

organisations excellentes s'engagent à appliquer les valeurs de la RSE et à s'assurer que cet engagement est mis en œuvre à tous les niveaux de l'organisation. Le « guide EFQM pour la RSE » aborde tous les aspects relatifs aux parties prenantes et aux trois dimensions de la RSE (économique, sociale et environnementale). Il fournit à l'entreprise un cadre qui lui permet de gérer et d'intégrer la RSE de façon pratique au sein d'opérations tant stratégiques que quotidiennes. Ce guide peut l'aider à réaliser de nouvelles performances et à identifier ses lacunes dans sa démarche en cours...



**Seulement, toutes les entreprises ne sont pas sensibles à la RSE...**

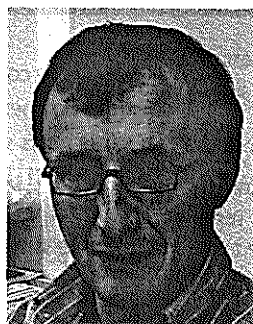
**PATRICK MARGARIA :** La responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise devient un élément essentiel à la survie de toute organisation, indépendamment de sa taille ou de son secteur d'activité. Chez les meilleurs, la notion est complètement intégrée. Pour les PME, qui ne disposent pas des mêmes moyens, la démarche est moins facile. Leur approche est souvent moins ambitieuse, moins visible, plus discrète. Nous encourageons les grandes entreprises à intervenir auprès de leur supply chain, à aider leurs fournisseurs à s'engager dans ce sens par des démarches de mentoring ou de tutoring. Les pionniers doivent montrer l'exemple, les grands inciter les petits à travers une approche gagnant-gagnant, de transfert de compétences et de bonnes pratiques.

Mais l'engagement dans une démarche de responsabilité sociale/sociétale doit procéder de l'autodétermination, sinon l'entreprise avancera uniquement pour être conforme aux règles, à la législation. La RSE fonctionne mieux lorsqu'elle est volontaire. De plus, elle doit être appréhendée comme un élément différenciant, non comme une mise en conformité. Nous sommes dans le cadre d'une démarche et pas d'un métier. Chez les meilleurs, toute décision prise par l'entreprise l'est en considérant l'aspect RSE. La mission de la responsabilité sociale/sociétale n'est pas confiée à un spécialiste, mais à chacun. ■



## CVP

Petite PME du Nord spécialisée dans les solutions packaging pour des clients industriels, CVP applique le concept de « performance globale » initié par le CJD<sup>1</sup>. Une approche qui consiste à créer de la valeur économique, sans pour autant appauvrir sur les plans sociaux, environnementaux ou culturels. Chez CVP, la RSE est ainsi abordée comme un véritable gisement de performance.



*Récit d'une expérimentation, avec Jean-Michel Lehembre, Pdg de CVP et membre du bureau national du CJD<sup>2</sup>.*

**L**a démarche « Performance globale » de CVP s'appuie sur un état des lieux de vos rapports à vos différentes parties prenantes. Pourquoi une telle enquête ?

23 personnes sur les 25 que compte l'entreprise ont participé à cette réflexion sous forme de brainstorming autour de deux axes : savoir-faire et savoir-être. L'équipe a donc défini des valeurs qui illustrent notre démarche RSE pour les salariés : compétences, esprit d'équipe, professionnalisme, respect/honnêteté.

**JEAN-MICHEL LEHEMBRE :** Nous sommes réellement entrés dans ce processus de « performance globale » en 2002. Au lieu de procéder à un simple autodiagnostic réalisé par les cadres dirigeants, nous avons choisi d'intégrer la démarche dans la stratégie même de l'entreprise, comme un outil de performance globale. Ce diagnostic est réalisé sous forme d'enquête axée sur nos six parties prenantes : clients, fournisseurs, salariés, environnement naturel, environnement sociétal, actionnaires et associés. Des éléments transverses sont intégrés dans les questionnaires. Ces derniers concernent les principes de gouvernance : valeurs, stratégie à moyen terme, processus de concertation et de décision.

Le diagnostic s'établit à partir du croisement des données. Par exemple l'idée de valeurs est déclinée au niveau des parties prenantes. Nous constatons ainsi que nous sommes à l'aise sur certaines questions, un peu moins sur d'autres, et enfin complète-