



Réseau entreprise et
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

le développement durable
à la recherche de solutions pour les pme

colloque international Montréal, 28-30 octobre 2015

Saint-Étienne

29 octobre

Le DD est-il rentable pour les PME ? Une approche par la performance globale...



Rentabilité

Comment quantifier
les retombées des
actions en
développement
durable pour
l'entreprise ?

Sandrine Berger-Douce, Professeure



INSPIRING INNOVATION



INNOVANTE PAR TRADITION



Verbatims de dirigeants sur le thème...

- **« La performance immédiate n'est pas forcément signe de bonne santé ! » / « La performance immédiate est un signal d'alerte. Pour moi, la sur-performance est un problème. »** (Parlement des Entrepreneurs d'Avenir, Paris, nov. 2013)
- **« Faire l'exercice du DD ouvre l'entreprise sur son écosystème, ses parties prenantes. Dans un 2^{ème} temps, il peut se transformer en un gage pour la rentabilité, même si pour certaines entreprises, le retour sur investissement peut aussi arriver très vite. »** (Atelier Afaq 26000, AFNOR-Medef Lyon, oct. 2015)

Présentation

- Enjeux du DD pour les PME
- Freins à l'appropriation par ces organisations
- DD et rentabilité....
- Vers une performance globale ?



Enjeux du DD pour les PME

■ RSE = les PME aussi !

- Une **préoccupation stratégique** (Jenkins, 2009; Courrent, 2012)
- Des entreprises soumises à **des injonctions paradoxales** (Quairel et Auberger, 2005) de leurs parties prenantes

➔ **quid de la rentabilité de l'engagement en faveur du DD ?**



Freins à l'appropriation du DD par les PME

- Des **difficultés récurrentes**: manque de temps, de ressources, de compétences (Etude INSEE, 2011; Baromètre RSE des PME, 2013; Van der Yeught et al., 2013; Coëdel et al., 2015)
- Des **réponses encore insatisfaisantes** ...
 - Démarches collectives territoriales et/ou sectorielles sous l'égide d'organismes d'accompagnement (Berger-Douce, 2006) et de clubs d'entrepreneurs (Calmé et Bonneveux, 2015)
 - Accompagnement personnalisé par des consultants (Noireaux, 2015)

Le « serpent de mer » de la rentabilité du DD

■ De nombreuses études sur la relation entre DD et profit

- Méta-analyses de Orlitzky et al. (2003 – 53 études) et de Allouche et Laroche (2005 – 82 études)

■ Des résultats contrastés: un lien ambigu...

- Mc Williams et Siegel (2000); Capron et Quairel-Lanoizelée (2004); Vogel (2005); Gond (2006)

→ des dirigeants sceptiques !



La posture de l'économie positive...

- **Renforcement des piliers du DD au profit de l'entreprise / Comment faire pour que le DD ne soit pas qu'un outil de bonne conscience ?**
- **Réponse par le reporting et les indicateurs extra-financiers**
 - Impacts du DD sur la rentabilité (innovation, baisse des coûts, changement de perspective temporelle, maîtrise des risques, réputation, RH) (Saghroun et Eglem, 2008)
 - Perception mitigée par les analystes financiers

➔ Mais pour autant, faut-il tout quantifier ?

D'autres approches de la performance...

■ Capital immatériel

- Fustec et Marois (2006)
- Capital humain, capital clients, capital structurel (Edvinsson et Malone, 1999)

■ Théorie de la création de valeur partagée

- Porter et Kramer (2011)

■ Performance globale (CJD; Jany-Catrice, 2012) au service de la compétitivité (Oseo, 2012) ou d'une « utopie mobilisatrice » (Capron et Quairel, 2006)



La performance globale du CJD

- Une performance associant réussite économique, respect de l'environnement et participation au bien-être social...
- ... en phase avec le DD:
 - ≠ un phénomène de mode, un supplément d'âme pour les entreprises
 - = la ligne de fond d'une profonde évolution de l'économie de marché et de sa régulation, du rôle des organisations et des modes de production et de distribution des biens et services



Une performance globale appliquée aux PME

■ Typologie de St-Pierre et Cadieux (2011)

- Performance économique
 - Croissance, santé financière, satisfaction des besoins des clients, qualité des produits et services
- Performance durable (sociale, environnementale et sociétale)
 - Maintien des emplois, qualité de vie des collaborateurs, réputation de l'entreprise, équilibre entre santé financière, implication sociale et respect de l'environnement
- Performance personnelle du dirigeant
 - Reconnaissance sociale, patrimoine personnel, qualité de vie, indépendance et autonomie



Cas Pocheco (1)

- Fabricant d'enveloppes
- 114 salariés
- C.A. de 22 millions d'euros
- Pionnier de l'économie



Comment concilier innovation responsable et performance globale ?

Sources: Berger-Douce (2011, 2015)

Cas Pochecho (2)

■ Performance économique

- Résultat en hausse sur un marché en régression
- Indicateurs financiers au beau fixe (note A+ Banque de France)

■ Performance personnelle du dirigeant

- Qualité de vie
- Estime des collaborateurs
- Retours d'expérience (chefs d'entreprises, élèves et étudiants, grand public, rédaction d'essais en 2012 et 2015)



Cas Pocheco (3)

■ Performance durable

- Sociale (fierté des salariés, forte adhésion au projet d'entreprise, amélioration des conditions de travail) = une « entreprise libérée »



Environnementale (autarcie en ressources hydriques, préservation de la biodiversité locale, limitation des impacts de l'activité sur l'environnement naturel)

Sociétale (diffusion des bonnes pratiques expérimentées dans la PME avec une diversification des activités vers le conseil dédié en DD)



Cas Ecodas (1)

- Conception et fabrication de machines spécialisées dans l'élimination des déchets hospitaliers
- 22 salariés
- C.A. de 6 millions d'euros
- 80% du C.A. à l'exportation



T300

LAJTOS
TDS

Volume traité : 300 litres
Temps moyen du cycle : 30 min.
Réduction du volume des déchets : 80%

...

» En savoir plus

Cas Ecodas (2)

- **Un procédé innovant respectueux de l'environnement et économique pour les clients**
 - Des déchets réduits de 80% en volume
 - Des coûts minimes: moins de 10 cts d'euros par kg (vs. 1 euro par kg avec l'incinération classique)
- **Un engagement exemplaire en faveur de la diversité**
 - Charte de la diversité (2005)
 - Adhésion au Pacte Mondial (2009)
 - Soutien à des actions humanitaires au Maroc
- **Un éco-entrepreneur « champion visionnaire » / réseautage actif**



Source: Berger-Douce (2011)

Cas Cleaning Bio (1)

- Service de nettoyage industriel
- 200 salariés
- C.A. de 3,3 millions d'euros
- Trophée du Réseau Alliances (2013)
- Evaluation Afaq 26000
- Titulaire du Label Lucie



Cas Cleaning Bio (2)

■ Un choix assumé d'une évaluation par un tiers

- Un dirigeant militant (ancien responsable CJD Lille)
- Label Lucie comme 1^{ère} étape



■ Entreprise pionnière du nettoyage engagée dans l'Afaq 26000

- Atouts: revisiter le fonctionnement de la PME; renforcer le sentiment d'appartenance des salariés; montrer aux parties prenantes externes la réalité de l'engagement en faveur du DD
- Actions concrètes: 15% de salariés handicapés; formation au langage des signes; aménagement des postes de travail; 20% de collaborateurs seniors; 20% de salariés d'origine étrangère

Sources: Berger-Douce (2011), Afnor Certification (2014)

Cas Cleaning Bio (3)

■ Performance économique

- Résultats financiers
- Confiance et fidélité des clients privés et publics de la PME

■ Performance personnelle du dirigeant

- Réalisation de soi par le partage avec ses parties prenantes

■ Performance durable

- Motivation des collaborateurs
- Faible absentéisme
- Réinsertion professionnelle réussie de publics en grande précarité

Sources: Berger-Douce (2011), Afnor Certification (2014)

Cas Automatique & Industrie (1)

- **Services de prestations en efficacité énergétique pour l'industrie**
- **72 salariés**
- **C.A. de 6 millions d'euros**
- **20% du C.A. à l'exportation**
- **Démarche collective Afaq 26000 (Rhône Alpes – 24 entreprises participantes de 2013 à 2015)**



Cas Automatique & Industrie (2)

- Parce qu'aucune entreprise ne peut se focaliser uniquement sur ses performances économiques sans tenir compte de ce qui se passe autour d'elle, il est de notre responsabilité d'améliorer nos relations avec les parties prenantes, d'assurer le bien-être et la sécurité de nos employés mais aussi de nous impliquer dans la vie sociale et sociétale du territoire où nous sommes implantés.



Extrait de l'engagement de la direction de la PME:

«Al conçoit des systèmes dédiés à l'efficacité énergétique des industries, s'implique dans le tissu socioéconomique de son territoire par sa présence dans le tissu associatif, les pôles de compétitivité, les partenariats avec les écoles, l'accompagnement de créateurs d'entreprises. **Une démarche RSE ne peut être efficace que si l'ensemble des équipes se l'approprie et la fait vivre avec passion et fierté dans un esprit de responsabilité collective et individuelle, de développement durable et d'amélioration continue de la performance.**»

Cas Automatique & Industrie (3)

- Engagement dans le DD « un peu par hasard... »
- Une PME « avec des valeurs, une vision, des salariés fiers de travailler dans l'entreprise »
- Une entreprise libérée = des groupes de travail autonomes pour gommer au maximum la hiérarchie
- Et le retour sur investissement ???
 - « difficile à mesurer... au pire, cela ne nous coûtera rien...on travaille surtout sur des actions pratiques qui permettent d'augmenter la motivation des salariés...
 - « on a perçu une amélioration du fonctionnement général de l'entreprise... on est plus performants »

Cas Automatique & Industrie (4)

■ Des valeurs fortes

- Équipe, Anticipation, Fiabilité, Transparence, Exemplarité, Innovation collaborative

■ Exemple du Challenge Mobilité du 4 juin 2015

- 50% des collaborateurs, 780 km parcourus, 30% des salariés ont testé un nouveau mode de transport



En guise de conclusion...

■ Concilier DD et Performance...

- « y croire comme dirigeant »
- « entraîner les salariés avec soi »
- « ne pas trop chercher le retour sur investissement »
- ... mais rechercher de « **l'enthousiasme provoqué** » pour faire évoluer de manière harmonieuse l'entreprise et la société...
- « S'engager dans le DD est un pari: la rentabilité sera peut-être vite au rendez-vous, mais si ce n'est pas le cas, les bienfaits en termes de fonctionnement global sont évidents »

Source: Dirigeant de Automatique & Industrie (Atelier Afaq 26000 – Medef Lyon, oct. 2015)



le développement durable
à la recherche de solutions pour les pme
colloque international | montréal, 28-30 octobre 2015



Réseau entreprise et
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

29 octobre



Rentabilité

Comment quantifier
les retombées des
actions en
développement
durable pour
l'entreprise ?

Merci de votre attention

Annexe: Score RSE: un outil pour les PME

- **Score RSE: un outil d'évaluation en ligne adapté aux PME (coût: 1000 euros...) lancé en 2015 par l'AFNOR / 30 questions basées sur l'ISO 26000**
- **Une note validée par AFNOR Certification**
- **Un kit de communication prêt à l'emploi**
- **Vidéo: <http://www.widoobiz.com/a-la-une/la-rse-nouvel-outil-de-marketing-strategique-des-entreprises/56332>**