



## L'économie sociale et solidaire représente 10 % du PIB en France.



**Il est encore difficile de quantifier par une sacro-sainte équation l'impact de la RSE sur la rentabilité d'une entreprise, comme l'explique Jérôme Barthélemy, professeur à l'ESSEC et auteur d'un article remarqué dans Le Monde. Une chose est sûre, la RSE ne dégraderait pas les performances financières. Mais à trop se focaliser sur la rentabilité, on risque fort de passer à côté de ce que signifie le mouvement RSE. Car la RSE n'a pas pour objectif la rentabilité, mais l'amélioration continue et volontaire des interactions de l'entreprise avec ses parties prenantes. Elle illustre une remise en question profonde du mode de gouvernance traditionnelle de l'entreprise. La preuve par l'exemple.**

### La fin d'une époque

Face aux phénomènes de dérégulation, aux scandales liés à la finance et à la crise, l'environnement économique semble avoir pris un nouveau tournant. Il s'agit de réparer les excès qui ont causé de nombreux dégâts par le passé et de réinventer voire de réenchâter le monde de l'entreprise. En effet, les consommateurs réclament aujourd'hui toujours plus de transparence et d'éthique et poussent également les entreprises à prendre plus de responsabilités au sein de la société. Il s'agit d'assumer un rôle positif dans leur écosystème, qu'il s'agisse des interactions sociales ou du développement durable. Dans ce nouveau contexte, la RSE propose une voie de conciliation entre conduite des affaires et utilité sociale, quitte à déroger à certaines idées reçues du « tout rentable » ou du « tout profit ». Cette démarche en faveur du sens retrouvé et de valeurs partagées trouve un écho dans de nombreux domaines d'activité, comme dans celui de la santé où les initiatives RSE se multiplient.

### Le sens du métier au cœur de la RSE ?

S'il est un secteur dans lequel la RSE trouve une résonance particulière, c'est bien celui de la santé. Dans le domaine de l'optique, notamment, un organisme chargé de gérer le parcours de soins de près de 7 millions d'assurés – **Carte Blanche** Partenaires - a lancé il y a peu, avec le soutien des différents acteurs de la filière, une initiative visant à faciliter l'accès aux équipements visuels pour les Français les moins favorisés. L'entreprise a ainsi créé une centrale d'achat sur un modèle associatif fournissant des montures françaises de haute qualité sans reste à charge pour le client. Il faut dire que les équipements optiques représentent un pôle de dépense important pour les ménages qui renoncent à certains soins pour 60 % d'entre eux. Avec cette initiative, **Carte Blanche** Partenaires compte promouvoir l'accessibilité des soins pour tous et améliorer la santé visuelle de nombreux Français. Un combat de santé publique en somme, auxquels les acteurs de la filière optique sont toujours plus sensibles : il y a quelques mois, ophtalmologistes, opticiens, producteurs de verres se sont d'ailleurs réunis autour de valeurs communes pour lancer un Livre Blanc, intitulé « Qualité et santé visuelle : pour une filière d'excellence ».

Du côté de **Carte Blanche** Partenaires, on joue cartes sur table : « Notre démarche est totalement désintéressée : **Carte Blanche** Partenaires ne gagnera pas un euro avec cette initiative et l'ensemble de nos collaborateurs est animé par une seule volonté : celle de mener une action utile dans le domaine de la santé », insiste Jean-François Tripodi, Directeur général de **Carte Blanche** Partenaires. Aussi, la centrale d'achat organisée en association ne réalise pas de bénéfices sur la vente des montures. L'intérêt est aussi de préserver les fragiles équilibres économiques de toute une filière, à commencer par les marges des opticiens, comme l'explique Jean-François Tripodi : il s'agit de mettre en lumière « un modèle économique qui soit favorable à tous les acteurs de la chaîne, à commencer par l'opticien qui est aussi et avant tout un chef d'entreprise, soumis à des contraintes économiques ». Mais si **Carte Blanche** affiche comme objectif premier l'utilité sociale de sa démarche, il n'est pas rare pour autant qu'une entreprise se lançant des projets RSE booste au passage ses performances.

### Initier un cercle vertueux

En effet, les entreprises pionnières en matière de RSE témoignent de concert d'une amélioration suite à la mise en place d'une politique RSE. Reste à ne pas se focaliser sur la seule performance financière. Car au-delà de la dimension comptable, la RSE prend surtout en compte des facteurs extra-financiers. Un nouveau concept, le capital humain, est aujourd'hui sur toutes les lèvres : bien-être au travail, épanouissement personnel et professionnel, motivation sont au cœur des stratégies RSE. L'idée est également de prendre en compte le facteur environnemental et d'instaurer des logiques de développement durable tant pour l'entreprise que pour la planète. Il est par contre bien souvent nécessaire d'impulser cette démarche au plus haut niveau de la hiérarchie, jusqu'à irriguer l'ensemble des services et déjouer les pièges du greenwashing. Il ne s'agit pas de poser un vernis « social », « éthique » ou « développement durable » mais bien d'adopter de nouveaux réflexes pérennes.

C'est ce qu'expliquent Christian et Michel Schmitt, dirigeants de l'entreprise « Peintures SCHMITT Hubert & Fils », qui ont amorcé une démarche RSE il y a plus de dix ans, alors que « le volet social et les aspects économiques étaient totalement méconnus ». Attirés par le caractère éthique de la démarche, ces derniers se sont lancés dans un processus de certification aux côtés de l'AFNOR. L'entreprise investit dans des équipements et des infrastructures respectueux de l'environnement ainsi que dans des formations de ses personnels. L'entreprise décroche la certification RSE (ISO 26000) et se classe aujourd'hui à un niveau « exemplarité » de cette norme. Et « l'impact [est] plus que positif ! », expliquent les deux dirigeants qui voient dans cette démarche un atout concurrentiel indéniable. La politique RSE leur a permis de décrocher de nouveaux marchés et de ne pas subir la crise. De plus, l'entreprise a décroché « une note de 19,5/20 pour ce qui est de la satisfaction clients », de quoi motiver les équipes. « On gagne indirectement aussi. Notamment par une meilleure utilisation des ressources, la lutte contre le gaspillage, le recyclage, les économies d'énergie, d'eau et de carburant. Nous avons tous fait une formation à l'éco-conduite. Nous avons réduit de 10% nos charges d'assurance parce que notre compagnie nous fait confiance. Le risque de sinistre est quasi nul par rapport à une autre entreprise », concluent les deux dirigeants. Et le modèle séduit de plus en plus d'entreprises.

### **Vers un nouveau capitalisme ?**

En effet, les entreprises sont toujours plus nombreuses à adopter une politique RSE. Selon une étude, « 47% des entreprises françaises ont un système de management de la RSE considéré comme performant et exemplaire », ce qui positionne la France parmi les pays les plus performants en matière de RSE. Et la RSE n'a pas terminé son chemin. De nombreuses entreprises restent encore à conquérir mais, la dynamique semble bien enclenchée. En outre, la RSE a fait des émules qui n'hésitent plus à se saisir de ses valeurs pour fonder leur business model. De stratégie « parallèle », la RSE devient pour certains dirigeants leur moteur entrepreneurial.

Parmi les exemples les plus connus, celui de Muhammad Yanus, un économiste bangladais et Prix Nobel de la Paix, qui a fondé la Grameen Bank dédiée au microcrédit. Ce dernier promeut ainsi une alternative à la seule logique de profit et un entrepreneuriat tourné vers la résolution des problèmes sociaux. Un social business en somme qui a donné des idées à de nombreux citoyens, désireux de créer leur entreprise solidaire. Emerge alors l'Economie sociale et solidaire (ESS) qui croît à vitesse grand V : l'ESS représente aujourd'hui 10 % du PIB, 12 % des emplois privés et une loi lui a été consacrée.

Non, peut-être que les liens entre RSE et rentabilité ne sont pas aussi nets qu'espérés. Mais c'est avoir une vision bien tronquée de l'entreprise que de considérer sa réussite à l'aune des seuls critères financiers. De l'utilité sociale à la responsabilisation éco-citoyenne, la RSE est avant tout une autre philosophie des buts de l'entreprise. Et bien des exemples montrent pourtant qu'elle n'est en rien antinomique avec la réussite entrepreneuriale, au sens plus classique du terme. Bien au contraire !