



44. Entretien : José SCHOUMAKER – ex-VALEO

1- Peux-tu nous donner ta vision sur nos travaux, sur ce que tu trouves intéressant et surtout, quel est le message important que tu nous verrais passer dans le futur ouvrage ?

Tout d'abord, pendant 10 ans je me suis occupé de PME pour la partie « ressources humaines » de la RSE. Il y a eu deux phases : la phase où le groupe pour lequel je travaillais était organisé en PME extrêmement autonomes, et puis la phase où tout s'est structuré autour de quelques entités mondiales.

Dès le départ, la RSE était intégrée au projet d'entreprise. Lorsque le groupe était encore organisé en plusieurs PME, chacune d'entre elles avait sa propre responsabilité en matière de RSE ; des consignes leur étaient données mais nous n'avions pas les moyens de vérifier si elles étaient appliquées ou non. Ensuite dans la seconde phase, qui a commencé en 2010, la RSE devait s'appliquer dans 7 directions opérationnelles et fonctionnelles dont les organisations internes étaient très différentes, et nous nous sommes aperçus qu'il était indispensable de se coordonner entre nous –plutôt que de continuer à travailler en silos comme auparavant. Cette coordination nous a amenés ensuite naturellement à la matrice de matérialité, qui permet de visualiser la contribution des objectifs de chaque Direction à la stratégie de l'entreprise. Voilà donc mon expérience.

En lisant les différents entretiens déjà réalisés, un certain nombre de choses me touchent ou m'interpellent, notamment le fait d'imaginer que la RSE puisse être uniquement une affaire de grands groupes. Je crois que la RSE est davantage une manière, une démarche (certains disent une philosophie) qui permet de tenir compte de la multiplicité des facteurs qui influencent une entreprise dans un contexte de changements hyper rapides, que ce soit au niveau technologique des produits comme des moyens, au niveau organisationnel, ou encore au niveau des attentes de la société et des collaborateurs par rapport à l'entreprise. Nous avons donc besoin de tenir compte d'un maximum de paramètres, alors qu'auparavant le monde était relativement stable – ou en tout cas changeait de façon plus lente. Voilà pourquoi je ne suis pas sûr que la RSE soit réservée aux grands groupes, car les petites entreprises appartiennent au même univers que nous et nous sommes donc tous dans le même bateau.

Un deuxième point est celui du rapport entre RSE et qualité. Dans les entretiens, certains dirigeants disent que qualité et RSE sont deux choses totalement différentes, et d'autres disent qu'il s'agit du même principe. En ce qui me concerne, j'aurais tendance à dire qu'il existe des points communs, notamment le principe de l'amélioration continue qui est à la base de la démarche qualité. De plus, ceux qui opposent qualité et RSE ont tendance à confondre la qualité avec le respect de normes. Une entreprise recherche la qualité quand elle est persuadée que ceci lui donnera un avantage sur son marché, elle cherche à élaborer à moindre coût un produit dont la qualité correspond au besoin du client. C'est le résultat qui est essentiel pas le processus qui permet de l'atteindre, c'est la satisfaction du client. On ne doit pas confondre l'objectif et les moyens. On a ainsi modifié la mentalité originelle du contrôle de la qualité passant du contrôle de la qualité totale du produit en fin de chaîne, à un processus de méthode et de contrôle tout au long des lignes de fabrication pour baisser les coûts de la non qualité. C'est aussi ce qui est entrain de se passer avec la RSE, ce n'est plus un domaine qui dans l'entreprise s'ajoute à tous les autres, c'est devenu une autre manière de faire son métier, en intégrant la RSE dans chacun des processus des métiers. Bien sûr il n'existe pas encore de mesures d'évaluation de la RSE aussi pointues qu'avec la qualité, mais selon moi la différence entre la qualité et la RSE est un décalage temporel et non un décalage de nature.



« Réinventer notre Industrie »

2- En lisant les entretiens, on en garde l'impression que la RSE pour les grands groupes est surtout une question d'image, tandis qu'il s'agit plutôt d'un état d'esprit dans les petites entreprises. Qu'en penses-tu ?

Mon expérience principale fut en tant que directeur des relations de travail d'un groupe industriel de 90 000 personnes ; par ailleurs, sans en avoir d'expérience directe, j'ai eu de nombreux contacts avec des DRH de petites PME dans le secteur automobile.

Ma vision des choses est la suivante : dans l'automobile en tout cas, que l'on soit petit ou grand groupe, on ne peut pas se permettre de ne travailler que sur l'image ; et la RSE est en cela une modification de la façon de vivre dans l'entreprise.

Maintenant, il est vrai également que le côté « image » est parfois présent ; en effet dès que l'on fait partie du CAC40 par exemple, on fait alors partie des entreprises citées fréquemment dans les médias (de façon positive ou négative) et on fait assez vite la une des journaux. L'image prend donc une dimension importante.

Certains commentaires de patrons de PME donnent l'impression que leur perception des grands groupes ne correspond pas à la réalité. Il y a « image » et « image ». Ce que l'on appelle le « *window-dressing* » en anglais, autrement dit le fait de construire une fenêtre derrière laquelle il n'y a rien, est un exercice un peu dangereux. Il est donc important de travailler une image derrière laquelle il existe une réalité.

3- Quels sont les principaux points sur lesquels la RSE crée un changement dans l'entreprise ?

Le premier impact de la RSE se fait sur la « *compliance* », autrement dit la gouvernance : respect des règles de la concurrence, formation approfondie sur les conséquences du non-respect des règles ainsi que de l'éthique. Dans notre entreprise, les collaborateurs avaient pour obligation de suivre chaque année des formations suivies chacune d'un test qui devait être réussi à 100%.

Par ailleurs, en ce qui concerne mon poste, j'étais à l'origine responsable de tous les plans sociaux ; nous faisons de la productivité via des PSE. Mais dès que les résultats se sont améliorés, on a commencé à parler de la RSE, je me suis alors occupé de bien-être au travail, de qualité de vie au travail et de diversité. J'ai également lancé une formation aux enjeux et mise en œuvre opérationnelle de la RSE pour quelques 8000 collaborateurs.

4- Le Club Rodin a l'impression que la prise en compte des parties prenantes dans les entreprises n'a pas autant d'importance qu'elle le devrait. Or, le secteur automobile souffre parfois d'une mauvaise réputation auprès de ses sous-traitants. Que penses-tu de la place des parties prenantes dans la RSE ? N'est-elle pas cruciale ?

Je ne saurais dire si la place des parties prenantes fait partie de la RSE ou bien fait tout simplement partie de la survie d'une entreprise. L'automobile a pour principe, depuis très longtemps, d'avoir des sous-traitants privilégiés (sur le modèle proposé par Toyota), avec qui l'entreprise partage des axes stratégiques et construit son futur sur des produits et services à haute valeur ajoutée, ce qui se différencie des achats de « commodités » pour lesquels seul le prix compte.

En revanche, je ne suis pas spécialiste des achats. Mais à quelques rares exceptions près, je ne pense pas que les acheteurs fonctionnent uniquement sur le prix, ils sont chargés aussi de s'assurer que la RSE se décline également chez nos fournisseurs. Malheureusement, il n'était pas dans mes responsabilités que de combattre les politiques d'achats peu scrupuleuses, puisque j'étais simplement en charge de la mise en application de la RSE au niveau des RH ; ce qui a supposé évidemment une formation RSE pour les acheteurs, mais celle-ci ne concernait pas l'aspect technique de leur travail.