

échanges

la performance en revue

DOSSIER QUALITÉ & RSE



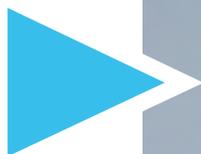
GRAND TÉMOIN

LAURENCE JENKEL, JENK
SCULPTRICE D'ART CONTEMPORAIN
MONDIALEMENT CONNUE POUR SES SCULPTURES BONBON

L'ACTU

JEAN-FRANÇOIS REVEL,
GRAND AMBASSADEUR
DE LA NOUVELLE QUALITÉ
POUR 2023





Par Pierre GIRAULT
Président de France Qualité

Trois fois « oui » à la RSE !

France Qualité dit oui à la RSE, et y consacre le présent numéro de votre revue Échanges.

En réalité, notre organisation fait désormais partie des acteurs de l'écosystème Responsabilité Sociétale des Entreprises, par-delà nombre de productions - plus attendues sans doute -, relatives aux synergies avec les démarches de progrès et de maîtrise des risques.

On retrouve à la clé de cette mutation les trois boussoles de l'activité, de la marche en avant du réseau AFQP = performance globale, partenariats ouverts, portage humain.

De fait, la performance globale apparaît indissociable de l'ADN du réseau et caractérise la tendance Nouvelle Qualité.

Comme membres de l'organisation représentative des professionnels, nous appelons à la consolidation de systèmes de management intégré, à la valorisation des approches de prévention des multiples types de risques, à la déclinaison des meilleures expériences holistiques.

Au fond, il s'agit de viser l'amélioration continue des résultats au service de toutes les parties prenantes, en matière à la fois environnementale, économique, sociétale.

Bien entendu, nous déployons des actions en conséquence, pragmatiques sinon innovantes : réalisation de nombreux événements, centrés à l'heure actuelle pour la moitié d'entre eux, sur des enjeux ancrage territorial, pratiques citoyennes ; diffusion de prises de position, autour pour la dernière en date, du défi de sobriété. Notre dispositif Rexcelys d'accompagnement et de labellisation de PME, prend place dans le panorama de référence. Grâce aux accords ouverts avec des partenaires, France Qualité renforce en outre des complémentarités produits, voire participe aux grands salons du domaine tel PRODURABLE.

 [Lire la suite page 4...](#)

échanges

Éditée par : France Qualité • AFQP -- ISSN 2679-6600
Directeur de la publication : Pierre Girault -- Coordinateur : Michel Cam
Comité de rédaction / lecture : Bernard Bousaada, Michel Cam, Gérard Cappelli,
Laurence Chavanon, Jérôme Cury, Delphine Foucher, Martial Godard, Lise Harribey,
Thomas Lejeune, Lucien Penalba, Melissa Rey, Valérie Robin, Hélène Schmidt
Chef de rubrique Grands Témoignages : Marie Cornet-Ashby
Web : contact@francequalite.fr - www.qualiteperformance.org



F R A N C E
Q U A L I T É

sommaire



5 LE DOSSIER QUALITÉ & RSE

CONTEXTE

6- VOUS AVEZ DIT RSE ?

TRIBUNE

8- LA RSE, STRATÉGIE GAGNANTE POUR LES ORGANISATIONS

ZOOM

- 9- DE LA CSRD AU LABEL ENGAGÉ RSE DE L'AFNOR
- 12- LUCIE, LA RSE POSITIVE
- 14- ECOVADIS, ÉVALUATION D'IMPACT
- 19- REXCELYS® : UNE DÉMARCHE, UN LABEL POUR LES PME-TPE
- 21- B CORP, MOUVEMENT DES ENTREPRISES À IMPACT POSITIF

ECLAIRAGE

- 23- ONE OF THE BIG FOUR
- 55- LA COMMUNICATION RESPONSABLE, PROLONGEMENT DE L'ENGAGEMENT RSE

INITIATIVES

- 27- CPME : UN ENGAGEMENT FORT POUR UNE RSE BIEN INTÉGRÉE DANS LES PME-TPE

- 29- + ENGAGÉS, + PERFORMANTS AVEC L'UIMM POUR UNE INDUSTRIE PLUS ATTRACTIVE ET COMPÉTITIVE
- 31- LA PLASTURGIE ET LES COMPOSITES, UNE INDUSTRIE DU FUTUR, ENGAGÉE ET RESPONSABLE

TENDANCE

- 33- L'HEURE EST À LA TRANSFORMATION RADICALE DES ENTREPRISES

TÉMOIGNAGES

- 34- GRAFIK PLUS : ANCRAGE TERRITORIAL ET ENGAGEMENTS
- 36- ENTREPRISE MILECLAIR : VALEURS ET STRATÉGIE
- 38- WOLFBERGER : L'EXCELLENCE ALSACIENNE
- 41- LES VIGNOBLES DE LAROSE, L'EXEMPLE D'UN ENGAGEMENT HISTORIQUE
- 45- AGGELOS, DONNER DU SENS À LA COMMUNICATION
- 48- SGAME : UNE PME EXEMPLAIRE

TERRITOIRES EN ACTION

- 50- RSE : VERS L'ÈRE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES
- 52- L'AFQP AURA, AMBASSADEUR DE LA RSE

VISION

- 53- LA RSE, UNE NÉCESSITÉ POUR LES GÉNÉRATIONS FUTURES
- 58- ISO 26000... ET APRÈS ?

63 GRAND TÉMOIN

LAURENCE JENKELL, JENK, SCULPTRICE D'ART CONTEMPORAIN MONDIALEMENT CONNUE POUR SES SCULPTURES BONBON

67 L'ACTU

JEAN-FRANÇOIS REVEL, GRAND AMBASSADEUR DE LA NOUVELLE QUALITÉ POUR 2023

Poursuivez la lecture sur
www.qualiteperformance.org



➤ *Suite de l'édito*

Reste l'essentiel : la dynamique d'équipe, de développement de relations internes-externes, ce sont les femmes et les hommes de l'organisme, public comme privé, qui la génèrent. Voilà pourquoi la communauté AFQP demeure aussi attachée à la reconnaissance, via l'attribution de Prix, à l'expression collective ou individuelle, via l'ouverture des colonnes de cette revue, à la mise en évidence des compétences voulues, via la parution de Livres blancs/podcasts.

Les nouveaux produits France Qualité dédiés à l'excellence relationnelle, couplés avec Rexcelys, forment d'ailleurs une offre de services résolument « QVCT ».

Merci de votre attention et engagement.

Je vous souhaite une excellente lecture... et au-delà beaucoup de bien-être professionnel, personnel !

Merci à nos deux rédacteurs en chef de ce dossier :



**Gérard
CAPPELLI**

**Consultant formateur
Référént National RSE-Rexcelys
de France Qualité**

Consultant Formateur au sein de son entreprise Croissance PMI depuis 15 ans, Gérard Cappelli est également administrateur de France Qualité, référent national RSE-REXCELYS. Il est membre actif des Commissions DD-RSE et Qualité-Management au sein d'AFNOR Normalisation.



**François
SALATKO**

**Consultant formateur
Co-pilote du label Rexcelys
de France Qualité**

François Salatko pilote des projets RSE, accompagne des organisations et mène des activités d'enseignement et de recherche en RSE depuis plus de 15 ans. Il a participé à la création du label Rexcelys, et est également Président d'AQM Normandie, association membre du réseau France Qualité.



DOSSIER :
Qualité et RSE

► contexte

Vous avez dit RSE ?

Par Gérard CAPPELLI et François SALATKO, rédacteurs en chef de ce dossier, France Qualité

LE MOT DE FRANCE QUALITÉ

France Qualité a confié à ses deux experts RSE, Gérard Cappelli et François Salatko, la coordination de la rédaction de ce numéro spécial d'Echanges. Avec Lise Harribey, responsable de la communication, ils ont sollicité des acteurs RSE de leur réseau et les ont interviewés dans le cadre de cette compilation de témoignages. Dans l'article introductif qui suit, ils reviennent sur la manière dont ils ont abordé leur mission de rédacteurs en chef et sur les grands enseignements tirés de tant de témoignages.

Un grand merci à nos témoins

Grâce à elles et eux, ce n°55 d'Echanges est exceptionnel. En effet, à l'instar des grands événements RSE, notre magazine nous permet de réunir de multiples points de vue sur cette « fameuse RSE » (expression d'un Premier ministre en 2012). Chacune et chacun ont joué le jeu, sous des formes éditoriales différentes, et en expression spontanée. Toute l'équipe de rédaction, le groupe communication et l'ensemble des acteurs de notre association remercient sincèrement les 23 témoins ayant contribué à ce magazine.

Groupements professionnels qui sont les acteurs de la RSE sectorielle, PME engagées, témoins générationnels, prestataires en labellisation ou notation des entreprises, en communication ou vérification de leurs rapports, structures régionales AFQP : la diversité des témoins donne à notre panorama de la RSE un relief particulier.

Les multiples aspects de la RSE

Par nature protéiforme, la RSE apparaît, dans ce magazine, sous de nombreux angles, et avec autant de représentations que de témoins qui s'expriment. Sans compter les nuances et les subtils dégradés de leurs diverses descriptions. Prétendre que tout y est dit serait caricaturer la RSE, tant elle est complexe, mouvante, vivante !

Trois courants apparaissent en tout cas, qui portent ces fragments d'une mosaïque changeante : le flux de la réglementation depuis le début des années 2000,

celui des initiatives volontaires, quasi concomitant, et la volonté de cadrage du monde financier - des investisseurs en particulier - ayant inventé l'« extra-financier ».

Ces trois courants sont tous orientés vers ce qui est résumé sous le vocable de durabilité : entreprise durable, modèle durable, planète durable, humanité durable... ce qui rappelle tout simplement que la RSE est la contribution des entreprises au développement durable - conjonction bénéfique des aspects économiques, sociaux et environnementaux.

La perspective d'une telle convergence est de bon augure, car susceptible de dégager une vision commune et cohérente, à laquelle pourraient se référer les entreprises de tous secteurs et de toutes tailles. Mais une telle convergence, que l'on pourrait qualifier de bonne nouvelle, ne doit pas occulter quelques aspects soulignés par les articles de ce magazine. Ils nous montrent en effet que tout n'est pas pour le mieux dans le meilleur des mondes : malgré deux décennies de reporting extra-financier, toutes les multinationales ne sont pas sincères ni exemplaires et le "washing" n'a pas disparu ; peu de PME-TPE pratiquent - ou ont les moyens de pratiquer - une RSE structurée et intégrée ; et le « net zéro » carbone n'est pas pour demain...

Ces articles soulignent également qu'une inclusion durable de la RSE est aussi le fait d'un engagement convaincu de la gouvernance et passe nécessairement par une réelle compréhension des enjeux ; et donc des attentes et des apports des parties prenantes qui y sont attachées. Les questions de gouvernance,



©AdobeStock

« Point de performance économique sans prendre en compte les aspects sociaux, environnementaux et sociétaux, dans le cadre d'une gouvernance éclairée et engagée. »

de stratégie, de management, d'appropriation, de comportements sont essentielles pour opérer les transformations durables qui obligent à la fois les entreprises et la société.

Contrainte ou opportunité ?

La question est pertinente dans le magazine trimestriel d'une association dédiée à la Qualité et à la performance. La RSE a longtemps été perçue comme une contrainte. Les grands groupes n'ont pas choisi d'être soumis à un reporting obligatoire. Les PME subissent les injonctions renouvelées de leurs donneurs d'ordre : au sempiternel QCD (Qualité/Coût/Délai) s'ajoute la RSE, tout en accroissant la qualité et en réduisant coût et délai ! Mais de plus en plus, les dirigeants visionnaires considèrent une démarche RSE bien menée comme une opportunité de se différencier auprès des clients, certes, mais également d'innover, de développer l'attractivité à l'égard de leurs salariés et d'autres parties prenantes (fournisseurs, acteurs du territoire, services publics, etc.).

Notre conviction est que bientôt, la RSE ne sera plus ni une contrainte ni une opportunité, mais simplement une évidence. La loi PACTE est passée par là, et la transformation de l'entreprise, c'est cela, à terme : trouver le bon équilibre des trois piliers de la durabilité. Point de performance économique sans prendre en compte les aspects sociaux, environnementaux et sociétaux, dans le cadre d'une gouvernance éclairée et engagée. Cette performance globale, c'est tout simplement... la Nouvelle Qualité !

La RSE, stratégie gagnante pour les organisations

Par Bernard BOUSAADA, AFQP Bourgogne-Franche-Comté

LE MOT DE LA RÉDACTION

« Les sages n'ont que leur conseil à donner. Ils ne sont pas garants de l'exécution, elle dépend de ceux qui les consultent s'ils ont du bon sens. » Ce proverbe oriental donne tout son sens à l'article qui suit. Bernard Bousaada, un ancien et fidèle membre adhérent de France Qualité, est un sage parmi les sages. Après une belle carrière dans l'industrie, notamment comme « manager de la Qualité au service de la Performance » chez Arcelor Mittal, il a été assesseur EFQM® et pilote national du Prix France Qualité Performance. Son conseil est clair dans l'article qui suit. Puissent les lectrices et lecteurs, pour leurs actions à venir, suivre le conseil du sage...

Engager aujourd'hui une démarche de développement durable dans l'entreprise ou dans tout autre organisme, c'est avant tout améliorer la performance et la pérennité de l'entreprise (ou de l'organisme). C'est donc initier une démarche de performance durable, afin de mieux connaître et de maîtriser les processus internes et de garantir la qualité du produit ou du service élaboré, de créer une synergie gagnante avec les salariés pour, au final, s'assurer de la satisfaction des parties prenantes (ou intéressées).

Encourageant l'entreprise à viser une performance durable, la norme ISO 9004 met clairement en évidence l'importance de la motivation du personnel, de sa santé, de sa sécurité et de son « bien-être » au travail. Elle l'invite aussi à faire un travail de recensement de ses autres parties intéressées comme les clients, les fournisseurs, les collectivités, les riverains, les bailleurs, et à formaliser et entretenir un dialogue constructif avec elles.

Parmi les parties intéressées de l'entreprise, beaucoup sont sensibles aux impacts sociaux et environnementaux des activités ou des produits de cette dernière. Viser la performance durable nécessite donc de prendre en compte leurs attentes dans ces domaines, en effectuant une veille active (collecter les informations utiles à la démarche visée et au développement de la stratégie de l'entreprise). Il faut surtout conduire les actions nécessaires pour

une meilleure maîtrise des impacts, et mesurer périodiquement l'efficacité des actions engagées. Cette démarche incitant naturellement à travailler en réseaux afin d'échanger, mais aussi de bénéficier des services de ces derniers (partage, échange et enrichissement de l'information, carnet d'adresses, bonnes pratiques, rencontre de nouveaux clients, partenaires, participation à des salons...), on évitera ainsi de réinventer la roue. Il apparaît que l'ensemble des entreprises respecte déjà des aspects du développement durable, tout au moins mène des actions liées aux trois piliers du développement durable (l'économique, le social et l'environnemental). La somme des actions sur ces trois piliers constitue l'engagement sociétal de l'entreprise.

Et la mesure de l'efficacité de ces actions confirme les résultats d'une démarche d'amélioration continue.

En conclusion : dans la compétitivité nationale ou internationale à l'export, le label RSE pèsera dans les transactions.

La « Gouvernance » dans le référentiel RSE ISO 26000 est le mot-clé - un mot définissant la vision qui permet la stratégie gagnante du succès futur des entreprises françaises.

France Qualité met au service des entreprises et des organismes ses compétences dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociétale, et propose un accompagnement jusqu'à l'obtention du label RSE Rexcelys.

► ZOOM

De la CSRD au label Engagé RSE de l'AFNOR

Propos recueillis auprès d'Alain JOUNOT, Responsable du département RSE du Groupe AFNOR,
par Gérard CAPPELLI, France Qualité

LE MOT DE LA RÉDACTION

Parmi les labellisateurs de démarches RSE (et RSO), AFNOR RSE est le leader historique, déjà présent au début des années 2000 lors des expérimentations en PME-TPE sur la base du référentiel SD 21000. Son responsable, Alain Jounot, expert de l'évaluation et de la certification, a une nouvelle ambition : inscrire son label déjà réputé dans un cadre européen...

Gérard Cappelli : Alain, AFNOR est connu par nos lectrices et lecteurs, mais peux-tu simplement nous présenter ton organisation et le label RSE que tu commercialises et développes en quelques lignes ?

Alain Jounot : Le Groupe AFNOR est un groupe associatif d'envergure internationale, qui conçoit et déploie des solutions fondées sur les normes volontaires, ces documents consensuels élaborés par et pour les acteurs des marchés, au service du développement économique et de l'innovation. Le Groupe AFNOR accompagne et valorise depuis de nombreuses années les organisations sur le terrain de la responsabilité sociétale en s'appuyant sur la norme ISO 26000. En 2023, ce sont plus de 800 organismes qui sont engagés dans notre parcours de solution Engagé RSE et plus de 430 entreprises qui sont labellisées Engagé RSE.

Le label Engagé RSE a été le premier label RSE développé en France et à l'international. Historiquement, AFAQ 1000NR a été développé dès 2006 afin de répondre aux besoins de valorisation et de reconnaissance des organisations en matière de développement durable et d'anticiper la sortie de la norme ISO 26000. L'ambition du modèle d'évaluation était de pouvoir disposer, lorsque serait publiée cette norme, d'un recul méthodologique suffisant pour pouvoir offrir une solution crédible et fiable de reconnaissance du niveau de maturité des organisations en termes de responsabilité sociétale.



G.C. : Concernant l'essor de la RSE en général et dans les PME en particulier, quels en sont les aspects positifs récents ?

A.J. : Ces dernières années, les crises financières, sociales et écologiques ont placé au cœur des débats la responsabilité qu'ont les entreprises de toute taille sur l'état de nos sociétés, et souligné l'importance de leur contribution active pour atteindre des objectifs ambitieux de protection de l'environnement, de bien-être social et de croissance économique.

D'ici à 2030, l'Union européenne est déterminée à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés en matière de contribution aux objectifs de développement durable. Cette ambition se traduit par une mobilisation de plus en plus accentuée des PME qui considèrent qu'une démarche RSE est avant tout un gage de pérennité, mais également de croissance.

G.C. : Dans le même cadre, quelles sont les difficultés que tu perçois, notamment sur la mainmise de « l'extra-financier » sur la RSE ?

A.J. : Le Conseil de l'Union européenne (UE) a entériné, le 28 novembre, la directive sur le reporting extra-financier adoptée par le Parlement européen le 10 novembre (CSRD, pour Corporate Sustainability Reporting Directive). La responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) va devenir une affaire de comptabilité normée, où la performance écologique et sociétale sera sérieusement mesurée. Cette mutation va engendrer de nombreux bénéfices. La standardisation des indicateurs de reporting extra-financier rend possible la comparaison entre entreprises, entre exercices comptables d'une même entreprise année après année et entre secteurs d'activité. La société aura aussi une vue exhaustive sur l'ensemble des impacts d'une entreprise sur son environnement, et non une vue parcellaire composée d'indicateurs choisis.

Un bon reporting ne suffit pas à faire une bonne stratégie RSE. Surtout, les entreprises ont-elles les moyens d'agir ? Les plus grandes d'entre elles auront peu de mal à se plier aux contraintes de la CSRD et à questionner leur modèle d'affaires. Les entreprises de taille intermédiaire ne sont pas forcément aussi bien outillées, sans parler des PME, que la directive souhaite à terme emmener avec elle.

G.C. : Dans ce contexte, comment se positionne le label Engagé RSE ?

A.J. : Approcher le développement durable, en fixant une grille d'indicateurs de développement durable n'a aucun effet si ces indicateurs ne sont pas rattachés à la réflexion stratégique et donc à la hiérarchisation des risques et enjeux significatifs et à la mise en œuvre concrète des décisions. Or, on assiste souvent à l'élaboration de batteries d'indicateurs sans que celles-ci ne soient intégrées

au système de décision. Le label Engagé RSE est un outil qui permet aux entreprises de toute taille de structurer leur démarche RSE, mais également de rédiger ou réviser leur raison d'être et de rédiger leur rapport RSE appelé dorénavant rapport de durabilité.

Le label Engagé RSE est considéré comme le plus crédible et robuste des labels RSE en France et à l'international. Il revêt plusieurs avantages, car c'est un outil de réflexion stratégique et d'appropriation des enjeux RSE et des objectifs de développement durable (ODDs). C'est également un outil de mobilisation interne et de pilotage pour construire, structurer et améliorer sa démarche RSE. Il permet enfin une valorisation pour crédibiliser sa démarche auprès des parties prenantes, internes et externes.

G.C. : Plus globalement, comment se développe le marché de la labellisation RSE ?

A.J. : Face à la multiplicité des labels en matière de RSE et des travaux en cours sur le reporting extra-financier, il est devenu indispensable de donner un positionnement plus affirmé aux entreprises et organisations labellisées RSE, parce qu'elles s'engagent bien au-delà des démarches d'auto-évaluation, de rating, de reporting ou d'évaluation en ligne. Le rapport de la plateforme RSE de France Stratégie, publié en février 2021, a mis en évidence que tous les labels RSE ne se valent pas. Dans la continuité de ce rapport, AFNOR et plusieurs acteurs ont pris l'initiative de créer le label Responsibility Europe qui constitue la reconnaissance des labels crédibles et robustes.

Le label Responsibility Europe se distingue par trois engagements exigeants :

- Il garantit que l'entreprise ou l'organisation labellisée RSE a été évaluée sur site et non sur la base d'un questionnaire en ligne.
- Il intègre une interview des parties prenantes internes et externes les plus significatives.
- Il s'appuie sur les standards internationaux comme la norme ISO 26000, référence internationale en matière de responsabilité sociétale des entreprises, et sur les 17 objectifs de développement durable fixés par l'ONU.
- Il évalue concrètement la maturité des organisations, sur la base des pratiques mises en œuvre et des résultats éprouvés.

Début 2023, c'est déjà près de 1500 entreprises qui sont labellisées et 4 000 engagées dans le processus.

« Un bon reporting ne suffit pas à faire une bonne stratégie RSE »



G.C. : Ces informations s'inscrivent dans le cadre d'une vision optimiste de la « RSE volontaire ». Quelles en sont les tendances à long terme, selon toi ?

A.J. : La démarche de responsabilité sociétale peut être raisonnablement considérée comme un investissement pour une meilleure maîtrise des risques et une capacité d'anticipation des problèmes et des conjonctures difficiles. L'entreprise devient alors plus résiliente face à ces évolutions.

Un nombre croissant de TPE et de PME parvient à mettre en œuvre cette stratégie avec succès. Longtemps perçue comme une contrainte, la RSE est de plus en plus considérée par les petites entreprises comme un levier, et la labellisation comme un signe de reconnaissance délivré par un tiers indépendant, attestant de la réalité de leurs efforts et de leurs bonnes pratiques dans tous les domaines de la RSE.

Des tendances préoccupantes persistent néanmoins, en dépit de toute une série d'avancées politiques. La demande en ressources naturelles a connu une expansion rapide et excède ce que la Terre peut supporter à long terme. Nous devons contribuer à un passage rapide à une économie fondée sur de faibles émissions de carbone et une faible consommation

d'intrants, grâce à des technologies économes en énergie et en ressources, à des transports durables et à une évolution durable des modes de consommation. Nous devons également renforcer l'action menée en matière d'environnement afin de protéger la biodiversité, l'eau et d'autres ressources naturelles.

Les défis sont colossaux et nécessitent une mobilisation coordonnée des acteurs. Nous travaillons actuellement à une évolution du label Engagé RSE afin de prendre en compte ces enjeux et d'apporter aux entreprises l'outil indispensable à leur transformation et à leur performance. La nouvelle version du label sera disponible pour la mi-2023.



► ZOOM

LUCIE, la RSE positive

Propos recueillis auprès de Philippe VACHET, Directeur des opérations de l'Agence LUCIE, par Gérard CAPPELLI, France Qualité

LE MOT DE LA RÉDACTION

Le label LUCIE, créé en 2007, a généré la création de l'Agence éponyme en 2009. Premier label de RSE en France en termes de communauté, avec 1 200 membres, tous labels confondus dont 800 labels LUCIE. Les autres reconnaissances concernent l'environnement (Envol) et le numérique responsable. Le point commun des entreprises et organismes de la communauté réside dans leur engagement et leur évolution par une démarche de changement.

Philippe Vachet est entré chez LUCIE en 2020 pour animer le centre de formation RSE, puis il est passé Directeur des Opérations en juillet 2022. Avant ces missions chez LUCIE, ses expériences furent multiples : dirigeant de PME dans différents domaines, consultant-formateur en audit et management d'entreprise.

La « RSE positive », kézako ?

Exalté par les attentes et pressions sociétales, le monde entrepreneurial est en ébullition, selon Philippe. « De plus en plus d'acteurs sont convaincus par le développement durable, et de plus en plus d'entreprises en voient les bénéfices. » Le dirigeant de LUCIE cite d'abord l'image institutionnelle et la marque employeur à laquelle les salariés et candidats sont sensibles. Puis il évoque les impacts positifs d'une organisation orientée RSE sur ses autres parties prenantes : clients, fournisseurs, investisseurs...

S'adressant à l'intervieweur et en référence à France Qualité, Philippe fait un parallèle avec l'avènement de la qualité dans les années 1980. En quelques décennies, souligne-t-il, le progrès a été continu. « Les années 2000 ont marqué la transition vers la Qualité-Performance. La dynamique est internationale, et particulièrement forte en Europe. Promoteur d'un label de RSE volontaire, le Directeur des opérations reconnaît toutefois une certaine lourdeur de la réglementation européenne qui va se renforcer en 2023.

Tout va-t-il pour le mieux en RSE ?

Incité à nuancer son optimisme sur l'essor de la RSE, Philippe reconnaît les « petits travers des démarches obligées ». Parmi les milliers d'entreprises

françaises soumises au reporting réglementaire, certaines manquent de sincérité. Allez, soyons cash : du washing ? « Oui, parfois, les faux-semblants dévalorisent la RSE, par nature transformative, et en font une RSE cosmétique. Et c'est totalement contre-productif, car l'image perçue alors par les parties prenantes est mauvaise. »

De même, selon l'interviewé, les nouvelles appellations « tendance » troublent la compréhension de la RSE. À titre d'exemple, le mot « impact » - important certes en RSE - est mis à toutes les sauces : entreprises à impact, projets à impact... Le discours en devient excessif et incantatoire. Par exemple, une voiture électrique n'est en aucun cas une voiture à impact positif. Elle consomme énormément d'énergie et ne fait qu'utiliser un carburant qui, dans certains pays dont la France, est moins consommateur de CO2 car issu du nucléaire, ce qui n'est pas le cas dans nombre d'autres pays.

Convaincu que la tendance globale est positive, Philippe minimise les difficultés du moment dans l'avancée de la RSE. « Ce n'est pas une mode, la RSE est ancrée à tout jamais. Les entreprises qui n'y croient pas vont disparaître ! » Et il donne quelques exemples récents convaincants : le fort déclin des investissements pétroliers, la fin de la vaisselle plastique jetable... Sa recommandation aux dirigeants sceptiques est simple et de bon sens : « Plutôt que



subir la RSE, devenez-en acteurs. Dialoguer avec les parties prenantes, notamment les salariés, n'est pas une contrainte, mais au contraire une formidable opportunité. C'est une nouvelle forme de la qualité, un investissement productif. »

Fondé sur le retour d'expérience de l'Agence LUCIE depuis plus de 15 ans, l'argumentaire de son Directeur a la sincérité du vécu. « Le management des années 1970 ne marche plus. En restant sur des paradigmes dépassés, l'entreprise n'aura plus accès au crédit... ni au marché ! Poursuivant ses exemples de recommandations, Philippe évoque le temps à consacrer à la stratégie, à la robustesse et la crédibilité de la démarche, à la prise en compte des aspects environnementaux, bien sûr, mais pas que. « La culture des jeunes et les mentalités évoluent. Ils sont plus matures que les générations précédentes et expriment souvent une certaine défiance à l'égard des entreprises. Alors, sur ce constat, soit on les écoute et on s'adapte, soit on se braque et... cela donnera lieu à des difficultés de recrutement pour l'entreprise !

« Les entreprises qui n'y croient pas vont disparaître ! »

LUCIE positive

Ce nouveau label, lancé en 2023, a pour objectif de faire progresser les organisations dans leur démarche de développement durable. Il est plus exigeant que le label LUCIE 26000 en termes de résultats à atteindre. Il leur propose une méthodologie concrète et opérationnelle pour mesurer leur impact et construire la trajectoire à suivre et les investissements à mobiliser pour respecter les limites planétaires. Le référentiel déploie une « RSE pratique » avec 12 indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux. « Le travail commence quand on a obtenu le label, insiste Philippe, afin de mettre en œuvre ses engagements ambitieux d'entreprise "à impacts positifs" ». À titre d'exemple, pour la limitation de l'impact carbone, le plan est solide et continu sur une dizaine d'années... Pour catalyser cette démarche, la communauté LUCIE est d'un grand intérêt par les échanges RSE qu'elle permet au sein de son vaste réseau.

À l'écoute des propos enthousiastes du Directeur des opérations, l'intervieweur, soucieux des modulations de son article, questionne Philippe Vachet sur les améliorables de LUCIE. Bon joueur, l'interviewé s'exécute en temps réel en évoquant

spontanément le changement de taille de l'Agence. « LUCIE est passée du stade artisanal à bientôt une organisation plus « industrielle », eu égard au nombre de labellisés qui augmente significativement. » Afin d'améliorer à la fois le service à ses clients-partenaires et leur accompagnement, l'Agence LUCIE se doit de peaufiner son organisation et son fonctionnement. À l'époque des 200 membres de la communauté, les 5 ou 6 collaborateurs les connaissaient tous et géraient facilement l'ensemble des sujets classiques ou particuliers. Avec plus de 1 000 membres, l'organisation va être adaptée et sera capable de répondre aux sollicitations croissantes.

Et les confrères... ou concurrents ?

Questionné sur ce sujet délicat en clin d'œil, Philippe fait un parallèle avec une de ses expériences passées dans le métier de la protection solaire. « Dans ce domaine, il n'y avait pas de magasin dans toutes les villes. Paradoxalement, c'est dans les villes où les prestataires étaient nombreux que le marché était le plus fourni. L'offre génère la demande. » Le manager de LUCIE en conclut, pour la RSE, que l'accroissement

du nombre de formateurs et conseils est positif pour le développement durable. Pour les labels en revanche, il constate que le nombre de labellisateurs généralistes est peu élevé ; il est plus important pour les labels spécifiques, notamment pour les produits ou services.

La profession pourrait avoir besoin de se structurer à terme. Un syndicat professionnel n'aurait pas de sens à ce jour, mais pourrait être opportun à terme, avec plus d'une dizaine de prestataires. L'idée est celle d'une corporation européenne forte de ses convictions et de sa culture sociétale. Sur le plan international, la norme ISO 26000 n'a pas été révisée, mais son utilisation n'a pas régressé, en termes de prise en compte des aspects sociaux et environnementaux. Quant à la réglementation européenne sur le reporting RSE, elle évolue significativement, et le label LUCIE facilitera la conformité à la directive CSRD. La mise à jour du référentiel sera effective en 2024.

À la fin de l'entretien, le Directeur des opérations de l'Agence LUCIE conclut sur une prospective optimiste : sa vision de la RSE, à l'instar de certains de ses confrères, est résolument européenne. « Le label LUCIE en Allemagne, c'est demain, c'est bientôt, grâce à des partenariats internationaux. » Il confirme que la version anglaise des référentiels est en cours, et que l'Europe est une priorité. Il souligne enfin que la RSE de l'oncle Sam n'a rien à voir avec celle de l'Union européenne. Se refaire une santé pour un grand groupe américain sur la base du caritatif, c'est bien. Prendre en compte ses impacts sociaux, environnementaux et sociétaux sur la base d'une double matérialité, c'est mieux !

► zoom

EcoVadis, évaluation d'impact

Propos recueillis auprès de Sylvain GUYOTON, Chief Rating Officer, EcoVadis,
par France Qualité

LE MOT DE LA RÉDACTION

Difficile d'échanger avec une PME-TPE sans qu'elle ne cite EcoVadis. Plateforme d'évaluation de la RSE, l'organisme créé en 2007 est devenu le leader de la notation des entreprises en ligne. Sylvain Guyoton, son Vice-président Recherche, n'a pas hésité un instant pour nous livrer toutes les informations requises. Curieux de quantifier le succès d'EcoVadis en France, nous avons osé poser une question subsidiaire à ce sujet... et nous avons eu une réponse précise en deux temps.

Quelle est la taille, quels sont les propriétaires, l'indépendance du leader de la notation des fournisseurs ?

EcoVadis a été créée en 2007 par Pierre-François Thaler et Frédéric Trinel, qui sont toujours co-CEO de l'entreprise. En 2016, 2020 et 2022, EcoVadis a fait rentrer des investisseurs dans son capital pour financer sa croissance et répondre aux défis technologiques et méthodologiques liés à la RSE. Aujourd'hui, l'entreprise compte 1 500 collaborateurs de 70 nationalités différentes. Nous sommes devenus en 16 ans le plus important fournisseur d'évaluations RSE en constituant un réseau international de plus de 100 000 entreprises évaluées et près de 1 000 grands donneurs d'ordres.

Depuis 2022, nous sommes une "Entreprise à Mission" selon les termes de la loi française. Notre raison d'être est de « guider toutes les entreprises vers un monde durable ».

EcoVadis se définit comme un tiers de confiance dans les chaînes d'approvisionnement sur les enjeux sociaux et environnementaux, l'indicateur que nous suivons est le montant total des achats couverts par EcoVadis Ratings qui s'élève à plus de 2,5 trilliards d'euros en 2022.

ecovadis

Forts de cette position au cœur des achats, nous avons mis en place depuis 2 ans une nouvelle solution dédiée au carbone. Nos ambitions sont cette année de convaincre au moins 23 000 entreprises de partager sur la plateforme EcoVadis leurs émissions de CO2.

L'indépendance de notre travail et de notre évaluation est garantie par une organisation et des procédures internes assurant l'indépendance des analystes, par des moyens et technologies mis en place qui permettent aux analystes de collecter des informations à 360° sur l'entreprise, par le recours à des textes et principes RSE internationaux opposables (par exemple Global Reporting Initiative, le Pacte mondial des Nations unies, la norme ISO 26000), par les moyens mis en place pour faire évoluer la méthodologie en ligne avec les dernières réglementations ou les meilleures pratiques, et enfin, par la gouvernance de la méthodologie reposant en partie sur les recommandations de notre conseil scientifique.

Quels sont les volumes en termes de notations (France, Europe, autres), et les ambitions à l'horizon 2030 ?

En 2022, EcoVadis a publié 40 000 fiches d'évaluation RSE, dont 48 % d'entreprises nouvellement intégrées au réseau. Cela porte le nombre total d'entreprises évaluées par EcoVadis à 107 000, représentant plus de 90 millions de salariés dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.

Le rythme mensuel d'évaluations RSE est passé de 1 000 évaluations par mois en janvier 2016 à plus de 3 500 en décembre 2022. L'adoption de la solution EcoVadis se propage dans plusieurs régions du monde. La région Europe-Asie centrale représente encore la moitié de nos demandes, suivie par les régions Est Asie pacifique (20 %) et Amérique du Nord (12 %).

Nous venons tout juste de mettre en accès libre un jeu de données sur les performances RSE des entreprises évaluées en 2022. J'invite vos lecteurs à venir découvrir par eux-mêmes les moyennes 2022 et premières tendances en attendant la publication du 7^{ème} rapport EcoVadis Index à paraître ultérieurement¹.

Concernant le marché français, notre position reste spécifique, car c'est notre pays d'origine, là où la solution EcoVadis est née il y a plus de 15 ans. Une bonne manière de se réjouir du chemin parcouru est d'observer les résultats du baromètre ObsAR 2023²,

qui a mesuré pour la première fois l'ensemble des outils RSE et Achats Responsables mis à la disposition des entreprises françaises : la solution EcoVadis fait partie des trois pratiques les plus en place en France, avec la charte RFAR et le Global Compact (cf. graphique ci-dessous).

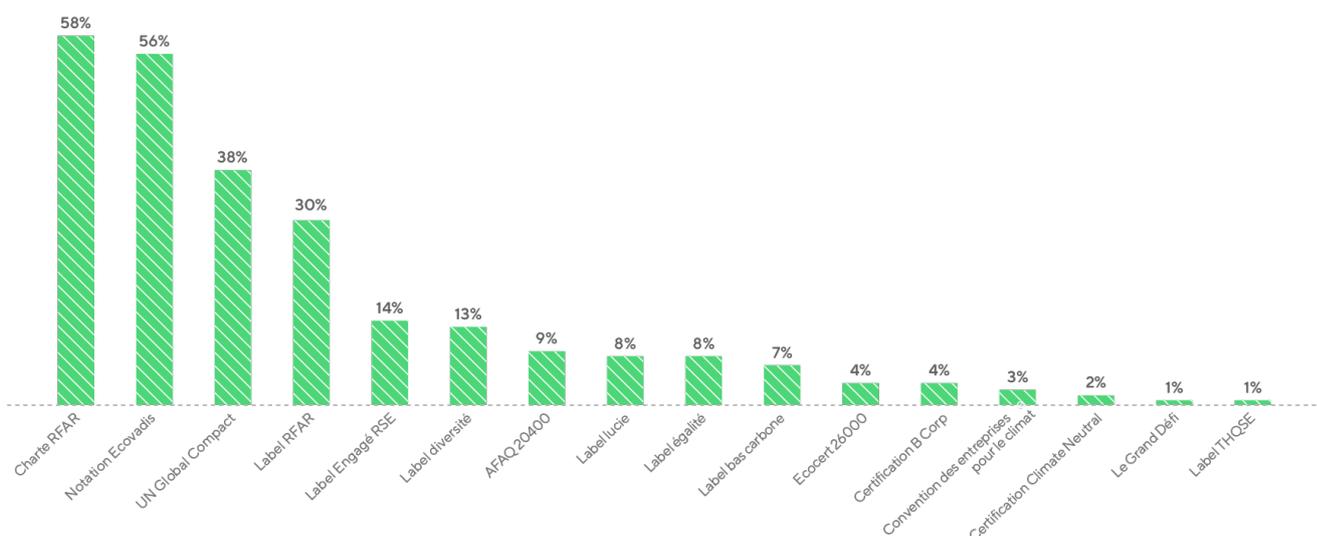
Quels sont les avantages (et les limites) d'une notation EcoVadis (pour le donneur d'ordre, et pour la PME évaluée) ?

Un des objectifs d'EcoVadis est d'encourager les entreprises à ne pas se contenter d'une simple réponse aux obligations légales, mais à intégrer le développement durable comme une composante essentielle de la création de valeur, de pousser toutes les entreprises quels que soient leur taille, leur pays, leur secteur et leur niveau de maturité RSE, à progresser.

La RSE est un véritable levier de performance, mais aussi un levier de sortie de crise. Concentrer ses efforts sur le dialogue, la considération et la réponse aux attentes de ses parties prenantes, comme l'implique une démarche RSE, permet de prévenir les risques, et d'anticiper des bouleversements sociaux, économiques ou environnementaux.

Les clients et/ou les actionnaires et financeurs d'une entreprise peuvent exiger une certaine performance RSE. Par ailleurs, certaines entreprises

Dans quelles démarches RSE et Achats Responsables votre organisation est-elle engagée ? Baromètre des Achats Responsables ObsAR 2023 - Secteur privé



Source : Baromètre des Achats Responsables ObsAR 2023 Etude quantitative réalisée en ligne auprès d'un échantillon de 312 décideurs achats responsables, entre le 9 novembre et le 29 décembre 2022.

¹<https://index.ecovadis.com/?lang=fr>

² Source : Baromètre des Achats Responsables ObsAR 2023 Étude quantitative réalisée en ligne auprès d'un échantillon de 312 décideurs achats responsables, entre le 9 novembre et le 29 décembre 2022.

ayant identifié la RSE comme un sujet majeur pour leur croissance souhaitent également avoir un avis externe sur leur performance et se comparer. Dans le cas où elles obtiennent un bon score, toutes ces entreprises peuvent valoriser une telle information en partageant la fiche d'évaluation avec leurs clients et potentiels nouveaux clients, grâce à notre plateforme.

Même les TPE/PME sont de plus en plus sollicitées par leurs donneurs d'ordre sur leurs engagements RSE. Une évaluation de la performance permet également de mettre en valeur des axes d'amélioration, qui viennent donner des méthodes, outils et connaissances, aux petites structures qui ne sauraient pas par où commencer pour progresser.

Souvent vécue la première fois comme une contrainte, car sollicitée par un client historique ou stratégique, l'évaluation RSE et tous les outils de partage de la plateforme EcoVadis visent à aider les équipes à tirer parti de cette évaluation : remporter des appels d'offres, gagner des marchés, améliorer l'attractivité au titre d'employeur et accéder à de meilleurs financements. La première limite est donc la posture de l'entreprise lorsqu'elle décide de se faire évaluer : soit subie, soit au contraire utilisée comme levier d'engagement à l'interne, des dirigeants aux équipes.

« **Beaucoup d'actions relèvent du bon sens : réduction des consommations d'énergie, d'eau, recyclage, sécurité des salariés, formation, conditions de travail.** »

Synthétiquement, quels sont les méthodes, les ressources et le processus de notation ?

Notre métier est de fournir des évaluations indépendantes, fiables et immédiatement exploitables sur la performance développement durable des entreprises évaluées.

L'évaluation EcoVadis porte sur la manière dont l'entreprise intègre dans son système de management les enjeux de RSE auxquels elle est confrontée de par sa taille, son secteur et sa localisation. L'objectif est d'évaluer la qualité du système de gestion RSE d'une entreprise à travers ses politiques, ses actions et ses résultats, sur la base de preuves. Chaque déclaration dans le questionnaire n'est créditée que si elle est accompagnée d'un document justificatif qui est revu par nos analystes selon des critères d'éligibilité et de qualité. L'entreprise ne reçoit des points que si les documents justificatifs ont été acceptés par les analystes,

autrement le score reste à zéro.

L'évaluation porte sur 21 critères RSE regroupés en quatre thèmes : environnement, social et droits humains, éthique et achats responsables. Le score global correspond à la moyenne pondérée des notes obtenues sur chacun des quatre thèmes.

■ Pourcentage d'entreprises à chaque niveau de gestion du carbone EcoVadis



Sur la base d'analyses de matérialité effectuées régulièrement, les sujets les plus importants par secteur guident la pondération. Dans certains cas, nous entrons en contact avec des clients ou des représentants du secteur d'activité pour affiner nos modèles.

En complément des données transmises par l'entreprise, nous avons une source de données additionnelle importante : la veille 360, un outil mêlant intelligence artificielle et expertise humaine d'analyse RSE sur toutes les informations que nous trouvons sur Internet (via des sources libres des parties prenantes, des bases de données gouvernementales, des rapports d'ONG, des sources de presse spécialisées, etc.). Ces informations « externes », à savoir les opinions des parties prenantes, ou dans notre terminologie, l'indicateur 360°, pèsent pour 21 points sur 100.

Nous pouvons ainsi déceler s'il y a des controverses ou trouver des sources positives d'information sur les entreprises, ce qui nous permet d'ajuster à la baisse ou à la hausse notre score. Après notation, nous proposons une réunion de débriefing pour permettre aux entreprises de mieux comprendre notre score : nous leur indiquons les points forts et les points d'amélioration identifiés afin qu'elles puissent agir sur ces derniers points.

Quelles sont les recommandations pour les PME évaluées ?

Nous évaluons des entreprises de toutes tailles, de tous secteurs et zones géographiques, mais plus de 80 % d'entre elles sont justement des PME.

Spontanément, j'inviterais l'entreprise à faire une analyse des risques et des enjeux de RSE... pour se concentrer sur le plus important, car les PME manquent de temps et de moyens. Chercher à identifier s'il y a un enjeu plus critique que les autres, compte-tenu de l'activité exercée. Exemple : imprimeur et déforestation, IT et confidentialité des données clients, usinage et consommation d'énergie...

Nous recommandons de faire l'inventaire des actions qui sont déjà en place... mais pas forcément sous l'appellation RSE ou développement durable, il y en a souvent bien plus que l'on ne croit. Beaucoup d'actions relèvent du bon sens : réduction des consommations d'énergie, d'eau, recyclage, sécurité des salariés, formation, conditions de travail. Tout ce qui a été fait dans ces domaines peut être valorisé dans le cadre d'une évaluation EcoVadis.

Enfin, peut-être un mot sur la manière de recevoir l'invitation à l'évaluation. Plutôt que de "subir" l'évaluation, une PME a tout intérêt - et de plus en



Sylvain GUYOTON,
Chief Rating Officer, EcoVadis

plus au regard du contexte réglementaire - à la voir comme une opportunité. Votre entreprise est invitée à se faire évaluer par EcoVadis, c'est la seconde fois en moins de 2 ans ? Réjouissez-vous, cela veut dire que votre entreprise est identifiée comme partenaire stratégique ou prioritaire ! Les entreprises invitées ont tout intérêt à voir cette invitation comme une opportunité avec de nombreux retours sur investissement qui dépassent la simple réponse aux exigences d'un client historique.

Quel est le portrait-robot d'une entreprise reconnue en Gold ?

Le score global EcoVadis (0-100) reflète la qualité du système de gestion de la RSE de l'entreprise au moment de l'évaluation. C'est un score dans l'absolu, en référence à notre référentiel d'évaluation. Les médailles sont un système de reconnaissance qui vient en plus du score, elles sont là pour récompenser les entreprises qui ont une performance relative élevée (par exemple top 1 %, top 5 %).

Le plus haut niveau est le Platine. Cette médaille distingue le top 1 % des entreprises évaluées sur la plateforme mondiale EcoVadis pour un score global supérieur ou égal à 78/100 ce qui montre que le scoring EcoVadis est exigeant car seulement 1 % des entreprises se trouvent au-dessus de 78/100.

Une entreprise reconnue en Gold peut se trouver à présent dans toutes les tailles d'entreprises et partout dans le monde, même si sa probabilité est plus forte de se situer en Europe.

Le plus souvent, cette entreprise aura plusieurs évaluations à son actif, signe d'un engagement continu sur une durée longue, même si une minorité d'entreprises sont évaluées à ce niveau dès leur première évaluation.

Dans tous les cas, les analystes auront identifié et vérifié l'existence de démarches et d'actions tangibles en place, avec de multiples initiatives incluant certifications et labels. L'évaluation RSE ne suffit pas, c'est plutôt un révélateur.

Au-delà des médailles, nos données montrent que l'atteinte du niveau de management « Avancé » avec un score global égal ou supérieur à 65 est encore très/trop rare. Ce niveau de maturité indique qu'une entreprise a intégré dans son système de management les enjeux de RSE auxquels elle est confrontée de par sa taille, son secteur et sa localisation. Les politiques sont structurées, couvrant un large éventail d'enjeux - de la réduction des émissions à la prévention du travail forcé -, les mesures en place sont bien documentées. La transparence et le niveau de reporting sont les principales pratiques qui distinguent ces entreprises de celles de la catégorie « Adapté » (45-64). Les entreprises de niveau Avancé sont en mesure de fournir des preuves pour chaque action qu'elles entreprennent - au sein de leurs propres opérations et dans l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement - et disposent de mécanismes solides pour mesurer les progrès et en rendre compte. En 2022, au niveau mondial, seules 12 % des entreprises évaluées présentent un système de management de la RSE de niveau « Avancé » à « Exceptionnel ».

PS : « En 2022, nos analystes ont étudié les pratiques RSE de plus de 5 000 entreprises françaises, nous profiterons de cet extraordinaire échantillon de PME et ETI pour co-étudier en 2023 avec les équipes du Médiateur des éléments comparatifs sur les performances des entreprises européennes et OCDE.»

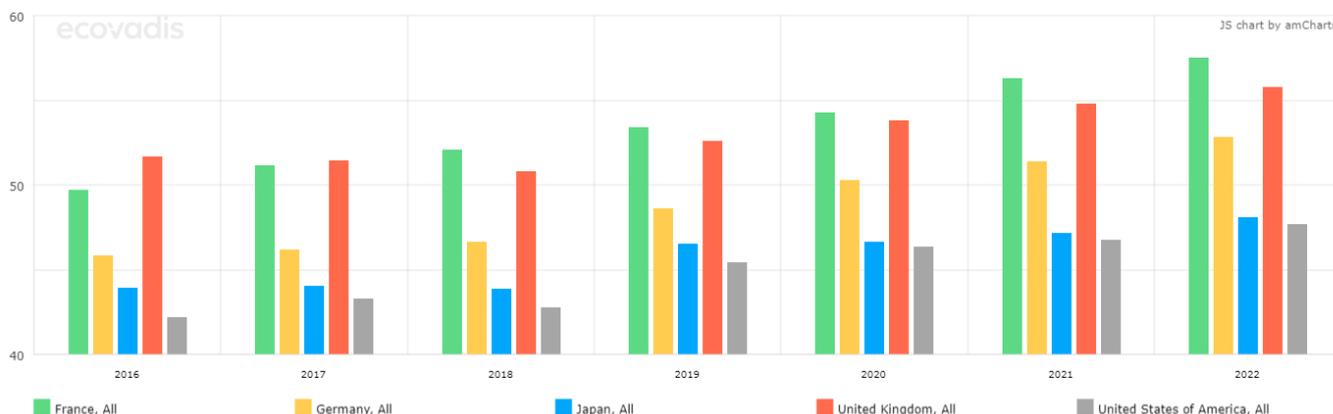


DERNIÈRE MINUTE

Lors d'un échange téléphonique avec Sylvain Guyoton sur un projet de norme européenne d'AFNOR Normalisation, nous l'avons remercié pour toutes les réponses que son équipe avait apportées à France Qualité et avons profité de l'occasion pour lui faire préciser le volume de notations d'EcoVadis. Consultant sa base de données, il nous a répondu en direct : 13 982 évaluations en France depuis le début des activités, et 6 540 notations en cours de validité à fin 2022 !

Overall

(Hover over the chart to view the values)





► ZOOM

Rexcelys® : une démarche, un label pour les PME-TPE

Par Gérard CAPPELLI et François SALATKO, France Qualité

LE MOT DE LA RÉDACTION

Rexcelys® est une composante de l'offre de service de France Qualité. Le référentiel a été conçu pour accompagner l'entreprise dans sa démarche RSE. Complet, il intègre l'ensemble des aspects économiques, sociaux et environnementaux et permet d'identifier les facteurs clés de performance de la démarche RSE d'un point de vue stratégique, managérial et organisationnel. Le Label Rexcelys® est reconnu comme étant un label robuste, particulièrement adapté aux PME-TPE qui s'engagent en RSE. C'est à ce titre qu'il peut être considéré comme un Label initial.

Sous la pression des difficultés économiques liées notamment à l'augmentation des coûts de matières premières et consommables ; ayant à répondre aux demandes de leurs clients et à des exigences présentes ou annoncées de reporting réglementaire ; ayant à renforcer leur attractivité sociale..., les entreprises sont désormais inévitablement confrontées à des impératifs de transformations majeures associées à des enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Chacune d'entre elles, selon sa taille, selon ses activités, selon ses clients, selon les opportunités ou les menaces de son contexte, est amenée à identifier et à concrétiser les évolutions stratégiques, opérationnelles et managériales qui lui permettront de créer durablement de la valeur économique, sociale et environnementale.

De tels challenges questionnent sur la nature et les incidences des enjeux, sur l'évolution des attentes et des contributions des parties prenantes et sur les possibilités de les analyser et d'y répondre de manière pragmatique. Cela s'inscrit totalement dans le champ de compétences et d'initiatives de France Qualité qui considère opportun d'inscrire la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) dans une perspective de performance globale, en résonance avec les principes de la Nouvelle Qualité, considérée comme globale, pragmatique, innovante et participative.



C'est de ce point de vue, pour accompagner les TPE-PME dans leur démarche RSE, pour faire valoir leurs engagements et leurs actions, que France Qualité a intégré la démarche et le label RSE-Performance Rexcelys® dans son offre de services.

Les fondements d'une démarche RSE adaptée, sérieuse et progressive

Rexcelys® a été développé au sein du réseau France Qualité à partir de l'expérience de PME pionnières en matière de développement durable. La définition du référentiel a été alimentée par les recommandations de la norme ISO 26000, mais aussi par la nécessité dans toute entreprise de considérer les enjeux économiques et managériaux. Sa conception a été dictée par quelques principes simples :

- Approche évaluative destinée à motiver et à impliquer les dirigeants et les salariés de l'entreprise et à s'engager sur un plan d'actions.
- Démarche accessible, accompagnée et progressive, permettant d'atteindre un niveau

élevé de performance globale.

- Questionnements sur la prise en compte de la RSE d'un point de vue stratégique et managérial.
- Invitation à intégrer la RSE au système de management pour les entreprises se référant à des normes spécifiques QHSE.
- Prix compétitif pour les PME-TPE.

Une labellisation initiale - un niveau d'exigence reconnu

Pour les entreprises qui le souhaitent, Rexcelys® permet l'obtention d'une « labellisation initiale » reconnue dans le cadre des conventions signées par France Qualité avec AFNOR Certification et le label LUCIE. Rexcelys® peut également constituer une étape préalable à une labellisation sectorielle.

Le déploiement du label en régions s'effectue en lien avec les associations régionales du réseau France Qualité. Chaque entreprise est accompagnée sur site par un intervenant formé et agréé par France Qualité. L'ensemble de ces intervenants constitue un réseau d'ambassadeurs qui contribue à faire évoluer le label et à l'adapter au contexte et aux besoins des entreprises. A l'initiative des associations régionales, des actions collectives d'accompagnement et de formation peuvent être mises en œuvre.

Le référentiel en quelques mots

Le référentiel et le support d'évaluation ont été définis pour permettre d'apprécier les engagements, les outils et les pratiques, de fixer des priorités et d'établir un plan d'actions.

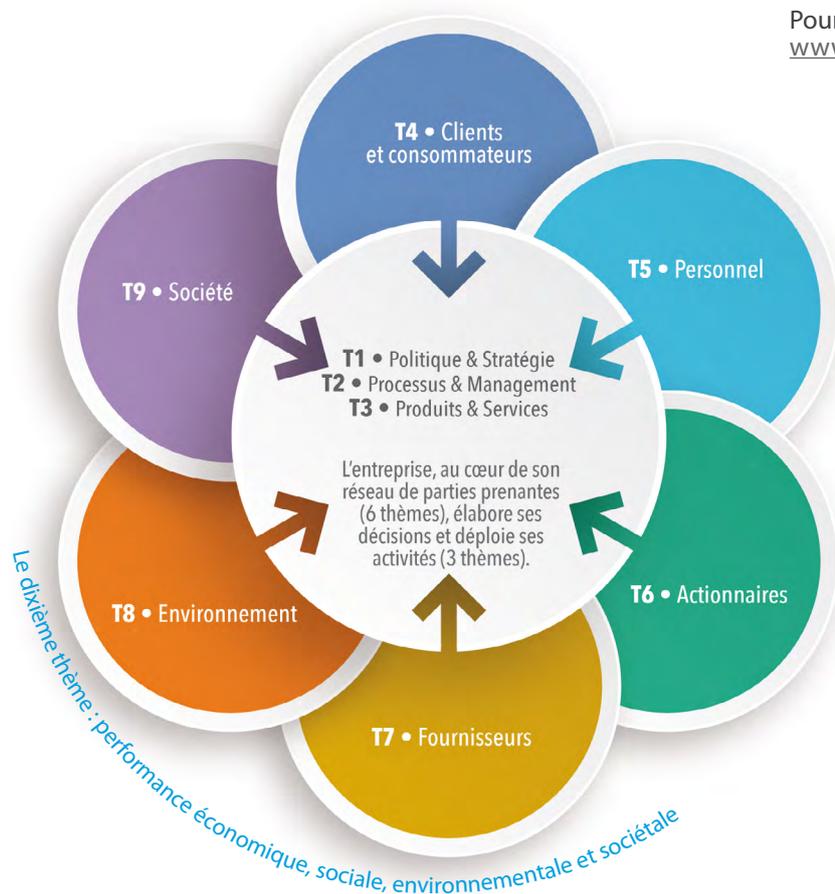
Le référentiel est structuré en dix thèmes ; chacun d'eux étant détaillé en 4 critères. L'évaluation par critères s'effectue simplement sur une grille à 5 niveaux : positionnement de l'entreprise et projection de l'évolution souhaitée.

Deux niveaux de reconnaissance : attestation d'engagement et label

L'attestation d'engagement est obtenue après réalisation d'un diagnostic accompagné par un intervenant Rexcelys® agréé et au regard de la définition d'objectifs choisis sur quelques thèmes prioritaires et d'un plan d'actions associé. Valable 18 mois, elle marque généralement les premiers pas de l'entreprise en RSE.

Le label (degré 1, 2 ou 3) est obtenu à partir du diagnostic accompagné réalisé sur l'ensemble des 40 critères du référentiel, après examen et production d'un rapport par un évaluateur Rexcelys® habilité par France Qualité, puis validation par le comité de labellisation national. Le label est valable 3 ans. Un point d'étape est effectué au bout de 18 mois.

Pour en savoir plus : rexcelys@francequalite.fr
www.rexcelys.francequalite.fr



►ZOOM

B Corp, mouvement des entreprises à impact positif

Propos recueillis auprès de Chloé LAPEYRE, Membre du Comité de gouvernance de B Lab France, par Gérard CAPPELLI, France Qualité

LE MOT DE LA RÉDACTION

B Corp, « certification » RSE, est portée par B Lab, ONG internationale. D'origine américaine, cette « certification » fait débat en France parmi les labellisateurs qui prônent le concept européen de la RSE (en « double matérialité »). Force est de constater que B Corp se développe, séduisant les entreprises candidates par sa reconnaissance internationale. Chloé Lapeyre, chargée des Relations Presse de B Corp à l'agence Marie-Antoinette, a répondu très précisément à nos questions.

Pouvez-vous nous présenter B Corp et son histoire ?

Le mouvement B Corp est né en 2006 aux Etats-Unis avec l'idée qu'un type différent d'économie était non seulement possible mais nécessaire, et que l'Entreprise pouvait ouvrir la voie à un nouveau modèle de création de valeur bénéfique à tous les humains et au vivant dont ils font partie. Aujourd'hui, le mouvement est présent dans 75 pays ! En France, il est porté par l'association loi 1901 B Lab France, créée fin 2019, et qui a pris le relais du cabinet Utopies, lequel était porteur du mouvement dans l'hexagone depuis 2015.

Communauté active et ouverte, B Corp engage toutes les entreprises volontaires dans une démarche de transformation pour donner vie à une économie plus inclusive, plus équitable et plus régénératrice. Aujourd'hui, B Corp fédère plus de 6 000 entreprises de toutes tailles et tous secteurs dans 75 pays, dont 1 000 en Europe et bientôt 300 en France. La liste complète des entreprises B certifiées se trouve sur www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp.

B Corp fournit gratuitement des outils de pilotage et de mesure d'impact, propose des programmes de mobilisation collective et valorise les meilleures pratiques des entreprises et l'évolution de leur modèle d'affaires à travers un label reconnu à l'international.

Ce label est très exigeant. La démarche implique un changement des statuts de l'entreprise, c'est un engagement juridique qui inscrit dans ses statuts sa raison d'être et la prise en compte de ses parties prenantes.

Quelles sont vos ambitions à l'horizon 2030 ?

Notre ambition est double. Tout d'abord, nous souhaitons augmenter le nombre d'entreprises labellisées B Corp à travers le monde (dizaines de milliers peut-être), dans des proportions maîtrisées et reflétant un développement intègre : tant sur l'augmentation de la capacité d'audit - aucun compromis n'est fait sur la qualité et l'exigence de l'audit, que sur la difficulté croissante du référentiel - certaines entreprises peuvent perdre le label.

Ensuite, nous souhaitons démocratiser nos outils de mesure et de pilotage, au service de notre vision de l'économie. Nous considérons qu'il ne devrait pas y avoir de limites aux publics et praticiens qui pourraient être sensibilisés et formés, afin que ces personnes sensibilisent et forment à leur tour. Ainsi, nos principaux axes de développement pour les années à venir se tournent autour des acteurs académiques - enseignants, étudiants et responsables pédagogiques -, collectivités

territoriales et réseaux économiques locaux et au service de la diversité et de l'inclusion, afin d'élargir notre périmètre d'action et d'influence.

Enfin, l'entreprise doit contribuer au bien commun, social et écologique, à travers ses opérations et par son modèle d'affaires.

Comment vous positionnez-vous par rapport aux autres labels RSE ?

B Corp n'est pas un label comme les autres. C'est un label international, porté par des entreprises de toutes tailles et tous secteurs d'activité partout dans le monde. Il se différencie, et c'est sa force, par les outils, les formations et les programmes qu'il met gratuitement à la disposition des entreprises pour leur permettre de piloter la transformation de leur modèle d'affaires et d'en mesurer l'impact. Il se distingue également par son approche transversale de l'impact des activités de l'entreprise et de son modèle d'affaires, à partir de cinq thématiques complémentaires : Gouvernance, Collaborateurs, Collectivité, Environnement et Clients - quand d'autres optent pour une approche plus thématique et sectorielle.

Pouvez-vous nous parler de l'évaluation et des outils utilisés ?

L'évaluation de l'entreprise repose sur un dispositif d'analyse dense, réalisée par des analystes indépendants et formés pendant 9 mois. Des visites sur site peuvent être réalisées de manière aléatoire dans le cadre d'une recertification.

Le label B Corp n'est ni excluant, ni définitif. Toutes les entreprises volontaires, quels que soient leur secteur et leur taille, peuvent y prétendre et doivent obtenir un score minimum de 80 points au B Impact Assessment pour devenir "Entreprise B Certifiée". Celles qui ont été certifiées n'ont pas la garantie de garder la labellisation : les exigences sont revues à la hausse en moyenne tous les trois ans, de manière à inscrire toutes les B Corp dans une démarche de progrès.

Quant aux outils, le B Impact Assessment (BIA) est un questionnaire en ligne qui permet à toutes les entreprises - labellisées ou non - de s'autoévaluer librement sur les cinq thématiques complémentaires : Gouvernance, Collaborateurs, Collectivité, Environnement et Clients.

Il questionne en profondeur les modèles d'affaires (+ de 50 % de l'évaluation), dans une approche transversale qui fait le lien entre tous les sujets clés de l'entreprise. Dans une démarche d'amélioration continue, B Lab est en cours de refonte de tels

standards de manière collégiale et participative. A partir de 2024, le BIA comprendra des critères obligatoires et non négociables dans 10 domaines spécifiques.

Ce sont aujourd'hui plus de 100 000 entreprises dans le monde qui utilisent le B Impact Assessment de B Corp, et 6 000 qui sont allées jusqu'à la labellisation.

Toute « Entreprise B Certifiée » signe ensuite une déclaration d'interdépendance, où elle s'engage à soutenir de façon active le développement d'une économie plus inclusive, régénératrice et contributive, et s'acquiesce de ses frais de certification annuels (indexés sur le chiffre d'affaires). L'entreprise doit procéder à une modification de ses statuts afin de pérenniser sa décision de mettre son impact social, environnemental et sociétal au cœur de sa raison d'être. Une modification qui offre des synergies et des complémentarités avec les nouveaux régimes en droit français tels que définis par la loi PACTE.

Quelle est la différence entre la RSE américaine et la RSE européenne (notamment concernant la matérialité simple ou double) ?

L'ambition de B Corp est justement de dépasser ces différences pour proposer des standards communs, qui permettent d'objectiver l'impact global de l'entreprise et de le rendre comparable avec celui des entreprises du même secteur d'activité, ou entre secteurs d'activité. La double matérialité est intégrée dans notre référentiel depuis sa création.

Quelle cohérence avec les tendances à moyen-long terme (réglementaires, sociétales...) ?

B Corp est un mouvement pionnier : les cadres juridiques et réglementaires qu'il a portés ont permis une avancée significative en matière de prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux des entreprises, qui ont inspiré la France et l'Europe. B Lab a activement apporté sa contribution à la création de la Società Benefit en Italie, de la Società à mission en France et de l'Empresa Con Proposito en Espagne.

Cela a permis de montrer qu'une voie juridique différente existe, et de sortir de la théorie pour développer des standards communs et des outils concrets et actionnables à destination des entreprises, qui peuvent désormais s'en servir pour piloter leur impact et transformer leur modèle d'affaires partout dans le monde.

► éclairage

One of the Big Four

Interview Julien RIVALS, co-dirigeant du département Sustainability du Cabinet Deloitte, par Gérard CAPPELLI, France Qualité.

LE MOT DE LA RÉDACTION

Le numéro spécial de mai 2023 de la revue *Echanges*, quelques semaines avant sa parution, était déjà riche en témoignages de PME-TPE, de labellisateurs et d'organismes sectoriels, bref, de pratiquants de la « RSE volontaire ». Allions-nous interviewer les grands groupes rompus au reporting réglementaire RSE depuis deux décennies et qui sont, en acheteurs responsables, exigeants sur les démarches RSE de leurs fournisseurs ? Il est fort à parier que nous aurions eu alors plutôt affaire à leur service de communication et risquions de ce fait d'obtenir en guise de réponse un texte quelque peu convenu et aseptisé. D'autant plus que les copieux rapports annuels de ces grands groupes sont en général bien détaillés et riches en informations publiques. Il nous a donc paru intéressant de faire appel à un tiers indépendant, et non des moindres, proche des fleurons des CAC 40 et SBF 120, pour nous éclairer sur la vision de la RSE dans le monde des majors.



Le poids des majors

Deloitte fait partie des « Big Four » du Conseil et de l'Audit financier et extra-financier. Julien Rivals en est le co-dirigeant du département Sustainability. Il est par ailleurs membre actif de comités experts en durabilité, dont celui de la CNCC (Compagnie nationale des commissaires aux comptes), de l'ANC (Autorité des normes comptables) et de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers). Il est également vice-président du Sustainability Policy Group d'Accountancy Europe, en charge des sujets de vérification et d'audit ESG pour la profession comptable au niveau européen.

Au début des années 2000, le jeune diplômé de Sciences Po et en comptabilité, déjà sensibilisé par les aspects ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance), débuta sa carrière comme consultant junior chez Terra Nova Conseil. Il enchaîna chez Ecodurable, cabinet fondé par Patrick d'Humières et qui fut ensuite vendu à Grant Thornton, sixième groupe mondial de conseil financier et d'audit. Julien et Patrick partageaient les mêmes convictions sur la nécessité d'améliorer la mesure de performance extra-financière et d'accélérer la mise en œuvre de cette pratique dans les grandes entreprises. Puis,

par son brillant parcours chez Deloitte, il est devenu un des plus grands experts du domaine, dans un département qui interagit avec tous les métiers du cabinet international présents dans les différents secteurs économiques.

Les évolutions récentes en ESG

Avant même d'aborder la première partie de l'interview sur les changements imminents en termes de reporting réglementaire, Julien Rivals évoque le grand nombre d'entreprises non encore sensibilisées : les ETI (entreprises de taille intermédiaire) dont l'effectif est compris entre 250 et 500 salariés, mais aussi les SAS qui n'étaient pas concernées jusqu'alors, sans oublier les grands groupes qui ne pratiquaient pas encore le reporting ESG. « Certaines de ces entreprises n'ont pas encore pris conscience de ce qui va leur arriver... » C'est évidemment des conséquences de la CSRD dont parle le dirigeant-associé de Deloitte, même si la directive européenne n'est pas encore transposée en droit français.

La principale évolution réglementaire, selon l'interviewé, concerne la structuration et la formalisation des futurs reportings. « On passe d'une logique de déclaration à une logique de démonstration qui consiste à identifier les risques, élaborer une stratégie et la déployer par un plan

d'action. » A l'écoute de cette logique, l'intervieweur de France Qualité ne peut s'empêcher de faire le lien avec le cycle vertueux de notre cher Deming. « Oui, confirme Julien Rivals, la démarche de durabilité est bien une démarche de progrès, et donc s'inspire du PDCA ! Elle élargit le champ de la qualité en intégrant les aspects environnementaux (dont le climat) et sociaux. » Mais, si en matière de Qualité, l'entreprise fixe son niveau d'exigence et ses objectifs, en matière d'ESG, ceux-ci sont de plus en plus cadrés par des contraintes externes, par exemple les limites planétaires, ou l'alignement avec l'Accord de Paris sur le climat.

Outre l'évolution réglementaire - qui sera rappelée dans la suite de l'interview -, les démarches des grands groupes ont également évolué depuis plusieurs décennies. De simples reportings au début des années 2000, elles se sont intensifiées sous la pression des parties prenantes et sont passées à des plans d'action consolidés impactant à la fois la chaîne de valeur, les processus internes, la prise en compte de la circularité et des enjeux sociétaux majeurs (climat, devoir de vigilance...). Même pour les entreprises matures, la CSRD aura un effet de catalyseur pour le pilotage de la performance ESG. Ce phénomène aura également des conséquences sur les PME-TPE soumises aux exigences de leurs donneurs d'ordre.



©AdobeStock

La réglementation, principale cause de la « transformation » ?

Cette deuxième partie de l'interview est particulièrement instructive pour les non-experts du reporting réglementaire. En effet, nos paradigmes de « PM'istes » nous font segmenter la RSE en deux mondes distincts, celui du reporting obligatoire des grandes entreprises et celui de la « RSE volontaire » des PME-TPE. Un préjugé courant consiste alors à considérer que les grands groupes se sont intéressés à la RSE parce qu'ils y étaient obligés, et que les PME-TPE, surtout celles - minoritaires - qui ont mis en œuvre une démarche RSE structurée (en général labellisée), l'ont fait sur la base d'un engagement fort et sincère de leur dirigeant. La réalité, selon Julien Rivals, est un peu plus complexe.

Selon lui, différents facteurs ont accéléré l'émergence des démarches RSE et du reporting qui l'accompagne. L'intégration de critères ESG par les investisseurs, le renforcement de la réglementation et l'implication croissante des banques, ont été des éléments clés, et vont continuer de jouer un rôle majeur.

Côté investisseurs, les premières agences de notation extra-financière ont catalysé les démarches et reportings RSE, en proposant un contenu et des indicateurs pour évaluer les sociétés cotées. La première agence en France, Arese, fut créée en 1997 puis absorbée par Vigeo en 2002, elle-même rachetée récemment par Moody's. En Allemagne, Oekom avait été fondée en 1993, puis rachetée en 2018 par l'américaine ISS. Aujourd'hui, l'intégration ESG se généralise pour toutes les classes d'actifs et plus seulement pour les sociétés cotées.

En « private equity » (capital-risque) par exemple, les critères ESG sont aussi de plus en plus intégrés dans les choix et le suivi des entreprises du portefeuille. « Il ne s'agit pas ici de conviction personnelle des investisseurs, s'empresse de préciser Julien Rivals, mais tout simplement de "financial duty" (protection de la valeur) et de meilleure prise en compte du long terme. » C'est la rationalité des financeurs qui les conduit, à cause du risque encouru, à ne pas investir dans des entreprises dont les activités seraient menacées par le changement climatique par exemple. À ce moment de l'interview, l'expert international n'hésite pas à prendre pour exemple le vif débat politique américain : les Démocrates fondent leur soutien à l'ESG sur le financial duty, tandis que les Républicains considèrent que l'ESG est purement politique et ferait perdre de la valeur aux actionnaires...

Abordant la deuxième cause de l'essor de la RSE, Julien Rivals égrène tout l'historique du corpus

réglementaire, des lois NRE françaises (2001) à la DPEF en 2017, en passant par le Grenelle 2 de 2010, appliqué en 2012, et la directive européenne de 2014. Il cite les pionniers du CAC 40, dont Danone, L'Oréal et Schneider Electric qui ont assez rapidement structuré leur démarche ESG et donné du sens au reporting, au-delà de la simple conformité. La CSRD est une nouvelle étape importante qui va encourager un reporting beaucoup plus pertinent (« double matérialité »), standardisé (normes ESRS), utile au pilotage de la transformation (objectifs, plan de transition, impacts financiers...), et fiabilisé (responsabilité de la gouvernance, contrôle par les auditeurs...). Avec le passage de la directive NFRD à la CSRD, le nombre des entreprises concernées va être quadruplé : belle croissance de marché pour les vérificateurs (organismes tiers indépendants), conseillers et autres notateurs... Avec le passage de la directive NFRD à la CSRD, le nombre des entreprises concernées va être quadruplé : belle croissance de marché pour les vérificateurs (organismes tiers indépendants), conseillers et autres notateurs...

Les banques, troisième acteur de l'évolution de la RSE cité par notre interviewé, ont, à l'instar de leurs clients institutionnels, des « feuilles de route ESG » de plus en plus ambitieuses, qui passent par le développement de produits financiers durables

et la décarbonation de leurs portefeuilles de crédit. « Acteurs d'un monde durable et responsable » selon leur fédération française, elles intègrent dans leurs activités les grands enjeux de la RSE et contribuent ainsi à l'atteinte d'objectifs de développement durable (ODD) tels que la lutte contre le changement climatique, la protection de la biodiversité, etc. Le commentaire sur la rationalité des financeurs vaut également ici, car certains aspects environnementaux et sociaux constituent des risques majeurs pour les entreprises clientes des établissements financiers.

Une simple évolution réglementaire de plus ?

« Les grands groupes ont compris que ça allait devenir sérieux ! », insiste Julien Rivals. La nouveauté, selon cet expert, c'est que l'Europe a enfin décidé de standardiser l'ESG à partir des bases privées existantes... en déléguant cette lourde tâche au « normalisateur comptable », l'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group). Les normes « ESRS » proposées par cet organisme vont compléter les normes internationales IFRS de l'ISSB (International Sustainability Standards Board). Outre l'ambition et le niveau d'exigence plus fort en Europe, une des principales différences entre les

« Les grands groupes ont compris que ça allait devenir sérieux ! »

deux séries de textes est la notion de matérialité (pertinence et significativité) :

- simple matérialité à l'international, prenant en compte les impacts financiers sur l'entreprise des aspects environnementaux et sociaux ;
- double matérialité en Europe, qui intègre également les impacts de l'entreprise sur son environnement naturel, social et sociétal.

Outre la standardisation des indicateurs de performance - jusqu'alors proposés par les lignes directrices de la GRI -, les normes de l'EFRAG vont également concerner le "comment" des démarches d'entreprises : comment identifier les risques, définir les objectifs à atteindre, la politique et la stratégie ? « Un véritable tsunami réglementaire, réinventant la comptabilité des années à venir ! », affirme Julien Rivals. Ce cadre européen sera structurant, à la fois sur la conformité aux obligations et sur la pertinence à démontrer. Il aura donc un impact fort sur la transformation du modèle d'affaires des entreprises : transparence sur les impacts (selon le concept de double matérialité), sur leur prise en compte dans la stratégie, sur les actions de progrès envisagées. « Dire ce que l'on fait, insiste l'expert, et si rien n'est fait, il faut le dire... ».

Encore une place pour l'ISO 26000 ?

L'intervieweur, ayant participé aux dernières années de rédaction de la norme phare de responsabilité sociétale à l'ISO, est circonspect à l'écoute des propos de l'expert extra-financier. Nul doute que la norme ISO 26000 est très peu citée dans les rapports RSE des grands groupes, mais elle est pourtant la base de la plupart des référentiels d'évaluation RSE des PME-TPE sollicitant un label. Les dernières allégations de Julien Rivals à ce sujet ne laissent plus aucun doute. Selon lui, cette norme « a eu » un impact et des apports significatifs, sur la prise en compte des parties prenantes par exemple. « Les initiatives commerciales des labellisateurs l'ont fait vivre, mais cette norme de principes et définitions n'a plus d'avenir. » L'expert confirme en effet que les normes ESRS de l'EFRAG vont être très structurantes sur les futures démarches des entreprises, y compris, indirectement, pour les PME. Repenser l'ISO 26000, est-ce réaliste... ou même utile ?

Le questionnement est pertinent en effet. CSRD et CS3D (projet de directive sur le devoir de vigilance) vont cadrer les démarches RSE sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Serait-il nécessaire d'ajouter des normes (ISO) aux normes (EFRAG) ? La réponse à cette question est apportée par le dernier article de ce dossier spécial d'Échanges, page 58...



►initiative

CPME : un engagement fort pour une RSE bien intégrée dans les PME-TPE

Propos recueillis auprès de Guillaume de BODARD, Président de la commission Environnement et Développement durable CPME, par François SALATKO, France Qualité

LE MOT DE LA RÉDACTION

Depuis une quinzaine d'années, la CPME est convaincue que la RSE doit être promue dans les TPE-PME. Confédération nationale, elle agit sur ce sujet pour soutenir les TPE-PME en lien étroit avec ses réseaux de fédérations professionnelles et d'unions territoriales. Organisation patronale, elle dialogue avec les partenaires sociaux et les Pouvoirs Publics pour faire entendre le point de vue des TPE-PME qui, de plus en plus nombreuses, prennent des initiatives en matière de RSE. Pour en témoigner, Guillaume de Bodard, Président de la commission Environnement et Développement durable CPME, Vice-président de la Plateforme RSE, entité interministérielle au sein de France Stratégie, a accepté de répondre à nos questions.

Aujourd'hui, au regard des fortes pressions économiques, sociales et environnementales, peut-on considérer la RSE comme une opportunité pour une TPE-PME ?

Aujourd'hui, la question de la RSE concerne fortement et plus directement les TPE-PME, impactées par des évolutions réglementaires et invitées par leurs clients à témoigner de leur engagement sociétal (questionnaires, plateformes). Qui plus est, elles ont aussi à répondre à des attentes exprimées sur l'effectivité de cet engagement - notamment par leurs salariés ou futurs embauchés.

La concrétisation de la RSE par les TPE-PME est donc désormais essentielle. Elle doit permettre à chaque entreprise, d'intégrer de nouvelles pratiques répondant à des nécessités de transformation, conciliant les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. La prise en compte de ces trois piliers du développement durable implique généralement l'adaptation de la gouvernance de l'entreprise et nécessite un engagement affirmé de son dirigeant. C'est là une condition particulièrement

importante dans une PME pour assurer une inclusion réelle et bénéfique de la RSE dans sa stratégie et dans ses activités. C'est ainsi que l'on peut en faire une opportunité.

Quels arguments mettre en avant pour encourager les TPE-PME à faire de la RSE et transformer ce qui peut apparaître comme une contrainte en opportunité ?

Il faut simplement faire état des apports d'une telle démarche pour une TPE-PME. Cela lui permet de renforcer sa crédibilité à l'égard de ses donneurs d'ordre et de faire valoir ses atouts en répondant à leurs questionnaires ou audits spécifiques ou à ceux de plateformes évaluatives de type EcoVadis. Ce faisant, l'entreprise anticipe de nouvelles contraintes de ses marchés ; elle se prépare à répondre aux exigences liées à la directive CSRD qui nécessiteront de mesurer les impacts des activités de l'entreprise et de les réduire.

Pour certaines TPE-PME, la RSE présente aussi des opportunités de business et pour la plupart, elle

invite à mettre en œuvre une communication sincère qui renforce leur image et leur crédibilité auprès de leurs clients et parties prenantes. Ainsi, la démarche RSE participe à l'accroissement de l'attractivité d'une entreprise. C'est aujourd'hui un de ses apports très bénéfique, car cela intéresse les équipes en place et devient un argument qui favorise les possibilités de recrutement. La RSE permet à l'entreprise de mettre en cohérence son projet avec les attentes de la société. Elle contribue à renforcer le dialogue social et à fidéliser les collaborateurs. De plus en plus nombreux sont les dirigeants de PME qui en témoignent.

Enfin, et c'est peut-être l'argument numéro un, la RSE invite à responsabiliser différemment et à mettre en œuvre un management porteur des transformations de l'entreprise pour la rendre globalement plus performante et mieux adaptée aux enjeux de notre société. L'engagement en RSE permet l'émergence de réflexions très opérationnelles, tant en matière de pratiques, que d'organisation et de management. Il est favorable à la mise en œuvre d'innovations technologiques et opérationnelles.

Quelles recommandations feriez-vous alors à une TPE-PME qui souhaiterait mettre en œuvre une démarche RSE ?

C'est, tout d'abord, de bien comprendre le sujet et ses enjeux pour l'entreprise : de quoi parle-t-on ? En quoi sommes-nous concernés ? C'est notamment ce qui éclaire et fonde l'indispensable engagement de la direction.

Vient ensuite la question du programme : par quoi commencer ? Quels types d'actions privilégier ? Comment établir un premier plan d'action réaliste et pertinent ? Comment y associer les acteurs de l'entreprise et ses parties prenantes ? Ceci questionne en particulier sur l'identification de celles ou ceux qui, auprès du dirigeant, devront jouer un rôle moteur pour intégrer la RSE dans les activités de l'entreprise.

Enfin, l'efficacité d'une telle démarche repose sur la capacité de l'entreprise à utiliser des outils bien adaptés à ses activités et à son profil. De ce point de vue, l'inscription à des programmes sectoriels de découverte et d'accompagnement peut être une bonne opportunité de faire ses premiers pas en RSE, en tirant avantage d'un benchmark et d'une mutualisation de pratiques inter-entreprises. À défaut de l'existence de telles possibilités au sein de sa filière, on peut également explorer d'autres offres d'accompagnement dans une logique d'ouverture aux parties prenantes. Dans tous les cas, pour gagner du temps et être efficace, il est conseillé de se faire aider et de profiter des possibilités de partages d'expérience.



En matière de RSE, quelles sont les positions et actions de la Confédération pour faire valoir les intérêts des TPE-PME dans les concertations en matière de normes et de réglementation et pour les encourager, les soutenir et valoriser leurs engagements ?

Qu'il s'agisse de gestion environnementale ou sociale, la CPME est la voix des TPE-PME dans les discussions qui concernent les cadres normatifs et réglementaires. Elle y contribue activement en prenant position sur les textes, en participant aux travaux préalables à la définition des règles applicables et des recommandations. Cela s'effectue en associant les fédérations professionnelles pour faire valoir au mieux les spécificités des entreprises, liées à leurs filières et à leur taille.

Pour la Confédération, une RSE volontaire, incitative et adaptée aux enjeux sectoriels des TPE-PME constitue un gage de performance. C'est dans ce sens que nous œuvrons pour la promouvoir et pour la faire reconnaître par des labels sectoriels. Le soutien aux entreprises se concrétise au niveau des fédérations professionnelles et des CPME territoriales par la mise en œuvre d'actions, toujours plus nombreuses, d'accompagnement de leurs propres adhérents dans leurs démarches RSE.

► initiative

+ Engagés, + Performants avec l'UIMM pour une industrie plus attractive et compétitive

Par Cindy LEVASSEUR, Cheffe de service RSE, Environnement et Produits chimiques au sein de l'UIMM

LE MOT DE LA RÉDACTION

Cheffe de service RSE, Environnement et Produits chimiques à l'UIMM, Cindy Levasseur est notamment chargée de définir et déployer la politique RSE de l'Union des industries et métiers de la métallurgie. À ce titre, elle a coconstruit, avec des acteurs du réseau des UIMM territoriales, le référentiel « PGI » (Performance globale industrielle) qui va permettre à l'UIMM de proposer un label RSE à ses adhérents.

Le constat est clair : la RSE s'invite de plus en plus dans la vie des entreprises, notamment pour l'obtention des marchés publics et privés. Il devient incontournable de démontrer que l'activité industrielle est économiquement durable sur les plans sociaux, sociétaux et environnementaux.

À l'heure où les exigences commerciales s'accroissent et où les organisations sont soumises à de nombreuses législations en matière de RSE, qui évoluent, se renforcent et impactent toute la chaîne de valeur, les entreprises, TPE et PME comprises, doivent aussi considérer les attentes des salariés, des citoyens et de la jeunesse, en premier lieu mobilisés pour un monde plus vert et en phase avec leurs valeurs, et les attentes de la sphère financière qui scrute la valeur non-financière des firmes. Dès lors, comment faire de la RSE un levier de compétitivité et d'attractivité ?

Depuis quelques années, l'UIMM (l'Union des industries et métiers de la métallurgie) s'est engagée sur ce sujet au service des entreprises qu'elle représente, en soutenant une approche de performance globale industrielle.

« Par une anticipation et une adaptation de la stratégie, la RSE peut être un levier pour gérer une situation de crise. »

L'UIMM a mis en place une démarche RSE innovante, pragmatique et pro-industrielle. Loin des grands concepts théoriques et moralisateurs, la RSE vue par l'UIMM est tout simplement une opportunité pour présenter un projet d'entreprise qui contribue à une économie plus durable, alliant performance économique et enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

La crise sanitaire du COVID-19 que nous avons vécue est un très bon exemple de prise en compte des enjeux RSE. Souvenons-nous de la rapidité avec laquelle l'industrie a réagi en proposant des solutions efficaces pour gérer les risques : sécuriser les lieux de travail, fabriquer des masques et des respirateurs, déployer un plan de continuité d'activité... La contribution des industriels, par l'apport de solutions réactives,

a permis à notre pays de tenir dans la crise. Plus largement, par une anticipation et une adaptation de la stratégie, la RSE peut être un levier pour gérer une situation de crise, une évolution de contexte, ou gérer les risques en général : le changement climatique et la décarbonation, les éventualités de rupture d'approvisionnement en énergie...

Concrètement, dans un premier temps, l'UIMM a participé avec la FIM (Fédération des Industries Mécaniques), via l'Union de normalisation de la mécanique, à un référentiel normatif officiel (FD E 01-001), adopté en septembre 2014 avec la participation des parties prenantes (syndicats, ONG, universitaires...). Ce référentiel est une déclinaison officielle de la norme ISO 26000, pro-industrielle et calibrée pour les PME industrielles du secteur.

À partir de ce document de référence officiel, l'UIMM et les UIMM territoriales ont ciblé les enjeux pertinents et concrets des TPE/PME en mettant au point une méthode et des outils.

En pratique, 5 approches, déclinées en 25 enjeux, ont été retenues : Gouvernance/stratégie, Social/RH, Développement produits/marchés/services, Production et impact environnemental, Écosystème de l'entreprise.

Depuis janvier 2022, une évaluation initiale « sur site », d'un niveau généraliste, est déployée via des conseillers RSE des UIMM territoriales, référencés par l'UIMM à l'issue d'une formation. L'entreprise intéressée obtient une « charte d'engagement RSE », conditionnée par les résultats de l'évaluation, qu'elle peut valoriser auprès des parties prenantes internes et externes pertinentes.

Retrouvez notre vidéo de présentation sur ce lien : <https://youtu.be/niOLDhDDObI>.

À ce jour, une centaine de conseillers RSE référencés sont mobilisés et près de 200 entreprises ont obtenu leur charte d'engagement RSE.

Retrouvez des témoignages d'entreprises sur cette vidéo : <https://youtu.be/4KK8qKdd7LE>.

Et, actuellement, l'UIMM œuvre pour proposer à ses adhérents un « label UIMM ».

L'enjeu pour la branche est de faire de notre industrie un acteur reconnu pour son engagement et sa contribution aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux, sans perdre de vue sa performance économique et sa pérennité. L'UIMM se fera le porte-parole des entreprises pour valoriser leurs avancées.



©AdobeStock

►initiative

La plasturgie et les composites, une industrie du futur, engagée et responsable

Par Matthieu COLLARDEY, Chef de projet RSE de Polyvia, Union des transformateurs de polymères

LE MOT DE LA RÉDACTION

Matthieu Collardey est chef de projet RSE à Polyvia, l'Union des transformateurs de polymères. Aux animations RSE de ce groupe professionnel, les adhérents sont assidus et ont même envisagé d'élaborer un référentiel de la profession. Nul doute que l'économie circulaire y est, de longue date, en marche...

Le matériau plastique, souvent la cible des critiques et condamné par le discours médiatique, a perdu de sa noblesse aux yeux de l'opinion publique. Les polymères et les composites, la diversité de leurs applications du fait de la multiplicité de leurs caractéristiques techniques, apportent pourtant de nombreux avantages.

La filière plasturgie et composites compte aujourd'hui 3 500 entreprises sur le territoire national et contribue déjà activement à la transformation écologique de notre société. Fortement ancrée dans les territoires, notre profession est unie, ambitieuse, créatrice d'emplois à valeur ajoutée. Nous mettons l'innovation, l'économie circulaire, la relation sociale et les compétences des territoires au cœur de notre projet, pour construire ensemble une filière pérenne et responsable.

Polyvia promeut activement les initiatives de ses 1 400 adhérents visant la réduction de leur empreinte écologique.

Polyvia accompagne et soutient ses membres dans toutes leurs problématiques économiques, industrielles, sociales et d'innovation. Nous les aidons à se transformer pour répondre aux enjeux technologiques, environnementaux et sociétaux. Nombre d'entreprises de notre secteur intègrent les principes de la responsabilité sociétale dans leur

organisation et profitent actuellement d'opportunités d'actions pour renforcer leur attractivité.

Engagée en faveur de la décarbonation de la filière plasturgie et de l'accélération du développement des procédés circulaires, Polyvia a fait paraître en 2022 son Livre blanc « Le plastique, l'atout bas carbone », dans lequel sont formulés les huit engagements pris par la filière.

Polyvia encourage et accompagne également ses adhérents dans l'appropriation des enjeux du développement durable. Commissions, groupes de travail, ateliers et webinaires consacrés à la Responsabilité Sociétale des Entreprises viennent effectivement et régulièrement ponctuer nos agendas. Afin de favoriser davantage les initiatives durables de nos industriels, nous diversifions aujourd'hui notre offre de services en trois domaines d'expertises contribuant à l'amélioration des performances durables de nos industries. Responsabilité sociétale, économie circulaire et efficacité énergétique structurent dorénavant les services offerts à nos adhérents.

La tenue régulière de temps d'échange avec nos adhérents lors de nos événements nous permet de prendre en compte leurs besoins et d'adapter les expertises et les outils que nous mettons à leur disposition. Les attentes ainsi exprimées se trouvent

suivies, en ce qui concerne plus particulièrement la Responsabilité Sociétale des Entreprises :

- de la construction et de la mise à disposition de nos adhérents d'une grille de positionnement quant à leur niveau de maturité sur l'intégration des enjeux de durabilité à leurs pratiques,
- de la constitution d'un réseau d'expertise de proximité maîtrisant nos enjeux de filière, ainsi que du développement d'une offre de formation adaptée pour impulser l'intégration de la responsabilité sociétale à nos entreprises.

En ce qui concerne l'économie circulaire et l'efficacité énergétique, nous incitons, au travers des actions entreprises par IPC (Industriel de la Plasturgie et des Composites) - le centre technique de notre filière -, au développement des outils et bases de données nécessaires à la réalisation

d'analyses de cycle de vie pertinentes. En synergie, nous accompagnons nos adhérents concernant la réalisation de leur Bilan carbone, la constitution de programme visant l'utilisation toujours plus efficace de l'énergie et des matières, et conseillons en permanence nos adhérents sur ces problématiques.

« Au regard des enjeux sociétaux et environnementaux actuels, le matériau plastique saura regagner ses lettres de noblesse. »

Les polymères et les composites sont indissociables d'une société durable et responsable. Leurs qualités intrinsèques et leurs capacités à s'inscrire dans une économie circulaire au travers de l'avantage bas carbone qu'ils procurent, contribuent d'ores et déjà à un monde plus soutenable. Sans nul doute, au regard des enjeux

sociétaux et environnementaux actuels, le matériau plastique saura regagner ses lettres de noblesse.

Podcast inédit à écouter

ICI

<https://bit.ly/podcast-MQF>

France Qualité présente

Manager Qualité du futur

saison 1 & 2



12 experts • 16 épisodes inédits

www.qualiteperformance.org f in ▶

►tendance

L'heure est à la transformation radicale des entreprises

Par Fabrice BONNIFET, Président du Collège des Directeurs du Développement Durable, C3D

LE MOT DE LA RÉDACTION

Directeur Développement Durable et QSE du groupe Bouygues, Fabrice Bonnifet est aussi Président du C3D (Collège des Directeurs du Développement Durable), administrateur du Shift Project et chargé de mission auprès du Bureau Exécutif de France Qualité. Lanceur d'alerte et fervent promoteur de la sobriété énergétique, il milite pour l'accélération des transitions.

Avec l'augmentation inéluctable en fréquence et en gravité des événements climatiques extrêmes (inondations, vagues de chaleur, cyclones, tempêtes, feux de forêts, etc.), nous savons que la prise en compte de l'écologie, tant dans les politiques publiques que dans celles des entreprises, finira par s'imposer comme une évidence. La question est : combien de ces catastrophes vont devoir avoir lieu pour qu'enfin les bonnes décisions soient prises, afin d'éloigner le spectre d'un effondrement irréversible ? Avec la énième mesure anecdotique récente concernant l'extinction des panneaux publicitaires dans les gares... fermées (!) ou la continuation des pratiques de greenwashing à grande échelle, quand comprendrons-nous que les écogestes ne résoudront qu'une fraction de ce qu'il faudrait réellement faire pour s'inscrire dans une trajectoire de décarbonation à la hauteur des ordres de grandeur définis par le GIEC. Parions que nous sommes dans la décennie où tout pourrait devenir possible, sous la pression croissante des citoyens de plus en plus choqués par l'inaction climatique de leurs élites.

Plus la planète s'enfonce dans le chaos climatique, plus les démarches RSE prennent de l'importance au sein des entreprises partout dans le monde. Malheureusement, ce réveil tardif ne permet pas encore d'inverser une tendance bien mal engagée. Malgré les efforts des professionnels de la durabilité et de l'amélioration continue, force est de constater que l'inertie des habitudes, les certitudes économiques obsolètes et les verrous socio-techniques empêchent

l'accélération des transitions qu'il faudrait pourtant mettre en œuvre pour reprendre espoir.

Un jour Margaret Mead a dit : « Ne doutez jamais qu'un petit nombre de citoyens volontaires et réfléchis peut changer le monde ; en fait, cela se passe toujours ainsi. ». Après tout, l'utopie de la RSE ne traduit-elle pas une volonté candide de modeler l'image du monde à partir d'un idéal éthique et d'une nouvelle définition de la responsabilité ?

Pour faire leur part tels des colibris dans les flammes, les promoteurs d'une RSE consciente des limites planétaires souhaitent désormais travailler dans des entreprises qui ont compris que le capital naturel et humain doit avant tout être mis au service du bien commun et non de la finance désincarnée de l'essentiel. Ne reste plus qu'à identifier les leaders inspirants et les entreprises qui font preuve d'audace et d'abnégation dans leur sphère d'influence, pour véritablement transformer leur façon de produire la valeur économique, sans détruire la valeur écologique. Et parce qu'il est établi que la crédibilité pour un dirigeant en matière de RSE, n'est clairement plus de cumuler les « médailles » de la conformité, mais d'œuvrer à la transformation radicale de son modèle d'affaires, puisse cette nouvelle posture devenir un Graal de « vert... u », dans une société qui a perdu le sens du progrès. Et comme le mimétisme est le principal agent de la propagation des idées, révéler l'exemplarité au plus grand nombre est sans doute le meilleur moyen d'embarquer les moins avancés.

► témoignage

Grafik Plus : ancrage territorial et engagements

Propos recueillis auprès d'Aurore et d'Eléonore LE CORRE, dirigeantes de Grafik Plus, par Gérard CAPPELLI, France Qualité

LE MOT DE LA RÉDACTION

Dans le cadre du partenariat entre le groupement ImpriFrance et France Qualité, plusieurs imprimeurs avaient manifesté leur intérêt pour le label Rexcelys® dès 2019. Parmi eux, Grafik Plus est l'un des plus engagés en RSE. Aurore et Eléonore Le Corre, dirigeantes, confirment et commentent cet engagement avec ferveur.

La RSE chez Grafik Plus : une longue histoire

Aurore et Eléonore Le Corre rappellent l'origine de leur démarche RSE : « Au départ, en 2007-2008, l'aspect environnemental était à peine abordé par la profession, que nous avons déjà obtenu les labels Imprim'vert® et PEFC. L'idée était d'inscrire notre démarche environnementale dans la durée. » Mais le véritable déclencheur, selon la directrice du développement et sa belle-sœur, dirigeante, fut l'audit réalisé par une grande entreprise du luxe dont la conclusion était claire : « Vous faites beaucoup de choses, mais vous ne formalisez pas. » Il était donc temps de commencer à communiquer officiellement sur la RSE et de construire une démarche plus approfondie.

Celle-ci se concrétisa d'abord par des articles de fond et des insertions sur le site de l'entreprise notamment : une page dédiée intégrant la politique et les enjeux RSE de l'entreprise, une interview d'Aurore, des articles thématiques pour aider les clients à éco-concevoir leurs supports de communication, etc. La chose était une évidence pour Grafik Plus, à la fois sur l'impact environnemental des imprimeurs ("imprimer responsable", en termes de choix de papiers, d'encres et de modes d'impression), et sur les aspects sociaux (satisfaction des salariés, bien-être au travail). « Une logique, pour une entreprise familiale », rappelle Aurore. Quant aux reconnaissances externes, les labels environnementaux allaient être complétés par

deux autres : Rexcelys, attribué par France Qualité pour la « Performance globale », et Print'Ethic, label RSE délivré par l'UNIIC (Union des Industries de l'Impression et de la Communication).

Des apports concrets de la démarche RSE

Globalement, selon les deux dirigeantes, une telle démarche donne un cadre d'efficacité interne (réunions mieux formalisées, fréquence et portée des échanges...) et de légitimité externe auprès des clients, des fournisseurs, des écoles et de la communauté locale. « C'est très concret », confirment Aurore et Eléonore, notamment en ce qui concerne la considération des clients, mais également pour recruter de bons stagiaires ou apprentis. « Et avec un argumentaire cohérent, ajoute Aurore, par exemple pour déconstruire des allégations fallacieuses comme le discours d'un grand dirigeant du monde de la distribution qui discréditait l'utilisation du papier par principe. Nous avons intégré une rubrique FAQ sur notre site en proposant un grand nombre de réponses étayées à des questions ou des critiques fréquentes de ce genre. » Eléonore corrobore les propos d'Aurore sur « l'imprimeur responsable », et elle souligne que toute la production est faite en France, contrairement à ceux qui prêchent le « Made in France » ou une production « responsable »... mais qui n'hésitent pas à fabriquer à l'étranger, et qui sont en fait simplement des assembleurs ou des étiqueteurs !

En quoi cette démarche RSE a-t-elle modifié votre organisation, votre fonctionnement ?

En posant cette question, l'intervieweur a esquissé un sourire en se remémorant la perception des « systèmes de management » par Aurore, qui avait connu une expérience négative dans un grand groupe et l'avait rapportée lors d'une interview passée. « Ce n'est pas une révolution, mais une évolution positive, reconnaît-elle, une démarche plus participative et oui, il faut le dire, plus formalisée. » Ainsi, chez Grafik Plus, les grands enjeux de RSE sont clairs :

- les enjeux environnementaux, notamment énergétiques, mais également les risques chimiques ;
- les enjeux sociaux : TMS (troubles musculo-squelettiques pour certains postes, avec réduction des manipulations à risque) et, plus généralement, le bien-être des salariés ;
- les enjeux de gouvernance-management : vision stratégique du comité de direction, implication des salariés dans les décisions (par exemple le chef d'atelier pour le choix d'une machine, avec consultation des opérateurs concernés) ;
- les enjeux sociétaux et éthiques (dont les droits de l'Homme) : préférence donnée aux fournisseurs français puis européens, selon les disponibilités (papier français, pelliculage...).

Les enjeux de l'entreprise sont toujours liés aux parties prenantes concernées. De ce fait, la démarche RSE permet d'étendre sa sphère d'influence et d'interactions. À titre d'exemple, sur le thème des communautés d'intérêts et d'actions, Grafik Plus a développé ses échanges avec les mouvements entrepreneuriaux (jeunes dirigeants MEDEF 93-94, Pacte PME...). Elle a également consolidé sa participation aux groupements sectoriels (ImpriFrance, UNIIC). Aurore est active au comité RSE d'ImpriFrance notamment.

Une synthèse, un conseil à d'autres dirigeants de PME ?

Le bilan des deux dirigeantes sur la RSE est positif : structurante, opérationnelle (exemple récent des actions sur le climat : Bilan carbone, certificat ClimateCalc). « Le côté un peu théorique de la démarche peut indisposer parfois », tempère Éléonore, en évoquant les réactions de certains collaborateurs. Elle conseille donc, avant d'initier une démarche, de prendre le pouls des salariés, sous forme d'échanges ou de questionnaires, puis de rassembler les personnes intéressées (et volontaires). « A force de discussions, de petits challenges, d'incentives... les choses prennent forme et s'inscrivent dans la durée. »

Le principal conseil d'Aurore et Éléonore, c'est d'y aller progressivement, à petits pas...



« Ce n'est pas une révolution, mais une évolution positive. »

► témoignage

Entreprise Mileclair : valeurs et stratégie

Propos recueillis auprès de Stéphanie PAUZAT, Présidente du Groupe Mileclair, par François SALATKO, France Qualité

LE MOT DE LA RÉDACTION

Mileclair, entreprise de 500 salariés spécialisée dans le nettoyage et l'entretien de locaux en Normandie, est labellisée en RSE depuis 2018. Pourquoi un tel engagement ? Quelles concrétisations ? Pourquoi un label et quel lien avec les certifications du système de management de cette entreprise ? Sa Présidente, Stéphanie Puzat témoigne.

Pourquoi cet engagement RSE de Mileclair ?

Tout d'abord parce que les piliers de la RSE, que ce soit l'environnement, le social, mais aussi la gouvernance ont toujours fait partie de l'ADN de l'entreprise. Depuis plus de 40 ans, la croissance de Mileclair est étroitement liée à l'amélioration des conditions de travail de ses collaborateurs, à la mise en place de pratiques respectueuses de l'environnement et à une implication dans le développement du territoire. C'est pour nous une question de valeurs, une question stratégique et c'est au cœur de la gouvernance de l'entreprise.

De plus, il est important aujourd'hui de prendre conscience que l'on ne peut plus passer à côté de la RSE. Compte tenu des impératifs de transformation auxquels nous sommes confrontés sous la pression du contexte économique, social et environnemental, mais aussi réglementaire. Les nouvelles réglementations européennes qui imposent aux grandes entreprises de rendre compte de leurs performances extra-financières, sont en effet plus contraignantes. Les grandes entreprises, dont nous sommes fournisseurs, nous demanderont de produire des éléments factuels en matière extra-financière. Ceci incite nécessairement les TPE-PME à être engagées dans des démarches RSE. Les banques tiennent déjà compte des pratiques RSE de leurs clients.

« Tout cela participe à la qualité de vie au travail mais aussi à l'attractivité et à la performance de l'entreprise. »

Enfin, cet engagement répond à une vraie volonté de valoriser ce que nous faisons de bien et d'y intégrer toutes les dispositions que nous prenons dans le cadre de nos certifications ISO 9001 et ISO 14001.

Pouvez-vous citer quelques exemples de concrétisation de la RSE chez Mileclair ?

Sur le plan social, depuis des années, Mileclair est engagée dans l'insertion de personnels éloignés de l'emploi. Des actions ont été menées pour contribuer à l'insertion d'anciens prisonniers et aussi sur l'insertion de jeunes qui étaient en échec scolaire. Dans le cadre d'un partenariat signé avec le département concernant les quartiers prioritaires, nous intégrons des stagiaires, nous présentons nos métiers auprès de publics éloignés de l'emploi. Nous sommes aussi engagés dans la lutte contre le temps partiel subi et organisons des horaires de travail en journée pour faciliter le quotidien et valoriser le travail des agents de propreté. Nous lançons le 25 mai 2023 notre première journée recrutement sans CV au sein de notre entreprise !

Sur l'aspect environnemental, notre certification ISO 14001 met l'analyse environnementale et la prévention des situations de crise ou d'urgence au cœur de notre approche RSE. Tri des déchets, utilisation autant que possible de produits d'entretiens



écolabellisés, économies d'énergie, sobriété numérique, sensibilisation de tous aux bons gestes et aux bonnes pratiques contribuent à la réduction et à la maîtrise des impacts environnementaux. Et, bien sûr, nous travaillons en particulier sur la maîtrise des GES.

La RSE passe aussi par la maîtrise des relations entretenues avec nos parties prenantes. La relation client-fournisseur est essentielle et elle implique de la part de nos salariés des comportements exemplaires. C'est pourquoi nous avons rédigé une charte qui engage aussi bien nos commerciaux que nos collaborateurs chargés d'achats. En signant ce document, ils s'engagent d'un point de vue déontologique.

Je voudrais également citer la construction des nouveaux locaux que nous occupons depuis un peu plus d'un an. La conception d'un bâtiment intégrant bureaux et ateliers est une opportunité de prendre en compte la matérialité des enjeux. Nous avons veillé en particulier aux impacts environnementaux et à tout ce qui favorise la qualité de vie au travail : par exemple la proximité des équipes administratives et des équipes d'intervention, l'aménagement mobilier des locaux, l'aménagement de lieux de pause. Tout cela participe à la qualité de vie au travail, mais aussi à l'attractivité et à la performance de l'entreprise. Le choix de s'installer sur une ancienne friche industrielle nous a permis également de ne pas utiliser des terres agricoles.

Quel est, pour vous, l'apport de la labellisation RSE ?

Au moins deux raisons nous ont incité à vouloir être labellisés en RSE. La première était de disposer d'une feuille de route RSE et d'être guidés dans sa mise en œuvre. La seconde était de nous permettre d'attester de notre engagement et de notre démarche.

En 2018, nous souhaitions trouver un label qui soit approprié pour une TPE-PME. C'est ainsi que nous avons choisi le label Rexcelys®, à la fois abordable et, ce qui est vraiment important, robuste. L'évaluation sur site qui porte sur 10 thématiques est complète.

L'attribution du label est soumise à la décision d'un comité de labellisation composé à la fois de grandes entreprises, mais aussi de TPE-PME.

Quels sont selon vous, les facteurs d'efficacité de votre engagement RSE ?

C'est tout d'abord d'inscrire cet engagement dans la stratégie de l'entreprise. C'est un engagement de direction que nous voulons porter et concrétiser.

Un deuxième facteur d'efficacité est d'assurer la cohérence du système de management en intégrant pleinement certifications et labellisation. Les convergences sont nombreuses : perception et analyse du contexte, définition d'une politique de performance globale, système d'indicateurs, plan d'actions, implication des collaborateurs, amélioration continue.

Et puis, ce qui est également important, c'est de ne pas négliger la communication. La communication externe bien sûr, mais ce qui est essentiel pour que la RSE, comme la Qualité, soit véritablement intégrée au niveau de l'entreprise, c'est que ça fasse partie du quotidien. C'est donc une question de sensibilisation - en premier lieu des managers - et de communication en interne. Faire participer tous les niveaux de l'entreprise est essentiel pour réussir.

Enfin, l'engagement dans des réseaux sur nos territoires, traduit le rôle sociétal que nous voulons jouer en tant qu'entreprise. Nous intervenons à différents niveaux pour soutenir des projets culturels, sportifs ou économiques contribuant à l'attractivité du territoire. Nous sommes partenaires de plusieurs structures ou événements en Normandie. Cela nous permet d'échanger avec des pairs et d'alimenter la dynamique de notre démarche RSE.

Notre labellisation RSE a été renouvelée pour trois ans en 2021. C'est un encouragement à poursuivre nos efforts et répondre au mieux aux défis économiques, sociaux, environnementaux et de gouvernance auxquels nous sommes confrontés.

► témoignage

Wolfberger : l'excellence alsacienne

Propos recueillis auprès de Bertrand DUFOUR, Directeur Général de Wolfberger, par Gérard CAPPELLI, France Qualité

LE MOT DE LA RÉDACTION

Première marque de vins d'Alsace, la coopérative Wolfberger a fêté ses 120 ans en 2022. « Aventure de vignerons unis et toujours pionniers qui n'ont cessé d'innover », l'histoire de Wolfberger est celle d'un ambassadeur du terroir régional. La mission que s'est fixée son charismatique Directeur Général, Bertrand Dufour, est simple : consolider la position de précurseur qu'occupe Wolfberger dans l'essor du vignoble alsacien.

L'engagement du DG

Même s'il n'est pas alsacien d'origine, Bertrand Dufour a adopté le franc-parler local. Déjà en 2022, lors de l'entretien d'évaluation Rexcelys pour attestation d'engagement, il avait été provocateur : « Je ne crois pas à la RSE. » Fidèle à lui-même, il amorce l'interview en mentionnant qu'il venait de lire un article sur le Greenwashing en Europe. « Ces grandes entreprises, pour rentrer dans le cadre de la législation, communiquent à l'excès et, finalement, elles trompent le consommateur ! » Le ton est donné, l'interview peut commencer.

Le dirigeant de Wolfberger rappelle le contexte depuis 2020. Les entreprises sont en position défensive selon lui : années COVID, guerre en Ukraine... « On en est à négocier, récemment sur un salon, pour trouver des bouteilles (vides) afin d'assurer notre production pour nos clients internationaux ! On manque d'effectif, nous avons du mal à embaucher, alors le personnel présent est surchargé, stressé, notamment pour résoudre les problèmes permanents d'approvisionnement ». A l'instar de nombreux entrepreneurs, il confirme la difficulté des « suites de COVID » et notamment les conséquences du télétravail : réorganisation à consolider, réinstauration d'une nouvelle forme de liant, de convivialité dans l'entreprise.

Le plan d'action défini à l'issue de l'évaluation de France Qualité à l'automne 2022 confirmait la nécessité des grands projets en cours chez Wolfberger : le management « made in W », la durabilité comme axe de développement marketing et R&D, et la nécessaire éducation environnementale des consommateurs.



Le management made in Wolfberger

C'est le projet essentiel, selon Bertrand Dufour, dont un tiers du déroulement est déjà effectué. Il s'appuie sur un double audit des aspects sociaux et managériaux : celui du CODIR (comité de direction) et celui de l'ensemble des salariés. Les deux ont été convergents, ce qui a permis de définir une charte des managers. Fort heureusement, celle-ci ne se limite pas aux « tables de la loi » qui auraient été prescriptives. Elle se décline en 10 modules pratiques de formation pour chaque manager. Et l'ensemble du projet est en cohérence avec une démarche qui avait déjà été initiée depuis 2018, mais impactée en 2020 par la période COVID.

Pour le DG, le projet en cours se fonde sur un constat de bon sens : « une entreprise fonctionne bien quand tout le monde travaille ensemble ». Et selon lui, les contextes COVID et Ukraine qui se sont enchaînés ont provoqué un écart entre les cols bleus et les cols blancs, une moindre présence sur site avec toutes les réponses apportées autour d'un café. Ce constat renforce la nécessité d'un management adapté et ouvert. « Tous ensemble sur le même bateau. », quelles que soient les particularités des services et des fonctions. Vendre des bouteilles, c'est « facile » d'après le dirigeant de Wolfberger. « Ce qui est plus difficile, c'est de bien manager pour être en phase les uns avec les autres. » Il insiste en affirmant que « le plus colossal des investissements ne serait pas rentable si les personnes ne travaillaient pas correctement ensemble. Le management est essentiel et, s'il est bien exercé, l'entreprise peut se dépasser et « tout renverser » (au sens positif). Et quelles que soient les crises, nous apporterons un service optimal à nos clients : agilité, flexibilité pour livrer demain des produits de plus en plus qualitatifs, dans le respect de notre chère planète, marketés et livrés la veille. »

Julie Mercier, la responsable des Ressources Humaines, est ravie de l'avancement du projet. Tout le personnel l'est également, ayant perçu que les conclusions de l'audit avaient été prises en compte. « Mais tout être humain est comme Saint Thomas... » modère Bertrand Dufour, convaincu que les salariés attendent la suite. Trois groupes ont déjà suivi la première partie de la formation et ont exprimé leur satisfaction. L'organisme de formation est un cabinet local connu pour sa participation à des travaux sur la psychologie au travail, les risques de burn-out et le management. « Une démarche qui est orientée par et pour les hommes, au bénéfice du collectif. »

« Ce qui est plus difficile, c'est de bien manager pour être en phase les uns avec les autres. »

Et l'environnement, dans tout cela ?

L'intervieweur lui rappelant les autres chantiers du plan d'action proposé après l'évaluation Rexcelys de France Qualité, le DG confirme que le management environnemental se poursuit. Parmi ses

multiples certifications (coordonnées par Estelle Collot, responsable Qualité), Wolfberger est certifié ISO 9001 depuis 2000, NF V01-007 (agriculture raisonnée) depuis 2012 et ISO 50001 depuis 2014. La crise de l'énergie récente a catalysé la démarche d'efficacité mise en place lors de la certification ISO 50001 et qui a permis un gain de 50 % de la consommation depuis cette date (dont - 14 % entre 2021 et 2022). L'objectif 2023 est de - 15 %. « Ces gains se font avec des "petites choses" », souligne Bertrand Dufour.

A titre d'exemple, la température de stockage des bouteilles de grand cru doit être identique toute l'année, ce qui oblige à chauffer le lieu en hiver et à le refroidir en été. L'énergie dédiée au stockage représente 80 % de la consommation électrique globale. Les « petites choses » évoquées par le DG se concrétisent notamment par la « dé-stratification » : l'air plus chaud s'élevant au plafond, il doit être brassé en permanence. L'autre « petite chose » a consisté à ne pas chauffer toute la journée mais à profiter des tarifs moindres durant la nuit. Le binôme en charge de l'optimisation énergétique est constitué d'un expert interne - nommé en 2021, il n'était pas dans ce métier à l'origine - et d'un apprenti spécialisé en énergie. « Une équipe extraordinaire, s'exclame le DG, à la fois scientifique et pragmatique ! »

Donc vous y croyez, à la RSE ?

L'intervieweur taquine le dirigeant en lui rappelant sa phrase provocatrice de l'automne passé lors de l'évaluation Rexcelys. Et celui-ci persiste sur l'idée exprimée en début d'interview : « Les multinationales



parlent de 'matérialité' et en fait elles communiquent sur les quelques pour cent remarquables de leurs activités. » Affirmant que cela n'a pas de sens pour Wolfberger, il détaille pourtant spontanément les bénéfices d'une démarche RSE. Les valeurs de l'entreprise, dont le bien-être des salariés et le sens de l'innovation, contribuent à l'attractivité de Wolfberger, sa « marque employeur ». Par exemple les postes liés à la digitalisation étaient difficiles à pourvoir ; à présent, les candidats sont nombreux. « En revanche, c'est encore difficile de trouver des électromécaniciens. En fait, dans le passé il nous fallait des généralistes, et à présent on recrute essentiellement des spécialistes. » Et pour conclure sa réponse à la relance de son interlocuteur, le DG résume : « Wolfberger, c'est encore mieux que la RSE ! ».

En fin d'entretien, sa profonde conviction que le développement sera durable ou ne sera pas, est tangible, en dépit de ses propos d'agitateur. Il évoque tour à tour les engagements réciproques entre la Maison Wolfberger et ses 320 vignerons, le label Agriconfiance et ses audits sur le terrain, les plans d'amélioration... et la finalité de toutes ces actions : la préservation de la planète et de l'humanité. « Je suis Verseau, donc un utopiste peut-être ? »

« Nous avons la chance d'avoir dans nos pays des jeunes éduqués. Faisons évoluer nos entreprises avec eux, Ils nous aideront à préserver la planète. Acceptons la mixité sociale, le brassage d'idées... » Bertrand Dufour cite alors une anecdote familiale en rapport avec les activités de l'entreprise. « Mon père n'a jamais bu d'eau de sa vie, exagère-t-il, et mon fils est choqué lorsque ses parents proposent de l'alcool à leurs invités ! Dans notre monde, nous avons tous une philosophie, nos idéaux, mais laissons-nous les vivre, arrêtons ce politiquement correct permanent ! » Exalté en fin d'interview, il esquisse le monde de demain, où l'on consommerait mieux, on arrêterait d'abuser des soldes et autres "promos", on vivrait mieux aussi, tout simplement ! Et, comme pour rassurer l'intervieweur impressionné par tant de ferveur, il le rassure sur son plan d'action raisonné et raisonnable : oui, la démarche RSE est bien validée dans l'entreprise, et oui, le Bilan carbone est en cours avec son conseiller France Qualité.

SVC 19 AU 30 JUIN 2023 **SOMMET VIRTUEL DU CLIMAT**
VOUS AVEZ LE POUVOIR D'AGIR FACE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

30 conférences **17** ateliers

DÉDIÉS AUX

ENTREPRISES ET ORGANISATIONS **COLLECTIVITÉS ET TERRITOIRES**

Je m'inscris

Un événement co-porté par

AP BC République Française ADEME ABC Association pour la transition Bas Carbone cinov

<https://sometvirtuelduclimat.com/>

► témoignage

Les Vignobles de Larose, l'exemple d'un engagement historique

Propos recueillis auprès de Bénédicte MARTRE, Responsable Pôles QHSE/RSE & Communication de la SA Vignobles de Larose, par Lise HARRIBEY, France Qualité

LE MOT DE LA RÉDACTION

Premier vignoble français à obtenir la double certification ISO 9001 & 14001, puis évalué RSE de la première heure, les Vignobles de Larose nous sont apparus incontournables dans ce numéro spécial RSE. Ils ont accepté de nous parler des origines de leur engagement, d'actions concrètes, de Qualité, de SMI... Leur champ de compétences est large et inspirant !

Pouvez-vous nous présenter en quelques mots et quelques chiffres l'entreprise ?

Les Vignobles de Larose regroupent quatre châteaux situés en Gironde dans le Médoc : Château Larose Trintaudon, Château Arnauld, Château Tour de Pez et Domaine Perganson. Soit 260 hectares de vigne, 3 chais de vinification et d'élevage, 3 AOC Haut-Médoc (Arnauld, Larose Trintaudon et Perganson) et 1 AOC Saint-Estèphe (Tour de Pez). Les Vignobles de Larose, filiale du groupe Allianz depuis 1986, réalisent 9 millions d'euros de chiffre d'affaires et produisent chaque année plus de 1,2 million de bouteilles.

Nos quatre châteaux sont classés crus bourgeois. Nous élaborons des vins rouges à partir des cépages traditionnels bordelais comme le cabernet sauvignon, le merlot et le petit verdot. Et nous innovons également en ayant planté un cépage rouge résistant (le Marselan). Nous produirons aussi très bientôt un vin blanc sec.

70 % de notre production sont commercialisés en France et 30 % à l'export. Nos équipes sont composées d'environ une soixantaine de salariés permanents, dont 40 % de femmes.

Votre vignoble est très engagé, quels sont aujourd'hui vos labels et certifications ?

Les Vignobles de Larose ont été le premier vignoble

français à obtenir la double certification ISO 9001 et 14001 en 2003. Nous sommes encore doublement certifiés aujourd'hui. Depuis 2005, nous sommes labellisés HVE (Haute Valeur Environnementale) et depuis 2008, nous faisons évaluer notre démarche RSE (ISO 26000) par l'AFNOR. Nous avons obtenu le label Engagé RSE au niveau exemplaire.

Quelles sont les origines et motivations initiales de votre engagement RSE ?

L'engagement du vignoble trouve ses origines dans la maîtrise des risques. Dans les années 90, plusieurs crises sanitaires se sont succédées dont la crise de la marque Perrier qui a dû retirer 280 millions de bouteilles dans le monde pour un coût de 153 millions d'euros en raison de présence de benzène à la suite d'une erreur humaine. Nous avons alors compris que le vin devait également être considéré comme un produit agroalimentaire. Comme pour toutes les autres productions, cela nécessite des mesures de maîtrise des risques. Nous avons alors décidé de créer un service Qualité. Tout est parti de là. La démarche a fait beaucoup de chemin depuis.

En 1999, le service Qualité voit donc le jour. Ce qui était très précurseur dans le secteur vin. En 2001, les Vignobles de Larose sont les premiers vignobles de France à être certifiés ISO 9001. Puis au fil du temps, nos vignobles se sont structurés pour intégrer de

nouveaux enjeux dans le périmètre de réflexion : environnementaux comme la réduction des impacts et ressources, la maîtrise de l'énergie, des déchets, etc... Mais aussi des enjeux sociétaux (QVCT, ancrage territorial, achats responsables, etc.).

Tous nos collaborateurs ont intégré le principe de l'amélioration continue. En nous appuyant sur un Système de Management de la Qualité solide, notre vision et prise de conscience « responsable » va s'agrandir. Après la certification ISO 9001 en 2001, nous serons certifiés ISO 14001 en 2003, puis HVE en 2005.

Et c'est tout naturellement que nous nous sommes engagés dans une démarche RSE. Dès 2008, soit 2 ans avant la définition européenne de l'ISO 26000 qui date de 2010, les Vignobles de Larose, toujours pionniers, ont choisi d'être évalués selon l'ISO 26000. Dès la première évaluation, nous obtiendrons au départ le niveau confirmé. Nous sommes ainsi le premier vignoble européen et la première entreprise d'Aquitaine à obtenir cette reconnaissance. Nous avons même devancé l'échéance de renouvellement de l'évaluation fixée à 3 ans, car dès 2010, nous avons souhaité repasser l'évaluation. Nous nous sommes alors hissés au plus haut niveau « Exemplaire ». L'année 2022, nous avons été évalués par l'AFNOR selon l'ISO 26000 pour la sixième fois de notre histoire. Et nous avons obtenu un niveau exemplaire pour la cinquième fois ! Avec un niveau d'évaluation qui place nos vignobles dans le top 3 des vignobles français.

On sent un lien historique fort entre Qualité et RSE dans votre entreprise. Est-ce toujours le cas aujourd'hui ?

Complètement ! La RSE, ce ne sont pas juste des bonnes pratiques environnementales et sociétales juxtaposées au hasard. Pour être solide et structurée, cette responsabilité doit reposer sur un système de management intégré (Qualité, SME, ...) lui-même solide. Aux Vignobles de Larose, c'est vraiment la conscience de nos différentes responsabilités qui s'est élargie : de la qualité à l'environnement, puis au pilier sociétal, pour arriver naturellement à cette stratégie globale de développement durable et RSE. On sent très fortement au sein des Vignobles de Larose l'omniprésence de la culture de l'amélioration continue. C'est totalement ancré, avec l'objectif permanent de déployer notre feuille de route stratégique (calée sur 7 ans), de mesurer nos avancées, et d'intégrer si besoin de nouvelles pratiques d'améliorations. La roue de Deming et la RSE ne sont pas des concepts creux chez nous. Ils ont

« Pour rester agile et performant, un système de management doit être vivant. »

infusé dans toutes les strates managériales de notre groupe. Nous n'avons pas deux feuilles de route. La RSE est notre seule et unique stratégie. Un acte fort a été posé pour illustrer cela. En 2018, soit 10 ans après la première évaluation ISO 26000, la fonction RSE est devenue un pôle à part entière et son responsable a intégré le CODIR de l'entreprise.

On peut dire que les Vignobles de Larose sont un pionnier de l'innovation et de l'engagement responsable dans la filière vin. Ils ont d'ailleurs porté une initiative unique dans la filière en créant en 2007 la marque « Vignoble Responsable ». Moi qui suis dans l'entreprise depuis tout juste un an, je ressens vraiment le côté « pionnier » et « expert » au sein de cette organisation, ce sont deux mots qui ont vraiment du sens ici.

Parmi les différents labels RSE, pourquoi avoir choisi le label Engagé RSE d'AFNOR ?

Avant toute chose, nous considérons que l'évaluation, quelle qu'elle soit, est nécessaire. Elle reflète notre volonté d'obtenir un regard externe objectif et mesuré sur le degré de maturité de notre démarche. Et bien sûr, au vu de nos résultats, elle récompense notre volonté constante de continuer à progresser sur l'ensemble des enjeux.

Concernant le choix du Label Engagé RSE, c'est une question de cohérence. Nous avons grandi avec les normes ISO - 9001 et 14001 - et avec l'AFNOR. Quand nous avons engagé notre démarche RSE, nous avons naturellement choisi la norme internationale ISO 26000. L'ISO 26000 est parfaitement alignée avec les Objectifs de Développement Durable, auxquels elle permet de répondre très concrètement. Nous étions également confrontés à un autre enjeu : celui de bâtir un système nous permettant d'intégrer nos démarches qualité et environnement (9001-14001) déjà existantes. La structuration de notre système autour de cette famille de standards ISO paraissait très logique. Quant au choix du label Engagé RSE, au-delà de notre histoire et de nos liens avec l'AFNOR, c'est un label de référence solide et reconnu, accessible publiquement et transparent. C'est un label qui évalue les pratiques mais aussi les résultats, grâce à une évaluation individuelle sur site, menée par un évaluateur expert et qualifié, par ailleurs force de proposition.

Comment intégrez-vous l'ensemble de vos démarches QHSE et RSE ?

Comme dit précédemment, l'intégration est

un véritable enjeu pour nous. Notre système de management est solide. Mais comme nous avons commencé tôt dans les années 90, il prend de l'embonpoint comme tout le monde en vieillissant. Il a besoin d'être allégé. Pour rester agile et performant, un système de management doit être vivant. Il doit être revu régulièrement. Nous sommes restés cohérents avec les standards ISO, les systèmes résonnent entre eux. En revanche, nous avons encore des marges de progrès notamment dans l'automatisation de certaines collectes de données pour nos différents reportings. Nous devons aussi alléger notre système documentaire qui a grossi au fil du temps.

Avez-vous des exemples d'actions que vous menez au sein des vignobles ? En culture, en production, en RH, en lien avec les parties prenantes... ?

Depuis 2019, il n'y a plus aucun désherbant utilisé sur nos 260 hectares. Il a fallu une dizaine d'années pour y parvenir. Cela nous a demandé un investissement humain et financier très important : achats de tracteurs supplémentaires, formation des collaborateurs, changement d'organisation et également une montée en puissance de notre maîtrise de la mesure du GNR, le Gasoil Non Routier, utilisé par les tracteurs. Car en supprimant l'usage de désherbant, nous intensifions le nombre de passages tracteurs pour effectuer les travaux mécaniques du sol sur nos 260 hectares. Nous avons donc conçu un outil de mesure qui nous permet d'évaluer la consommation de gasoil par chauffeur, par tracteur et par type de travaux. Grâce à cette base de données, nous sommes capables de piloter plus finement et donc de stabiliser voire diminuer notre consommation de GNR, alors que les travaux mécanisés ont fortement augmenté. Ce qui est une belle prouesse de l'équipe vigne ! Cette mesure par chauffeur nous permet aussi de faire de l'écoconduite

personnalisée (réglage des tracteurs et/ou formation des chauffeurs). Cet indicateur est d'autant plus important qu'il pèse dans le Bilan carbone d'une exploitation. Depuis 2022, nous avons franchi une étape supplémentaire en engageant une conversion bio sur la totalité de notre vignoble.

Notre feuille de route intègre de nombreux objectifs de réduction des ressources (énergie, eau, déchets, écoconception de nos packagings). Nous avons par exemple diminué le poids de nos bouteilles en verre ainsi que celui des caisses bois. Nous sommes en



Bénédicte Martre,
Responsable Pôles QHSE/RSE & Communication



train de construire un nouvel outil de production qui nous permettra de piloter très précisément toutes nos consommations ainsi que d'auto-produire la majeure partie de notre électricité grâce à 1 550 m² de panneaux photovoltaïques qui seront posés sur le toit de ce nouveau bâtiment. Nous engageons 15 % de notre masse salariale dans la formation. Ce qui est très important. Nous avons notamment investi dans une formation diplômante délivrée par l'ISVV (l'Institut des sciences de la vigne et du vin), le Diplôme Universitaire de Tailleur et d'Epamprage (DUTE). Parmi les 23 diplômés « maîtres tailleurs de vigne » de l'ISVV, 19 sont des collaborateurs des Vignobles de Larose ! Ça soulève d'ailleurs l'enjeu de l'attractivité des métiers et de l'entreprise. Les Vignobles de Larose est une entreprise où l'on apprend beaucoup avec le risque de voir partir le personnel que l'on vient de former. Nous n'échappons pas à la grande tendance d'avoir des jeunes qui restent moins longtemps à un même endroit. Pour autant, nous construisons pas à pas notre marque employeur qui s'intègre dans notre démarche globale RSE. Dans un marché de l'emploi agricole en tension, nous restons un vignoble qui continue à être en capacité de recruter.

Autre sujet RH : nous avons été le premier vignoble à mettre en place en 2014 des activités physiques adaptées : une heure d'activité physique adaptée à nos métiers viticoles deux fois par semaine, ouverte à tous les collaborateurs. Nous sommes tous mélangés, service support et production, pour faire du sport ensemble, ce qui est bénéfique en termes de cohésion de groupe également.

Nous travaillons depuis 3 ans avec une agence d'insertion par le travail basée dans le Médoc. 10 personnes de cette agence travaillent dans le vignoble. Nous leur confions également l'intégralité des vendanges manuelles de Tour de Pez. Ce sont donc des vendanges intégralement "solidaires".

Équipe de vendangeurs solidaires



Remise 2022 du diplôme DUTE



En 3 ans, nous avons recruté 5 CID et donc pérennisé 5 emplois issus de l'insertion.

Voilà en bref quelques actions. Mais difficile de tout citer car notre feuille de route compte 30 enjeux et plus de 80 objectifs. Si vous souhaitez en savoir plus, vous êtes les bienvenus pour venir nous rencontrer !

C'est impressionnant, bravo ! J'imagine que vous ne vous arrêtez pas là, quels sont vos prochains chantiers RSE / QHSE ?

Côté système, comme je vous le disais, notre objectif est de le réviser et d'alléger le système documentaire.

Sur un champ plus RSE, notre Bilan carbone, qui date de 2013 (nous étions là-aussi précurseurs !), a également besoin d'être mis à jour. Nous avons inscrit dans notre politique annuelle 2023 la nécessité de mettre à jour notre un Bilan carbone. Toujours pionniers, nous nous sommes donné les moyens de mesurer notre potentiel de captation carbone grâce à un partenariat avec une jeune startup dont nous sommes le premier client viticole. Cette année, nous allons être capables de mesurer la captation carbone de nos vignes afin de piloter et d'établir des scénarii de projection en fonction de telle ou telle modification de nos pratiques culturelles et investissements agroforestiers (création de bocages dans nos vignes).

Autre exemple de chantier RSE, nous continuons à progresser dans notre politique d'achats responsables en réfléchissant autour de la notion de partenaires. Quels liens privilégiés pouvons-nous bâtir pour donner la préférence à des fournisseurs qui auraient eux-mêmes engagé une démarche RSE ? Comment les valoriser au sein du processus achat ? Comment construire une vraie relation partenariale RSE ? Cette question va aussi toucher celle de notre ancrage dans le territoire médocain dans lequel nous jouons un rôle très important. Autre chantier : celui de communiquer davantage sur notre engagement RSE et comment le faire. Nous avons assez peu communiqué jusqu'à présent, aussi bien en interne qu'en externe. Je rappelle que nous n'avons qu'une seule ligne stratégique, notre cap est fixé par la RSE. D'où le fait que la décision a été prise en 2023 d'intégrer le pôle communication dans le pôle QHSE/RSE directement en lien avec la direction générale pour plus de fluidité et afin de mieux mettre en lumière notre engagement pionnier et notre expertise.

► témoignage

Aggelos, donner du sens à la communication

Propos recueillis auprès d'Alain GROSS, Directeur général et fondateur d'Aggelos, et de Maud MERCURY, Responsable RSE, par Lise HARRIBEY, France Qualité

LE MOT DE LA RÉDACTION

Créée en 1997, Aggelos est une agence de communication globale en centre-ville de Bordeaux. Avec 32 salariés dont 98 % de cadres et un chiffre d'affaires de plus de 2,4 millions d'euros en 2022, cette belle PME a depuis longtemps pris la pleine mesure de sa responsabilité. Engagée dans une démarche éco-responsable et écocitoyenne basée sur l'écoute, le vivant, le respect d'autrui, la diversité et l'épanouissement de tous, elle s'attache à avoir un impact positif sur son territoire et chez ses clients, « pour juste être meilleurs pour le monde » peut-on lire sur son site. Curieux de comprendre comment et pourquoi une entreprise de service peut être aussi attentive à son impact, nous avons interrogé ses responsables. Bienvenue dans un univers créatif à impact positif !

Quelles sont les origines de l'engagement de l'agence ?

Alain : L'agence est engagée depuis plus de 20 ans, même si au début nous n'en avons pas tellement conscience, ni les mots pour qualifier nos pratiques. Ce sont nos clients qui nous ont en partie fait prendre conscience de notre démarche singulière. Ça passait alors beaucoup par l'éco-conception des supports de communication (impression sur papier recyclé, encres végétales...), mais aussi par des actions internes de sobriété, d'égalité... Et puis de fil en aiguille, on a progressé, et on a fait partie des premières agences signataires de la charte « Com'Avenir, une communication responsable » au début des années 2000, portée par l'APACOM (Association des Professionnels Aquitains de la Communication), puis B Corp. En 2008-2010, on a travaillé sur l'analyse du cycle de vie des produits d'impression et on a créé un calculateur, mis à disposition gratuitement en ligne : ComEco Impact. On a d'abord beaucoup « fait », on est ensuite passé à la formalisation. Même si la formalisation n'est pas mon point fort, la notion de preuve est un sujet qui m'intéresse beaucoup, alors je me suis prêté au jeu. Et il était important

de m'appliquer ce que je défends : la preuve par un tiers extérieur, pour rendre l'histoire crédible. On a donc été évalué AFAQ 26000 jusqu'en 2013 et on est ensuite passé à B Corp en 2015. Nous avons obtenu notre troisième renouvellement B Corp à l'automne 2022, avec un résultat impactant de 87,3.

Comment se manifeste la RSE dans une agence de communication ?

Alain : Aggelos, ça veut dire messenger en grec, celui qui porte le message. Et c'est bien ça l'enjeu : le message. On ne dira pas n'importe quoi et on ne proposera pas à notre client de dire n'importe quoi. C'est le cœur de notre enjeu.

Cela signifie-t-il que vous ne choisissez que des clients engagés ?

Alain : C'est en effet une question récurrente depuis quelque temps. Jusqu'à présent on était plutôt sur « On ne travaille pas avec n'importe qui ». Mais ça interroge, parce que de quel droit on dit « Je ne vais pas avec toi, parce que je ne suis pas OK avec

ce que tu fais » ? Aujourd'hui, on va plutôt regarder où sont les leviers de changement. Car nous aimons accompagner nos clients dans leur transformation globale, dans le changement de leurs modèles, dans leur prise de conscience environnementale et sociétale. Par exemple : si on travaille avec la coopérative locale qui fait pousser des carottes avec des personnes en insertion et qu'elle vend en circuit court, on n'a pas grand-chose à lui apporter, si ce n'est de rayonner davantage bien sûr. Mais les leviers de la transition ne sont pas là, ils sont chez « les pires ». Car dans ces organisations-là, il y a des gens, dont certains sont en tension et se posent beaucoup de questions sur leur job, sur le climat, sur le sens de leur boulot. Et ils ont aussi le droit de faire évoluer leur travail de l'intérieur. Ils sont là les leviers de changement.

On comprend que la notion de message est centrale dans votre engagement. Pouvez-vous également nous citer des exemples d'actions que vous menez, d'engagements ?

Maud : Vu la taille de notre entreprise, on ne répond pas à des obligations réglementaires. C'est donc une démarche vraiment volontaire qui a été mise en place. Moi qui ne suis là que depuis un mois (même si la démarche existe depuis longtemps, je suis la première personne entièrement dédiée à la fonction au sein de l'agence), je suis marquée par ce qu'Alain impulse auprès de tout le monde, y compris dans le quartier. Par conséquent, des gens qui n'étaient pas forcément sensibles à ça, maintenant le sont totalement. Il a impulsé la transformation de chacun et aujourd'hui, tout le monde est acteur. Concrètement, voici quelques exemples : plus de 90 % des salariés ont recours aux mobilités douces, on travaille beaucoup avec les associations locales, notamment une pour le compost, et une autre pour la récupération de nos déchets de bureau. 70 % de notre activité est réalisée dans le grand Sud-Ouest... L'agence fait son Bilan carbone depuis longtemps. Nous avons aussi beaucoup d'engagement sur la partie droits de l'Homme, l'égalité dans les ressources. Les gens se sentent bien au sein de l'écosphère et ont envie d'aller plus loin. En fait, ce n'est pas « vers l'infini et au-delà », mais c'est presque ça ! On sent de la bienveillance, de l'action et les gens prennent à cœur à la fois leur travail, mais aussi l'engagement local. On travaille évidemment beaucoup sur l'éco conception, sur la limitation de nos déchets, avec des fournisseurs de proximité.

Alain : Et l'autre information importante, c'est que depuis la semaine dernière, nous sommes une Entreprise à mission. Notre raison d'être c'est

« Accompagner nos client.es dans des projets de communication, en favorisant l'épanouissement de soi et des autres, dans le cadre d'une activité économique raisonnable, soutenable, à impact positif qui permet d'en vivre. »

Maud : Petit à petit, cette raison d'être écrite en 2006 devient notre ADN, appropriée par tout le monde ; et maintenant on va essayer de continuer à aller au-delà pour atteindre nos objectifs.

Quels sont-ils justement ces objectifs ?

Alain : En 2021, notre Bilan carbone nous donnait sept tonnes de CO2 par ETP. Notre objectif 2030, c'est d'être à une tonne. Donc quelque chose de très ambitieux. D'autant que l'on va y associer l'ensemble de l'écosphère Aggelos, à commencer par l'atelier de fabrication scénographique, tout en continuant de faire des constructions, des installations. C'est un vrai challenge de réduire d'autant, à périmètre constant.

Et puis, un autre projet dans lequel on est inscrit depuis un an et demi, c'est de mettre en place une structure à but non lucratif adossée à l'agence. Une association donc, ainsi qu'une fondation d'entreprise, pour agir sur notre territoire, pour accompagner le quotidien de notre quartier dans cette transition climatique, à notre mesure, en toute humilité et en toute sobriété. L'idée, ce n'est pas d'aller planter des machins en Antarctique, c'est d'agir là où on est. Dans l'esprit proposé par Bernard Charbonneaux et Jacques Ellul, mes deux penseurs de référence : agir local et penser global, vivre pleinement.

Maud : Pour l'instant, c'est vraiment le Bilan carbone et la mise en place les indicateurs de suivi de performance pour bien encadrer cette démarche. Et la préparation du prochain audit B Corp aussi. On a fait correctement les choses jusqu'ici, et pour respecter nos objectifs vers 2030, il ne faut pas non plus bousculer tout le monde, même si les acteurs sont impliqués. Je pense que là, il faut faire les choses petit à petit pour pouvoir embarquer tout le monde et ne pas se précipiter sur beaucoup d'axes.

Alain : Deux axes sont vraiment importants dans notre stratégie de développement : le carbone et la solidarité.

Alain, tu parles de Bernard Charbonneaux et Jacques Ellul, quelles sont tes/vos inspirations, tes/vos modèles ?

Alain : Je lis beaucoup et pas mal de philosophie, c'est ça qui m'inspire. Tout ce qui me fait réfléchir sur ma

« C'est ça moi qui m'inspire, c'est accepter la complexité du monde, car on peut agir plus facilement et plus sereinement. »

posture, mon rapport au monde, aux gens, accepter la complexité du monde... Parce que quand tu te penches sur les 17 ODD, si c'était des communicants qui les avaient rédigés, il n'y en aurait eu que trois. Sauf que là c'est 17, donc c'est complexe ! On ne peut pas être partout et c'est ce qui pousse à faire des choix, des arbitrages, à savoir pourquoi on fait les choses. C'est ça moi qui m'inspire, c'est accepter la complexité du monde, car on peut agir plus facilement et plus sereinement.

Maud : Tout m'inspire ! Mais je ne suis pas du tout philosophe, je suis plutôt scientifique, car je suis chimiste de l'environnement au départ. Et pour moi l'agence est un peu un laboratoire d'expérimentation. J'aime apporter la preuve que c'est possible et la montrer aux autres. Je suis curieuse et je me nourris de publications scientifiques. Par exemple, je regarde les dernières technologies sur le traitement de l'eau, les émissions de CO2, la qualité de l'air, etc. Et mon objectif c'est aussi de faire prendre conscience par la science, que les choses sont dans cet état là, mais que c'est possible de corriger ça et par quels moyens.

Alain : C'est marrant que tu parles de laboratoire et d'expérimentation, car ce sont mes sujets. Je trouve qu'on expérimente plein de trucs ici qui sont assez exaltants. Moi, je me marre beaucoup.

Quels bénéfices retirez-vous des différents audits que vous passez ?

Maud : Grâce aux audits, on ne se repose pas sur nos lauriers. C'est un outil d'amélioration continue.

Alain : Ça nous oblige ! Ça nous oblige à être cohérent et à formaliser plein de choses. Ça nous oblige à structurer la démarche, à apporter la preuve. Ça nous oblige à se poser autour de la table, à ne pas dire n'importe quoi. Ça nous oblige à mesurer la complexité de tout ce bazar ! Parce que j'aime bien imaginer des trucs mais je n'aime pas les suivre ! Alors ça m'aide, ça me structure mentalement, ça me donne un cadre d'expression, de créativité. Sans ça, on aurait dévié. La démarche qualité n'est pas dans mon ADN, alors quand en 2012-2015 on a commencé les évaluations AFNOR, ça a été douloureux pour moi ! Mais quand on nous a proposé de rejoindre B Corp, les deux éléments de motivation ont été le coût et surtout la communauté. C'est certes moins organisé qu'AFNOR mais c'est plus joyeux !

Quels sont vos chantiers à venir ?

Alain : En complément du projet d'association et de fondation, nous souhaitons enrichir notre offre, l'adapter à la transition. C'est un sujet tourné vers nos clients. On a un autre sujet qui est aussi le plan d'action vers 2030 : comment on arrive à une tonne de CO2 ? Parce que pour le moment, c'est un grand mystère. On a des idées, mais concrètement, comment

on y arrive ? Parce que les premières tonnes, ça va être de la rigolade. Mais les trois dernières, ça va être copieux ! Quant à la compensation, c'est aussi de la rigolade, mais ce n'est pas le sujet. Le sujet, c'est de réduire jusqu'à une tonne.

Une action dont vous êtes le plus fier aujourd'hui ?

Alain : D'avoir du jus pour aller jusqu'en 2030 !

Et une dernière question, déroutante : qu'est-ce que vous auriez à gagner à ne pas faire de RSE ?

Maud : Ne plus ruminer !

Alain : Le plaisir de découvrir l'intérêt de faire de la RSE !



► témoignage

SGAME : une PME exemplaire

Propos recueillis auprès de **Guillaumette LECANTE**, Présidente de SGAME
par **Gérard CAPPELLI**, France Qualité

LE MOT DE LA RÉDACTION

On vante souvent les mérites du « Mittelstand » allemand, réseau d'entreprises familiales indépendantes ancrées dans leur territoire et pérennes. Et même si Chaponost (69630) est loin de la Germanie, elle est le berceau d'une PME bien gauloise et qui n'a rien à envier aux perles d'Outre-Rhin... Guillaumette Lecante, sa Présidente, tout en ayant de qui tenir, a su marquer son empreinte dans l'histoire de SGAME.

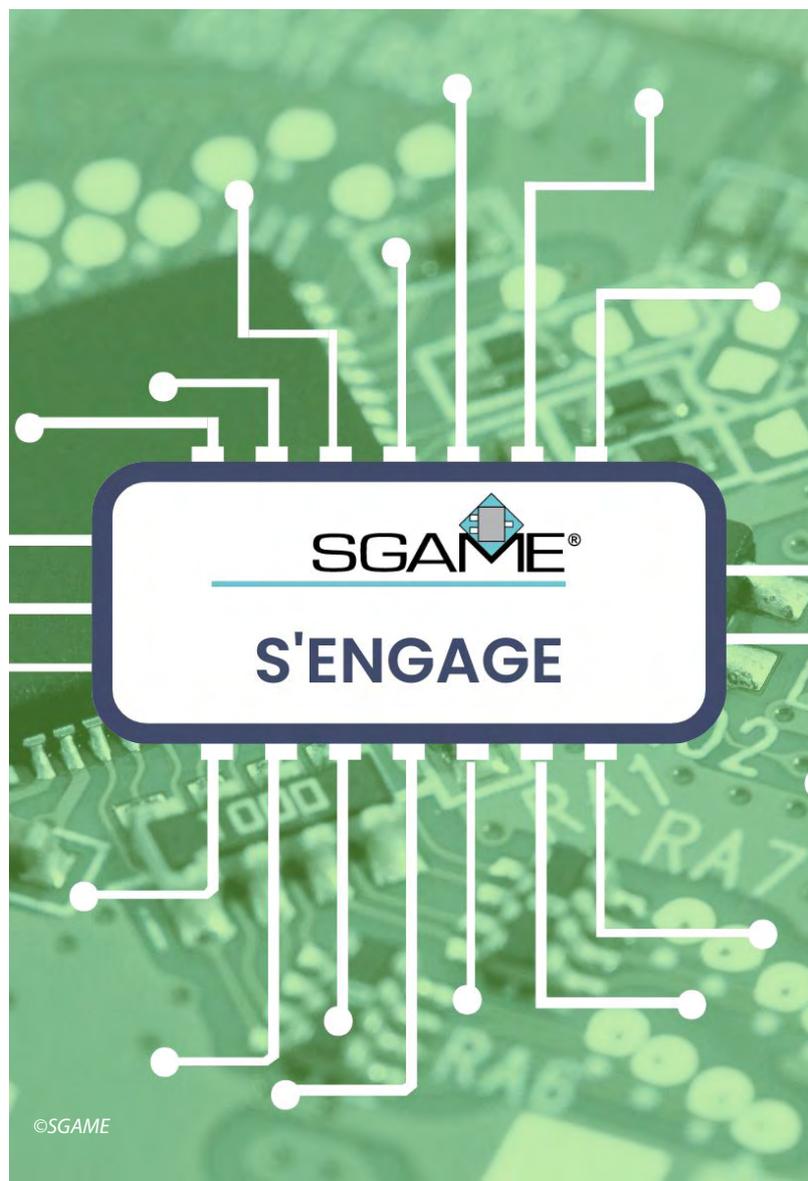
La RSE, une longue histoire chez SGAME

Dans plusieurs articles de la revue Echanges, Jean-Claude Gas, fondateur de l'entreprise, puis sa fille Guillaumette Lecante, avaient détaillé l'historique de la RSE dans l'entreprise familiale de Chaponost. Certifiée ISO 9001 en 2006 et ISO 14001 en 2010, SGAME obtient un premier label RSE en 2013, une confirmation « Excellence » en 2014, puis la reconnaissance « Engagé RSE Exemplaire » quelques années plus tard. La performance globale est une conviction forte chez SGAME, transmise de père en fille.

« La RSE est rentable », affirmait Jean-Claude dans l'article qui lui était consacré. « C'est du gagnant-gagnant », confirmaient ses salariés. A présent à la tête de l'entreprise, Guillaumette pérennise les valeurs historiques de l'entreprise : performance alliée au bien-être des salariés et à la satisfaction des parties prenantes, les clients bien sûr, les fournisseurs et tous les partenaires concernés. La nouvelle Présidente est convaincue des bienfaits d'une démarche RSE bien menée, et elle rappelle que ce choix sociétal avait permis de mieux traverser la difficile période de la COVID.

Une nouvelle dynamique sociale

« Responsabiliser davantage les salariés, et leur donner l'opportunité de vivre la vie de l'entreprise », telle est l'innovation récente que la dirigeante cite spontanément. Lors du salon lyonnais Global Industrie, deux opératrices



étaient présentes, avec leur responsable, et elles avaient participé au concours de brasage organisé dans l'espace électronique. Découvrant pour la première fois un monde industriel extérieur à l'entreprise, elles étaient ravies. Elles n'ont pas gagné le concours mais elles étaient fières... de leur entreprise, de se comparer à d'autres, de découvrir les nouvelles machines exposées. « Donner du sens au travail, cela passe par des actions de bon sens ! »

Guillaumette Lecante est convaincue que toute opportunité de « vivre l'entreprise » participe à la responsabilisation des salariés. C'est son credo : faire émerger de nouvelles idées, concrétiser le changement. Sur le plan opérationnel, les opératrices avaient déjà acquis une certaine autonomie, mais la nouvelle dirigeante veut aller plus loin. « Ce n'est pas uniquement la patronne qui doit proposer des choses, mais aussi les cadres. » Par exemple, « oser » quand un client présente un projet innovant qui peut paraître déroutant. Cette touche personnelle que la Présidente de SGAME veut apporter à l'entreprise s'appuie sur l'évolution globale des comportements. Les opératrices sont demandeuses ; le directeur de la filiale tunisienne s'associe à la dynamique.

La démarche de RSE se renforce

Poursuivant la cohérence historique du système de management, celui-ci est à présent totalement intégré. Les exigences d'ISO 9001, d'ISO 14001 (et d'ISO 45001 en Tunisie) ainsi que les recommandations d'ISO 26000 sont portées par un système unique. A l'instar de quelques rares firmes qui ont sollicité leur certificateur pour un audit intégré, SGAME bénéficie de la mutualisation des reconnaissances. Son auditeur externe traite à la fois la conformité ISO 9001 et 14001 et l'évaluation de maturité RSE. « La qualité porte la RSE, et réciproquement », insiste Guillaumette.

Cette cohérence et cette robustesse stratégiques doivent se traduire par des bonnes pratiques dans tous les thèmes abordés. Pour la RSE notamment, l'exemplarité de l'entreprise s'exerce sur les trois piliers du développement durable. Aux aspects sociaux remarquables chez SGAME - déjà traités dans plusieurs articles d'Echanges -, s'ajoute la maîtrise du système de management environnemental et la qualité d'ancrage de la société dans son territoire.

Sollicitée pour citer des exemples, la dirigeante



Guillaumette LECANTE
Présidente de SGAME

« La qualité porte la RSE, et réciproquement. »

est intarissable, notamment sur l'environnement : actions de décarbonation sur la base du Bilan carbone, efficacité énergétique, éco-conception des solutions électroniques, optimisation des références de composants dans le cadre d'une consommation durable, formation des équipes sur l'ensemble de ces sujets... Sur

les bonnes pratiques sociétales de SGAME (objets de nombreux trophées), les exemples ne manquent pas non plus : du mécénat de Chaponost (aqueducs, en partenariat avec la mairie) à la visite des élèves du collège pour leur faire découvrir les métiers de l'entreprise, en passant par le cluster Lumière (réseau de compétences de la filière éclairage), la société confirme son activité territoriale. Guillaumette participe également, comme le fondateur de l'entreprise dans le passé, à différentes communautés entrepreneuriales et associatives : UIMM régionale, ABCIS (réseau d'entrepreneurs lyonnais), MIX'R (« agitateur pour entreprises responsables »)...

P.S. : en conclusion

Ayant hérité de l'humilité de son père, Guillaumette Lecante n'a pas conclu l'interview par une envolée dithyrambique sur les mérites de son entreprise familiale. Elle s'est enquis simplement de la satisfaction de l'intervieweur : avait-elle répondu à toutes ses questions, devait-elle compléter certains points ? Les quelques lignes qui suivent résumant donc le point de vue du rédacteur.

Depuis des décennies, notre pays - fier de ses grands groupes, fleurons du CAC 40 et du SBF 120 - communique aussi sur ses PME-TPE et tente inlassablement de les élever, en taille et/ou rentabilité, inspiré par le fameux « Mittelstand » germanique. Si les Pouvoirs Publics étaient en recherche d'entreprises de référence, nous ne manquerions pas de leur citer des PME telles que SGAME qui a su, depuis son origine, associer clairvoyance stratégique et pragmatisme pour finalement rendre tangible... la performance globale !

▶territoires en action

RSE : vers l'ère de la performance globale des entreprises

Par Simon HATUNA, AFQP Grand-Est, Consultant RSE & développement durable

LE MOT DE LA RÉDACTION

L'AFQP Grand-Est, association régionale du réseau France Qualité, est ambassadrice du label Rexcelys auprès des entreprises de son territoire. Simon Hatuna est le référent RSE au sein de l'association, il évoque dans cet article le lien entre RSE et performance globale.

La mère de toutes les normes, comme certains aiment à surnommer l'ISO 26000, définit la responsabilité sociétale 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, se traduisant par un comportement transparent et éthique ».

Presque 13 ans après la publication de l'ISO 26000, la notion d'« impacts » est plus que jamais au cœur de la transformation des organisations, poussée notamment par des attentes sociétales accrues en termes de redevabilité et de maîtrise des risques. Cette prise de conscience des risques est inhérente à la RSE et si le rôle d'une organisation est de transformer des ressources en biens et services, elle doit dorénavant le faire en accord avec les enjeux d'un monde durable.

Le rôle pour l'organisation est de « Créer de la valeur partagée » (Porter & Kramer, 2011), c'est-à-dire créer de la valeur pour elle-même tout en veillant à préserver les ressources qu'elle utilise au travers d'une utilité sociétale.

La création de valeur ne renvoie pas uniquement à l'aspect financier. Une organisation peut par exemple créer de la valeur immatérielle, en développant des connaissances, en optimisant ses processus ou encore en contribuant à l'émergence de nouveaux modèles économiques. Quant aux ressources, nous pensons bien entendu à la préservation des ressources naturelles, humaines, financières tout en prenant en compte les limites planétaires.

Au regard de ces précisions, la gestion de ses impacts s'ancre donc au cœur de la responsabilité

sociale de l'entreprise, car celle-ci est de plus en plus confrontée à la nécessité de mesurer et gérer les conséquences de ses activités. Cette mesure est d'ailleurs l'essence même de la directive CSRD et du règlement « Taxonomie » qui visent à contraindre les organisations à identifier la durabilité de leurs modèles d'affaires au regard de leurs impacts et des risques actuels et futurs qu'ils engendrent. Au-delà de ces exigences réglementaires, l'objectif pour l'entreprise, quelle que soit sa taille, est de se prémunir du risque réputationnel.

Les organisations doivent ainsi intégrer la gestion de leurs impacts à un niveau stratégique pour tendre vers un modèle d'affaires résilient, plus durable et créateur de valeur partagée avec la Société dans son ensemble. Dans ce sens, elle doit chercher à atteindre une « performance globale », sous-entendu, une performance qui soit financière, environnementale et sociale au regard des enjeux liés à ses propres activités.

Quels sont les enjeux et les risques liés à mon secteur ? Quels sont les impacts de mes activités ? Quels sont les indicateurs pertinents pour répondre aux attentes des parties prenantes et analyser la résilience de mon modèle d'affaires ? Voici les exemples de questions qu'une entreprise devra alors se poser pour s'aligner sur les évolutions d'une société plus durable.

Ce nouveau regard sur la performance des entreprises est de fait une réponse à la demande des parties prenantes et du législateur, mais doit surtout devenir un moteur du pilotage stratégique en accord avec les grands enjeux économiques, environnementaux et sociaux de notre siècle.



Briller - Progresser - Fédérer

GRAND PRIX FRANCE
PRIX DES BONNES PRATIQUES
PRIX ÉTUDIANT
PRIX DU LIVRE

TOUTES LES INFORMATIONS, CALENDRIERS, MODALITÉS ET PALMARÈS SUR :

WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG



FRANCE
QUALITÉ

▶territoires en action

L'AFQP AuRA, ambassadeur de la RSE

Par Henry NIGAY, Président de l'AFQP AuRA, Président et Directeur Technique chez Nigay

LE MOT DE LA RÉDACTION

L'AFQP AuRA, association régionale du réseau France Qualité, est engagée de longue date aux côtés des entreprises de son territoire pour les sensibiliser et les accompagner en termes de prise en compte des enjeux de la RSE. Henri Nigay, son Président, en est un fervent et authentique défenseur, au sein de l'entreprise qu'il dirige, comme au sein de l'association.

Comme j'aime à le répéter, je suis un « militant de la Qualité », cette qualité « chaude » qui permet à nos entreprises, nos collaborateurs de grandir ensemble, celle qui mise sur l'intelligence collective et sur la prise en compte de toutes les parties prenantes. Depuis quelques années, on utilise l'acronyme RSE qui effectivement correspond aux valeurs que j'ai toujours défendues.

J'ai donc souhaité tout naturellement, lors de la création de l'AFQP AuRA en 2021, inscrire la RSE dans les statuts de l'association.

« Promouvoir dans la région Auvergne - Rhône-Alpes l'excellence et la performance globale des organisations de toutes natures... Les termes excellence et performance globale doivent être compris dans un sens de responsabilité sociale, sociétale, environnementale et de développement durable mis en œuvre au bénéfice de la Société dans son ensemble. ».

Par notre engagement au quotidien à travers les événements que nous organisons, nous contribuons à rendre la Société meilleure par :

- l'amélioration de la qualité de vie au travail, qui comporte des actions éducatives et sociales, et œuvre pour le bien-être et l'épanouissement des salariés de manière non limitative ;
- l'amélioration de l'impact environnemental des entreprises qui bénéficie à l'ensemble de la Société ;
- le développement des compétences sociétales de nos adhérents, via lequel nous participons à l'équilibre social et économique de notre région et nous renforçons le maintien de l'emploi. Nous

sommes un vecteur de progrès qui permet aux personnes d'évoluer dans leur entreprise, mais aussi dans leur développement personnel afin de rendre leur « employabilité » plus pérenne ;

- le rapprochement du monde éducatif et du monde économique, pour une meilleure insertion des jeunes générations dans le monde du travail.

Notre rôle sociétal prend encore plus son sens ces derniers temps, avec les crises successives que nous traversons. En effet, nous devenons le relai de l'État sur les grandes thématiques contemporaines comme l'énergie ou l'eau, pour sensibiliser, informer, accompagner, les entreprises et les citoyens dans leur transition vis-à-vis des changements climatiques.

En 2022, l'AFQP AuRA a organisé :

- 11 p'tits déjs mensuels sur des thèmes RSE,
- 4 webinaires ou conférences sur le thème de l'énergie qui ont donné naissance au club Energie début 2023 avec plus de 18 organisations participantes.

Au global, avec les ateliers, les visites d'entreprises ce sont plus de 25 événements organisés par an, à destination de nos adhérents pour 25 % et du grand public pour 75 % .

Ainsi, pour nous permettre de continuer ces actions au quotidien qui bénéficient au plus grand nombre, mon prochain challenge, sera de faire reconnaître notre association d'intérêt général, pour la promotion de la qualité, de la performance globale et du développement durable, et ce sera mon combat de Chevalier de la Légion d'Honneur.

vision

La RSE, une nécessité pour les générations futures

Par Ali BENALI, Responsable du Pôle Jeunes générations de France Qualité,
Consultant PMO chez SPF (Services Publics Fédéraux) Affaires Etrangères, Royaume de Belgique

LE MOT DE LA RÉDACTION

À France Qualité, Ali Benali est responsable du Pôle Jeunes générations. À ce titre, il porte la parole des acteurs qui ont et auront le plus d'impact sur l'intégration de la RSE dans les entreprises et dans la Société. Puissent les générations qu'il représente être de plus en plus écoutées et de plus en plus présentes pour catalyser la transformation socio-économique !



La Responsabilité Sociétale des Entreprises est une nécessité afin de construire un futur durable pour les générations à venir. Ce qui semblait être une option il y a plusieurs années s'empare des organisations et est un enjeu de plus en plus important, d'une part pour les jeunes diplômés et professionnels en début de carrière, mais aussi pour les établissements d'enseignement supérieur. En effet, la RSE est de plus en plus intégrée dans les cursus universitaires pour répondre à cette demande croissante et pour préparer les futurs professionnels à travailler dans des entreprises responsables et durables.

Au-delà des disparités liées à des facteurs tels que la culture, l'expérience professionnelle, l'environnement social, la RSE reste une préoccupation majeure chez les jeunes. Ces derniers sont conscients des défis auxquels la planète est confrontée (aléa climatique, pauvreté, inégalité) et attendent des entreprises qu'elles jouent un rôle actif dans la prise en compte de ces problématiques. Les réseaux sociaux contribuent grandement à l'influence des entreprises, les encourageant à adopter des pratiques responsables.

Selon l'étude Deloitte¹ de 2021 (auprès de plus de 14 000 jeunes diplômés en début de carrière, dans 45 pays), 68 % des personnes interrogées considèrent la RSE comme un facteur important dans le choix de

¹ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mk/Documents/about-deloitte/2021-deloitte-global-millennial-survey-report.pdf>

rejoindre une entreprise. 29 % d'entre eux seraient même prêts à quitter l'entreprise ne prenant pas en compte les enjeux sociaux et environnementaux.

Dans le champ académique, la RSE est enseignée dans de nombreuses universités et écoles de commerce comme une matière à part entière ou intégrée dans des cours existants tels que la gestion stratégique, la finance, le marketing, l'éthique des affaires et la gouvernance d'entreprise. Les étudiants apprennent les principes fondamentaux de la RSE, les cadres de reporting et les normes internationales en la matière, ainsi que les meilleures pratiques pour intégrer la RSE dans les opérations commerciales.

De plus en plus d'universités et d'écoles de commerce proposent également des programmes de master ou de spécialisation en RSE ou développement durable. On peut citer l'ESQESE, qui dédie des modules entiers au développement durable et à la RSE comme philosophie pour une meilleure gouvernance, ou bien des cursus entiers comme le Master 2 Droit et Gestion de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

Il est également important de noter que les programmes de stages et d'apprentissage pratique offrent des opportunités pour les étudiants de travailler sur des projets de RSE dans des entreprises et des organisations, leur permettant ainsi de mettre en pratique les connaissances et les compétences acquises en classe. C'est dans ce cadre que le Pôle Jeunes générations de France Qualité propose des événements, conférences et interventions afin de renforcer la professionnalisation des étudiants.

Ces programmes et opportunités permettent aux étudiants de comprendre les enjeux sociaux et environnementaux auxquels sont confrontées les entreprises, et de se préparer à travailler à renforcer leur assise en les rendant responsables. Néanmoins,

les entreprises qui souhaitent attirer et retenir les talents doivent être en mesure de démontrer leur engagement en matière de RSE de manière transparente et authentique. Les distinctions et référentiels comme le label LUCIE, Engagé RSE d'AFNOR ou Rexcelys de France Qualité, permettent aux jeunes d'identifier les entreprises qui ont une forte conscience sociale et environnementale. Ils permettent également de comprendre les enjeux à travers le prisme des entreprises et de les appréhender par des pratiques concrètes, que les jeunes peuvent reproduire dans leurs diverses expériences.

En somme, la RSE est de plus en plus considérée comme une compétence essentielle pour les futurs professionnels dans de nombreux domaines, elle est aussi de plus en plus intégrée dans les cursus d'enseignement supérieur pour répondre à cette demande. Les établissements d'enseignement supérieur qui intègrent la RSE dans leurs programmes peuvent aider à former la prochaine génération de professionnels conscients de leur impact sur la Société et l'environnement, et préparer les entreprises à relever les défis de la durabilité dans un monde en constante évolution. Le double rôle des labels et référentiels est important : il permet d'identifier les entreprises socialement responsables et de faciliter la recherche d'emploi, et ce sont également des outils permettant de mieux comprendre la RSE, ses principes, en mettant en valeur les porteurs d'initiatives et de pratiques novatrices. Dans le prolongement de ces différents leviers, le rôle des acteurs comme France Qualité à travers les prises de position, les événements, permet de donner aux entreprises, aux acteurs publics les clés de compréhension des enjeux actuels et futurs.

échanges

PROCHAIN NUMÉRO :
EN JUILLET 2023

Devenez contributeurs, partagez vos expériences et outils :
adressez un mail au Comité de Rédaction de la revue : communication@francequalite.fr

► éclairage

La communication responsable, prolongement de l'engagement RSE

Par Lise Harribey, Responsable de la communication de France Qualité

LE MOT DE LA RÉDACTION

L'engagement RSE est une chose, savoir en parler en est une autre ! Comment ne pas tomber dans les pièges du greenwashing ? Pourquoi l'adoption d'une posture responsable dans sa communication est le prolongement logique et indispensable de son engagement RSE ? Comment s'y prendre ? Notre référente communication au sein de France Qualité a participé à la rédaction du Guide d'évaluation AFAQ 26000 à l'usage des métiers de la communication, elle a donc pris la plume pour éclairer le sujet auprès de nos lecteurs.

« La communication responsable correspond non seulement à la communication qui porte sur des questions de responsabilité d'entreprise, mais intègre aussi la responsabilité des actions de communication. C'est une communication plus sensible aux enjeux écologiques, davantage à l'écoute du Vivant, une communication qui s'interroge autant sur le fond et sur la forme des messages, une communication qui intègre également la notion d'urgence. La communication responsable n'est pas un objet ni une fin en soi, c'est un processus systémique. » Telle est la définition que l'on peut lire sur le site de l'ADEME dédié à la communication responsable <https://communication-responsable.ademe.fr/>.

Cette définition montre bien qu'on a dépassé le stade de l'éco-communication ou de la "simple" réduction de l'impact environnemental des campagnes. La sobriété des actions de publicité reste bien sûr essentielle (retrouvez de nombreuses ressources dans la boîte à outils en encadré), mais la véritable responsabilité de la communication aujourd'hui, est plus large et concerne l'impact global du message. L'impact d'un message de communication

fait référence à l'influence qu'il exerce sur la Société, les individus et les comportements. Il englobe les conséquences sociales, culturelles et comportementales, car un message peut avoir des répercussions positives ou négatives. L'ARPP, Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité, dresse en ce sens des règles de déontologie et des recommandations sectorielles et transversales, concernant par exemple l'alcool, les enfants, le développement durable, le respect de la personne... Il est bon de s'y référer selon son secteur d'activité et l'objet de sa communication. D'autant plus si l'on souhaite valoriser sa démarche RSE, il serait dommage de produire l'effet inverse à celui recherché !

Pour rendre un message de communication vertueux, voici quelques principes et bonnes pratiques :

1. Vérité et transparence : s'assurer que le message est véridique, fondé sur des faits vérifiables, et éviter les déclarations trompeuses, les exagérations ou les fausses promesses. On parle aussi de « proportionnalité du message ». Être transparent et sincère sur les caractéristiques du produit ou du service promu.

2. Respect des droits et des valeurs : respecter la diversité et promouvoir des valeurs positives dans ses messages, éviter les contenus offensants, discriminatoires, sexistes, ou qui portent atteinte aux droits de l'Homme.

3. Éviter les stéréotypes : être attentif aux stéréotypes ou aux représentations simplistes qui pourraient perpétuer des préjugés ou des discriminations. Favoriser une représentation équilibrée et respectueuse des différents groupes sociaux et des sensibilités culturelles.

4. Protection des consommateurs : veiller à ne pas abuser des vulnérabilités des consommateurs, comme les enfants ou les personnes fragiles ou dépendantes. Éviter les pratiques commerciales déloyales ou manipulatoires et s'assurer de respecter les règles en vigueur, comme la RGPD, ou le Certificat de l'Influence Responsable.

5. Promouvoir le bon sens et la durabilité : encourager des comportements responsables et durables, notamment en matière de consommation, de santé, de sécurité et de préservation de l'environnement. Ne pas promouvoir des comportements nuisibles ou irresponsables. Cela peut paraître évident, mais visiblement pas pour tout le monde si l'on en croit les derniers bilans de l'Autorité de Régulation !

6. Dialogue et engagement : favoriser un dialogue ouvert et inclusif avec les consommateurs et les parties prenantes. Écouter leurs préoccupations, répondre à leurs questions et tenir compte de leurs commentaires dans ses actions de communication.

7. Conformité aux règles et aux codes déontologiques : se familiariser avec les règles et les codes déontologiques en vigueur dans son pays ou son secteur d'activité, et les respecter !

Chaque année, des campagnes publicitaires suscitent des critiques ou sont considérées comme offensantes. Retrouvez des exemples analysés dans les rapports annuels de l'ARPP ou sur le site du Jury de Déontologie Publicitaire. Sachez que vous pouvez vous-mêmes saisir ce jury si une campagne ou un visuel vous questionne. D'où l'importance d'une approche réfléchie, éthique et sincère dans sa communication. Surtout si vous ne voulez pas vous retrouver épinglé par le JDP ou nommé aux Prix Pinocchio, qui sévissent depuis plusieurs années en dénonçant les impacts désastreux de certaines entreprises sur les droits humains, le climat et l'environnement !

Communiquer de manière responsable demande à la fois des compétences techniques, que l'on peut acquérir en formation ou aller chercher auprès de spécialistes (éco-communication, éco-conception,

ACV, Bilan carbone...), du courage (le courage d'être humble, innovant, différent...) et de l'envie ! L'envie d'être cohérent (on parle beaucoup d'« alignement » aujourd'hui), l'envie de faire grandir son entreprise et ses parties prenantes sur les sujets d'avenir, l'envie de proposer de nouveaux récits et de contribuer à la transition de nos sociétés.

Et vous, vous en êtes où dans la communication de votre engagement ?!



BOITE À OUTILS

pour une communication plus responsable

Guides et référentiels :

- Règles de déontologie de la publicité : <https://www.arpp.org/nous-consulter/regles/regles-de-deontologie/>
- FD X30-028 Responsabilité sociétale - Guide d'utilisation de l'ISO 26000 pour le secteur de la communication : <https://www.boutique.afnor.org/fr-fr/norme/fd-x30028/responsabilite-societale-guide-dutilisation-de-liso-26000-pour-le-secteur-d/fa164836/1251>
- ISO 20121 - L'événementiel pour un développement durable : <https://www.iso.org/fr/iso-20121-sustainable-events.html>
- Guide d'évaluation AFAQ 26000 Métiers de la communication : <https://www.apacom.fr/wp-content/uploads/2019/04/guide-afaq-26000-metiers-communication-20141.pdf>

Sites ressources :

- Le site Communication Responsable de l'ADEME : <https://communication-responsable.ademe.fr/>
- La rubrique com responsable du Club de la com Occitanie : <https://www.clubdelacom.fr/com-responsable.html>
- Fiche mémo sur les écolabels print : <https://www.apacom.fr/wp-content/uploads/2019/04/fiche-eco-labels-print-all.pdf>
- JDP Jury de Déontologie Publicitaire : <https://www.jdp-pub.org/avis/>

Mesurer, évaluer :

- Évaluer l'impact environnemental d'un événement : <https://evenementresponsable.ademe.fr> - <https://www.lecalculateur.fr> - <https://climeet.events>
- Impact d'un site internet : <https://www.ecoindex.fr> - <https://www.websitecarbon.com> - <https://ecograder.com>
- Calculateur carbone de campagnes print et digitales : <https://www.upe.fr/?rub=calculateur-co2>
- Calculateur carbone dédié aux campagnes de communication : <http://www.bilobay.com>
- Calculateur d'impact : <https://www.comeco-impact.com>
- Papermetrics : <https://www.citeo.com/eco-concevoir/>
- Impact des usages numériques : <https://impactco2.fr>

Se tenir informé et s'inspirer :

- <https://www.communicationresponsable.fr>
- <https://mathieu-jahnich.fr/blog/>
- <https://www.novethic.fr/>
- <https://lareclame.fr/dossier-tendances-com-rse-2022-260964>



vision

ISO 26000... et après ?

Propos recueillis auprès de Patrick d'HUMIÈRES, Président de la Commission normative DD-RS au sein d'AFNOR Normalisation, Conférencier et Spécialiste RSE
par Gérard CAPPELLI, France Qualité

LE MOT DE LA RÉDACTION

Patrick d'Humières est l'un de nos plus grands experts du développement durable et des relations entre Entreprise et Société. Co-fondateur d'EcoLearn, « école de la Durabilité », il a exercé de multiples responsabilités dans le monde de l'Entreprise (Bouygues, Entreprises du Médicament, CNPF...) et des communautés engagées (C3D, Managers Responsables 21...).

Commission normative AFNOR : l'inflexion 2021

Plébiscité par les membres de la CN DD-RS (Commission normative Développement durable – Responsabilité sociétale) à l'automne 2021, Patrick d'Humières en assura la présidence dès janvier 2022 et lança les travaux de réflexion sur un nouveau projet de norme. A mi-année, la note de cadrage était prête, titrée « Norme du modèle d'entreprise durable ». Les débats avaient été nombreux et fournis entre les vétérans d'ISO 26000, pour certains d'entre eux acteurs des comités de rédaction en 2005-2010, et les nouveaux membres de la CN, dont le nouveau Président. Il faut rappeler ici que la révision d'ISO 26000, projet pour lequel la France était demandeuse, avait été proposée par l'ISO à deux reprises depuis 2013, mais non acceptée par la majorité des pays votants. Par ailleurs, le projet de nouvelle réglementation européenne et les nouvelles publications du monde de l'investissement faisaient évoluer la sémantique : la « durabilité » prenait le pas sur la « responsabilité sociétale ».

De MODER (Modèle d'entreprise durable et responsable) à N.ORD (Norme des organisations responsables et durables), le titre du projet évolue dans ses versions provisoires successives, mais force est de constater que le consensus se dessine entre les différentes écoles de pensée. Les promoteurs d'ISO 26000 et les adeptes de la durabilité ou « soutenabilité » sont capables de travailler ensemble et de proposer un texte de recommandations sur « la gouvernance et le management de la transformation durable et responsable des modèles d'affaires » (domaine d'application défini dans la note de cadrage).

Nouveau Président d'une Commission œcuménique, Patrick d'Humières a souhaité que cet article soit écrit à plusieurs mains... En tout cas, le débat a bien eu lieu à deux voix !

Qu'est-ce qu'une entreprise durable ?

Alors que l'intervieweur, Gérard Cappelli (GC dans la suite), un ancien de la CN DD-RS, impute à la réglementation européenne l'évolution du vocabulaire, en clair le passage de « l'organisation responsable » à « l'entreprise durable », Patrick d'Humières (PdH dans la suite) élargit la causalité. A l'instar de son ex-collègue Julien Rivals, il évoque les investisseurs et cite Patricia Crifo, professeure à Polytechnique, chercheuse au CREST (CNRS), et porteuse de l'initiative de recherche « Finance durable et investissement responsable ». Le mouvement du « capitalisme durable » se développe sur les marchés financiers avec des « actions emblématiques d'activistes », selon les propres termes de l'enseignante sur le site de l'Ecole.

GC, déjà convaincu par les propos de Deloitte à ce sujet, reconnaît alors que la dichotomie entre les entreprises « obligées » (soumises à la réglementation) et les volontaires (PME-TPE essentiellement) est un raccourci. PdH s'appuie sur trois zones de la sempiternelle courbe de Gauss : selon lui, 10 à 15 % des entreprises se distinguent en termes de durabilité, 25 à 30 % ont une démarche correcte et au-delà des exigences réglementaires, 40 à 50 % sont tout juste « compliant », et plus de 15 % sont en-dehors des clous. GC, plutôt focalisé sur les PME-TPE non soumises à la réglementation sur le reporting, souligne que les



Patrick d'HUMIÈRES
Président CN DD-RS - AFNOR Normalisation

entreprises ayant mené une démarche structurée reconnue par un label représentent un à deux... pour mille du total des PME-TPE !

PdH lui exprime sa conviction : ce sont les grands groupes qui donnent et donneront le la. GC ne partage pas complètement le concept d'orchestration par les donneurs d'ordre qui serait alors fondé sur leur exemplarité. Mais les deux sont d'accord sur les critères de base d'une entreprise durable : un véritable engagement de la gouvernance, son implication dans la démarche de durabilité, la mise en œuvre structurée de cette démarche qui transforme le modèle d'entreprise en prenant en compte les enjeux environnementaux et sociaux. PdH insiste sur le rôle essentiel de la gouvernance qui oriente à la fois l'offre, les impacts et les comportements de l'entreprise dans le sens de la durabilité. À titre d'exemples, il cite la présidence et la direction exécutive de Schneider Electric, Danone et Michelin. Il insiste également sur les différences sectorielles et l'impact de la culture historique de l'entreprise sur ses engagements sociétaux.

À propos de l'engagement des investisseurs

Auteur, dès le début des années 2000, d'un ouvrage sur « les pionniers de l'entreprise responsable » (Editions d'Organisation, 2001), PdH distingue clairement l'entreprise responsable et l'investissement responsable. À titre d'exemple, le label national ISR (Investissement socialement responsable), créé en 2016 par l'Etat, s'est développé notamment par la loi PACTE en 2019. Cette même année, le groupe Generali, « champion de la durabilité », a acquis en 2019 un spécialiste de l'ISR, Sycomore. Au niveau international, les fonds ISR poursuivent leur croissance, tout en durcissant leurs critères, ce qui se concrétise notamment par l'exclusion de

certaines activités dans les fonds. Ainsi, en 2022, le fonds Mirova, filiale de Natixis, est sorti du capital d'Orpea après les révélations concernant le groupe d'Ehpad. Notre label national n'est pas en reste : ses exigences vont évoluer, à la demande du ministère de l'Economie.

Selon PdH, le cycle vertueux de cette évolution semble quelque peu troublé ces temps derniers. En effet, l'ESG est l'objet de débats politiques houleux aux U.S., en Europe le projet de Taxonomie est critiqué et la Commission européenne pourrait alléger les exigences de la CSRD. Cette nouvelle réglementation serait un « monstre multi-tentaculaire d'obligations de reporting », selon Business Europe, l'association patronale européenne... « Compétition d'acteurs », commente PdH qui est convaincu que nous ne tarderons pas à nous sortir de ces chicanes, tant au niveau du réglementaire que de l'investissement responsable.

Quid de l'impact d'ISO 26000 sur la pratique des entreprises ?

GC, convaincu de la valeur d'ISO 26000 et de ses recommandations, mais déçu par le peu d'intérêt que lui portent les grandes entreprises du CAC 40, questionne PdH sur l'avenir de cette norme. Celui-ci reconnaît l'impact indéniable d'ISO 26000 sur la structure de réflexion, la formalisation du concept de responsabilité sociétale en termes d'enjeux et d'intérêt porté aux parties prenantes. Mais ses recommandations ont-elles été suivies ? Non, pas dans la pratique, selon PdH : le GRI a joué un plus grand rôle, il a inspiré tous les rapports de développement durable - 10 000 selon le GRI - depuis le début des années 2000. Puis les sujets sur le carbone ont pris de l'ampleur, avec le développement des bilans GES dans les entreprises et leurs enregistrements sur la plateforme du CDP (Carbone Disclosure Project). « ISO 26000 a décliné depuis, affirme l'expert, mais elle reste un décor d'ensemble. » PdH rappelle que la norme s'était fortement inspirée des travaux de John Ruggie sur les droits de l'Homme pendant sa période de rédaction. « Elle n'a pas tenu dans le temps le rôle de cohérence et d'unification des démarches, son objectif initial. », conclut-il.

GC module cette assertion en évoquant la place

« La différence fondamentale, c'est que la Qualité permet de mieux gérer les ressources, alors que la RSE permet d'optimiser les impacts de l'entreprise. »

d'ISO 26000 dans les démarches volontaires RSE des PME-TPE souvent accompagnées par des promoteurs de cette norme. Dans ce domaine, les labellisateurs (AFNOR, LUCIE, Ecocert...) ont contribué à la mise en pratique de la norme. PdH réagit à cet argument : « La non-certification a été une grande déception, parfois interprétée comme "non valable si elle n'est pas certifiable", et donc pas reprise par les acteurs politiques et gouvernementaux. » A titre de comparaison, le fondateur d'EcoLearn cite le label B Corp, reconnu aux USA, et la norme de certification internationale AA 1000 en matière de développement durable. PdH constate qu'ISO 26000 a pu inspirer certains rapports au début, mais qu'elle n'a pas permis de les structurer. Élargissant son argumentaire à l'international, il prend l'exemple d'un continent qu'il connaît bien : « Le monde entrepreneurial africain adore les labels. ISO 26000 n'y a pas pénétré... ».

Selon l'auteur d'un ouvrage sur l'éco-capitalisme¹, ISO 26000 a été combattu en réalité par le système libéral en place (notamment aux Etats-Unis) et doit sa défaveur à ce combat. Pourquoi les investisseurs ont-ils eu davantage de succès avec leurs critères ESG ? Pour deux raisons selon PdH : les grands fonds (de Calpers à BlackRock) en ont fait un outil de prospection et de gestion de risques, et leur poids est tel que personne n'a osé s'opposer à eux, d'autant que leurs lignes étaient marginales dans les investissements... Et puis cela s'est accentué et a surpris tous les acteurs, de l'ONU, avec ses PRI (Principes de l'investissement responsable), aux fonds souverains. Le sujet « durable » vs « responsable » a basculé quand les pointures de la régulation financière (FSF, Stern, Bloomberg, Mark Carney...) ont rejoint les études sur le climat pour en faire un sujet systémique.

Insistant sur le rôle des investisseurs, PdH décoche un ultime argument à propos d'ISO 26000 en remarquant que plus le rôle de prescription des investisseurs en termes de durabilité s'est accru, plus la norme a périclité. « Il n'existe pas de fonds ISO 26000. Cette norme n'inspire pas les investisseurs, peut-être parce qu'elle est trop exigeante. » Il reconnaît qu'ISO 26000 donnait une vision d'ensemble, alors que les investisseurs segmentent leurs exigences par critère et par approche spécifique : carbone, social... À terme, selon lui, une vision d'ensemble sera nécessaire. Déjà, à ce jour, un certain mouvement se dessine dans le sens d'un regroupement partiel des thèmes, en Europe en tout cas.

Qualité et RSE : un rapprochement ?

GC, « PM'iste » de cœur, ramène le débat au monde des entreprises, et particulièrement des PME-TPE dont les responsables Qualité ou QSE voient dans la RSE une opportunité d'élargir le système de management. Il rappelle à son Président de CN les travaux d'une



autre CN AFNOR : « Qualité-Management ». Cette Commission normative nationale avait fortement contribué à la rédaction de la version 2015 d'ISO 9001, dont l'article 4, novateur, intégrait enfin les notions d'enjeux et de parties intéressées (ou prenantes). La nouvelle structure de la norme Qualité (commune à tous les systèmes de management) est organisée selon le PDCA de Deming, comme l'est également le modèle EFQM qui, rappelons-le, intègre le développement durable depuis son origine.

PdH cautionne ce cycle PDCA, « invention de la science, au cœur de la pensée occidentale, qui lie théorie et réalité ». Il souligne d'ailleurs que la roue de Deming est inspirée du cycle d'expérimentation médicale développé par Claude Bernard il y a près de deux siècles. « Le PDCA s'applique à tout, y compris à une démarche de durabilité. » Voilà un consensus sans réserve entre les deux protagonistes du dialogue-débat... « Qualité et RSE ne partent pas du même point. », tempère PdH. Il concède pourtant que les grands progrès de l'économie doivent beaucoup à la Qualité et, en citant Fayol, que l'optimisation des organisations est profitable aux actionnaires.

La différence fondamentale, selon lui, c'est que la Qualité permet de mieux gérer les ressources, alors que la RSE permet d'optimiser les impacts de l'entreprise. « Alors, en internalisant les externalités, la RSE rejoint la Qualité qui, elle, part de l'interne de l'entreprise. » En outre, selon PdH, la démarche Qualité est applicable à la RSE. On peut même parler d'une « qualité de la RSE », conclut-il, et donc il n'y a jamais d'opposition entre les deux démarches. Consensus confirmé par conséquent.

Et si on reparlait des PME-TPE ?

Deuxième point de consensus : GC est convaincu que la segmentation des PME quant à leur démarche RSE est assez analogue à celle des grandes entreprises que PdH avait positionnées sur une courbe de Gauss. En clair, GC est dubitatif sur les pourcentages ô combien optimistes de certaines publications : 90 % des

dirigeants de PME-ETI mèneraient des actions RSE, la moitié d'entre eux aurait mis en œuvre une démarche, et pour un quart d'entre eux celle-ci serait structurée. La réalité constatée sur le terrain est un peu différente, en rappelant le « un ou deux pour mille » mentionné en début de cet article au sujet du total des labels de reconnaissance des démarches de RSE structurées. En y ajoutant les notations EcoVadis, on monte à quatre ou cinq pour mille. Il est probable que le quart des PME évoqué précédemment puisse concerner une démarche peu ou pas structurée, et que les trois quarts restants représentent des entreprises non engagées ou pratiquant un opportuniste "pick and choose" environnemental ou social.

PdH partage cette hypothèse et l'explique par la forte différence des modèles d'affaires des grandes entreprises et des petites. Les grandes auraient, selon lui, une plus grande liberté de niveau de prix. Les petites n'ont pas cette liberté et, par la pression des donneurs d'ordre, ont des marges réduites. « Elles sont victimes d'une généralisation institutionnelle », regrette PdH, convaincu que les PME, dans la situation actuelle, auraient « du mal à faire comme les grandes entreprises ». GC acquiesce, en notant toutefois une catégorie de PME ou d'ETI qui fait exception : celles qui, par une stratégie de spécialisation, ont réussi à sauvegarder un bon niveau de marge et qui ont compris que la RSE était une opportunité de développement complémentaire.

Pour PdH, cette exception n'écarte pas la criticité de la situation globale sur la répartition de valeur entre grands donneurs d'ordre et PME-TPE fournisseurs ou sous-traitants. Quid des achats responsables de ceux-là à l'égard de celles-ci ? La possibilité des petites entreprises de développer une démarche de RSE efficace est liée à leur capacité financière. PdH est convaincu que le tissu des PME-TPE doit être renforcé. Depuis des décennies, on parle des aides accordées par l'Etat à ces entreprises. Et si les grandes entreprises y contribuaient, surtout dans le cadre d'une hypothétique relocalisation industrielle ? Le label « Relations fournisseurs et achats responsables » va dans ce sens, à développer donc. « S'adapter au modèle de la PME », insiste l'expert de la durabilité, en soulignant que la CSRD devra être adaptée aux réalités des PME pour leur être applicable... Pour la majorité des PME-TPE - conviction partagée par GC - la démarche de RSE ou durabilité se déploiera en trois ou quatre actions majeures : action climatique par l'efficacité énergétique, gestion des déchets et économie circulaire, et qualité des pratiques sociales (en termes de santé-sécurité, qualité de vie au travail et rémunération globale), l'ensemble dans un cadre de gouvernance novateur.

« Le PDCA s'applique à tout, y compris à une démarche de durabilité. »

En synthèse, une nouvelle norme ?

Le débat aurait pu se poursuivre entre l'expert en durabilité, promoteur de l'éco-capitalisme, convaincu par les valeurs d'un modèle européen responsable², et le PM'iste pratiquant d'ISO 26000, adepte de la "performance globale". Leur consensus final est celui de la nécessité d'une norme conciliant les fondamentaux historiques d'ISO 26000, les 17 objectifs planétaires de l'ONU et les grands enjeux environnementaux et sociaux du cadre européen. Au-delà des exigences réglementaires, le texte normatif en projet doit proposer des recommandations aux entreprises ou organisations qui visent une véritable transformation de leur modèle économique. Leur

permettre de mettre en œuvre un processus de construction d'un modèle durable en répondant aux attentes de leurs parties prenantes, telle est l'ambition de ce projet dont les grandes lignes, avant une rédaction élaborée, seront présentées aux autres pays européens membres du CEN

(Comité européen de normalisation). À terme, une norme européenne sur la durabilité serait un outil apprécié par de nombreux acteurs privés et publics.

Rappelant les textes internationaux de référence, ainsi que les bases juridiques et autres référentiels, facilitant l'élaboration d'une stratégie de durabilité et son déploiement sur six leviers d'action liés aux enjeux ESG essentiels, et proposant des indicateurs de mesure de la performance sociale et environnementale ainsi que de l'efficacité de gouvernance, un tel document serait bien utile pour les entreprises et leurs parties prenantes. Les grandes entreprises rompues au reporting extra-financier y trouveraient des compléments intéressants sur les modes de mise en œuvre des démarches de durabilité. Pour les ETI nouvellement concernées par la directive européenne, le cadre pédagogique serait apprécié. Quant aux PME-TPE, un chapitre entier leur serait consacré, leur ouvrant différentes perspectives selon leur niveau de maturité en RSE.

Ayant mobilisé son réseau, le président de la CN DD-RS a organisé, avec AFNOR Normalisation, des séances d'audition qui permettent à diverses parties prenantes nationales (Plateforme RSE, communautés actives en durabilité, syndicats et groupements professionnels...) de prendre connaissance d'une synthèse du projet et la commenter. Les premiers retours sont encourageants et confirment l'opportunité d'un document de synthèse et de recommandations sur la gouvernance et le management de la transformation durable des entreprises.

¹Patrick d'Humières, *Le développement durable va-t-il tuer le capitalisme*, Maxima, 2010

²Patrick d'Humières, *Le réveil de la pensée européenne*, L'Aube, 2021

NE MANQUEZ PAS

ÉDITION #5



LA NOUVELLE QUALITÉ,

SOLUTION

POUR LES DÉFIS DU MOMENT

15 JUIN 2023 • PARIS

LIEU :

ESQESE PARIS, École QSE de l'ICP

TARIFS :

Normal : 70 €

Adhérents : 40 €

Etudiants : 20 €

Tarifs nets de taxes, incluant le déjeuner et les pauses



<http://bit.ly/JourneeQualite>

Avec le soutien de :





©bestimage

Grand Témoin

Laurence Jenkell, JENK Sculptrice d'art contemporain mondialement connue pour ses sculptures Bonbon

Afin de capitaliser des points de vue complémentaires sinon out of the box et d'ouvrir le champ des possibles, France Qualité a décidé de recueillir les réactions, avis, visions de « Grands Témoins » autour de la thématique Qualité.

Ces Grands Témoins peuvent être des dirigeants, des spécialistes connus-reconnus de tout ou partie du périmètre des démarches de progrès/de maîtrise des risques, mais également des personnalités du monde artistique, sportif, médiatique...

Découvrez la quinzième interview, menée par Marie CORNET-ASHBY.



©bestimage

» ARTISTE FRANÇAISE CONTEMPORAINE
AUTODIDACTE

» CHEVALIER DE L'ORDRE DES ARTS ET DES
LETTRES

» EXPOSE DANS LE MONDE ENTIER

Née en 1965, Laurence Jenkell, dite JENK, est une sculptrice et peintre française d'art contemporain mondialement connue pour ses sculptures Bonbon plus grandes que nature ! L'artiste Pop-Art, vit et travaille dans le sud de la France et ouvre en 2022 un atelier-galerie à Monaco.

Depuis plus de 20 ans, JENK sculpte des Bonbons aux couleurs éclatantes, plus grands que nature et de tailles variées, dans des matériaux tels que le plexiglas, le polyester, le bronze, l'aluminium, le marbre et le Verre de Murano.

Le célèbre Bonbon de JENK est devenu sa signature artistique. Mais plus qu'un médium, son Bonbon est devenu un langage. Ses œuvres s'inscrivent dans une réflexion et un processus culturel : le sujet du Bonbon alliant simplicité et universalité. Avec une grande liberté et détermination, JENK conduit ses recherches et développe ses thématiques afin d'enrichir son répertoire de formes.

Le Bonbon demeure le noyau dur de son identité créative, mais elle en explore habilement toutes les possibilités. Elle décline ses emblématiques Wrapping sur des collections telles que ADN ou Robots. L'artiste extrapole le geste de torsion afin de dénoncer des sujets de société tels que les problématiques environnementales, sociétales et la cause animale.

En 2017, sont apparues les sculptures Wrapping Twist qui symbolisent l'emballage froissé du papier Bonbon et en 2022, elle crée Monacandy, une collection en hommage à Monaco.

Ses œuvres sont exposées dans plus de 50 pays à travers le monde dans de nombreuses galeries, d'importantes collections privées, publiques et institutionnelles et dans des musées.

Chevalier des Arts et des Lettres depuis 2019, Laurence JENK est classée n°430 dans le top 1 000 des artistes contemporains internationaux (2000 - 2020) les plus vendus aux enchères ces vingt dernières années, selon le dernier rapport exceptionnel Artprice 2020, 20 ans d'Art Contemporain aux enchères.

QUE SIGNIFIE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

La qualité est la valeur intrinsèque d'un objet, d'un matériau ou d'une personne.

Selon moi, d'un point de vue artistique, la qualité réside dans cette petite étincelle magique et mystérieuse qui rend un objet unique.

Maurice Druon, dans son livre « Les mémoires de Zeus », disait : « La magie est la science du geste juste au moment juste et au lieu juste »... Cette citation me semble très pertinente pour définir la qualité à travers l'art.

Dans mes créations, j'utilise le plexiglas malléable sous l'effet de la chaleur, dans les plus grandes règles de la technique, et pour donner naissance à des œuvres d'art comme mes Wrapping Bonbon, et aussi d'autres travaillées par torsion sur des sujets forts pour des causes (environnement, société, etc.) qui me tiennent à cœur !

Dans cette optique d'excellence, je sélectionne le plexiglas (matériel commun) qui après transformation, se révèle être aussi fier que le marbre ou le bronze avec lesquels je m'exprime également.

Trouver le surprenant, le merveilleux, le magique et presque surnaturel dans un fondement aussi courant, telle est ma mission d'artiste guidée par une recherche permanente de la qualité.

« La qualité d'une œuvre ne se révèle qu'avec l'intensité de l'émotion ressentie face à elle. »

COMMENT EN PARLER PLUS ET MIEUX ?

Par l'approche artistique et éducative.

Et partager mon art avec le plus grand nombre est l'une de mes priorités.

Il est essentiel d'avoir une intimité avec l'œuvre. Cela signifie de laisser la texture, la matière et les couleurs nous influencer. Il faut encourager la rencontre « homme et art » pour créer cette fusion artistique dont la magie va surgir... Et toute intention de création, toute volonté ou tentative de relation avec l'art, est une admirable action.

C'est dans le but d'encourager et de guider le public vers cette révélation que j'ai lancé récemment dans mon atelier-galerie à Monaco des ateliers créatifs « Make your Own Bonbon ». Chaque participant y crée sa sculpture Wrapping Bonbon (de 10 centimètres)



© franzchavaroche

avec sa propre vision, une version de ce rêve sucré. Chaque œuvre d'art unique est mise sur un socle et dotée d'un certificat d'authenticité.

QU'EN EST-IL DE VOTRE PARCOURS PERSONNEL OU DE VOS CENTRES D'INTÉRÊT À CET ÉGARD ?

Je suis une artiste autodidacte. J'ai travaillé ce sujet corps et âme pour pouvoir maîtriser le plexiglas, et créer ma technique de torsion unique donnant naissance à cette structure graphique de Wrapping Bonbon. Mes premiers essais et prototypes datent de 2004, lorsque le plexiglas est devenu malléable sous l'emprise de la chaleur. J'ai réussi à dompter cette matière pour la travailler justement en torsion. Et la forme est née sous mes doigts, le Bonbon a vu le jour à la sortie d'une plaque du four avec deux twists que j'ai faits, l'un à gauche et l'autre à droite.

Je me suis concentrée pleinement sur mon art, même si des gens se moquaient de moi en disant : « Elle fait des bonbons... ». J'ai voulu montrer que je créais des œuvres d'art en mettant cette qualité au centre de mon travail. Je suis parfois confrontée à des problèmes techniques qui engendrent du temps de travail et des recherches, m'obligeant à être méthodique et minutieuse. Cela se doit d'être parfait, mon centre d'intérêt sera toujours ma technique. Pousser la matière à son paroxysme, telle est ma passion première, vraiment !

QUELLE EST POUR VOUS LA SYMBOLIQUE DU MOT QUALITÉ ?

La qualité (du latin *qualitas*) signifie « manière d'être », « nature » (d'une chose), donc la valeur intrinsèque de toute chose... La qualité d'une œuvre ne se révèle qu'avec l'intensité de l'émotion ressentie face à elle. Pour moi, la symbolique du mot qualité est la magie.

LA QUALITÉ AU SERVICE DE VOTRE ACTION, SOUS QUELLE FORME ?

L'artiste, quel qu'il soit, tend vers l'excellence. Qu'il utilise des matériaux pauvres ou nobles : l'œuvre terminée doit refléter la qualité et sa signature artistique, un moment où celle-ci est aboutie. Même si la perfection n'existe pas, on vise à l'excellence. Et aussi... à mon image, et ce que je souhaite véhiculer. Au fil du temps, mes œuvres ont atteint un certain degré de perfection, et je veux toujours tendre vers ce même degré, voire plus.

Pour que l'œuvre soit exceptionnelle, avec ce petit plus de cette magie-là, il faut tendre vers la perfection.

QUELS SONT LES PILIERS DE LA QUALITÉ AU SEIN DE VOTRE STRUCTURE OU DE VOTRE ACTIVITÉ ?

Trois piliers me semblent fondamentaux. Déjà, la qualité des matériaux. Ensuite, la rigueur dans la

réalisation de l'œuvre. Enfin, l'intégrité de l'artiste qui ne suit pas les modes, et je suis en phase avec cela.

J'ai envie de faire principalement des Bonbons mais également d'utiliser la torsion pour décliner ma technique sur d'autres œuvres.

Mon œuvre, je l'espère, restera dans l'histoire de l'art. Chaque pièce est unique à travers un drapé, et une torsion unique.

L'aspect de la qualité, est une base sur laquelle je suis intransigeante. Mes clients, le public, les galeries se doivent de recevoir en permanence le meilleur de ce qui existe.

Et la qualité du matériau aide au rendu final, c'est le fondement qui se libère afin de dénicher la grandeur de l'œuvre. Ensuite, le travail et la rigueur de l'œuvre sont essentiels. Mon équipe, qui me soutient au quotidien et me soulage avec un regard attentif, me permet une grande liberté artistique.

L'intégrité, l'éthique, et le devoir qui est le mien de créer sans compromis, permettent une qualité de justesse.

UN OBJET VOUS INSPIRE QUAND IL EST QUESTION DE QUALITÉ ?

Toute chose peut être nature d'inspiration. Et souvent, ce sont les petits trésors du monde qui me donnent cette inspiration ! Cela peut être tout et n'importe quoi, la magie toujours...

LA PERSONNALITÉ QUI REPRÉSENTE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Je suis souvent inspirée, par des personnes aux valeurs et aux convictions fortes, avec un sens de la morale élevée et une ambition d'être. Cela est indéniable.

UN LIEU QUAND IL S'AGIT DE QUALITÉ ?

Tout lieu dégage une qualité, il y a de la beauté partout où l'on veut bien regarder. La qualité c'est justement savoir regarder, ressentir et comprendre ce qui nous entoure.

LA QUALITÉ, POUR QUELLES RAISONS ESSENTIELLES ?

L'essence même de l'artiste, c'est de laisser libre court à sa créativité. Une œuvre se doit d'être de qualité par respect pour le public et soi-même. Je ne pourrai négliger cette notion, sous aucun prétexte. La qualité est une valeur essentielle à mon être et à ma créativité.

ZOOM SUR

LES ATELIERS CRÉATIFS DE LAURENCE JENK

Laurence JENK a toujours souhaité partager son art ! Depuis fin 2022, elle fait découvrir son univers artistique en lançant ses ateliers artistiques 'Make your Own Bonbon' dans son atelier-galerie à Monaco, en France et à l'étranger.

Un moment de partage où l'artiste accompagne chaque participant dans toutes les étapes de création de leur propre sculpture Wrapping Bonbon de 10 cm en plexiglas, signée JENK Studio et accompagnée d'un certificat d'authenticité.

Ces ateliers sont proposés aux particuliers (adultes et enfants), aux entreprises et aux associations.

Informations pratiques :

Sur réservation uniquement

Groupe de 8 personnes maximum.

Du lundi au vendredi

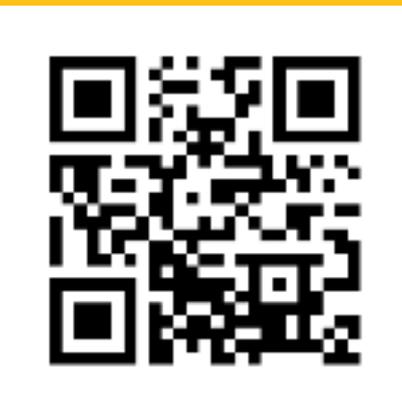
JENK Gallery: 29 Bd Rainier III – 98000 Monaco

Tel : +33 (6) 47 58 49 74

communication@laurencejenk.com

www.laurencejenk.com

Inscription en ligne (scannez le QR code)



Jean-François REVEL, grand ambassadeur de la Nouvelle Qualité pour 2023

Par France Qualité

Le 11 février dernier, France Qualité décernait le Trophée du Leader Qualité 2022 à Jean-François Revel, qui a assumé la fonction de CEO de SCLE-SFE, entité d'EQUANS France, jusqu'en décembre 2022.

Marc Bazinet, Maître de cérémonie, n'a pas manqué de rappeler que Jean-François Revel avait été un pionnier dans la conduite des démarches de progrès, et un modèle. Qu'il a été inspirant pour grand nombre de professionnels, en étant à la tête de la première société qui a obtenu pour la France le Prix Européen de la Qualité. Visionnaire tout au long de sa carrière, c'est tout naturellement que France Qualité, et le jury du Trophée Leader Qualité France, présidé par Alexis Eychenne, Directeur Practice Executive Search de LHH Recruitment Solutions, voient en lui un ambassadeur d'une qualité rare pour la Nouvelle Qualité !

Voici le message délivré par Jean-François Revel lorsqu'il a reçu le Trophée...

« Je suis très honoré d'être là parmi vous, et merci encore de m'avoir porté à cette distinction, que je reçois avec la communauté des collègues qui travaillent avec moi, parce que tout seul on ne fait pas grand-chose, c'est bien connu. J'ai un comité de direction qui m'a suivi dans cette démarche et puis d'une façon générale tous les collègues de l'entreprise, donc ce Prix leur revient aussi d'une certaine manière. Un grand merci à France Qualité pour cette distinction.

L'entreprise que j'ai eu le plaisir de diriger jusqu'à fin 2022, parce que j'ai passé la main à un collègue fin décembre, c'est une activité où on est parti de pas



grand-chose : on était deux ou trois à commencer à faire de l'électronique dans une société qui faisait plutôt des travaux électriques. Donc voyez, c'était vraiment une diversification assez osée. Et presque 40 ans après, il y avait 400 personnes dans cette activité, avec un constructeur qui s'est établi auprès de grands donneurs d'ordre, tels que EDF, SNCF, RATP, et j'en passe. Donc ça a été une belle aventure, et les démarches Qualité en particulier ont été structurantes pour l'entreprise. Puisqu'on partait de zéro et qu'on avait des clients qui étaient relativement sensibles à la démonstration que ce qu'on leur fournissait était de qualité et surtout apte à des durées de vie de 20 ans, 30 ans, 40 ans. Car quand on travaille dans le domaine des infrastructures, on n'est pas du tout sur des usages tels, qu'au bout de cinq ans on se débarrasse d'un produit et on passe à autre chose. C'est une démonstration à faire, et sans les



LAURÉAT 2022

référentiels ISO auxquels on a souscrit, je pense que l'on aurait été plus dans l'improvisation, et ça aurait certainement bien moins marché. On a aussi essayé de responsabiliser sans arrêt tout le monde dans l'entreprise. Puis la rencontre avec l'EFQM® a été assez déterminante également, parce que ça nous a vraiment engagés dans une voie de partage avec tous les collègues et de prise de décision décentralisée. On était vraiment déjà sur un leadership décentralisé sans trop le savoir. Et puis on a tenu le coup, ce qu'on a fait a plu aux clients et c'est vrai qu'aujourd'hui, sur nos secteurs d'activités, nous avons la confiance de ces clients depuis des années, avec des parts de marché relativement significatives face à des grands concurrents tout à fait respectables et également très présents dans d'autres pays.

Donc ça a été un parcours prodigieux pour moi : il y a eu à la fois la casquette de chef d'entreprise, mais encore une fois, j'étais bien accompagné par mes proches collègues, et puis cette casquette un peu de Qualité, que j'ai toujours aimé porter également en parallèle, en démultipliant aussi quelques outils, quelques évaluations. C'est tellement ressourçant de voir ce que font les autres, et de trouver des bonnes idées à droite et à gauche, c'est toujours un plaisir, surtout de partager avec les autres ce qu'on a soi-même essayé. C'est vraiment très intéressant.

Que dire après ? Moi, mon sentiment général c'est que je trouve que la Qualité dans ce pays, même si on n'en parle peut-être pas de la même façon que par le passé, elle est bien présente. Je vais parler d'Origine France Garantie parce qu'on a souscrit à ce référentiel, mais je trouve qu'on n'a pas à rougir aujourd'hui : on a des industries qui tiennent la route,

on a des produits qui ont un très très bon niveau et je pense que c'est lié aussi au travail de l'AFNOR et des associations qui portent tout cela. Donc je pense qu'on peut avoir confiance en l'avenir au niveau de notre tissu industriel.

Le message à porter c'est que effectivement, avec la Qualité, il sera toujours nécessaire de codifier des critères à atteindre, des façons de fabriquer les produits, des standards à observer, pour que le client soit satisfait de ce qu'il achète. Mais ça ne pourra jamais se faire sans les individus, sans leurs qualités, leur conviction, leur implication, et la liberté qu'on va leur donner d'améliorer sans arrêt les procédés, que ça soit en fabrication, en contrôle, en retour d'expérience, qui est quelque chose d'extrêmement important. Et donc, la question qui se pose après, c'est comment je fais pour embarquer tous ces gens-là, comment je les implique ? Les responsabiliser ça ne se décrète pas, il faut créer le terreau pour que ça puisse se faire. C'est toute la construction autour des valeurs, des visions, missions et puis tous les processus que l'on va mettre autour pour relier tout ça dans l'entreprise. Et surtout la parole que l'on va donner aux collaborateurs pour faire valoir ce qu'ils font au jour le jour, et au travers de leurs équipes : ce ne sont pas des challenges individuels, ce sont des challenges d'équipes, qui doivent tous converger vers l'objectif général de l'entreprise. C'est ça qui rend l'entreprise plus forte, nous assurant de pouvoir être vraiment RSE, de l'être dans la durée. On a réussi me semble-t-il à le faire. Et ce que l'on se dit après c'est « ouh la la, mais qu'est-ce qui va se passer après le dernier Prix EFQM® ? », en plus je

« C'est tellement ressourçant de voir ce que font les autres, et de trouver des bonnes idées à droite et à gauche. »

m'en vais... Et bien non, parce que ce qui est fantastique, c'est que, comme on a fait du management partagé au niveau des comités de direction, on s'est vraiment partagé des choses, c'est pas du tout hiérarchique. On était côte à côte et chacun souscrivait à ce que l'autre décidait, en tout cas il le soutenait, et puis les choses avaient été discutées au préalable, et donc le relais passe sans problème. C'est-à-dire que la question ne se pose même pas, et les collaborateurs d'ailleurs ne comprendraient pas pourquoi ça changerait. Alors évidemment, on est dans un groupe, il y a un actionnaire qui a des attentes etc., donc ça, ça se gère aussi. Il faut comprendre l'actionnaire, en écoutant ses demandes, en échangeant et discutant, ce n'est pas interdit ! Mais après lui dire « on va vous offrir autre chose, on

va vous offrir une société performante, une vitrine, quelque chose qui est bon pour votre image ». Il faut essayer de mettre en avant tout un tas de choses en plus, pour au niveau budgétaire rester raisonnable, parce que c'est normal qu'un actionnaire qui a donné des sous, en attende un juste retour, mais ne pas être non plus dans l'exagération, pour garantir le futur.

Je vous dis tout ça, c'est un peu à brûle-pourpoint, c'est un peu désordonné dans ma tête, mais c'est ce qui nous a animés durant toutes ces années et j'en suis vraiment très très heureux. »

Jean-François Revel se voit remettre son magnifique trophée, tout en bois, réalisé par les élèves du Lycée Professionnel Lavoisier à Brive, en CAP Ébénisterie d'Art. Composé de plusieurs essences de bois, c'est un

modèle unique qui représente parfaitement ce qu'est un Leader Qualité France en termes d'ouverture, de partage, et de déploiement des démarches de progrès.

Jean-François Revel rejoint ainsi le cercle privilégié des Leaders Qualité France, composé de Jean-Louis Grandin (Consultant interne à la direction générale du Groupe RATP, professeur associé au CNAM, master de management des risques QSE, RSE - Leader 2021), Vianney Leclercq (Directeur Qualité du Laboratoire BIOESTEREL - Leader 2020), et Eric Wolff (Directeur Qualité et EHS Corporate de L'Oréal - Leader 2019 - à la retraite depuis).



**Votre réseau social privé est disponible sur
Parcours Croisés !
Rejoignez le groupe privé des membres du
réseau France Qualité.**

Offre réservée aux adhérents du réseau France Qualité, national et en régions (AFQP, MFO...).
Pour bénéficier d'un accès gratuit, contactez par e-mail communication@francequalite.fr.



F R A N C E
Q U A L I T É

EXCLUSIVITÉ ADHÉRENTS

Revue Echanges
Livres blancs
Replays

...

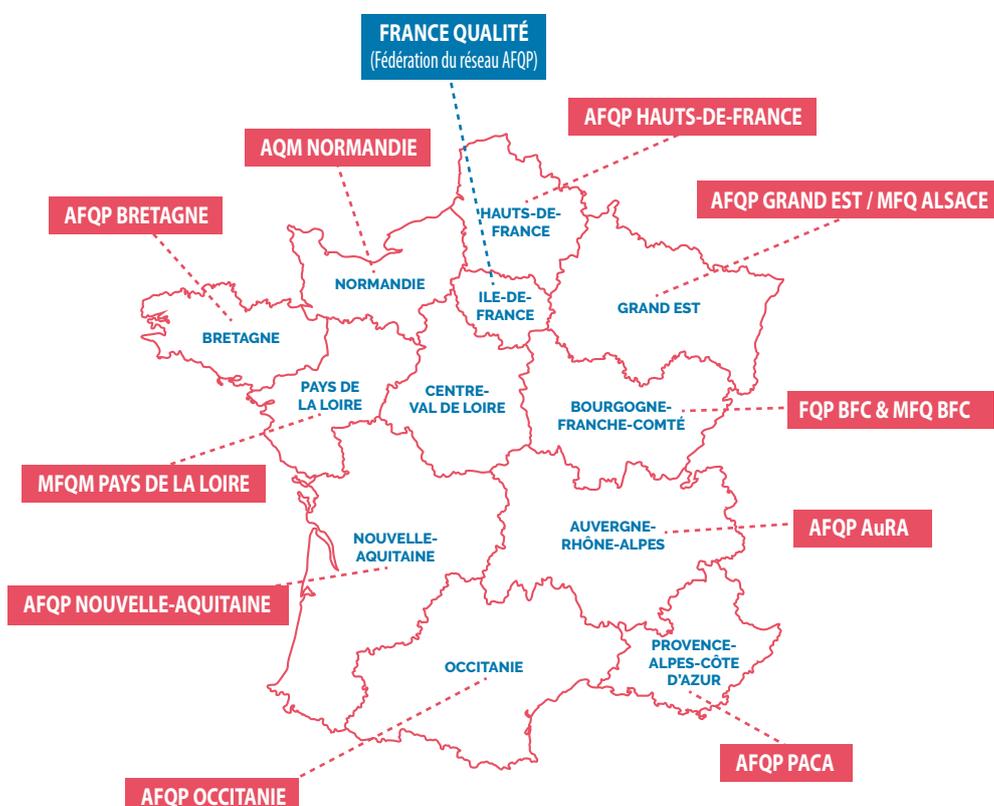


Depuis 2022, seuls les membres du réseau France Qualité ont accès à l'intégralité des productions de l'association.

J'en profite



REJOIGNEZ LE RÉSEAU FRANCE QUALITÉ



RETROUVEZ LES COORDONNÉES DES ASSOCIATIONS RÉGIONALES SUR :
www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp

in f  