

ENJEUX // Le développement et la transmission sur plusieurs générations sont au cœur des stratégies des groupes familiaux. Cela les conduit à se sentir responsables en matière sociale, sociétale et environnementale.

Les entreprises familiales et leur vision à long terme, fers de lance de la RSE

Cécile Desjardins

Une évidence : c'est ainsi que la plupart des groupes familiaux voient l'engagement RSE. « Les entreprises familiales sont ancrées dans le très long terme. Tout, depuis leur gouvernance, jusqu'à leurs relations sociales, leur implantation dans le territoire local ou encore le respect de leur environnement, s'inscrit dans la pérennité. La responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE) fait intrinsèquement partie de nos valeurs », résume Luc Darbonne, président du Family Business Network (FBN) et PDG de l'entreprise familiale Daregal (herbes aromatiques). « La RSE est profondément inscrite dans les gènes des entreprises familiales, car leur objet est d'œuvrer pour le long terme et la transmission », confirme Caroline Mathieu, déléguée générale du FBN France. « Nous sommes prêts à engager aujourd'hui des investissements importants en matière de RSE, car ils permettront de réaliser des économies à très long terme. Nous ne sommes pas dans des schémas de sortie où l'on pourrait se dire "le prochain actionnaire s'en occupera" : nous savons que ce sera toujours à nous" – la famille – de gérer la suite et donc les conséquences de nos actions d'aujourd'hui », explique ainsi Emmanuel Viellard, vice-président et directeur général du groupe Lisi qui a lancé en 2015 un Plan d'excellence HSE représentant 6 millions d'euros d'investissement pour améliorer de façon systématique ses pratiques RSE dans tous les domaines : consommation d'énergie, d'eau, gestion des déchets, etc.

La « NextGen » impliquée

Un rapide survol des plaquettes, des sites commerciaux, des documents de référence ou des chartes de groupes comme Bel, Eram, Lisi, Revol ou Rabot Dutilleul, permet de voir s'afficher en gros caractères les valeurs de la RSE. Mais il ne s'agit pas que de communication. « Les entreprises familiales ne veulent pas prendre de risques en termes de réglementation ou de réputation. Mais c'est avant tout pour elles un élément stratégique offensif, souligne Christophe Bernard et Anne Garans, tous deux associés chez KPMG. Une étude que nous avons récemment réalisée révèle ainsi que 43 % des entreprises familiales espagnoles considèrent qu'une politique RSE peut leur permettre de faire la différence face à leurs concurrents. »

Le sujet est particulièrement cher à la nouvelle génération – la « NextGen » –, qui prend actuellement le pouvoir dans de nombreuses enti-



Spécialisée dans les herbes aromatiques surgelées, la société Daregal se transmet de père en fils depuis cinq générations. Photo Gilles Rolle/REA

tés. Olivier Passot, président du groupe porcelainier Revol, évoque ainsi une « prise de conscience personnelle et collective » qui l'aurait conduit à s'interroger sur l'empreinte écologique de son entreprise, dans tous les domaines. « Il y a des incompressibles, mais nous avons le soin, sans cesse, de minimiser notre empreinte et de consommer moins d'électricité, de gaz, de carton, etc. » Quitte, parfois, à « argumenter avec les clients : nous cherchons à limiter le suremballage ou à le relocaliser chez les clients pour, au moins, éviter de transporter du vide jusqu'à l'autre bout du monde ! » indique le PDG de l'entreprise, qui réalise 70 % de son chiffre d'affaires à l'international. Particulièrement délicat, le sujet de l'eau a conduit le groupe à mettre en place deux stations d'épuration internes. « Le traitement de l'eau et des boues qui en sont extraites nous coûte autour de 100.000 euros par an, mais cela correspond à l'idée que nous nous faisons de la place de Revol dans l'environnement », explique Olivier Passot.

Même implication dans le groupe de promotion-construction Rabot Dutilleul qui a posé le sujet de la RSE au cœur de sa stratégie à travers son « projet d'entreprise » de 2014. « Dans notre secteur, la réglementation a avancé par palier, parfois un peu soudain, notamment quand il a fallu mettre en place les réglementations thermiques ou BBC. Mais nous cherchons à aller non pas vers la norme mais "le plus loin possible", explique François Dutilleul, le président du groupe, qui a réalisé un chiffre d'affaires de 738 millions d'euros en 2014. Nous avons ainsi développé un outil d'éco-conception qui nous propose dans chaque projet

des méthodes, des pratiques et des partenaires extérieurs permettant d'aller toujours plus loin vers une construction responsable. »

Réglementation complexe

La démarche a toutefois des limites. Les entreprises se plaignent tout d'abord d'un univers réglementaire qu'elles jugent « très complexe ». « Les directives changent tout le temps, il faut mettre en place des systèmes de veille pour arriver à suivre », illustre Emmanuel Viellard. Dans le bâtiment, le surcoût généré par le respect des priorités environnementales se heurte aussi à la barrière du pouvoir d'achat des investisseurs... « En quinze ans, les produits ont certes totalement changé, mais cela a entraîné une aug-

mentation de l'ordre de 50 % des coûts de production, alors même que nos marges sont plus serrées que jamais, explique François Dutilleul. Notre challenge est aujourd'hui d'aller vers plus d'innovation et de transformation, pour retrouver de la performance et réduire nos coûts. » Dans le secteur très globalisé des arts de la table, Olivier Passot se voit, lui, confronté à une concurrence déloyale. « Les règles du jeu ne sont clairement pas les mêmes, en termes écologiques comme sociaux. Alors que certains de nos concurrents étrangers n'ont aucune considération écologique, leurs produits arrivent à prix cassés et par containers entiers sur notre marché, sans aucune barrière à l'entrée. Où est la logique ? » s'interroge le dirigeant de Revol. ■

L'impact d'une stratégie responsable est encore incertain sur la valorisation

Aucun effet positif. « Les thèmes RSE n'impactent aujourd'hui pas ou peu les valorisations et le déroulement des sociétés privées », pose clairement Eric Besançon, « managing partner » de Acquisition Finance, une société de conseil en M&A à l'international. Un constat partagé par Martine Leconte, associée et responsable de la RSE chez RSM qui considère toutefois que la situation pourrait évoluer. « A partir de janvier prochain, les obligations d'information issues du Grenelle de l'environnement vont être élargies aux grosses PME et les investisseurs pourraient changer de regard. » En attendant, l'impact RSE ne se fait sentir qu'à la baisse. « La dépollution de terrains ou d'immeubles peut représenter jusqu'à 10 millions d'euros sur une PME : ce sera déduit du prix de cession. Si l'on constate un non-respect des normes, il en va de même du coût des actions nécessaires pour devenir "compliant". » Un défaut environnemental peut même s'avérer bloquant, en particulier lorsque les acheteurs sont issus du « private equity ». Une étude réalisée par PwC en mai dernier révèle ainsi que 70 % des investisseurs institutionnels renoncent à certains projets d'investissement pour cause de risque environnemental, social et de gouvernance (ESG)...

Ces PME qui ont intégré le climat à leur « business model »

Parce que la COP21 doit permettre de valoriser les actions pionnières des entreprises de toute taille, coup de projecteur sur des PME et ETI françaises qui ont transformé les contraintes environnementales en source de compétitivité.

Julie Le Bolzer

ARMOR Innover autrement

Historiquement spécialisé dans les cartouches d'encre et les consommables pour impression par transfert thermique, Armor entend se réinventer sans cesse, en capitalisant sur son savoir-faire industriel. Cette ETI nantaise (CA de 224 millions d'euros, 2.000 collaborateurs) a retourné les contraintes environnementales en opportunité économiquement viable, en plaçant l'innovation sociétale au cœur de son « business model ». Par exemple, en lançant OWA, première cartouche d'impression laser inscrite dans l'économie circulaire et recyclable à 100 %. Adaptée à la quasi-totalité des imprimantes, cette solution est novatrice : une fois utilisée, collectée, triée puis traitée, elle redevient une cartouche ou la matière première secondaire d'un nouveau produit. Autre projet, qui devrait être commercialisé l'an prochain, un panneau photovoltaïque de troisième génération permettant une production d'énergie renouvelable.

TDV INDUSTRIES Produire autrement

Les tissus pour vêtements professionnels et techniques de TDV Industries (CA de 27 millions d'euros) sont portés, tous les ans, par 3 millions de travailleurs européens. Particularité de ces étoffes made in France, filées, tissées et teintées à Laval ? Leurs performances techniques mais aussi éthiques. Agenda 21, approvisionnement en coton africain bio et équitable, calculateur des empreintes carbone et eau des tissus, démarche de compensation volontaire, reforestation, recours aux nouvelles technologies pour réduire la pénibilité et la surconsommation énergétique, production d'un tissu zéro défaut pour éviter les pertes et le gaspillage... « Nous



Les nouveaux films photovoltaïques d'Armor seront commercialisés en 2016. Photo Armor

nous mettons dans une seringue verteuse et nous poussons le piston en permanence. Nous voulons être contagieux », dit Christophe Lambert, le gérant de la société, membre des familles fondatrices.

CEPOVETT Vendre autrement

Groupe industriel textile spécialisé dans les vêtements professionnels – qui habillent les personnels d'Accor, SNCF, Air France... –, Cepovett (CA de 100 millions d'euros) se préoccupe du cycle de vie complet de ses produits, de leur conception à leur recyclage. « Depuis la production de la matière première [du coton biologique, NDLR], jusqu'à la revalorisation du produit en fin de vie, en passant par des processus industriels soucieux d'éthique et même la responsabilisation des utilisateurs de nos vêtements, c'est l'ensemble de la chaîne qui est vertueuse », explique Marc Jacouton (*), directeur développement durable de Cepovett. Au final, cette politique de développement durable se révèle être un vecteur de performance globale pour l'entreprise.

* Marc Jacouton est le président du Club PME Climat créé en 2014 par des PME et ETI françaises membres du Global Compact France. Début 2016, le club entamera un tour de France pour aller à la rencontre des territoires, des entreprises et des hommes qui œuvrent en faveur du climat.

INCENTIVE

Management : de nouveaux leviers de motivation

Devenu un outil de management et de pilotage des activités, la responsabilité sociétale des entreprises est parfois intégrée dans la rémunération des cadres.

Erick Hess

À côté de leur rapport annuel d'activité, les entreprises de plus de 500 salariés sont tenues de publier un reporting sur leur responsabilité sociétale (RSE), selon l'article 225 de la loi Grenelle II. « Au début, je me souviens d'un patron qui se plaignait de cette contrainte. Le rapport RSE l'a

conduit à constater un taux élevé d'accidents du travail. Après avoir pris les mesures adéquates, ce taux a baissé. Il en était très fier ! » sourit Grégoire Cousté, délégué général du Forum de l'investissement responsable (FIR). Avec ses piliers que sont l'environnement, le social et la gouvernance, la RSE s'affirme comme un outil de pilotage qui amène les entreprises vers l'excellence opérationnelle.

En général, les investisseurs cantonnent leur empreinte aux scopes 1 et 2, c'est-à-dire qu'ils laissent de côté leurs émissions indirectes scope 3. Ce qui ne permet pas de capter l'essentiel des émissions de certains secteurs. Il faut dire que

cette vision globale dépend de la profondeur de l'engagement des principales entreprises d'un secteur donné ainsi que celle de l'analyse des investisseurs. Du coup, les entreprises du scope 3 apparaissent comme des pionnières.

Mesurer et... motiver

En témoignage Kering. « Nous avons élaboré une matrice de matérialité qui met en lumière les principaux enjeux pour nos marques et nos produits. A partir de cette cartographie, nous avons défini des priorités d'action, des objectifs quantifiés et procédé à des points d'étape. L'idée, c'est de mieux connaître l'impact de nos approvisionnements et de nos

processus de production », décrit Claire Roblet, directrice de la communication financière de Kering. Nous nous sommes ainsi rendu compte que nos opérations directes ne pesaient que 7 % de nos impacts environnementaux. Il fallait alors agir sur les 93 % restants, c'est-à-dire sur la chaîne amont. » Résultat, le groupe a innové, par exemple, pour éliminer les métaux lourds dans les opérations de tannage des cuirs. Pour les peaux précieuses (pythons et crocodiles), qui sont des ressources rares à préserver, Kering participe à la préservation des pythons via des partenariats avec des organisations internationales et des ONG.

En clair, pour progresser, il faut

mesurer... et motiver. Telle pourrait être la devise de Schneider Electric. « Nous sommes la première société au monde qui publie depuis dix ans un baromètre "Planète et Société", à savoir un outil d'une quinzaine d'indicateurs RSE. Mais notre particularité, c'est surtout de publier depuis huit ans tous les trimestres nos résultats financiers et extra-financiers », détaille Gilles Vermot Desroches, directeur du développement durable de Schneider Electric. Ce baromètre est aussi un outil de management et de pilotage pour nos 1.000 sites dans le monde. Il est intégré à la rémunération variable de nos cadres de sorte que tout le monde y participe. »

Reste que les entreprises, même adeptes de la RSE de scope 3, ont encore des progrès à accomplir sur le terrain des directions achats. Surtout dans l'industrie et la distribution. D'où le programme PEAK (Purchasing European Alliance for Knowledge) de l'association Thésame qui cherche à améliorer la collaboration entre clients et fournisseurs grâce à un observatoire national de l'industrie manufacturière et à des formations dans les écoles de commerce de Rhône-Alpes. Objectif : faire passer les acheteurs du simple « cost-killing » à la recherche de création de valeur avec des fournisseurs pérennes. ■