



23. Entretien : Bernard BISMUTH – B DE B CONSULTING

Cœur de métier : consulting en stratégie.

Nombre de salariés : 1.

Forme juridique et année de fondation :

1- Que représente pour vous la RSE (globalement) ?

Un état d'esprit favorisant le développement harmonieux et pérenne d'une entreprise sur tous les plans (collaborateurs, actionnaires, clients, et monde extérieur).

2- Pensez-vous avoir eu une démarche RSE dans le cadre des différentes entreprises que vous avez dirigées ?

Oui, mais avec le recul je constate avoir mis trop de temps avant de donner à la stratégie sa place dans la conduite de l'entreprise. Par cela je veux dire : penser avec une vision axée sur le futur et moins agir en fonction du quotidien, même si je ne dénigre l'intérêt des qualités de surfeur sur la vague des événements que connaît l'entreprise.

Dans mon activité de consultant je donne à la RSE l'importance qu'elle doit avoir dès le début de la discussion.

3- Quels sont les parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires locaux, actionnaires etc.) ou les convictions qui vous ont poussé à entreprendre ces pratiques RSE ?

La volonté partagée avec mes collaborateurs d'évoluer dans un contexte à la fois économiquement positif et dans lequel nous serions tous heureux de travailler.

4- Avez-vous été accompagnés (par des personnes physiques ou morales, ou encore par des supports pédagogiques) dans la conception de votre démarche RSE ?

Peut être inspiré constamment par les démarches des meilleures entreprises de nos métiers que je côtoyais. J'ai rencontré beaucoup d'entreprises dans les discussions syndicales de la profession et nos échanges tournaient souvent autour de sujets proches de la RSE.

5- De quel accompagnement auriez-vous eu besoin dans l'idéal ?

Je pense que le consultant extérieur une fois par an par exemple est un apport indispensable surtout pour la stratégie, parce qu'il conduit à utiliser son temps de présence pour en parler.

Les Américains disent que si on va bien, c'est parce qu'ils font appel à un bon coaching et les Français n'y pensent que s'ils vont mal.

6- Quelles difficultés avez-vous personnellement rencontrées dans la mise en place de vos pratiques RSE ?

Le comportement d'acteurs qui n'avaient pas la même vision d'éthique et qui privilégiaient constamment le court terme. Il suffit d'un comportement interne ou externe malsain pour secouer tout ce que l'on essaie de faire bien, c'est pourquoi il faut avoir une discipline de comportement interne comme externe.

7- Quelle charge de travail représente la RSE au quotidien, et pour quels types de retours sur investissement ?

Elle crée sûrement une charge de travail supplémentaire au début, comme la gestion de la qualité. Mais quand elle rentre dans le comportement de tous, elle ne crée pas de charge supplémentaire car elle participe à la création de richesses.



8- Quel regard portez-vous sur la RSE telle qu'elle est pratiquée dans les entreprises de votre branche ?

Dans les grandes entreprises, il faudrait avoir un changement d'attitude avec ses sous-traitants de rang 2, 3 ou 4 en partageant l'évolution stratégique et l'innovation, car les sous-traitants de rang 2 ne le font pas assez - et je pense au secteur automobile en particulier.

Mais le fait que les grandes entreprises attaquent le sujet, mènent des actions sur de nombreux fronts, cela donne de sérieux espoirs de changement. Leurs collaborateurs apprécient aussi cette approche.

9- Que pensez-vous de la réglementation RSE, est-elle selon vous utile plutôt utile ou plutôt contraignante ?

Pas de réglementation qui ne soit pas adaptée aux PME.

Il y a des sujets dont l'importance sera quasi nulle pour certaines PME, mais forte pour des grands groupes. Il ne faut pas que l'on aborde ces sujets avec des PME non concernées, et on doit plutôt se focaliser sur ce qui est bien dans leur quotidien.

Il vaut mieux penser au développement de l'état d'esprit RSE dans les PME que de faire remplir des documents stupides et former à de bonnes pratiques et vérifier cela comme on doit le faire pour une PME. Donc s'il y a certification ou label, oui, mais surtout pas la même que pour les grands groupes.

EN COMPLEMENT DES QUESTIONS

Après avoir cofondé et dirigé des PME en Europe pendant une quarantaine d'années, depuis 2007 j'ai une entreprise de consultant dont je suis le seul salarié et qui fait partie d'ACSIEL dans la FIEEC. Donc je suis une TPE de la FIEEC. Mon expérience et mon travail de consultant ont un rapport important avec la RSE.

Un consultant en stratégie c'est celui qui fait lever la tête au chef d'entreprise et le pousse à prendre du temps à regarder le contexte global et le futur et cela s'accorde bien avec un esprit RSE.

La RSE c'est déjà une volonté d'assurer la pérennité de l'entreprise et de la gérer au quotidien avec cet objectif. Je voudrais prendre quelques exemples que j'ai vécus.

La stratégie

Pour essayer de définir la stratégie on essaie de faire réfléchir les principaux cadres de l'entreprise sur ce que sera dans 5 ans l'entreprise (fonction, marché, taille, lieu, collaborateurs) et il y a un lien très important entre l'esprit de la RSE et cette réflexion.

SI on arrive à faire lever la tête, on fera les investissements humains, de matériel, d'accès aux marchés, de liens avec des centres de recherche basés sur la pérennité de l'entreprise et une vision globale.

Je prends comme exemple souvent la réaction de ce chef d'entreprise qui le dit : je n'ai jamais le temps de penser au futur sauf quand tu viens et je me rends compte combien d'y avoir pensé m'aide à clarifier mes décisions ou mes choix et le futur prend sa place dans le présent.

Relation avec les collaborateurs

Lorsque l'on embauche des collaborateurs dans des TPE/PME, ce n'est pas dans le but qu'ils quittent rapidement l'entreprise.

Il faut penser en embauchant à ce que la personne fera dans les années à venir et ce qu'elle apportera à la société. Il faut penser que l'on va investir dans chaque nouveau collaborateur et que bien souvent une partie importante de la valeur d'une PME est constituée par la qualité de son personnel.



« Réinventer notre Industrie »

En pensant ainsi et en assurant une bonne formation continue permettant la formation à de nouvelles compétences, on sera entouré de collaborateurs qui évolueront avec l'entreprise et qui la feront évoluer.

Il y a un lien économique et d'efficacité entre prendre le temps pour embaucher un nouveau collaborateur/trice et le temps que l'on gagnera ensuite parce qu'il est formé, qu'il connaît l'entreprise, y est attaché et qu'il agit pour en assurer le développement et sa pérennité.

Le premier réflexe souvent pour l'embauche est de prendre quelqu'un d'opérationnel immédiatement, et ce n'est pas le bon réflexe pour le long terme à mon avis et on rajoute à cela que l'on fait cela vite parce que l'on n'a pas le temps.

L'état d'esprit généré par la RSE peut favoriser des choix différents. Si par exemple on se soucie de l'évolution de la carrière d'un collaborateur et aussi de sa future employabilité (c'est-à-dire pouvoir retrouver facilement du travail s'il quitte l'entreprise), on crée un type de rapports entre l'entreprise et le collaborateur qui enrichira les deux.

Qui a aidé ?

Je crois que lorsque l'on s'entoure de bons collaborateurs choisis pour leurs comportements, leurs états d'esprit et bien sûr leur compétence, et bien utilisés à leur poste, ils deviennent rapidement des sources pour répandre la RSE et lui donner sens.

Voici un exemple vécu :

A la fin de leur stage ouvrier on questionnait les stagiaires ingénieurs sur ce qui les avait marqués et bien souvent c'était la disponibilité du personnel tout entier qui les avait surpris. L'un d'entre eux l'avait bien exprimé « Dans l'entreprise précédente quand j'allais demander quelque chose la personne très gentiment me racontait tout ce qu'elle avait à faire, ses urgences et cela lui prenait dix minutes pour m'expliquer pourquoi elle ne pouvait pas me répondre alors qu'ici dans le même temps, ils me répondent et vérifient que j'ai compris ». Ensuite venaient dans leurs réponses la solidarité, la polyvalence orientée vers la satisfaction clients (sortir le bon produit et dans le bon timing) mais ce qui les surprenait le plus c'était que le personnel connaisse la stratégie de l'entreprise et soit à même d'en parler.

Nous avons rapproché cela de nos critères d'embauche où nous donnions au savoir être, au comportement, à la transparence des réponses autant d'importance qu'aux compétences. Et parce que nous partagions la stratégie avec le personnel, chacun la partageait à son poste.

Mon souvenir le plus fort concernant les valeurs de l'entreprise fut ce moment où nous avons dû procéder à une trentaine de licenciements. Tous les rapports ont été alors imprégnés d'une atmosphère de respect, de dignité, et d'émotion. Tout le monde s'en souvient, ceux qui sont partis comme ceux qui sont restés.

En pensant à cela, je revois l'atmosphère d'innovation, de stimulation partagée, de volonté de réinventer constamment notre métier. Avec eux et leur état d'esprit, on ne pouvait que penser à demain. Et cela s'est traduit par une mobilisation des énergies vers le futur et non vers le quotidien.

Chacun a apporté ses propres idées et ses réalisations pour une forme d'excellence dans tous les domaines. Un exemple simple : lorsqu'un problème apparaissait il était aussi important et urgent d'y faire face que de s'assurer qu'il ne se reproduira plus jamais et tout le monde allait dans ce sens. Si le dirigeant est fier de ces valeurs et qu'il les porte, son personnel va le faire avancer sur le sujet.

Relation avec les fournisseurs et clients

Je citerai l'exemple d'un client qui nous achetait plusieurs produits différents et lorsqu'il décidait d'arrêter de nous acheter un produit il nous appelait pour nous en avertir et pour demander ce qui nous restait en stock pour nous le prendre si possible et que cela ne nous coûte pas trop.

D'autres trouvaient normal de ne pas nous prévenir, de nous laisser des stocks spécifiques sur le dos, et disaient que ce n'était pas leur problème.



Pour la première citée, nous n'avions de cesse de lui offrir les meilleures conditions, le maximum de support et une disponibilité exceptionnelle et pour le second nous savions à quoi nous en tenir et qu'il fallait tout faire payer au meilleur prix que nous pourrions atteindre.

De la même manière, si par exemple un de nos fournisseurs se trompait dans ce qu'il expédiait à notre avantage, on lui en faisait part autant que si c'était à notre désavantage ; cela est arrivé plusieurs fois et nous a assuré une réputation d'honorabilité vis-à-vis de nos fournisseurs.

Conditions de règlement (pas assez pris en compte à mon avis dans les pratiques RSE) alors que les fournisseurs sont des parties prenantes

Il s'agit du respect des conditions de paiement et je me rappelle avoir discuté avec un acheteur d'un grand groupe qui payait toujours en retard pour des raisons informatiques comme il disait ou de personnel absent. Dans la discussion, je lui ai parlé du temps et du coût des relances pour nous mais aussi pour lui et aussi du coût et des problèmes liés aux décalages de paiement.

Il devait avoir plusieurs personnes pour expliquer constamment pourquoi le retard ou pour gérer les relances. Il a été convaincu de la suppression de ces coûts inutiles pour tous.

Un chef d'entreprise doit être ferme et compréhensif avec ses clients qui peuvent être en difficulté. Si on le prévient d'un retard pour des difficultés temporaires, il doit faire son possible pour répondre positivement sans prendre des risques insensés mais si on ne le prévient pas des retards il doit savoir bloquer le compte. Il faut trouver l'équilibre entre savoir aider un client qui a un problème et le surmonter et refuser que les clients ne tiennent pas leurs engagements sans prévenir.

Les conditions de règlement et leur parfait respect font partie de la RSE et j'espère que la norme pour les grandes entreprises sera claire sur ce sujet. De la même manière, l'entreprise doit se comporter parfaitement avec ses fournisseurs et cela donne une image parfaite de la société.

Les stagiaires et les CDD

Un stagiaire doit être bien accueilli et on doit préparer son arrivée avec un maître de stage et un programme de stage et il faut bien le lui expliquer.

Il y a là aussi un lien évident entre cette attitude et une efficacité économique. Si on prend le temps de réfléchir, on va bien définir ses objectifs, les lui expliquer, et les lui faire atteindre pour le bien de tous et on sera tous gagnants.

En fin de stage il faut le voir et lui demander ce qu'il pense de son travail, de la société et de la manière dont on avait organisé le stage. On apprend des choses passionnantes alors.

Certains se plaignent que des stagiaires n'ont pas un bon savoir-être (ponctualité, respect, attitude). Si celui qui est responsable d'un stagiaire lui explique les valeurs de l'entreprise, on est surpris de voir que la plupart les respectent parce que les autres les respectent.

Pour les CDD, il faut les considérer comme des collaborateurs à part entière et on induit une attitude réciproque.

L'environnement

Dans une PME l'impact lié au développement durable est dépendant de son activité.

On peut dire qu'avoir dans l'esprit de réduire sa consommation d'énergie autant que possible ainsi que sa consommation d'eau, savoir trier ses déchets et parfois les vendre, avoir un lieu pour les mégots de cigarettes meilleur que la pelouse ou la rue, ce sont des sujets que l'on peut poser et qui sont valables pour tous.

Évidemment si le métier conduit à des choses plus importantes la PME doit l'assurer. J'ai connu une entreprise qui 'avait pas pris compte de l'état de son sol compte tenu des produits utilisés et qui n'a pas pu revendre l'entreprise et.... le terrain ! Tout est relatif dans chaque PME.

Avoir un état d'esprit RSE, c'est une attitude sans grandes conséquences économiques parfois mais cela contribue à créer un état d'esprit qui finit par avoir de belles retombées économiques ; je me rappelle d'une entreprise qui avait des fuites d'eau pas très visibles mais qui a compris une fois les fuites réparées tous les coûts qui étaient importants.



La sécurité du personnel et ses conditions de travail

On se rend compte que si le personnel a moins à porter, n'a pas trop chaud l'été et froid l'hiver, est bien protégé dans son travail, il est plus efficace et en meilleure santé.

En changeant un jour d'ordinateur plus large pour une personne qui voyait mal, cela a favorisé un gain de temps important dans son travail, sans compter la fatigue.

Participation aux instances professionnelles

Dans la RSE on ne parle pas de l'implication dans les instances professionnelles et pourtant l'échange avec nos confrères ouvre de grandes possibilités (action communes, partenariat, partage de sujets défense de la profession).

Ayant été actif dans ce domaine ; on peut dire qu'on gagne beaucoup plus de temps que l'on en perd et que cela favorise une nouvelle réflexion. Par exemple la réflexion par analogie est très riche ; si dans des métiers vous identifiez des idées qui sont intéressantes vous pouvez les appliquer chez vous.

Et je donne un exemple simple : échanger avec d'autres sur le recrutement et comment toucher les candidats qui nous intéressent. Cela m'a permis d'apprendre qu'il n'y avait pas de plateforme pour les alternants et qu'il faut déposer son offre sur l'Étudiant ; il n'y a pas beaucoup de PME qui le savent et le font.

L'actionnariat et l'intéressement

En fait dans la plupart des cas ces deux sujets favorisent l'augmentation du résultat, la mobilisation vers le résultat, et aussi la fidélité du personnel.

On doit en ressentir l'impact dans un temps assez court (deux ans environ).

L'esprit RSE par rapport à tous les partenaires

Si on est animé par cet état d'esprit en tant que dirigeant, on transmet cet état d'esprit à son personnel et il touche aussi tous ses partenaires (clients, fournisseurs, région) et on dit de la PME de partout « c'est une bonne boîte » et les gens veulent y rentrer et ceux qui y sont ne pas la quitter. Par exemple accueillir un lycée de la région, permettre aux collaborateurs de parler aux jeunes de leur travail, cela laisse un parfum spécial dans l'entreprise qui n'est pas considérée comme un château fort fermé et effrayant.

Ma conclusion c'est que dans de nombreuses TPE/PME, cet état d'esprit existe mais que la démarche RSE et tout ce qu'elle couvre peut permettre de bien la décliner en Alexandrins comme Monsieur Jourdain !

www.bdebconsulting.wordpress.com