

Noël Leuthereau-Morel

4 juin 2014

Compte-rendu de la réunion du GT1

« La RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du DD, en particulier pour les PME »

Du 4 juin 2014 à 10h00

Thématique : RSE et compétitivité

21 présents

Ordre du jour :

- Présentation Définitions et fondements de la compétitivité ;
- Approche de la compétitivité française (MEDEF, CGPME, UPA, CFTC, CFDT, CFE-CGC) ;
- RSE, PME et Compétitivité : résultats de la recherche en économie ;
- RSE et Compétitivité : études de cas de nouveaux business models ;
- La région Languedoc-Roussillon, accélérateur de compétitivité et de responsabilité sociale pour les entreprises ;
- Nutriset, une entreprise responsable au service de l'humanitaire international.
- Freins à la RSE dans les PME ;
- Débriefing et synthèse des débats.

I. Introduction

Introduction de la thématique de la séance, « RSE et compétitivité » par Pierre Bardelli (RIODD)

Dans sa présentation, Pierre Bardelli s'interroge sur la définition de la compétitivité. Alors que son utilisation aussi bien dans le monde économique que politique semble être considérée comme une idéologie acquise, M. Bardelli s'est penché sur les origines et ses fondements idéologiques. Au vue des défauts du modèle théorique non adapté aux réalités économiques contemporaines, il en conclue que la définition même communément admise de la compétitivité est trop restrictive, et statique. Il recommande d'intégrer les réalités du commerce international pour dépasser la vision étroite qu'a le concept de compétitivité aujourd'hui qui pousse à raisonner à court terme. Pour terminer, il ouvre une réflexion sur le lien entre RSE et compétitivité qui selon lui, devrait davantage s'envisager en terme de position concurrentielle.

Echange questions-réponses :

Angle de la compétitivité : la question du lien qui peut exister entre RSE et compétitivité amène à s'interroger sur la définition et l'angle sous lequel l'on prend le terme de « compétitivité ». Elle peut sous cet angle être envisagée comme une nouvelle modalité de régulation.

Compétitivité et contextualisation : Il est difficile de se référer à une définition du début du XIXe siècle de la compétitivité lorsque l'on s'intéresse à la RSE. Chaque approche théorique est légitime, mais il faut la replacer dans son contexte. Une approche plus sociologique que théorique de la compétitivité serait préférable et en ne s'intéressant pas qu'aux régulations du marché ayant un impact sur le coût et l'organisation du travail.

Approche globale de la compétitivité : L'approche de la compétitivité est soit microéconomique soit macroéconomique, d'où une différence forte selon le point de vue où l'on se place (pays, entreprise, multinationale, ...). Pour transcender ces éléments, il faut davantage voir la RSE comme une création de valeur globale. C'est l'ensemble de l'écosystème qui est transcendé sur ces questions

Quels éléments pour une approche plus transversale de la compétitivité ? : 30% du commerce international des États-Unis relève d'un commerce où les prix ne sont pas ceux du marché. Les théories de références sur la compétitivité sont anciennes d'où un nécessaire besoin de regarder leurs fondements ou elles ne fonctionneront que comme idéologie, d'où une proposition d'utiliser plutôt le vocable de position concurrentielle que celui de compétitivité.

II. Auditions

1. Approche de la compétitivité française (MEDEF, CGPME, UPA, CFTC, CFDT, CFE- CGC)

Intervenante : [Nathalie Roy](#), UPA

La notion de compétitivité a fait un retour en 2010 à l'occasion des questions touchant au commerce extérieur français. Fin 2009, des délibérations des partenaires sociaux sur la politique industrielle avaient été menées dans le cadre de l'agenda social des partenaires sociaux. Ces travaux ont aboutis à un [rapport](#)¹ en mai 2011 approuvé par 3 organisations syndicales et d'employeurs. La démarche engagée avait pour objectif de dépasser les approches caricaturales et simplistes dans un domaine comme le dialogue économique sur lequel ne sont pas toujours attendus les partenaires sociaux. Ce travail, long et complexe autour de la notion de compétitivité appréhendée avec prudence, est passé par la recherche de données comparables sur les États européens. Il en est ressorti que la compétitivité n'était pas une fin en soi. Pour que la performance économique s'améliore, ce sont des facteurs de compétitivité coût et hors coût qui doivent s'améliorer.

Un premier groupe de travail a procédé à un examen de la capacité de réponse à l'offre interne et externe française. Le déficit quasi structurel de la balance commerciale de la France depuis plusieurs années, et le recul de la part des exportations par rapport aux autres États de la zone euro sont des préoccupations importantes. L'analyse tend à montrer une baisse de la part du marché à l'exportation, et des entrées plus importantes de la demande en produits étrangers sur le marché intérieur.

Les déterminants de la compétitivité ont également été examinés sous l'angle de la compétitivité coût et hors coût. L'évolution du coût salarial s'est accrue davantage en France par rapport au reste de la zone euro, mais ce constat est à relativiser lorsque l'on souhaite établir des

¹ <http://www.adpf-apprentissage.com/documents/Appdelacompetitivitefr.pdf>

comparaisons. La question de la compétitivité prix a également été abordée : coût des matières premières, marge, politique de prix... S'agissant de la compétitivité hors-prix, il est apparu que chaque entreprise veut faire preuve de plus de réactivité pour préserver ses positions sur le marché d'où l'importance de ces éléments (analyse de capacité à apporter des services complémentaires, utilisation des TIC, organisation du travail et management). L'idée de faire un focus sur l'intérieur de l'entreprise avec l'aide des IRP, mais également à l'extérieur dans le cadre des relations avec les sous-traitants a été évoquée notamment sur les questions de bien-être au travail et ses conséquences sur l'entreprise. Dans ce contexte, des éléments proches de la RSE ont été intégrés. L'environnement et l'écosystème économique sur les questions de compétitivité ont également été analysées (tissu productif, attractivité du territoire, comparaison avec d'autres pays européens) de même que les relations des entreprises avec les administrations, liées à une croissance durable.

En conclusion, il est apparu que la compétitivité n'était pas une fin en soi mais une condition de croissance, de mieux social, et qu'une compétitivité durable était nécessaire (économique, sociale et environnementale) et devait reposer sur un dialogue social renforcé. La compétitivité doit se comprendre comme une compétitivité globale (compétitivité de l'écosystème, champs de la compétition s'élargit). Elle doit reposer sur une triple ambition : améliorer les conditions de travail et la vie des français dans un souci de cohésion sociale. Les priorités doivent être de savoir innover et de faire participer tous les acteurs pour en tirer les bénéfices d'une position ouverte. Pour se faire, il convient de se doter de moyens de financements de croissance à la hauteur de ses ambitions, de densifier le tissu des entreprises et de repenser l'assiette de prélèvement de cotisation sociales sans remettre en cause la protection sociale ou son niveau (réflexion sur recherche d'autres financements).

Cette réflexion qui s'est achevée au 1^e semestre 2011 a insisté sur le fait que la réalisation de ces priorités impliquait un dialogue continu avec les partenaires sociaux à tous les niveaux. Ces travaux se sont poursuivis notamment via un rapport sur les nouveaux moteurs de croissance et une réflexion engagée sur le partage de la valeur ajoutée.

Echange questions-réponses :

Compétitivité et croissance : la compétitivité induit la croissance si l'on considère que la croissance est l'amélioration de la compétitivité du pays.

Éléments abordés dans la réflexion sur la compétitivité : Trois éléments ont été abordés : celui de l'écosystème qui nécessite une approche peut-être plus conceptualisée ; le rapport entre l'activité et le territoire, qui paraît essentiel ; la notion de globalité qui renvoie davantage à de la socio-politique qu'à des analyses de l'organisation de l'entreprise et des concepts économiques.

Définition de la compétitivité : les termes compétitivité, performance, croissance... méritent d'être précisés. Ils sont souvent pris comme des équivalents. Ce n'était pas nécessairement le cas auparavant mais depuis 2009 environ, le terme de « compétitivité » est à nouveau rentré dans le débat public alors qu'on utilisait jusque-là d'autres termes (performance ou prospérité de l'entreprise par exemple). Mais l'utilisation de ces termes n'est pas toujours exacte d'où un besoin d'affiner ces mots et leur sens.

Compétitivité et industrie ? : il semble que le rapport présenté traite principalement des entreprises française du secteur tertiaire et non du secondaire. Cela se comprend puisque les entreprises françaises sont davantage de service que dans l'industrie. Mais s'il peut sembler évident de mettre en avant l'importance de la compétitivité hors coût dans les entreprises des services, cela ne l'est pas autant pour les industries, d'où un besoin fondamental de travailler sur le sujet, pour lui donner une meilleure traduction opérationnelle. La politique industrielle n'a sans doute pas été suffisamment abordée, mais l'objectif était d'avoir une vision large de la question.

Lien croissance et compétitivité ? : Ce travail semble conforter que le lien entre compétitivité et croissance n'est pas mécanique. Il n'y aura de croissance que si les arguments de compétitivité engendrent une production qui se substituera aux importations. Sur les aspects externes, la croissance ne pourra se faire que si les exportations augmentent dans le cadre d'une meilleure compétitivité, prise au sens large, des entreprises françaises.

Participation des organisations syndicales : l'ensemble des organisations syndicales avaient été invitées à participer à cette réflexion, mais deux n'ont pas souhaité y travailler. Elles ont pu participer aux travaux, mais elles n'ont pas souhaités s'associer à la production rendue.

2. RSE, PME et Compétitivité : résultats de la recherche en économie

Intervenante : Patricia Crifo, École Polytechnique

L'étude menée sur la RSE et la compétitivité ont permis de démontrer que la RSE était profitable à l'entreprise. Trois raisons de la théorie économique démontrent que s'engager dans une démarche RSE est un levier de performance.

En premier lieu, la littérature de l'externalité et des biens publics, met en évidence que la RSE permet d'éviter parfois de passer à une phase de régulation. On observe ainsi parfois des comportements stratégiques où la simple menace de la réglementation est suffisante pour inciter les entreprises à réagir sans régler. La pression de la société contribue également à ces comportements vertueux. Parfois enfin, par simple devoir moral ou altruisme les entreprises adoptent ces comportements mis en évidence par des travaux sur la sociologie comportementale. Il apparaît donc qu'il y a une place pour améliorer la contribution de l'entreprise au bien général.

En second lieu, dans le cadre d'une concurrence imparfaite il apparaît également que la RSE permet d'attirer de nouveaux consommateurs et de se différencier de ses concurrents, sans pour autant se risquer à entacher sa réputation en tombant dans le *greenwashing*. Sur ce point, il convient de préciser que souvent, les entreprises entachées sur ces questions ne sont pas les plus irresponsables, mais celles ayant misé sur une plus grande visibilité sur ces questions et des retombées négatives en cas de non-respect de ces engagements.

Enfin, en économie, une des questions fondamentale repose sur le débat de faire ou de faire faire. Les contrats engagés par une entreprise ne peuvent contenir toutes les clauses possibles et imaginables et de faire face à toutes les éventualités auxquelles elles pourraient faire face. Les entreprises ont dès lors toute légitimité à s'intéresser aux questions de management (économie de l'organisation), et la RSE leur permet dès lors de répondre à la demande interne.

Plus précisément, une méta-analyse réalisée sur 250 entreprises démontre un impact positif mais parfois faible de la RSE sur la compétitivité des entreprises. Mais le lien entre RSE et performance ne fait pas toujours consensus, dans le cadre d'un travail systématique. Souvent, ces études ne s'intéressent qu'à l'impact direct de la RSE sur la performance de l'entreprise. Une catégorie d'étude plus consensuelle (étude d'évènement) permet de généraliser des résultats d'analyse. Le lien entre RSE et performance est alors plus difficile à établir dans le cas d'un élément positif (en général, on observe plus facilement l'impact d'un évènement négatif). Le lien entre RSE et compétitivité pourrait être lié à l'aménagement des fonctions, de l'organisation et du capital humain qu'entraîne une démarche RSE (exemple du paradoxe de Solow), mais uniquement lorsque cet investissement se fait de manière cohérente. Il conviendrait donc de chercher à identifier dans quelles pratiques il faudrait investir pour qu'elles soient source de performance. L'utilisation de données sur de plus importants échantillons (sur de plus grandes entreprises cependant) laisse apparaître que des démarches allant en tous sens ne font pas gagner de compétitivité à l'entreprise. Il semble donc que certains modèles économiques fonctionnent mieux que d'autres. L'enquête française COI, qui compte davantage de PME, a permis de savoir si une pratique seule de RSE avait

plus d'impact que de nombreuses pratiques de RSE dans la même entreprise. Cette analyse démontre qu'un effet existe en cas de pratiques multiples, mais celui-ci est plus faible. Il en résulte qu'une pratique seule mais approfondie de RSE a un impact positif sur la performance de l'entreprise : il est plus avantageux de choisir la qualité en s'intéressant à une pratique RSE en particulier que de s'éparpiller.

Les travaux sur ces enquêtes permettent des résultats encore mitigés, notamment en ce qu'ils sont basés sur un travail d'économie expérimentale. Mais le rôle central des dirigeants a été mis en avant dans certaines enquêtes.

Echange questions-réponses :

Angle d'étude : le travail sur le lien entre RSE et performance/compétitivité a été global. Néanmoins, à l'aune des résultats qu'il a permis, il semble qu'il faille plutôt s'intéresser à un pilier en particulier de la RSE à la fois, plutôt de démarrer une démarche RSE sur plusieurs piliers à la fois. L'analyse de ces données a permis de constater que la multiplication des démarches au sein d'un même pilier est une mauvaise piste, le mieux étant d'identifier ce qui est le plus important dans chaque pilier, et d'y travailler de manière approfondie.

Définition de la performance : ici, c'est la performance dans le sens de performance sociale qui est évoquée, bien que ce concept prête parfois à débat.

Analyse des données : aujourd'hui, on ne connaît pas le lien exact entre compétitivité et RSE, mais il semble qu'il en existe un. Il est cependant difficile à être identifié avec précision aujourd'hui. L'analyse des données exploitées ne relève pas de l'empirisme et le besoin de mesurer reste très difficile à systématiser, d'où la nécessité d'une analyse économique expérimentale et sur des données systématiques.

Travail connexe : le CGDD mène actuellement une enquête sur le lien entre performance environnementale et démarche RSE. Ces travaux devraient aboutir fin 2014. Une enquête INSEE sur 10 000 entreprises est également en cours.

3. RSE et Compétitivité : études de cas de nouveaux *business models*

Intervenante : [Odile Uzan](#), Université Paris 5 Descartes, ADERSE

La RSE permet de générer des coûts qui vont eux-mêmes faire baisser le coût de revient, et donc permettre d'avoir des prix plus compétitifs que les autres. En agissant sur le pilier environnemental par exemple, on finit par aboutir à une réalisation d'économie. C'est pour cela que c'est souvent le premier levier utilisé. Néanmoins, s'il y a baisse du coût de revient, il y a rarement baisse des prix, notamment en raison du réinvestissement.

L'investissement RSE démontre une amélioration des comportements, d'après les indicateurs sociaux. L'engagement des salariés dans la RSE conduit à générer cette amélioration des indicateurs sociaux, et donc du prix de revient. L'entreprise est ensuite libre de décider de l'allocation de ces économies. La question devient plus compliquée dès lors qu'il s'agit d'analyser la question des fondations d'entreprises en matière d'engagement sociétal. Les résultats sont alors moins probants sur ces questions. Le modèle philanthropique en est un exemple : il permet de gagner de l'argent malgré son caractère.

Les raisons permettant à la RSE de rendre l'entreprise plus compétitive pourrait être de différents ordres : elle permettrait d'aller vers de nouveaux segments de marché, une stratégie de différenciation ou générerait des gains grâce à la relation avec les parties prenantes. Les recherches doivent être approfondies dans le domaine afin de déterminer quel est le lien plus précis de

causalité, et ce qui fait qu'une entreprise aura un bénéfice compétitif lorsqu'il investira dans la RSE. Exemple d'investissements pour les entreprises Energineo et Nutriset.

Échange questions-réponses :

Domaine d'investissement : contrairement à ce que l'on pourrait penser, les entreprises n'investissent pas toutes dans le même domaine. Les investissements diffèrent selon la taille de l'entreprise.

Investissements environnementaux : les investissements environnementaux peuvent, au premier abord, engendrer un coût pour l'entreprise. Mais ce coût permet un gain sur le plus long terme et une couverture des frais engagés.

Prise de risque : il est intéressant de voir, dans le cas du financement d'un investissement RSE, sur qui repose le risque. Dans les exemples donnés de financement par des banques, le risque est calculé, et les risques sont minimes.

4. La région Languedoc-Roussillon, accélérateur de compétitivité et de responsabilité sociale pour les entreprises

Intervenante : Josick Paoli, directrice générale adjointe de la Région Languedoc-Roussillon

Présentation de deux exemples de structures soutenues par la région Languedoc-Roussillon, sur des démarches RSE.

ALteR'Incub est un incubateur d'entreprises sociales du Languedoc-Roussillon, créé en partenariat avec la Région Languedoc-Roussillon, l'Europe, la Caisse des Dépôts et Consignations et plusieurs grands acteurs du secteur de l'économie sociale. Il dépend de l'URSCOP LR qui est un réseau d'entreprises et de professionnels engagés de longue date dans l'accompagnement à la création d'entreprises coopératives de production (Scop) et d'intérêt collectif (Scic), mais également sur un réseau d'experts. ALteR'Incub se propose d'accompagner les porteurs de projets d'entreprises sociales en facilitant le lien entre la recherche (laboratoires et unité d'enseignement de sciences humaines et sociales) et les besoins d'intérêts collectifs identifiés dans les territoires ou par les filières. En mobilisant l'expérience des acteurs territoriaux et les ressources universitaires, l'incubateur se fixe pour objectif de favoriser l'émergence de projets innovants, créateurs d'emploi, de richesses économiques et de richesses sociales.

Le label Sud de France Languedoc-Roussillon a été mise en place par le Comité Régional du Tourisme pour le compte de la Région Languedoc Roussillon et avec l'aide de nombreux partenaires. L'objectif de Qualité Sud de France est de valoriser et d'accompagner les professionnels du tourisme qui offrent des prestations de qualité et qui souhaitent s'investir dans la satisfaction de leur clientèle. Qualité Sud de France est une démarche reconnue au plan national par Qualité Tourisme. Les professionnels labellisés s'engagent à assurer l'accueil de la clientèle par une politique de services et de prestations de qualité. Ils favorisent l'accessibilité des personnes à mobilité réduite et accueillent la clientèle étrangère avec professionnalisme. Ils deviennent ambassadeurs du Languedoc Roussillon et donc des Pyrénées Orientales en valorisant l'identité locale et régionale. Le professionnel labellisé appose une plaque « Qualité Sud de France » à l'entrée de l'établissement. Il affiche une charte d'adhésion et met à disposition de ses clients des questionnaires de satisfaction pour améliorer ses performances. Enfin, il affiche une carte touristique du Languedoc Roussillon et sait informer sur les spécificités et les attraits de la région et donc des Pyrénées Orientales.

Echange questions-réponses :

Mise en place du dispositif : le dispositif a vu le jour après de longs mois de discussion avec les professionnels de la filière. La région n'a pas eu l'intention de se substituer à la filière et aux entreprises elles-mêmes. Une des difficultés rencontrées dans cette démarche a été l'évaluation qualitative car la pratique n'est que peu répandue. C'est une démarche lourde, mais cette pratique est aujourd'hui adoptée notamment dans le tourisme. Une charte devrait être signée avant l'été.

Secteur d'activité : Les entreprises de ces dispositifs relèvent en partie de l'économie sociale et solidaire, particulièrement intéressées par ce sujet mais les critères de choix des entreprises pour l'incubateur d'entreprise sont l'innovation, la viabilité et l'innovation sociale notamment. Le choix de ces critères est permis par la loi Hamon, et ces entreprises sont des sociétés anonymes.

Intégration du critère social dans la commande publique : les entreprises du département du secteur du bâtiment sont plutôt favorables à l'inscription de ce critère dans les commandes publiques, de même que la région car aujourd'hui 80% des critères de la commande publique ne sont pas pris en compte.

Formation : le critère de formation dans les dispositifs est aujourd'hui pris comme un critère de responsabilité sociale. Il permet de vérifier que les entreprises investissent réellement dans la formation.

Coût : le coût de fonctionnement de l'incubateur est de 170 000 euros.

Extension du label : la labellisation implique une reconnaissance et un transfert de compétences et de bonnes pratiques. Le projet a été présenté à l'ensemble des régions d'Europe, et les pratiques en termes d'accompagnement ou d'ingénierie financière sont systématiquement diffusées. Toutes les régions ne font pas les mêmes investissements, mais essentiellement pour des questions de budget. Le dispositif présenté date de 2008, à une époque où la crise économique n'avait pas débuté. Il n'est dès lors pas certain que ces outils s'ils étaient nés aujourd'hui, auraient pu être développés en priorité. L'implication de la région dans la RSE et les projets qui en découlent dépendent des moyens qui eux-mêmes dépendent des circonstances économiques. Mais le label est un outil à vocation inter-régionale qui a pour bénéfice d'exister et d'avoir une image exemplaire et d'être significative du territoire. Ici, marque du circuit court et de l'entreprise citoyenne.

Apport concurrentiel : selon l'entreprise, le label peut faire la différence avec la concurrence. La marque Sud de France est associée à la forte promotion des produits (fruits et légumes), notamment à l'international, ce qui peut lui apporter un gain en termes de chiffre d'affaire. La participation à des salons a permis une augmentation moyenne de 5% du chiffre d'affaire des entreprises en bénéficiant, mais il apparaît que ce n'est pas tant la marque que la promotion qu'elle permet qui permet cette augmentation.

Amélioration des conditions de travail : Il est pour le moment trop tôt pour dire si ces initiatives ont permis une amélioration des conditions de travail. La charte régionale en cours de rédaction concerne essentiellement des informations qui seront mesurées sur l'environnement. Des indicateurs sur les conditions de travail pourraient arriver ces prochaines années.

5. Nutriset, une entreprise responsable au service de l'humanitaire international

Intervenante : Adeline Lescanne-Gautier, directrice générale Nutriset

Créé en 1986, **Nutriset** a eu pour ambition de trouver des réponses adaptées aux problèmes de malnutrition. Elle travaille alors à la recherche de solutions nutritionnelles adaptées aux enfants et à leurs conditions de vie. Son engagement initial, conservé depuis lors, est d'inventer, de produire

et de rendre accessible des solutions pour le traitement et la prévention de la malnutrition. De la vocation initiale de l'entreprise est née une série d'innovations qui sont autant de solutions permettant d'avancer dans les champs du traitement et de la prévention de la malnutrition. En un peu plus de 25 ans, Nutriset s'est imposée comme le leader mondial dans son domaine. Acteur de référence dans la lutte contre la malnutrition, l'entreprise est reconnue pour sa capacité d'innovation, sa maîtrise qualité, et son engagement à rendre ses produits accessibles.

La vision originale de la responsabilité portée par Nutriset va au-delà de son mandat. Via la création d'un réseau de producteurs locaux, l'entreprise s'engage à partager le fruit de sa recherche avec des producteurs issus des régions les plus exposées et ainsi contribuer à l'essor d'une économie locale porteuse de solution à long-terme aux problèmes de la malnutrition.

Sa vision s'articule autour de trois axes de responsabilité : la Responsabilité économique tout d'abord, qui consiste à assurer la pérennité de l'entreprise afin de remplir sa mission auprès des enfants et de garantir les emplois de ses salariés. Nutriset est toujours dirigée par son fondateur, et le capital est exclusivement familial. Par son indépendance financière et sa liberté de gouvernance, Nutriset s'inscrit dans le respect d'une éthique : le réinvestissement de l'essentiel du résultat net au bénéfice de son mandat. Nutriset aspire également à un monde plus juste, et cherche à permettre à chacun de participer au changement. La première expression de la responsabilité sociale se retrouve dans le mandat même de Nutriset, entreprise engagée dans la lutte contre la malnutrition. Au-delà, Nutriset se distingue par une gestion sociale avantageuse (politique salariale, avantages sociaux) et participative (« Club des 8 » regroupant un représentant de chaque corps de métier, etc.). Enfin, au-delà de l'innovation sur les produits et les stratégies de distribution, Nutriset anime et coordonne un réseau de producteurs locaux pour que les pays en développement puissent être en mesure de répondre aux besoins de leurs populations.

Échange questions-réponses :

Concurrents et clients : Nutriset a peu de concurrents, car les entreprises à se situer sur le même segment de produits sont peu nombreuses. De grandes compagnies alimentaires commencent néanmoins à s'y intéresser mais ses clients, essentiellement des organisations internationales et des ONG d'urgence, s'intéressent peu aux grandes compagnies car elles ne respectent pas certaines chartes. De manière générale, les grandes compagnies s'intéressent peu à ces produits car ils ne représentent pas une part de marché potentiellement intéressante pour elles.

Avantage de la démarche : l'avantage de la démarche est nutritionnelle : à partir du moment où des études ont été menées, de nombreuses technologies peuvent être utilisées : la démarche de Nutriset consiste non pas à partir du marché, mais du besoin à créer pour trouver le résultat souhaité.

Aides financières : Nutriset ne bénéficie pas d'aide particulière. Elle travaille avec des prêts normaux et ses clients paient en général dans les délais.

Lien territorial : Nutriset entretient de très bonnes relations avec la région Haute-Normandie, qui ont permis de faciliter le commerce extérieur. Elle a d'ailleurs travaillé avec la région sur des aides sur les emplois d'insertion, mais il est difficile pour une entreprise qui ne connaît pas ce secteur d'aller vers des personnes en particulier payant des besoins d'insertion.

Reporting extra-financier : Nutriset rédige une revue annuelle, depuis 5 ans où elle diagnostique ses actions annuelles selon les grilles ISO 26 000. Cela permet de proposer ensuite des axes de développement. En interne, cela est vu positivement, mais la démarche est assez lourde. Nutriset ne répond pas d'une obligation de reporting, mais en mène en interne.

Production : 70 000 tonnes de produits sont produits aujourd'hui. Nutriset ne compte pas élever cette quantité. En termes de capacité de production, elle estime que l'intérêt n'est pas de produire plus, mais de réussir à s'adapter.

6. Freins à la RSE dans les PME

Intervenant : Emmanuel de La Ville, Directeur Général d'EthiFinance

EthiFinance est une agence indépendante d'évaluation extra-financière spécialisée sur la thématique de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Créée fin 2003, elle est devenue un leader européen dans la notation des petites et moyennes entreprises, cotées ou non cotées. En plus de l'analyse des entreprises, elle propose un service d'analyse détaillée des risques de 106 pays. En 2009 EthiFinance et IDMidCaps ont lancé GAIA Index, le 1er indice ISR consacré aux valeurs moyennes. Enfin, en 2011 EthiFinance et INDEFI se sont associés pour créer ExFi Partners, une société de conseil spécialisée dans l'optimisation des performances ESG des sociétés de gestion de Private Equity et d'infrastructures.

Depuis sa création, EthiFinance a développé des offres sur mesure pour répondre aux attentes spécifiques de ses clients, qu'il s'agisse d'investisseurs ou d'entreprises. L'agence est organisée en deux pôles, permettant d'apporter des réponses adaptées aux besoins de ses clients. Son pôle Investors Services accompagne les investisseurs dans l'intégration des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leur gestion financière. Il aide à la mise à disposition des outils de suivi de la performance ESG des émetteurs (Entreprises et Etats) afin d'encourager ses clients à investir dans des entreprises engagées dans une démarche développement durable. Le pôle Corporate Services accompagne les entreprises dans la définition, le déploiement et le renforcement de leur démarche RSE.

EthiFinance a pu constater que 90% des ETI qu'elle a interrogées voient la RSE comme une stratégie marketing des grandes compagnies. Pour elles, l'illustration de la RSE devrait passer par le paiement en temps aux sous-traitants. Elles regrettent que les marchés publics prennent peu en compte les critères RSE, d'où un certain désintérêt pour ces démarches dans leurs propres activités, pour une démarche vue comme couteuse d'autre part. Les freins identifiés sont de deux ordres : il y a avant tout un problème de financement, et une question sous-jacente de volonté. Mais dans la réalité, de nombreuses entreprises font déjà de la RSE sans qualifier comme tel ces pratiques. Le premier enjeu est donc de faire connaître ces démarches, notamment par les entreprises qui s'y sont déjà engagées. Le second frein est que le financement des ETI-PME est difficile à trouver. Peu d'analyses financières ou extra-financières sont réalisées aujourd'hui sur ces questions, d'où le manque d'intérêt pour les gestionnaires et les financiers. EthiFinance a néanmoins pu constater un effort des ETI sur ces questions.

Échange questions-réponses :

Quelle RSE pour l'entreprise : Pour exemple un dirigeant de PME qui aiderait au financement d'un club de football participerait à l'ancrage territorial de son entreprise, mais cela ne serait pas suffisant pour être qualifié de RSE. Pour l'être, il doit exister une hiérarchisation de l'impact des démarches.

Lien RSE et compétitivité : les entreprises les mieux notées selon l'indicateur GAIA sur les critères de RSE sont également celles ayant les meilleures performances. Néanmoins, le lien entre la RSE et la performance de l'entreprise ne sont pas clairs, notamment en raison de la difficulté à définir la performance elle-même (financière ou extra-financière).

Indicateurs financiers : Les financiers commencent à se pencher sur la question du lien entre RSE et performance. Ils se basent alors sur des critères comme le nombre d'accidents du travail, les services fournis par l'entreprise, le taux de turnover, l'absentéisme pour y répondre. Ces indicateurs sont néanmoins internes à l'entreprise car les données disponibles aujourd'hui reflètent les comportements de l'entreprise, mais pas encore des externalités.

Méthode de conviction : le discours pour convaincre de la nécessité de s'engager dans une démarche RSE et reposant sur des arguments compétitifs n'est pas homogène selon le type d'entreprise, sa taille et son secteur d'activité.

Récolte d'informations ; reporting : il est rare que les PME fassent un rapport public sur leurs démarches. Il existe quelques informations pouvant conduire à une analyse, mais la plupart du temps, il est nécessaire de directement entrer en contact avec l'entreprise pour récolter des données. L'information est donc beaucoup plus difficile à collecter, et le choix de l'interlocuteur est important pour cette collecte d'information qui prend du temps

Intérêt d'un reporting pour les TPE-PME : L'acceptation d'un reporting de la part des TPE-PME est variable. Son intérêt essentiel réside dans le poids qu'il pourrait avoir vis-à-vis des fournisseurs, de ses clients et des marchés publics. De plus, le reporting tel qu'il existe pour les grandes entreprises n'est pas toujours perçu d'un bon œil pour ces plus petites entreprises. La question ne se pose pas en termes de soft Law versus hard Law, mais dans l'intérêt compétitif que peut avoir le reporting pour l'entreprise. 90% des entreprises sous les seuils légaux sont contre l'instauration d'un reporting obligatoire dès lors, y voyant d'autre part un coût trop important. Les TPE-PME ne préfèrent pas communiquer d'informations permettant un reporting, et conservent les informations. Néanmoins, lorsque l'intérêt d'attirer des investisseurs est présenté, elles s'y ouvrent.

III. Débat interne et Calendrier de la Plateforme

Débat interne :

Point fort :

- La performance des entreprises et la RSE fonctionnent quand la RSE est bien conduite. Dès lors que l'entreprise engage une démarche de RSE non vertueuse, elle s'expose à un risque.
- La compétitivité hors coût permet de dépasser le concept usuel de compétitivité généralement comprise comme la compétitivité coût.
- Il y a des exemples de lien et déclinaison entre la compétitivité et RSE mais il ne faut pas en avoir une démonstration mécanique et plutôt se focaliser sur le commun.
- La compétitivité est une approche de long terme tout comme l'est RSE. Il y a donc une cohérence des deux qui s'illustre par l'équilibre prix/hors prix. Il ne néanmoins pas opposer prix et hors prix. Le hors prix constitue la dimension de long terme qui peut avoir conséquence sur la compétitivité prix. Ce sont les effets indirects de ces éléments qui s'installent dans le temps qui permettent d'avoir une vision de l'économie plus globale et plus complémentaire.
- Il n'y a pas d'antinomie entre compétitivité et RSE.
- La démarche RSE n'est pas un outil uniquement destiné aux entreprises en bonne situation économique. Elle peut même aider les entreprises en difficulté à rediriger leur stratégie.

Points faibles :

- Il existe une vraie difficulté sémantique : le mot « compétitivité » cristallise les passions. Il existe un problème idéologique du fait que l'on utilise beaucoup ce terme, d'où un besoin de redéfinir ce que l'on entend par « compétitivité ».
- Il n'y a pas de lien de causalité simple entre la compétitivité et la RSE.

Pistes d'améliorations et propositions :

- En raison de la difficulté à cerner ce que l'on entend par « compétitivité », il y a un intérêt certain à ce que la compétitivité soit expliquée de manière très pédagogique pour distinguer et expliquer notamment la différence entre la compétitivité prix et hors-prix, d'insister sur la nécessité d'actions prioritaires dans les entreprises, et donner de la visibilité à la dualité dans laquelle on se trouve. L'approche de la compétitivité ou de la performance globale doit être contextualisée pour ne pas être simplement idéologique.
- Il faut sortir de la question de devoir moral vs. la compétitivité et dépasser ce débat qui n'est pas nécessairement fécond. Ces termes ne sont pas nécessairement contradictoires.
- La plateforme peut proposer une démarche RSE orientée vers l'analyse productive des entreprises et se positionnant sur des exemples.
- Il peut être proposé que les entreprises s'engagent à mettre en évidence dans leur compatibilité les éléments RSE pour être plus transparent, et pouvoir analyser, grâce à un système d'information l'impact des dépenses engagées pour la RSE sur l'économie de l'entreprise.
- Il convient de distinguer les entreprises ayant la RSE au cœur de leur activité et celles qui se lancent dans une démarche de progrès sans que la RSE soit le cœur de son activité.
- La RSE s'aborde différemment selon le secteur d'activité et le type d'entreprise qui se lance dans cette démarche. L'idée de massification de la RSE doit tenir compte de cette réalité en aidant par étapes à son développement qui diffère selon la situation économique de l'entreprise.
- Les propositions s'intéressant à la RSE et la compétitivité doivent tenir compte de la réalité territoriale. Le sens que l'on donnera à ces termes (RSE et compétitivité) sera différent selon le territoire dans lequel elle s'inscrit et le type, la taille de l'entreprise.

Questions à approfondir :

- Peut-on se donner un fondement pseudo-scientifique, d'analyse, sur la question de la performance économique ou sommes-nous contraints d'utiliser uniquement les données disponibles aujourd'hui ?
- Il apparaît que la RSE favorise la compétitivité de l'entreprise, mais la question qui persiste est de savoir comment.
- À quel point de maturité une entreprise ayant engagé une démarche RSE arrive à des résultats positifs (retour sur investissement) ?
- Comment mesure-t-on en quoi la RSE peut aider au développement de la compétitivité ? La réponse à cette question a besoin de meilleurs instruments de mesure.
- La question du maître d'œuvre des politiques de RSE en tant qu'investissement pour une entreprise doit aussi être prise en compte.

Calendrier prévisionnel :

- **11 juin 2014**, réunion du bureau de la plateforme ; présentation de l'état d'avancement des réflexions des groupes de travail.
- **18 juin 2014**, de 14h00 à 17h00 : auditions sur le thème donneurs d'ordre – sous-traitant. Organisé par Gérard Brunaud, pour le GT1.
- **24 juin 2014**, réunion plénière de la plateforme ; présentation de l'état d'avancement des travaux du GT1 notamment et points d'actualité.
- **02 juillet 2014**, de 14h00 à 17h00 : auditions sur le thème labellisation pour le GT1