



Résumé de l'intervention de Mr Bernard HOUTE – CEO ARaymond

Sur le thème de la Responsabilité Sociétale d'une Entreprise

Forum PEAK 74 Annecy le Vieux, le 30 mai 2011

Les organisateurs de ce premier forum annuel de PEAK m'ont fait un beau cadeau : assurer ce matin le décollage de cette journée dans un cadre magnifique avec un auditoire attentif mais détendu sur le thème de la « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ».

Donc installez vous confortablement, attachez vos ceintures, éteignez vos portables si ce n'est pas déjà fait je vous propose de prendre un peu de hauteur et essayer en toute modestie de vous faire partager quelques réflexions très personnelles.

Autant que vous le sachiez, je suis un idéaliste , un idéaliste optimiste mais j'ai compris avec le temps que c'était bien plus amusant que d'être un pessimiste ennuyeux et vous ne m'auriez probablement pas donné la chance de vous parler un peu aujourd'hui.

Je m'en vais vous parler de vous car la société c'est vous, car la responsabilité sociétale c'est vous qui la portez, car la société vous rendra ce que vous lui apportez.

Il y a comme cela des choses que l'on ne comprend pas tout de suite mais, après quarante années de travail au cœur ou à la tête d'une entreprise ,on comprend qu'elle est avant tout un corps vivant faite d'hommes et de femmes au service d'un même objectif : faire en sorte que l'entreprise reste tout simplement en vie , se développe, prospère et entraine dans son sillage le développement et la prospérité des hommes et des femmes qui la compose .OUI L'entreprise est de mon point de vue un organisme vivant qui comporte en elle soit les gènes de sa survie quand les équipes sont de qualité mais aussi ,hélas, parfois les cellules malignes qui risquent de l'amener à sa fin .

Partant de ce premier constat la priorité des responsabilités sociétales d'une entreprise réside , à mon sens ,dans l'impérative préservation du personnel qui la compose .Quand je prononce le mot « préservation » je pense avant tout à la mise en harmonie de ses talents , je pense au déploiement des plans de progrès dans le stricte respect des personnes , je pense à l'attention portée sur la prévention des risques sur la sécurité , la santé , je pense à la transparence des stratégies , des objectifs , des résultats ,des menaces , je pense à l'obligation d'inquiétude qui met en perspective les challenges de survie , je pense en paradoxe à l'obligation de quiétude qui en même temps donne une formidable confiance en l'avenir , je pense en résumé au bien-être des hommes et des femmes qui œuvrent au quotidien à mes cotés car sans bien-être comment donner le meilleur de soi-même ? Comment avoir des idées et les faire vivre ? Comment grandir ensemble ? Comment tout simplement avoir une formidable envie de rester en vie tous ensembles ?

Le bien-être au travail est, de mon point de vue, la clé la plus grosse du trousseau, qui ouvre à l'entreprise la porte du succès .Tout le reste suit quand ,dans la chaine de valeur ,on met en tête les hommes et les femmes de l'entreprise , en second toutes les parties prenantes dans sa réussite économique : les fournisseurs , les clients , l'environnement géographique , sociétal , politique de l'entreprise et enfin et en troisième position les Associés ou les actionnaires qui ont placé leur argent dans l'entreprise et qui attendent ,à juste titre, les fruits de ce placement .Ce pari c'est celui qu'a fait l'entreprise ARaymond qui existe depuis 1865 , qui fait toujours le même métier de fixateur mais qu'elle exerce au fil du temps dans des marchés différents ; hier la confection maroquinerie chaussures , aujourd'hui l'automobile , demain l'agriculture , la santé ou les énergies renouvelables .Rester en vie c'est aussi savoir se remettre en question quand tout va bien et non quand tout va mal, se concentrer sur son métier de base mais admettre les évolutions du marché, en tout état de cause ne jamais se reposer sur ses lauriers .

Après le premier maillon interne qui, je le répète, est vital, la responsabilité sociétale de l'entreprise repose sur ses relations amonts avals avec d'autres entreprises ou d'autres organismes.

SEULE, l'entreprise n'est rien, ne peut rien, ne fait rien, ne vend rien, ne vit rien.

Les entreprises ressemblent aux cellules d'un système nerveux, toutes reliées entre elles par des liaisons synaptiques, toutes entre-elles interdépendantes dans une même chaîne de valeurs neuronales et, de fait, toutes régies par un cadre de référence global autour du respect réciproque, du respect des lois en vigueur, du respect des règles économiques, des limites du temps, des enjeux quantitatifs et qualitatifs.

Tout d'abord en amont cela souligne l'impérative nécessité de s'entourer d'un panel de fournisseurs partenaires, innovants, collaboratifs, compétitifs, fiables dans le temps, capables de nous suivre dans nos développements géographiques et emprunts des mêmes valeurs de respect des individus qui la compose.

Cette chaîne amont est souvent négligée, mal traitée, sous-estimée, sous-exploitée au sens utilitaire du terme. Elle pèse très souvent plus de 50% des ventes des entreprises quand on additionne toutes les ressources externes; terme que je préfère de loin au mot Achats. Ce processus achats est trop souvent considéré comme un processus secondaire, un processus suiveur et pas assez comme un processus acteur ou comme un processus promoteur, un processus pas toujours directement rattaché à tort à la direction générale ni directement impliqué dans la stratégie de l'entreprise.

Je pense que l'une des missions de PEAK est aussi de placer le processus d'acquisition des ressources externes à sa juste place, de modifier son attitude trop souvent arrogante parce que acheter c'est avoir du pouvoir, de faire évoluer son image interne et externe à l'entreprise, de lui donner la fierté d'appartenance qui lui manque parfois, de travailler ses complexes d'infériorité en interne et de supériorité en externe, de la mettre à sa place, je le répète, avec l'humilité, la curiosité, l'opiniâtreté, le respect des engagements, l'enthousiasme bref tout ce qui fait de mon point de vue l'apanage d'un bon service achats. M'exprimant aujourd'hui à un fameux parterre d'acheteurs je voulais vous dire: soyez fiers de ce que vous faites, soyez bienveillants pour vos fournisseurs, soyez conscients de l'importance de votre processus, continuez à faire vivre votre entreprise par votre engagement professionnel au quotidien, imprégnez-vous de votre propre responsabilité sociétale car vous êtes à la charnière entre vos fournisseurs et votre entreprise et cette charnière n'a pas le droit d'être grippée. Enfin pensez à additionner les hommes, les femmes, les enfants, les familles qui vivent au quotidien chez vos fournisseurs à travers vos achats et cela renforcera, si besoin était, votre propre responsabilité vis-à-vis d'eux. Dans le même temps soyez exigeants comme peut l'être un père de famille qui ne veut que du bien à ses enfants. Pensez aux deux mots « Responsabilité et Bienveillance » et oubliez « Responsabilité et Suffisance ».

Dans les ressources amonts n'oublions pas les ressources financières, n'oublions pas que les banques sont aussi des intervenants vitaux qui peuvent selon la confiance qu'ils accordent à l'entreprise décider de suivre ou de ne pas suivre. Ce ne sont pas des fournisseurs comme les autres et pourtant? Je pourrais m'étendre plus sur ce sujet car je pense que les directeurs administratifs et financiers auraient beaucoup à gagner si ils allaient chercher chez les banquiers tout ce que les « bonnes banques » peuvent apporter à l'entreprise. L'entreprise vis-à-vis de ses banques et les banques vis-à-vis de l'entreprise ont les mêmes droits et les mêmes devoirs que les fournisseurs de tous types. Il convient de mon point de vue de les traiter avec la même éthique et avec le même respect que l'ensemble de notre panel.

Les parties prenantes aval à savoir ceux à qui nous offrons notre valeur ajoutée ceux qui sont nos clients, nos consommateurs, ceux qui payent pour bénéficier de notre savoir-faire, ceux qui transforment à leur tour pour distribuer un produit fini, un produit abouti ceux là aussi ont un rôle capital pour l'achèvement de notre survie. Attendre de ses clients les mêmes valeurs que les nôtres n'est pas chose facile. Attendre de ses clients qu'ils aient, comme nous, l'attachement à leur personnel, qu'ils respectent leurs engagements, qu'ils respectent nos idées, qu'ils soient vraiment garants de notre survie et non pas au contraire destructeurs de notre avenir c'est aussi, à mon sens, l'une des missions que s'est assignée PEAK. Les valeurs de l'entreprise ont du poids et quand un fournisseur a assez de cran pour afficher ses valeurs il finit par déteindre un peu sur ces clients. Les tâches claires s'étendent plus vite que les tâches sombres. Affichons nos valeurs, exigeons du respect et donnons en échange et n'oublions pas à ce stade que la responsabilité sociétale est à double sens.

Ayons en plus en tête l'image de la bonne graine dans le bon pot.

Nous avons tous, en étant enfant, placé un haricot dans du coton, nous avons arrosé et moyennant un peu de patience nous avons constaté avec émerveillement que le haricot germait. Le haricot comme l'entreprise a besoin à l'origine d'un peu du confort de cet environnement cotonneux pour germer, d'un peu de liquidité pour s'épanouir d'un peu de lumière pour assurer la photosynthèse de ses idées. Mais au bout d'un moment le coton ne suffit plus, il lui faut de la bonne terre, il lui faut un pot ni trop grand ni trop petit à l'image du marché qu'elle s'est fixé, il lui faut une température ni trop chaude ni trop froide, une terre plus fertile, assez d'eau etc. Les plantes solides poussent lentement et parfois trop de branches nuisent au développement harmonieux. Bref l'entreprise née d'une idée d'un petit haricot qui peut, si son environnement est favorable devenir un arbre rayonnant générant à son tour l'oxygène indispensable à son environnement. La bonne Graine dans le bon pot.

En retour l'entreprise a des devoirs vis-à-vis de son environnement. La responsabilité sociétale de l'entreprise c'est aussi la contribution de ses organisations au développement durable. Ce rayonnement positif de l'entreprise ce n'est pas un lobby momentané. Comment peut-on prospérer si l'on néglige son environnement? Sa vie dans le bassin d'emploi qui l'abrite, ses relations avec les responsables politiques, ses zones de contact avec les universités, la recherche, les pôles

de compétitivité qui la concernent, les fondations qu'elle finance, les associations qu'elle encourage toutes ses relations constituent l'humus dans lequel l'entreprise doit évoluer, grandir et faire grandir, partager la convivialité d'une aventure commune.

Enfin dernier maillon de la chaîne de valeur n'oublions pas les associés ou les actionnaires mais de grâce ne les mettons pas en tête. Dans l'entreprise ARaymond, la famille qui possède notre entreprise tient ce raisonnement authentique et enthousiasmant. Si les hommes et les femmes de ARaymond sont bien dans leur peau et donnent le meilleur d'eux-mêmes, nos fournisseurs et nos clients en récolteront les fruits à travers la croissance, la qualité, l'inventivité, le respect des délais et la compétitivité. L'entreprise sera prospère et son environnement lui sera favorable. Rappelez-vous la bonne graine dans le bon pot. Enfin, nous, les associés, nous y retrouverons notre compte en fin d'année. Selon ce principe très challengeant mais très cohérent nous sommes en vie depuis près de 150 ans, nous investissons 10% de notre CA, nous dédions 5% à la R&D, nous jouxtons 15% de cash flow, nous n'avons aucune dette, nous distribuons entre 14 et 15 mois de salaire pour 12 travaillés, nous n'avons jamais licencié de personnel pour raison économique (et pourtant nous avons traversé de nombreuses crises), et pour autant chaque année les dividendes attendus sont au rendez-vous.

Voyez vous l'entreprise est trop souvent associée à l'image des fumées qu'elle rejette, du repli sur elle-même de l'écrasement de ses hommes et de ses femmes au travail par son actionnariat. Toutes ces caricatures sont malsaines et complètement dépassées. Voilà, je vous invite à considérer plutôt que l'entreprise du 21^{ème} c'est totalement autre chose et si chacun à notre place nous sommes convaincus que l'entreprise est rayonnante, responsable, vivante, attractive alors nous contribuerons au quotidien à l'amener à se transformer aux yeux de toute la société, de susciter le respect et non la haine, de générer l'enthousiasme et non la crainte, de relancer l'espoir pour ceux qui nous succéderont et non pas le dépit. La crise nous a fait prendre conscience du fait que le management par objectifs semble être révolu ; place maintenant au management par les valeurs et cela sera beaucoup plus exigeant.

Je pense que vous l'avez compris j'aime notre Société, j'aime mon Entreprise, j'aime aussi beaucoup la France et j'espère avoir un peu partagé cet amour avec vous.

Voilà, maintenant à vous de jouer, rayonnez et surtout prenez y du plaisir.

Bernard HOUTE, Le 30 Mai 2011