

# UN EXEMPLE CONCRET DE MISE EN ŒUVRE DE LA RSE : LE CAS DE MANEXI



DAMIEN RACLE (93)  
directeur général de Manexi

L'auteur présente sur un mode très personnel ses motivations, son expérience et ses conseils pour une application des principes de la RSE dans une entreprise réelle. Tant il est vrai qu'importe moins pour le succès d'une telle démarche la technique managériale que l'implication profonde et convaincue du management.

**P**our comprendre pourquoi nous nous sommes lancés dans la mise en place d'une politique RSE au sein de Manexi, il me semble important de donner quelques éléments de contexte et montrer ainsi comment mes convictions autour de la RSE se sont forgées au fil de mes expériences. Diplômé de l'École, je souhaitais travailler dans les métiers de l'eau en sortie d'école d'application. Ce métier m'attirait car je le considérais comme « utile » et donc ayant beaucoup de sens. Œuvrer au quotidien pour capter, potabiliser et distribuer l'eau, ressource essentielle s'il en est, a été pour moi une révélation : le caractère « utile » de mon job serait désormais une nécessité absolue. En 2014, j'ai ressenti le besoin de vivre une aventure entrepreneuriale afin d'agir concrètement en confrontant mes convictions managériales et sociétales à la direction d'une entreprise. J'ai donc décidé de me lancer un défi très différent : rejoindre une PME. Le projet du moment était avant tout humain (comment manager autrement ? comment impliquer des salariés dans la stratégie d'une entreprise pour qu'ils ne la subissent pas mais qu'ils soient acteurs ?) et sociétal (comment avoir un impact concret sur l'environnement ou la société ?).

C'est au cours de deux formations à la reprise d'entreprise (XMP Entrepreneur et CRA Nanterre) que j'ai eu l'opportunité de travailler sur mon projet. Le cahier des charges auquel j'ai abouti était le suivant : « Reprendre et développer une PME qui commercialise des produits ou des services ayant un impact environnemental ou sociétal. » Un projet RSE qui s'ignorait... En mai 2015, j'ai rejoint Manexi en tant que dirigeant et actionnaire minoritaire avec la conviction que je pourrais réellement « agir ».

## Les premiers pas

À l'issue de la fameuse période des cent premiers jours, j'ai défini les grands principes de notre stratégie autour de quatre piliers (gestion et développement des compétences ; développement et mise en œuvre d'outils informatiques adaptés à nos métiers ; amélioration de la qualité et de la performance opérationnelle ; innovation et développement commercial) et une philosophie sous-jacente : bâtir la stratégie de Manexi avec l'ensemble des équipes, dans une démarche de coconstruction impliquant l'ensemble des salariés.

C'est dans cet esprit que nous nous sommes attaqués à notre premier chantier RH : définir notre système de valeurs. Chacun a besoin de savoir dans quel environnement il évolue et s'il est en accord avec les décisions prises au sein de l'entreprise. De même, l'entreprise doit

## REPÈRES

Manexi est un bureau d'études techniques du bâtiment avec une équipe à la fois jeune (34 ans de moyenne d'âge), très technique (impliquée dans les rédactions de normes et de bonnes pratiques) et ayant un double impact : environnemental (efficacité énergétique, labellisation) et sociétal (gestion des risques amiante et plomb, identification et traitement des problèmes de saturnisme et d'insalubrité).



© Makistock

s'assurer que ses salariés adopteront en toutes circonstances un comportement en cohérence avec sa stratégie. Nous avons ainsi établi un système de six valeurs dont nous pensions qu'elles seraient à même de fédérer nos actions quotidiennes : attention portée à nos clients, qualité de nos prestations, mais aussi le vivre ensemble, l'éthique et la conscience de l'impact de nos actions sur l'environnement.

Une mesure de l'adhésion aux valeurs s'est révélée intéressante à plusieurs titres : notamment le thème de l'engagement durable (ou de responsabilité) est apparu comme très contrasté et présentait un écart notable entre le comité de pilotage de l'entreprise et les équipes. C'est cette 6<sup>e</sup> valeur qui a été à l'origine de la suite du processus. Nous avons donc décidé de poursuivre l'effort en bâtissant notre future politique RSE.

### La construction de notre démarche

Lorsque j'ai repris Manexi, il existait déjà une politique RSE qui avait été définie par la précédente équipe de direction. J'ai fait les constats suivants : la politique RSE

*“Un projet  
avant tout  
humain.”*

de Manexi était peu ou pas connue des salariés ; elle était très peu liée à la stratégie ; un certain nombre d'actions n'avaient pas été lancées et la question de leur caractère prioritaire ou de leur pertinence se posait ; beaucoup d'axes avaient été définis, rendant difficile la mise en œuvre ou le suivi des actions. En résumé : trop compliquée, pas assez opérationnelle, trop loin des parties prenantes, pas assez orientée « business »...

Les principaux éléments du « cahier des charges » défini pour une nouvelle politique étaient les suivants : disposer d'une politique RSE qui soit le reflet de notre stratégie afin qu'elle soit au cœur de notre action quotidienne et non pas « en parallèle », voire « en plus » ; impliquer l'ensemble des parties prenantes, les salariés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires et les partenaires de l'entreprise ; avoir un nombre raisonnable d'engagements et des objectifs lisibles, étalés sur une période de trois ans, facilitant la mise en œuvre et le suivi d'actions ambitieuses ; traduire dans les faits le lien entre performance sociale et performance économique.

Nous avons fait le choix d'un amateurisme sincère →



© Makistock

→ et assumé : pas d'accompagnement par des professionnels du sujet pour ne pas dupliquer quelque chose qui existe déjà ; définition de thématiques qui nous semblaient essentielles pour Manexi du fait de sa singularité (ses salariés, ses clients, ses actionnaires...) ; plutôt une politique acceptée de tous qu'une politique parfaite non comprise. Pour la méthode, nous avons reconduit celle qui nous avait permis de mettre en place le système de valeurs : un groupe de travail, des réunions d'échange, une version « brouillon » soumise aux collaborateurs puis une version finalisée actée en CoDir et présentée lors de notre premier séminaire (mai 2016). Nous avons mis en place, courant 2016, une politique RSE articulée autour de quinze engagements répartis sur quatre axes : cinq engagements pour les femmes et les hommes de l'entreprise ; trois pour nos clients ; deux pour l'environnement ; cinq pour un développement durable de l'entreprise.

Après avoir procédé à une première évaluation et tiré les premiers enseignements de ce qui avait fonctionné et de ce qui n'avait pas fonctionné (notamment l'impossibilité de mesurer certains indicateurs), nous avons décidé de renforcer la démarche en intégrant en fin d'année un collaborateur en alternance. Objectif : nous aider à préparer

la suite de notre démarche (période 2019-2021) en intégrant plus de retours d'expérience et des méthodes et des standards reconnus, et en redéfinissant des indicateurs plus pertinents. Ce travail aura permis d'introduire plusieurs points importants : les fondamentaux de la norme ISO 26000 ; la mise en place d'un rapport annuel (dès 2018, sur les résultats 2017) ; la mesure du degré de maturité de Manexi vis-à-vis de la RSE ; la cartographie des parties prenantes ; la définition des enjeux matériels et la matrice de matérialité ; le lien avec le développement de l'entreprise.

### Les résultats et les enseignements

Début 2019, nous avons procédé à deux évaluations de notre politique RSE : la mesure de nos indicateurs, qui a donné lieu à un bilan ainsi qu'à la rédaction de notre *Rapport RSE 2018* ; l'évaluation par un organisme extérieur, EcoVadis. Un de nos clients nous a en effet imposé cette évaluation comme prérequis à la réponse à l'une de ses consultations. C'est la première fois qu'une politique d'achats responsables d'un client se matérialisait ainsi. L'évaluation portait sur vingt et un critères répartis sur quatre grands thèmes (environnement, éthique, social & droits de l'homme, achats responsables) auxquels se

rajoutent sept indicateurs de management. Les scores obtenus (médaille d'or) nous ont agréablement surpris. Ils permettaient de mesurer le chemin parcouru au travers des nombreuses actions menées depuis 2016.

Le thème sur lequel nous avons eu le plus mauvais score, l'éthique, permet à lui seul de comprendre la différence entre une démarche artisanale, bien que sincère, et une démarche structurée. L'éthique est l'une de nos valeurs car nous la vivons au quotidien à travers le contenu des rapports que nous remettons à nos clients et l'ardeur que nous mettons à ne pas nous laisser influencer. Et pourtant, nous n'avons jamais écrit ce que nous faisons, ni traduit notre démarche en « politique ».

Au global, la mise en place de notre démarche RSE aura été une belle aventure permettant de fédérer autour d'un projet d'entreprise, de créer une dynamique importante et d'ouvrir l'entreprise sur ses parties prenantes externes (clients et partenaires notamment). Nos échanges avec les clients, partenaires et fournisseurs ont été intéressants, certes, mais le marché ne m'apparaît pas pour autant mature. La fonction achat doit se réformer en profondeur pour que le concept d'achats responsables devienne une réalité tangible. Par ailleurs, l'investissement des collaborateurs, important au lancement, est assez vite retombé. Une telle démarche doit être incarnée et animée en permanence.

Pour travailler sur l'évolution de notre démarche (période 2019-2021), nous pouvons nous appuyer sur trois éléments importants : le travail réalisé sur la démarche, les outils, le pilotage ; la matière produite et disponible (règlement intérieur, politique HSE, processus RH, politique RSE, rapport RSE, gestion des déchets, DUER (Document unique d'évaluation des risques), charte achats responsables...) ; le plan d'action proposé par EcoVadis à la suite de notre évaluation.

**“Un  
accompagné-  
ment  
inévitabile  
pour mettre en  
place une  
démarche  
efficace.”**

Par ailleurs, il convient de tirer les enseignements de la première période sur les points suivants : définition des engagements et des indicateurs ; implication des salariés ; animation de la démarche. Nous avons donc décidé, pour définir et mettre en œuvre le deuxième volet de notre démarche, de créer un « collège RSE » constitué de six collaborateurs + le DG, présidé par le DG ; missions : fixer les nouveaux objectifs et les indicateurs associés, assurer l'animation auprès de toutes parties prenantes et dans les opérations, faire vivre un « système de management RSE ».

### Quelques conseils pour finir

À titre personnel, je reste persuadé que la RSE doit être considérée non pas comme un mal nécessaire ou un outil marketing, mais bien comme une démarche de management dont l'objectif est d'assurer la pérennité de l'entreprise et de ses emplois, en impliquant les salariés dans la coconstruction de la stratégie et le bon traitement des enjeux de l'entreprise. Mais cette démarche de management est semblable à toute démarche impliquant un changement (*Lean Management*, innovation...), elle ne fonctionne que si elle est animée. Elle doit être incarnée par le dirigeant, mais les efforts doivent être démultipliés. La RSE incite réellement à la performance globale et à l'innovation technique, managériale et éthique. Enfin, il ne faut pas se contenter des champs « immédiats » de l'environnement et du social, mais bien tenter d'adresser l'ensemble des thématiques afin d'assurer une cohérence globale de sa politique RSE.

Mener cette réflexion « seuls », sans aide externe, nous a permis de nous familiariser avec les concepts et a créé une réelle dynamique. Malgré tout, nous avons véritablement progressé lorsque nous avons mis des moyens supplémentaires sur le sujet (recrutement d'un collaborateur en alternance) et recouru à l'audit extérieur. *A posteriori* l'accompagnement me semble donc inévitable pour mettre en place une démarche efficace, même s'il est essentiel que la conduite du changement soit portée par l'entreprise elle-même. Manexi espère contribuer jour après jour à la construction d'un avenir meilleur pour chacun. En témoigne notre implication forte sur la thématique de la « finance responsable », évolution logique des concepts de la RSE appliquée à la gestion d'actifs, qui permet d'avoir une mesure directe de l'impact sociétal des investissements. Les polytechniciens, par la qualité de leur formation et l'écosystème dans lequel ils évoluent (recherche notamment), peuvent et doivent avoir un impact en la matière pour peu qu'ils mettent leurs compétences au service non pas de l'ingénierie financière, mais de l'efficacité des investissements « verts » ou « responsables ». X

## DES RÉSULTATS CONTRASTÉS

On peut juger l'efficacité de la démarche en reprenant les objectifs qui lui avaient été assignés. *Politique RSE, reflet de notre stratégie* : oui, totalement. Les engagements pris sont cohérents et permettent de piloter l'entreprise. *Implication de l'ensemble des parties prenantes* : oui, assez largement, mais nécessite un travail permanent. L'animation a souvent péché, c'est un élément clé de la démarche. *Nombre raisonnable d'engagements et objectifs lisibles* : le choix des engagements et des indicateurs s'est révélé peu pertinent pour certains d'entre eux. C'est le point à améliorer pour la période suivante. Nous avons également fait le constat que des champs importants n'ont pas été explorés et que les objectifs du développement durable ont mal été intégrés à la démarche. *Traduire le lien entre performance sociale et performance économique* : le lien n'aura pas été prouvé à court terme, au contraire, car le travail sur le bien-être a généré une augmentation importante des coûts. Mais cette mesure doit être envisagée sur un temps « long ».