

# SPECIAL DEVELOPPEMENT DURABLE

MERCREDI 2 OCTOBRE 2013

LESECHOS.FR

**TENDANCE** // Favorisée par la crise, la consommation collaborative gagne du terrain. Bien au-delà des mouvements altermondialistes, de nouvelles opportunités se dessinent pour les entreprises.

## Acheter et vendre... autrement

**P**rivileger l'usage à plusieurs plutôt que la propriété pour soi seul. C'est ce principe qui a sauvé les vacances de pas mal de Français : « gamping » (pour planter sa tente dans un jardin), « wooing » (l'hébergement à la ferme en échange d'un coup de main), « car-sharing » (pour louer sa propre voi-

ture quand on ne l'utilise pas), covoiturage (pour l'utiliser à plusieurs), « couchsurfing » (pour partager un canapé), vide-dressing (pour recycler ses vêtements autrement)... Favorisé par l'ampleur et la durée de la crise mais aussi par la montée en puissance des théories altermondialistes sur le gaspillage,

la surproduction et la décroissance, la consommation collaborative connaît un succès fulgurant qui bouscule les anciens modèles économiques. Et pour cause : un consommateur peut économiser jusqu'à 7.000 euros par an avec l'offre actuellement disponible, c'est-à-dire quelques milliers d'ini-

tatives référencées dans l'annuaire [collaborativeconsumption.com](http://collaborativeconsumption.com), notamment en France, en Allemagne, aux États-Unis, au Brésil, en Grande-Bretagne et en Corée.

Depuis le succès du best-seller de la papasse de la consommation collaborative Rachel Botsman, « What's Mine is Yours », publié en 2010, et la consécration du mouvement qu'elle y décrypte dans le Top 10 des idées qui changent le monde de « Time Magazine » l'année suivante, le phénomène gagne toutes les strates de l'économie. Le prochain World Forum de Lille (lire page 37) en sera une nouvelle preuve. « La révolution du partage est en marche », résume Antonin Léonard, cofondateur du collectif OuisShare, qui a organisé ce printemps à Paris le premier festival dédié à ce secteur.

Ce nouvel eldorado a fait naître des succès-stories parmi la vague de start-up qui se ruent sur cette économie parallèle : Machinedu-voisin.fr, qui met en relation les propriétaires de lave-linge avec ceux qui n'en ont pas, Laruchequiditoui.fr, qui permet à ses

membres de se grouper pour acheter directement aux producteurs de leur région, Covoiturage.fr, rebaptisé « blablacar ». « Ces nouveaux usages sont largement motivés par la recherche de relations sociales », estime le sociologue Stéphane Hugon, cofondateur de l'institut Eranos.

### Opportunité de rebond

Comment peuvent s'adapter les entreprises « de l'ancien monde » ? « L'essor de la consommation collaborative est un signal d'alarme qui doit les engager à réviser le modèle dominant qui persiste du capitalisme industriel des Trente Glorieuses », analyse le professeur d'économie Philippe Moati, coprésident de l'Observatoire Société et Consommation. « Si elles laissent faire, elles s'exposent à voir fuir les consommateurs de leurs circuits. » Certaine ont déjà vu l'opportunité d'un rebond pour créer de nouveaux courants d'affaires. Le groupe Avis a, par exemple, repris pour 500 millions de dollars (deux fois son chiffre d'affaires) le pionnier de l'autopartage, Zipcar, suggé-

rant à l'ancien patron d'AOL, Steve Case, que « l'économie du partage a décollé. Attachez vos ceintures », conseille-t-il. Le marché des véhicules partagés devrait atteindre 10 milliards de dollars dans les prochaines années et continuer d'attirer des acteurs les plus divers comme Costorama, Ikea (dans le covoiturage) ou Citroën (Multicity). Bien qu'encore timides, des initiatives émergent aussi dans le secteur industriel. B2B En-Trade propose, par exemple, une plateforme de mise en relation d'entreprises intéressées par des échanges de services et de produits moyennant une commission de 4% à 10% sur la valeur du truc : la location d'une salle contre de la peinture, de la visibilité publicitaire contre du conseil en propriété intellectuelle, une enseigne lumineuse contre un véhicule, une étude de marché contre une base de données... Reste une inconnue : l'interaction quasi intuitive qui permet à deux individus qui ne se connaissent pas de se faire confiance pourra-t-elle être industrialisable ? — Paul Molga



Certaines marques de cosmétiques s'engagent à ne pas dégrader les écosystèmes lors des récoltes. Photo Bernd Jonkmanns/Laif-REA



A terme, 95% de la fabrication chez SEB devra être durable. Photo Pascal Stittler/REA

## L'éthique s'installe dans les politiques d'achat

Les entreprises donneuses d'ordre ont fait prendre à leurs sous-traitants le pli de la responsabilité environnementale et sociétale.

Joël Cossardeaux  
[jcossardeaux@lesechos.fr](mailto:jcossardeaux@lesechos.fr)

Sur le plan des exigences sociétales et environnementales, Clarins tient la dragée haute à ses fournisseurs. Mais, parole de PDG, il le leur rend bien. « Nous sommes prêts à payer un peu plus cher si, en plus des contraintes classiques sur les délais, la qualité et les prix, le caractère éthique de nos achats est garanti », explique Christian Courtin-Clarins.

Depuis longtemps, le groupe familial de produits cosmétiques haut de gamme s'attache à diffuser ses valeurs de respect de la nature et de l'homme (condition de travail, droit des enfants) auprès de toutes ses sources d'approvisionnement. Du geste du cueilleur, qui ne doit pas mutiler la plante et dégrader son écosystème, au flaconneur, tenu de recevoir un produit durable et propre en matière première, plus de 10.000 fournisseurs réguliers sont engagés. « C'est le rôle du procureur à respecter les engagements de Clarins », explique Joël Cossardeaux, directeur des achats et des fournisseurs.

d'essences végétales, notamment, doivent respecter des normes de traçabilité. « Chez beaucoup d'entre eux, c'est déjà un réflexe. Ils savent à quel point les marques de luxe sont vigilantes sur toutes ces questions », assure Christian Courtin-Clarins.

**Biodiversité linguistique**  
Respecter des obligations éthiques est de moins en moins un luxe. Le pli commence à être pris chez les petites et les microentreprises sous-traitantes. La société Tradethic (2 personnes), spécialisée dans la traduction et l'interpréariat, garantit toutes ses prestations dans la langue d'origine de ses clients. Au nom de la défense de la « biodiversité linguistique », l'anglais n'est utilisé qu'avec des anglophones d'origine et non pas servie à toutes les sauces. Regain, une entreprise textile française d'une trentaine de collaborateurs, a doté son unité de production tunisienne d'un responsable RSE. Néo-Soft, une SSI basée à Rennes, s'est fixé des règles éthiques lorsqu'il négocie des contrats de prestations. Pas question de conclure en dessous de certains seuils de charge car cela reviendrait à fournir un service négatif en termes de RSE. ■

## La réparabilité, enjeu fort de la consommation

Faire des produits à durée de vie longue n'est pas un enjeu industriel nouveau pour SEB. Moins pour Leclerc, qui va les valoriser.

Préserver les ressources naturelles de la planète et protéger celles encore moins inépuisables des consommateurs ont longtemps été des notions totalement séparées, voire opposées. Beaucoup moins maintenant et cela n'a forcément pas été le cas de tout le monde. Si SEB fait aujourd'hui figure de choucroute des adeptes de la consommation durable, c'est parce qu'au grand étonnement de ses dirigeants. « La réparabilité de nos produits est un sujet déjà bien ancien chez nous », rappelle Alain Marlier, directeur qualité du célèbre fabricant d'ustensiles ménagers.

Produire jetable n'a jamais été dans la culture de ce groupe mondial. Ainsi, les trois quarts des modèles conçus et fabriqués dans ses usines sont réparables. Et si cela ne date pas d'hier, SEB s'estime encore plus responsable. A terme, 95% de sa fabrication doivent être durable, grâce à la massification de l'offre de pièces détachées et à la mise à disposition de services de réparation dans ses ateliers. ■

SEB, qui a plus d'une marque à défendre (Calor, Tefal, Rowenta...), s'appuie sur un réseau de 6.500 réparateurs agréés – et régulièrement contrôlés – dans le monde. Quel gain pour le consommateur ? Un coût de réparation d'emblée bien plus faible que l'achat d'un produit neuf pour les consommateurs des pays émergents, assure Alain Marlier. En Europe, l'équation est un peu plus difficile, mais elle est positive pour le client, assure-t-il.

### « Consorsponsabilité »

Cette façon de fabriquer durable intéresse la grande distribution. La réparabilité d'un produit devrait figurer dans la prochaine version du référentiel mis au point par Leclerc pour développer la « consorsponsabilité » chez les clients des hypermarchés adhérents à cette enseigne. « C'est prévu », lâche Stephan Arino, son directeur qualité et développement durable. Quelque 600 produits, à 80% d'usage alimentaire, satisfaisant à quatre familles de critères environnementaux, sont déjà valorisés avec succès dans les rayons. Leur vente progresse plus vite que les autres. Début 2014, Leclerc lance une offensive écologique visant à rendre accessible à 1.000 produits du rayon alimentaire. — J. C.



3 QUESTIONS À...  
NICOLAS IMBERT  
directeur de Green Cross France

« La crise est vécue par le consommateur comme une occasion de métamorphose. »

Propos recueillis par  
Paul Molga

● Le consommateur est-il en train de reprendre le pouvoir ? La réponse est oui, mais elle doit être nuancée. On voit bien que la crise est vécue par le consommateur comme une occasion de métamorphose plutôt qu'une fatalité. De nouveaux modèles économiques prennent de l'ampleur : la location, la vente directe, les circuits courts. L'économie circulaire se structure. Elle a désormais sa chaire à Kedge Euromed et un institut pour aider les entreprises à glisser vers une démarche collaborative. La lutte contre le gaspillage alimentaire est également un thème qui motive de nouveaux comportements. Les plats tout prêts n'ont plus la même cote. Cuisiner redevient tendance, si possible avec des produits délaissés de la grande distribution, et on en profite pour recréer du lien social, inviter des amis, participer à des ateliers. Cela étant, le consommateur a aussi la mémoire courte. Il n'a fallu que soixante-dix jours pour que la tension retombe autour de l'affaire du bisphénol. Ça signifie que le changement sociétal est encore fragile. Pas plus de 10% des consommateurs aspirent à un autre modèle. Il leur faudra donc plus pour que le marché bascule.

● Comment les entreprises traditionnelles peuvent-elles profiter de ces tendances ? Le message passe surtout auprès

des PME qui sont avides de ces signaux faibles du marché qu'elles peuvent transformer en opportunité de business. Pour autant, de plus en plus de grandes entreprises sont en embuscade. Elles testent de nouveaux modèles ou rachètent des entreprises qui leur placent sur ces marchés pour être prêtes quand ils décollent. Elle se paye de l'expérience. C'est par exemple Danone avec les produits laitiers bio les 2 Vaches, L'Oréal avec The Body Shop, Casino avec Naturalia, l'écologie en centre ville, ou ses Petits Casino bien placés pour être des points de location, de service ou de recyclage.

● Le gouvernement a-t-il un rôle à jouer pour aider ces nouveaux modèles ? Nos sociétés ont fondé leur développement sur une abondance de ressources et de travail. Ce schéma a été bouleversé, mais on continue à vivre avec des lois fiscales du XIX<sup>e</sup> siècle. Il faut taxer l'usage de ressources et libérer les charges sur le travail. Des mesures simples, comme l'obligation de garanties longues, devraient permettre de lutter contre l'obsolescence programmée qui remplit nos poubelles de déchets inutiles. C'est le bon moment pour faire en sorte que l'économie circulaire, qui favorise la récupération de matériaux produits pour entrer dans un nouveau cycle, s'appuie au plus grand nombre. Il faudra une réglementation pour favoriser ces nouveaux usages. ■

**AGROALIMENTATION**

# Max, des burgers maigres en empreinte carbone

La chaîne de fast-food leader en Suède vise le 100 % durable.

Les clients lui font confiance. Chiffre d'affaires et rentabilité sont en hausse.

A quoi ressemble un hamburger durable ? C'est en Suède que se trouve la réponse, dans les cuisines de la chaîne de restauration rapide Max. Deux tranches de pain mou, un steak coiffé d'un fromage sur un lit de verdure, un goût typique. A priori rien ne distingue le sandwich de la famille Bergfors de ceux de l'Oncle Sam. Exceptée une omniprésente pastille bleu sur le menu. Plus visible que le prix, elle indique l'empreinte carbone de chaque produit, exprimée en kg de CO<sub>2</sub>. Cela n'évoque rien au néophyte, mais la transparence qu'il exprime séduit : depuis sa mise en place en 2007, la fidélisation de la clientèle s'est accrue de 27 %, soit la plus forte hausse enregistrée par une marque dans le pays.

S'ils ont la curiosité de soulever ce label, les consommateurs peuvent découvrir le travail d'envergure réalisé par les propriétaires des 86 fast-foods de la chaîne pour réduire l'impact climatique de

leur nourriture. Toute la chaîne logistique est concernée. « Pas question de laisser un seul élément de notre organisation sans une contrepartie écologique », ont décidé les Bergfors en découvrant que l'industrie de la viande contribuait à 18 % des émissions de gaz à effet de serre.

Un vaste chantier a d'abord été entrepris pour convertir à l'éolien et au solaire tous les restaurants de la chaîne, qui sont aussi dotés de stations de recharge de voitures électriques. Les jouets à piles ont été bannis des menus enfants, la



flotte a été remplacée par les véhicules les moins impactant, l'huile de friture est convertie en biodiesel et tout ce qui peut être recyclé trouve un circuit avec un objectif de 90 % à long terme et la consom-

mation de papier et carton a été considérablement réduite, y compris dans le service. Bien sûr, les produits sont garantis sans OGM, l'entreprise a banni l'huile de palme et les acides gras insaturés responsables de maladies cardiovasculaires. Son poisson provient d'élevages éco-certifiés. Max sert du bacon et du bœuf suédois, son café est équitable, son lait est bio et l'enseigne propose des plats végétariens.

**Empreinte verte maîtrisée**

L'entreprise calcule également son empreinte écologique depuis plusieurs années (elle émet l'équivalent de 29.000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an) et a mis en place un important programme de reforestation pour compenser les émissions de ses fournisseurs (92 % de son total, dont 77 % d'élevage bovin) sur lequel le maximum possible, dit-elle, a été fait. Plus de 70.000 arbres ont été plantés en Ouganda et au Mozambique. Max soutient aussi des projets d'agroforesterie locale et des services écosystémiques.

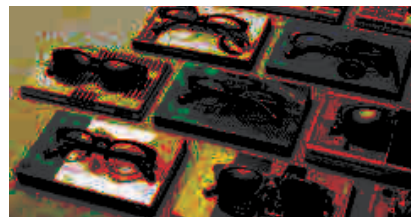
Le management socialement responsable est l'étape suivante. « Nous sommes persuadés que la maîtrise de notre empreinte écologique passe aussi par le bien-être de notre personnel et de nos invités », explique le président de Max, Richard Bergfors, dans son dernier rapport sur le développement durable. Des produits encore meilleurs pour la santé, des recrutements exprimant la diversité, et une école de formation sont au menu. Les clients apprécient : en trois ans, le chiffre d'affaires de Max est passé de 130 à plus de 160 millions d'euros. — P.M.

**OPTIQUE**

# Warby Parker, une étoile montante du 100 % durable

L'entreprise new-yorkaise débarque dans l'univers de la lunetterie avec un concept 100 % RSE.

Les consommateurs en raffolent.



Une paire de lunettes achetée permet à ceux qui n'ont pas les moyens de s'en procurer une. Photo WB

Près de 1 milliard de personnes dans le monde n'y voient pas assez clair pour pouvoir s'instruire ou travailler efficacement. En 2010, la start-up américaine Warby Parker s'est donc emparé du sujet pour construire son modèle de contribution sociale. Comme Toms Shoes, elle propose à ses clients d'offrir une paire de lunettes aux nécessiteux pour chaque paire vendue. Mais Warby Parker fait mieux : plutôt que de proposer un équivalent low-cost aux populations défavorisées, elle offre de quoi la fabriquer à l'association VisioSpring qui se charge de fournir les montures, les verres et de la formation à de jeunes entrepreneurs locaux.

« C'est le moyen d'inscrire notre action dans la durée, explique l'entreprise sur son site Web. Nous offrons non seulement de quoi mieux voir à ceux qui en ont besoin, mais aussi un moyen de subsistance pour les communautés. » Elle intervient aussi auprès des écoles publiques qui en font la demande via

le site DonorsChoose.org, et organise des tournées d'information autour de sa plate-forme sociale. Avec cette philosophie chevillée au nez, Warby Parker assure avoir ainsi distribué plus de 250.000 paires de lunettes de vue à travers le monde.

**Des employés choyés**

Son implication sociale ne s'arrête pas là : l'entreprise œuvre également dans sa proximité immédiate en relevant tous les indices pertinents permettant d'améliorer le sort de ses 200 employés. Dans l'almanach en ligne qui lui tient lieu de rapport annuel, on peut voir d'où viennent ses salariés, quelles sont leurs préférences, ce que fait l'entreprise pour améliorer leur transport, des témoignages de leur quotidien, comment ils se sont impliqués pour les victimes de la tempête Sandy, leur fierté à avoir gagné

un championnat de basket inter-startup... « La sincérité de son implication sociale en fait une des étoiles montantes parmi les marques durables », juge l'agence de stratégie marketing BraveOne, qui l'a classé dans son Top 5 des initiatives de responsabilité sociale.

L'entreprise déploie le même engagement vis-à-vis de ses clients. Ses modèles tendance d'inspiration vintage de qualité choyés par quelques stars sont en passe de révolutionner l'industrie de la lunetterie avec des prix très inférieurs aux fournisseurs habituels. Son modèle : une production intégrée sur une chaîne centralisée qui produit du verre aux montures pour le compte des boutiques. L'ensemble est 100 % made in US et 100 % neutre en émissions carbone, une première dans cette industrie.

— Paul Molga

avec eni,  
l'énergie  
est sur mesure

eni, un leader du gaz naturel en Europe

eni.com



**ENTREPRISE** // La prise en compte de paramètres RSE dans les RH est un nouveau moteur pour l'adaptation des entreprises à la croissance durable. A condition de maîtriser son organisation managériale.

# Les nouveaux défis du management social et environnemental

**F**ormation, baromètres d'opinion, contrats sociaux, chartes, engagements, codes de bonne conduite, valorisation de l'innovation participative, communication des bonnes pratiques... En une décennie, la responsabilité sociale et environnementale est passée d'un statut éthique et purement déclaratif à une discipline à part entière du management pour adapter les organisations industrielles qui veulent tirer partie de la croissance durable. « La RSE stratégique recherche un développement innovant qui s'appuie sur la création d'avantages équilibrés et partagés pour l'entreprise et pour la société », explique Patrick d'Humières, président fondateur de l'Institut RSE Management, un cabinet de conseil spécialisé dans le reporting extrafinancier, qui permet un pilotage subtil des entreprises fondé sur les éléments d'analyse de sa gouvernance.

Son entreprise a formalisé la première méthode d'évaluation de la valeur durable d'une société et défini dix piliers qui doivent structurer une politique RSE « créatrice de valeur et de progrès ». Parmi eux, les décisions engagées, le programme participatif interne, l'engagement collectif, la restitution auprès des actionnaires, le reporting public... « La RSE va poser un défi de transparence sans précédent à l'entreprise », résume Pia Imbs, maître de conférences en scien-

ces de gestion. Une certitude : la RSE déborde le champ du développement durable pour investir les thèmes des ressources humaines. « La RSE rejoint les thèmes de la diversité, de l'égalité professionnelle, du dialogue social, de l'emploi et du management des seniors, du mécénat de compétences, de l'intégration des jeunes non qualifiés, de la gestion sociale de la sous-traitance », poursuit-elle.

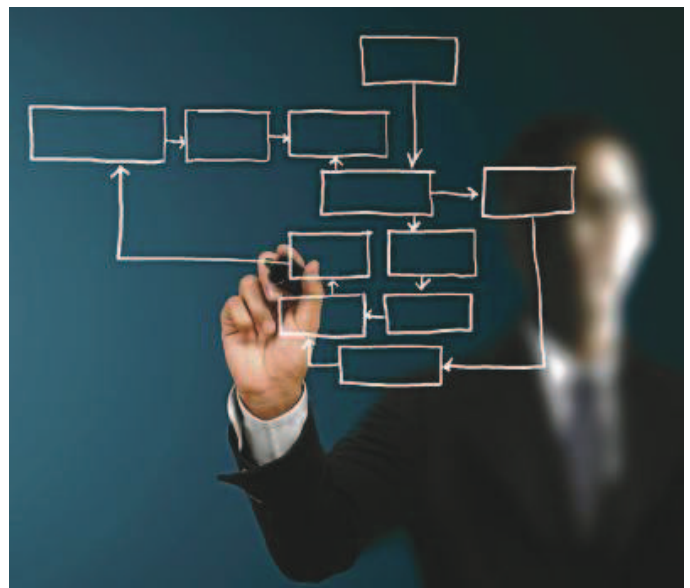
**Confluence d'intérêts**  
Les nouveaux éléments sur le développement durable et la RSE exigée par la loi Grenelle II engagent désormais la gouvernance de l'entreprise en imposant une démarche de preuves articulées autour de données précises qui mesurent les progrès sociaux, environnementaux et sociétaux des entreprises au regard de référentiels normés. Master et formations RH ou managériales se multiplient donc pour organiser cette confluence d'intérêts qui exige de nouveaux pilotes. Les défis à relever sont nombreux : Comment faire en sorte que les managers s'y mettent vraiment ? Comment retourner les contraintes de reporting en avantage concurrentiel ? Comment éviter l'effet de « greenwashing » ?

Chez Ferrero, le directeur commercial France, Laurent Dutilleul, a déployé tout l'arsenal des actions RSE pour doper la performance de ses 450 vendeurs. Ancien DRH, il a voulu

« mettre en place une organisation commerciale reflétant la diversité de nos clients. La difficulté, confirme-t-il, était d'obtenir l'adhésion des managers en faisant d'eux les contributeurs et les bénéficiaires du système. » Plus de CV, mais des entretiens d'aptitude, un référentiel de compétence, de la formation pour en finir avec les stéréotypes, et une politique RSE cohérente allant jusqu'au contrôle des émissions de CO<sub>2</sub> de la flotte de véhicules des forces de vente. Résultat : 83 % des 1.200 salariés de l'entreprise d'épicerie sucrée se disent fiers d'y travailler.

**Bouleversements**  
« Pas de RSE sans RSI (pour responsabilité sociale individuelle) », résumés les experts. Les questions soulevées par le sujet ébranlent souvent les valeurs personnelles, bousculent les habitudes managériales, les préjugés culturels et, parfois, les angoisses sous-jacentes à la différence. C'est une nouvelle vision de l'entreprise et de son rôle dans la société qui doit se répandre.

**« La loi Grenelle 2 impose de mesurer les progrès sociaux, environnementaux et sociétaux des entreprises. »**



En une décennie, la responsabilité sociale et environnementale est passée d'un statut éthique et purement déclaratif à une discipline à part entière du management. Photo Shutterstock

Le rapport Brovelli, Drago, Molinier sur le renforcement de la RSE des entreprises remis cet été au gouvernement ne dit pas autre chose. Parmi les vingt pistes de progrès envisagées, il propose notamment « un effort soutenu de formation des étudiants et salariés français pour diffuser la pensée RSE dans la société française ». Cet apprentissage devra sans doute également passer par le portefeuille. Une prime aux performances sociales et environnementales mesurée objectivement (le taux d'accidents ayant entraîné des arrêts de travail, le taux d'arrêts de travail pour maladie, l'évaluation de la qualité des relations employeur-employés...) est souvent plus efficace qu'un long discours pavé de bonnes intentions. — P. M.

**« La rémunération variable est un levier dynamique de la RSE »**



**INTERVIEW FRANÇOIS FATOUX**  
délégué général de l'Observatoire de la RSE



Le chimiste va mettre en place le dispositif dans 130 sites répartis dans 55 pays. Photo C. Vander Eecken/Reporters-REA

## Solvay implique ses cadres avec le « bonus RSE »

En rachetant Rhodia fin 2011, le chimiste belge a hérité d'un dispositif de rémunération variable intégrant des critères RSE. Il l'applique cette année à l'ensemble de ses cadres.

Depuis le rachat de Rhodia par le groupe Solvay, l'intégration des critères de développement durable dans la part variable des rémunérations, qui avait été mise en place chez les français en 2010, touche désormais le groupe belge. Un nouveau ensemble de critères est en cours de définition. Il inclut des bonus liés à 130

dans 55 pays sont concernés. « Notre objectif est de renforcer la prise en compte des éléments extra-financiers dans l'appréciation des managers et de la stratégie du groupe pour élever son niveau de responsabilité sociale et environnementale », explique le directeur du développement durable, Jacques Khélif.

Il s'appuie sur le Solvay Way, hérité du précédent propriétaire, en 2007 chez Rhodia et amélioré pour traduire des actes 23 engagements déclarés en 48 bonnes pratiques sociales. Le pilotage est supervisé par un réseau mondial de

correspondants qui s'assurent du bon déploiement de la démarche dans leur activité », détaille son gardien. Dans chaque usine, des objectifs RSE sont fixés selon quatre niveaux de performance qui impliquent tous les niveaux d'interaction de l'activité : avec les employés, bien sûr, dont le référentiel garanti entre autres la santé, la sécurité et la diversité, mais aussi avec les clients, les fournisseurs, les actionnaires, et les territoires où opèrent les usines.

**Outils d'évaluation**  
Une part de la rémunération variable est corrélée à l'atteinte des objectifs définis par chacune des entreprises du groupe. Elle est de 10 % appréciée chaque année par des audits internes, des auto-évaluations et des contrôles réalisés par la Fédération mondiale des syndicats de travailleurs de la chimie (Industrial Global Union) après la signature d'un accord mondial de responsabilité sociale. Si les objectifs fixés ne sont pas atteints, les managers de l'entité concernée ne perçoivent pas le bonus RSE. De même, dans le cas d'un accident de travail mortel (ce qui a été le cas en 2010) ou de résultats inférieurs au premier niveau du référentiel.

Pour sa première année de mise en place chez Solvay, cette organisation n'a pas été intégralement reprise : 5 % du bonus seront liés cette année à la réussite de son déploiement, et 5 % seront corrélés à la connaissance par au moins six agences de cotation de la performance sociale de l'entreprise. « Nous avons prévu de nous appuyer sur les systèmes communément utilisés par les salariés et

**« Notre objectif est de renforcer la prise en compte des éléments extrafinanciers dans l'appréciation des managers. »**  
JACQUES KHÉLIF  
directeur du développement durable

le dispositif précédent qui donnait des objectifs différents à chaque entité », explique Jacques Khélif.

Solvay a également apporté sa pierre au nouvel édifice en enrichissant le dispositif de quelques-uns de ses propres référentiels, notamment le « sustainable portfolio management ». Cet outil d'évaluation durable de gestion du portefeuille est utilisé pour classer les produits du groupe et leur application selon leur impact environnemental et leur capacité à influencer le marché dans le sens d'un développement plus durable, une sorte de grille des bénéfices-risques permettant aux dirigeants d'objectiver leurs décisions d'investissement.

Des résultats significatifs ont été obtenus, en particulier en Asie-Pacifique. Après une mission d'expertise fin 2011 en Chine, le secrétaire général d'Industrial a constaté une « amélioration sensible » de la situation. « Nos observations démontrent qu'une méthodologie adéquate peut jouer un rôle positif dans l'investissement social de l'emploi en Chine », avait alors apprécié Warda. — P. M.

Propos recueillis par Paul Molga

**Intégrer les critères RSE dans la rémunération variable peut être une solution pour accélérer leur prise en compte. Quel en est le principe ?**

C'est une démarche assez nouvelle qui établit un lien entre la RSE et l'intérêt financier pour activer un nouveau levier de mobilisation dans l'entreprise. En France, 19.000 entreprises disposent d'un système de participation, 14.600 d'un système d'intéressement et 6.000 des deux. Ce sont au total plus de 10 millions de salariés du secteur privé qui sont concernés. Les entreprises se tournent de plus en plus vers la rémunération variable pour récompenser la performance et la contribution : 51 % y ont recours dans notre pays. Certaines imaginent donc qu'elles peuvent plus facilement obtenir l'adhésion de leurs salariés en inscrivant la RSE dans la vision à long terme que récompense la part variable de leur politique de rémunération.

**Qui est concerné ?**

Tout le monde, mais à différentes échelles de mobilisation. Une entreprise peut décider d'intégrer des critères RSE dans ses accords d'intéressement pour concerner tous ses salariés. Elle peut aussi procéder par étapes en touchant d'abord les dirigeants puis les managers par effet de cascade. Dans certaines entreprises de BTP, qui s'intéressent au sujet, 10 % du bonus des

plus hauts cadres sont liés à des objectifs en matière d'accord du travail. L'implication des cadres opérationnels (directeurs d'usine, responsables métiers...) est plus délicate. En 2012, seulement 7 entreprises ont formalisé le sujet, et 3 de plus cette année.

**Quelles sont les chausse-trappes à éviter ?**

Le périmètre et les critères. Il faut délimiter une géographie et un secteur cohérent avec les objectifs pour obtenir une adhésion incontestable. L'entreprise doit ensuite déterminer la part liée aux critères RSE et elle doit être commune pour tous – ce qui implique une coresponsabilité, une solidarité entre les salariés – ou adaptée selon le contexte. Elle doit aussi décider si les objectifs sont individuels ou collectifs et imaginer des indicateurs visibles à partir desquels les salariés peuvent constater leur influence. Par exemple, le taux de recrutement féminin. Les objectifs choisis doivent être mesurables avec des indicateurs simples et pertinents.

**Comment calculer la part variable sur des indices aussi « volatils » ?**

Les critères RSE représentent entre 10 et 30 % de la part variable dans les entreprises qui les rémunèrent. Les calculs sont généralement fonction des objectifs atteints ou non, ou d'indices internes qui permettent de calculer le niveau de progression d'une année sur l'autre. ■

**INTERVIEW // Philippe Vasseur, président du World Forum de Lille**

# « Pour prendre le virage de la transition énergétique, il faut miser sur la territorialité »

L'édition 2013 du Forum mondial de l'économie responsable aura lieu du 23 au 25 octobre. Les coopérations entre territoires et entreprises y occuperont une place centrale.

Propos recueillis par **Julie Le Bolzer**

**D**ans un monde bouleversé par les évolutions – économique, industrielle, sociale, environnementale, numérique... – sans cesse plus rapides, le développement des entreprises semble être indissociable d'une forte coopération territoriale. Une coopération entre les entreprises elles-mêmes, mais aussi entre ces réseaux d'acteurs économiques et les pouvoirs publics locaux. C'est la conviction de Philippe Vasseur, président du conseil de surveillance de Crédit Mutuel Nord Europe, également à la tête de la Chambre régionale de commerce et d'industrie Nord-Pas-de-Calais, territoire qui vient d'élaborer un plan stratégique pour faire de la transition énergétique un synonyme de performance.

**Pourquoi jugez-vous obsolète notre modèle économique ?**  
En tant que chef d'entreprise et président de la CCI Nord, je constate, sur le terrain, la difficulté de certaines

organisations à négocier le virage de la transition énergétique, que j'appelle pour ma part troisième révolution industrielle. Les entreprises qui ne seront pas capables d'opérer cette mutation sont vouées à disparaître. Je suis donc intimement convaincu qu'il y a urgence à construire un nouveau modèle économique, compatible avec la création d'activité et d'emplois. Pour y parvenir, la première étape est le rétablissement de la notion de responsabilité. Certes, la responsabilité prioritaire d'un chef d'entreprise est économique : une organisation qui ne fait pas de profit ne peut ni se développer, ni investir, ni innover, ni embaucher... Néanmoins, la rentabilité peut trouver son terrain dans la RSE. De bonnes pratiques existent déjà. Il faut les partager, connecter les acteurs entre eux. La territorialisation de l'action joue un rôle d'accélérateur.

**Qu'entendez-vous par « territorialisation de l'action » ?**  
Pour passer du stade des vœux pieux et des grandes théories à

l'action, la dimension locale et la notion de territoire sont indispensables : à l'échelle d'une ville, l'expérience serait anecdotique ; elle serait irréalisable à l'échelle d'un pays. La région, elle, est une aire géographique signifiante (avec un bassin démographique suffisamment important et les entreprises qui vont avec) permettant de bâtir quelque chose qui ne soit pas marginal. Et à l'intérieur de laquelle se mêlent une communauté d'intérêts, une communauté économique, une communauté historique... En outre, il faut avoir une réelle appréhension de la réalité quotidienne de la population. Et, enfin, une volonté collective est plus facile à mobiliser sur un territoire régional qu'à une plus grande échelle.

**Est-ce cette démarche que la région Nord est en train de concrétiser avec son plan stratégique ?**  
En effet. Nous avons sollicité Jérémy Rifkin, grand spécialiste de prospective, afin de structurer

la mutation de notre région. Bien qu'ayant subi d'importants bouleversements, à commencer par l'épuisement de la réserve charbonnière, le Nord – qui représente 2,2 % du territoire national, avec 4 millions d'habitants et un PIB de 5 milliards – compte de grandes entreprises, leaders mondiaux dans leur secteur (Auchan, Bonduelle, Roquette...). Fort de cela, nous devons organiser notre développement économique futur. Elaboré par la CCI avec Jérémy Rifkin, en partenariat avec les conseils général et régional, le « Master Plan » est une feuille de route. Dans le cadre de celle-ci, nous avons constitué huit groupes de travail pour développer des thèmes majeurs (efficacité énergétique, énergie renouvelable, bâtiments producteurs d'énergie, stockage de l'énergie, mobilité douce, réseau intelligent, économie de la fonctionnalité, économie circulaire). L'objectif est de projeter le Nord-Pas-de-Calais dans la troisième révolution industrielle, en



Philippe Vasseur souhaite construire un modèle économique compatible avec la création d'activité. Photo Jérôme Chatin/Expansion-REA

faisant de notre région une sorte de laboratoire.

**Comment sera financée la transition énergétique en Nord-Pas-de-Calais ?**  
L'idée est de faire un appel public à l'épargne, en quelque sorte de faire de nos concitoyens des « consommateurs » de la troisième révolution industrielle. La aussi, les notions de territorialité et de proximité sont essentielles. En mettant son épargne au service de la création régionale d'activité et d'emplois, les personnes qui entrent dans ce fonds se projettent dans l'avenir, se disant que leur soutien bénéficiera à leurs enfants ou leurs petits-enfants. Nous ne souhaitons pas mettre en place l'émission d'actions, à laquelle nous préférons un produit stable :

si les épargnants ne gagnent pas d'argent, ils ont en revanche la certitude de récupérer leur mise.

**Comment ce « Master Plan » va-t-il se concrétiser sur le terrain ?**  
Le « Master Plan » sera présenté en clôture du World Forum de Lille, le vendredi 25 octobre. Cette présentation sera couplée avec la démonstration d'initiatives expérimentales, publiques et privées. Puis nous procéderons, dès 2014, à des opérations concrètes. Afin de connecter, de fédérer tous les acteurs de la région, les 1.000 salariés de notre réseau consulaire se plieront au porte-à-porte, pour expliquer les enjeux et les opportunités. Du chef d'entreprise au simple particulier, chacun doit pouvoir s'emparer de la dynamique de ce projet. ■

## Pur Projet : quand les entreprises font de l'entrepreneuriat social

Les actions menées par le collectif Pur Projet créent une véritable synergie et communauté d'intérêt entre les entreprises et les communautés défavorisées des pays du Sud.

La démarche cache une forêt... de projets durables. Lorsque les hôtels du groupe Accor invitent à ne pas faire nettoyer les serviettes de toilette, il s'agit de financer un plan mondial de reforestation. « Les économies réalisées grâce à la réduction de la consommation d'eau et d'énergie ont déjà permis au groupe hôtelier de planter plus de 3 millions d'arbres », explique Tristan Lecomte, fondateur d'Alter Eco (pionnier du commerce équitable), également à l'initiative de Pur Projet, collectif qui accompagne les entreprises sur le chemin de la préservation des écosystèmes. Il précise : « A l' "offsetting", compensation carbone décorrélée de l'activité des organisations, nous préférons l' "insetting". »

Pur Projet aide une trentaine de partenaires (de toutes tailles, de tous secteurs) à construire des projets concrets d'amélioration sociale et environnementale, dans 20 pays du Sud : pour chaque flacon de par-

fum acheté, Hugo Boss s'engage à planter un arbre, au Pérou ou en Bolivie ; idem chez Vitell, pour chaque pack de bouteilles écoulé ; Nature & Découvertes a développé un « calculateur bois » qui permet de convertir papier, carton et planche, en nombre d'arbres équivalents (à partir de la biomasse) ; GDF Suez expérimente des lampes solaires pour pallier le manque d'électricité dans des villages du Pérou, initiative menée avec les opérateurs péruviens...

**Se différencier**  
Travailler main dans la main avec les populations locales est indispensable. Pour transformer ces louables intentions en « purs projets », les entreprises partenaires intègrent totalement les communautés défavorisées. « Soutenus financièrement, les coopératives et les petits producteurs locaux sont en mesure de participer activement à la lutte contre le réchauffement climatique », souligne Tristan Lecomte. La clé est la mise en réseau de tous ces acteurs, pour créer des synergies et susciter le partage de bonnes pratiques. »

Intégrer son engagement pour la planète à son business conduit à fidéliser les clients et à amélio-



Tristan Lecomte, fondateur d'Alter Eco, pionnier du commerce équitable. Photo DR

rer l'image de marque. Et la marque employeur. Vinci s'est engagé à replanter un arbre (en Thaïlande, en Indonésie, au Maroc...) pour chacun de ses 180.000 employés ; La Poste et Pepsico ont organisé, pour leurs collaborateurs, une exposition de photos sur leur projet de reforestation en Bolivie... « Les salariés ont besoin de sens », pointe Tristan Lecomte. De fait, les partenaires du collectif choisissent de muer leurs « purs projets » en élément valorisant, différenciant, et en pilier de leur stratégie RH. — Julie Le Bolzer

## Heureusement que vous n'avez rien à vous reprocher



— Vendredi 4 octobre avec Les Echos —  
Chez votre marchand de journaux

**Les Echos**  
I place aux décisions I



- Le programme complet du World Forum de Lille [www.worldforum-lille.org](http://www.worldforum-lille.org)
- Cas d'école : Ecopal (photo) prône l'écologie industrielle sur la Côte d'Opale. L'association est née de la volonté de la mairie de Grande-Synthe, près de Dunkerque, et de plusieurs entreprises. A lire sur [business.lesechos.fr](http://business.lesechos.fr)

