



1. Entretien : Jean-Pierre VELLY

Membre du Club Rodin – retraité de l'industrie électronique.

1- Que représente pour vous la RSE ?

Pour moi, la RSE est une démarche complémentaire par rapport à toutes les démarches de qualité, normalisation et standardisation, qui ont démarré il y a environ 30 ou 40 ans. C'est finalement l'illustration du « ménage à 5 », c'est-à-dire que l'on fait enfin rentrer la planète dans nos considérations économiques, la protection de la nature, la réduction des déchets ainsi que la considération de l'individu dans son emploi.

Jusqu'à présent on avait seulement mis en place des systèmes qualité, qui ont aussi fortement évolué de leur côté, notamment avec une plus forte implication des dirigeants des entreprises concernées. Avec la RSE cela va encore beaucoup plus loin puisqu'on fait intervenir l'ensemble de l'environnement, l'ensemble des collaborateurs et finalement toutes les personnes œuvrant autour du produit, qu'elles soient ou non à l'intérieur de l'entreprise, ce qui est une considération très différente de ce que l'on connaissait auparavant.

2- Avez-vous déjà construit une démarche RSE dans le cadre des différentes entreprises auxquelles vous avez été impliqué ?

Malheureusement non, parce que cela n'existait pas encore. Bien évidemment j'ai implémenté des systèmes qualité afin de suivre les normes, mais suivre les normes me semblait finalement être le minimum absolu, un minimum demandé à la fois par les clients et les fournisseurs. Mais en réalité, nous en faisons beaucoup plus que le minimum qui nous était demandé, d'une part parce qu'à titre personnel on pouvait avoir certaines considérations de protection de l'environnement, et d'autre part en ce qui me concerne je disposais de la motivation des collaborateurs.

En effet, les thèmes qui touchent la RSE sont fédérateurs. Tandis que les manuels qualité sont souvent clivant entre les différents pôles de l'entreprise et installent une sorte de compétition à l'intérieur de l'entreprise, au contraire la RSE est un sujet large où tout le monde est concerné, la RSE est beaucoup plus transversale et les sujets qu'elle aborde ont tendance à fédérer les différents silos de l'entreprise.

3- Si vous deviez implémenter une démarche RSE dans une entreprise aujourd'hui, quels domaines d'action privilégieriez-vous, et pourquoi ?

Il y en a plusieurs évidemment. Le premier serait la mobilisation de l'ensemble des collaborateurs, parce que la RSE selon moi ne peut pas se faire dans un coin. C'est une démarche top/down qui doit venir du patron puis être suivi par d'autres. Donc la première chose à faire est une étape déclarative, de façon à ce que les collaborateurs comprennent bien l'objectif à long terme de cette démarche RSE. En effet les impératifs RSE ne sont pas les mêmes que les impératifs d'un système qualité : un système qualité est binaire, autrement dit soit on est homologué/conformes, soit on ne l'est pas. La RSE, au contraire, est une démarche progressive. C'est pourquoi la première étape de l'implémentation de la RSE est une étape d'information des collaborateurs.

Ensuite, les deux domaines principaux auxquels je m'attaquerais seraient l'environnement de travail des collaborateurs et la question du gaspillage. En ce qui concerne l'environnement de travail, il s'agit par exemple de mettre en place des postes de travail personnalisés, taillés sur mesure, afin de réduire la pénibilité de la stature pendant la journée de travail et éviter les maux de dos. D'autre part, pour ce qui est du gaspillage et de la « pollution inutile », je me suis souvent rendu compte en rachetant des entreprises que l'utilisation des emballages étaient totalement irrationnelle, car aucune étude n'avait été faite par exemple pour l'utilisation des cartons. Ceux-ci étaient à la fois trop grands (les employés compensaient en comblant inutilement le vide dans les cartons avec du papier froissé ou du plastique), et pire encore, ils étaient trop épais.



Cela ne donnait rien de plus à part des coûts supplémentaires, donc un gaspillage pur et simple qui n'apportait même pas de confort aux collaborateurs. Le gaspillage est présent à de nombreux niveaux. Les systèmes anti-gaspillage que j'ai pu implanter dans mes entreprises relèvent en quelque sorte de la RSE de Monsieur Jourdain, de la RSE que l'on faisait à l'époque sans le savoir, car simplement le terme de RSE n'existait pas. La RSE est finalement souvent liée au simple bon sens. Il est possible également de trouver et réduire les tâches inutiles qui gaspillent le temps du collaborateur et réduisent sa productivité ; ce type d'actions est parfois accueilli comme du « flicage » par les collaborateurs, mais se révèle souvent très formateur et enrichissant, car le collaborateur prend pleinement conscience de toutes ses actions.

4- Comment s'articulent les exigences qualité et la RSE, et sont-elles forcément liées ?

Je pense que les deux démarches qualité et RSE sont différentes mais pas véritablement dissociables. Mettre en place un système qualité est une chose indispensable, sa présence est une des premières choses que je regarderais si j'étais amené aujourd'hui à racheter une entreprise, et l'existence d'un système qualité être communiqué à toutes les parties prenantes (clients, fournisseurs etc.).

Simultanément, j'ai tendance à dire que la RSE s'impose. Là aussi, la mise en place de système de communication est primordiale pour qu'une entreprise fonctionne. Lorsque je vois qu'il est désormais obligatoire de faire des revues annuelles avec les collaborateurs, je suis sidéré, car dans les entreprises que j'ai pu diriger, ce type d'actions paraissait déjà impératif. Evidemment, c'était une charge de travail supplémentaire, mais ça n'a jamais été une perte de temps.

5- Quel regard portez-vous sur la RSE telle qu'elle est pratiquée dans les entreprises de votre branche ? Avez-vous vu cette pratique évoluer dans le temps ?

L'une des très grandes entreprises de la branche électronique est STMicroelectronics, qui fabriquent des semi-conducteurs. Il s'agit d'une industrie assez polluante et très agressive qui s'est notamment beaucoup développée en Californie. Les produits utilisés sont tels que le coût nécessaire pour dépolluer les nappes phréatiques est exponentiel d'année en année. L'un des patrons de cette branche en Europe, le PDG de STMicroelectronics de l'époque, qui s'appelait Pasquale Pistorio, a affirmé qu'il souhaitait faire du « semi-conducteur propre » et avoir des usines avec des rejets propres. Il a d'entrée accepté l'idée que la dépollution serait trop onéreuse et qu'il fallait prendre en compte l'évolution de la planète et de l'environnement. Cependant aujourd'hui, STMicroelectronics possède une littérature très complète sur la RSE, mais qu'en est-il réellement au niveau des collaborateurs ? Je ne suis pas convaincu que la stratégie visionnaire des dirigeants de l'époque soit descendue et présente encore aujourd'hui au niveau de chaque collaborateur.

A l'inverse, au niveau des petites structures, beaucoup de PME et TPE de notre filière ne savent toujours pas ce qu'est la RSE. J'ai eu l'occasion d'intervenir auprès de petits industriels bretons à propos de la RSE, et leur réaction a été très surprenante puisqu'ils pensaient que la RSE n'était qu'une mode parisienne ! En conséquence, les dirigeants de PME et TPE peuvent être les meilleurs comme les pires en terme de RSE, puisqu'ils fonctionnent hors-système, sans connaître les règles du jeu. Il ne suffit pas d'être de bonne volonté pour faire correctement de la RSE. De plus, ces dirigeants de petites structures invoquent souvent de mauvaises excuses contre la RSE, arguant qu'ils n'ont pas le temps ni les moyens d'en faire.

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

Evidemment, toute réglementation est contraignante par définition. Pour moi, la réglementation dans la RSE est différente de ce que je connais dans le domaine de la qualité. Finalement, la RSE est un sujet tellement vaste que l'existence d'une réglementation permet de la discipliner et de l'organiser, ce qui est positif. Au contraire d'un manuel qualité, la réglementation RSE est source d'organisation et de réflexion.



« Réinventer notre Industrie »

Lorsqu'un patron tel que François Kurek décide de se lancer dans une démarche RSE, c'est lui qui connaît son entreprise et qui choisit la stratégie qui sera la meilleure pour l'écosystème de son entreprise. Ce n'est pas la peine de chercher à sauter trop loin trop vite, l'important c'est de prendre son élan et de réfléchir. La réglementation n'est pas une norme certifiante, mais ce n'est pas une raison pour devenir laxiste.