

1

Une histoire de papillote

« Seul, on va plus vite, ensemble, on va plus loin. »

Proverbe africain²

À titre d'illustration, nous vous proposons une histoire vraie, le témoignage concret d'une équipe, et d'une PME française, Révillon Chocolatier, productrice de papillote en chocolat, qui nous servira d'histoire édifiante.

◆ Roanne, 2003

Révillon Chocolatier est une entreprise familiale centenaire (fondée en 1898 à Lyon) de quelques centaines de personnes (300 en ETP), appartenant à un grand groupe de l'agroalimentaire, qui a pour passion le chocolat. Cette entreprise tient son origine du nom d'un de ses premiers employés, dont le patronyme se rapprochait de la période faste des papillotes : le réveillon !

À noter

La légende³ raconte que la papillote est née dans l'échoppe du Sieur Papillot, pâtissier chocolatier à Lyon. Son apprenti, éperdument amoureux de la fille du chocolatier, glissait à sa belle par le soupirail des chocolats enroulés de doux messages d'amour. Constatant la disparition de ses friandises, sieur Papillot mena l'enquête, soupçonna son commis, l'épia, et le reconnut comme l'auteur de ce forfait. Charmé par l'idée, il décida de la conserver et remplaça les mots doux par des proverbes et citations. De ce bel amour gourmand est ainsi née la papillote.

.....
2 Le dicton est tellement répandu et ancien que la source n'est pas certaine.

3 Cette tradition orale est documentée dans un récent dossier de presse de Révillon Chocolatier (avril 2011).

Avec plus de 5 000 tonnes de chocolat fabriquées par an et 400 millions de papillotes vendues chaque année en deux mois, Révillon Chocolatier est aujourd'hui le leader de la papillote haut de gamme. En 2003, son produit phare, la papillote, n'est pas connu en France comme dans la région lyonnaise, et il est très saisonnier (la période de consommation est traditionnellement calée entre le 8 et le 25 décembre). Alors Révillon Chocolatier perd de l'argent sur son métier de base. La récente fusion avec le chocolatier Patin est à peine digérée et stabilisée. Le mode de la rationalisation des gammes pousse l'entreprise à simplifier sa production, historiquement très diverse, et les représentants du personnel viennent de dénoncer l'accord sur l'aménagement et la réduction du temps de travail, vieux d'à peine trois ans. La concurrence attaque et gagne des points.

◆ **Sur dossier, bien peu parieraient sur Révillon Chocolatier**

Faire le diagnostic tout seul, pour un dirigeant de l'entreprise, n'était pas difficile. Il suffisait de bien connaître le métier et d'être lucide (cf. ci-dessus). Le faire partager, dans une entreprise où l'on a horreur de faire des vagues, l'était bien davantage. D'autant plus que la nécessaire élimination des rameaux non rentables (comme la vente directe au détail) allait vite rendre pénible la situation des collaborateurs devenus superflus, et que la vigueur du redressement à opérer pouvait naturellement faire craindre une $n + 1^{\text{ème}}$ réorganisation, avec son cortège d'arrachements, de déstabilisations, d'incertitudes, et d'angoisses.

◆ **Trois catégories de mesures rapides ont été prises**

1. Faire avec les managers en place et l'organisation en place, en redonnant à chacun autonomie, pouvoir d'initiative, et capacité de décision rapide, et en faisant conduire l'entreprise par l'ensemble cohérent de toute l'équipe de direction.
2. Traiter individuellement, loyalement, et équitablement chaque cas individuel de surnombre, le dialogue étant conduit par son patron (avec la DRH en appui seulement), les cartes étant toutes sur la table (même les moins bonnes cartes), toutes les solutions (reclassement en général, éventuellement départ de l'entreprise pour les cadres) étant envisagées, et les indemnités des partants étant négociées sans réticences.
3. Reprendre les mesures de redressement à partir de la stratégie et de la vision de l'entreprise, et des valeurs qu'elle partage, d'abord avec ses collaborateurs (fixes et nombreux saisonniers), puis avec les parties prenantes.

◆ Des engagements collectifs de l'équipe de direction clairs

Créateur d'émotions à partager, Révillon Chocolatier apporte un soin tout particulier à la confection de ses chocolats. La papillote est porteuse de valeurs, notamment festives et collectives. Elle s'insère dans une culture et une tradition. C'est un art de vivre. L'entreprise appartient à un tissu local et régional à qui elle doit son histoire et son existence, elle doit rendre aux mêmes personnes la valeur ajoutée résultant de ce qu'elle a reçu.

Même si Roanne n'est pas le meilleur emplacement pour alimenter des chaînes logistiques vers le grand Sud-Ouest et plus généralement la France entière, même si la très forte saisonnalité du produit et la grande variété de formes à produire ajoutent des contraintes et des surcoûts que bien peu d'industriels accepteraient volontiers, tout ceci doit être pris comme une donnée nécessaire, constitutive à la fois de l'entreprise, de son produit, et de sa relation avec la « société civile » environnante. Le double engagement est que ceci doit devenir une force, et que les voies et moyens pour la déployer devront d'abord être imaginés par tous les collaborateurs.

◆ L'espoir changea de camp, le combat changea d'âme⁴

Plus exactement, avec le même personnel et la même organisation – au moins dans un premier temps –, l'entreprise retrouvait une âme, et cette âme n'avait de sens que dans un écosystème étendu aux parties prenantes, y compris les institutions représentatives du personnel et les acteurs essentiels des collectivités territoriales.

L'entreprise, qui connaissait déjà la forme hiérarchisée *top down* de la subsidiarité, découvrait son pendant nécessaire : la collégialité, en clair la capacité du porteur d'un dossier à décider et à décider vite.

Rappelons que lorsque la campagne de consommation du produit ne dure que trois semaines, toute lenteur à décider (fût-ce pour mieux éclairer la décision) se paie bien vite d'un retard d'une année entière, et il vaut mieux avoir réfléchi ensemble auparavant à des scénarii possibles pour que la décision rapide soit aussi une décision sûre.

L'entreprise découvrait aussi que le transfert du pouvoir de décision vers les collaborateurs s'accompagnait nécessairement de l'indulgence envers les décisions sous-optimales. La seule faute que l'on sifflait, c'était la répétition de la même erreur à l'identique.

.....

4 Victor Hugo, *Les Châtiments* (dans le récit de la bataille de Waterloo).

Le lieu des conversations changeait aussi. Le patron ne recevait plus dans son bureau, il allait voir ses collaborateurs sur leur lieu de travail, et on discutait en situation et sur site. Chaque collaborateur était respecté, et les saisonniers plus encore que les fixes.

Les modes non financiers de reconnaissance se sont enrichis, chaque collaborateur pouvant être à un moment ou à un autre, en dehors de son cœur de métier, le tuteur et/ou le pédagogue d'un collègue dans le cadre d'un certificat de qualification professionnelle.

Bref, c'est la manière de faire qui changeait. C'est ensuite les personnes qui ont changé (c'étaient pourtant les mêmes) parce qu'on les a mises dans une situation différente, et qu'on les a amenées à raisonner différemment.

◆ **L'ancrage territorial réaffirmé**

La papillote appartient au milieu lyonnais (ou roannais), pas à l'entreprise Révillon Chocolatier. La papillote est porteuse de tradition, de plaisir, de fête. C'est de cette vérité partagée que vient l'engagement de l'entreprise, et d'abord de l'ensemble de son personnel, avec les Lyonnais et les Roannais autour du 8 décembre. Partenaire historique de la Fête des Lumières à Lyon, Révillon Chocolatier s'engage en effet, depuis de longues années, auprès d'associations, afin que la féerie de Noël brille dans tous les yeux, même ceux des plus démunis. Toujours plus impliquée dans la vie locale, l'entreprise mobilise aussi depuis 2010 tous les Roannais autour d'un magnifique spectacle de rue à l'occasion du « 8 décembre solidaire ». Accessible à tous et initié par Révillon Chocolatier, ce spectacle se décline autour d'une thématique renouvelée chaque année.

À l'image de son produit phare, synonyme de partage et de fête, Révillon Chocolatier entreprend cette initiative dans le but de fédérer les entreprises de la région entre elles, solidaires dans leur contribution pour aider à monter ce projet artistique cohérent avec l'histoire du Roannais. Bassin d'emploi fragilisé, la région du Roannais bénéficie également du soutien de Révillon Chocolatier grâce à de nombreux projets que l'entreprise initie et pilote, afin de soutenir l'essor économique et social de la ville et de la région.

◆ **Pourtant, tout n'a pas été facile.**

Il n'y a pas de miracle, il y avait bien des microdécisions difficiles à prendre. Elles ont été acceptées parce que comprises et assumées, et surtout elles ont été rendues possibles parce que l'innovation et la créativité, stimulées

par un climat social complètement renouvelé, activées par la jeunesse du personnel en position de s'exprimer, ont été fécondes. Il a fallu constamment s'adapter. Qu'on ne croie pas que Révillon Chocolatier n'a pas eu à affronter, comme tous les chocolatiers, la pression des grands distributeurs, et la crise du cacao. On avait inversé le sens de la marche : le personnel était mis en face de situations difficiles, mais simples. Il était encouragé à trouver des solutions au lieu de déplorer les problèmes et d'appliquer sans initiative les consignes venues « d'en-haut ».

Qu'on ne se méprenne pas : c'est aujourd'hui la même culture de la papillote, la même symbolique, le même partage avec les collaborateurs fixes et saisonniers et la société civile, mais les conditions techniques de la fabrication et la logistique d'aujourd'hui n'ont plus grand-chose de commun avec celles de 2003, et les gammes de produits ont été transformées. Ce qu'il fallait faire a été fait, de façon socialement responsable et partagée.

◆ Sortir par le haut

Pas d'angélisme. Les réalités qui permettent de jauger la réussite d'une entreprise sont dures. Où en est Révillon Chocolatier aujourd'hui ?

Depuis dix ans, la croissance n'a pas cessé d'être franchement positive, elle a même atteint les nombres à deux chiffres dans les premières années du redressement, et la récente crise financière et économique ne l'a pas amoindrie.

L'entreprise est, de très loin, leader sur son marché pour la France entière, et de façon écrasante en Rhône-Alpes – où pourtant le marché avait été jugé, il y a dix ans, saturé. La concurrence directe a été progressivement marginalisée.

Pour reprendre la métaphore d'un récent best-seller⁵, le produit, le service, et son ancrage sociétal, sont devenus tellement uniques sur une niche sans pertinence pour les grands de l'agroalimentaire, que la concurrence directe est devenue insignifiante. C'est la stratégie de l'océan bleu.

Les parties prenantes sont satisfaites. Passons vite sur l'actionnaire, qui n'a qu'à se louer d'une filiale rentable qui atteint régulièrement ses objectifs. Bien plus important, le personnel est fier de son entreprise, il fait spontanément

.....
⁵ Chan Kin W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy, how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Harvard School Press, 2005.

confiance à l'encadrement⁶, et les bons candidats à l'embauche sont légion – alors même que Roanne n'est ni une grande capitale régionale universitaire, ni en bord de mer, ni au pied des Alpes ou des Pyrénées. Bien plus important encore, la ville, le département et la région sont fiers de Révillon Chocolatier. Chacun a rendu à l'autre ce qu'il/elle avait reçu, et bien au-delà. C'est une synergie dans laquelle chacun trouve auprès de l'autre appui secourable en cas de coup dur, sans même avoir à le demander. Le gain de robustesse est considérable.

À noter

Le dossier de presse déjà évoqué donne, dans le style propre à l'entreprise, la recette de ce succès :

- prendre 1 maître chocolatier et ses 40 chocolatiers ;
- fédérer 160 employés à temps plein et 300 saisonniers en haute saison ;
- rassembler 165 tonnes d'amandes et 95 tonnes de noisettes ;
- recouvrir le tout de 2 200 tonnes de chocolat ;
- envelopper délicatement l'ensemble de 8 milliards de franges ;
- laisser reposer jusqu'aux fêtes de Noël ;
- et partager la magie gourmande de la papillote Révillon !

Puisque cela a été réussi, sans coup de baguette magique, avec des ressources usuelles – et comme d'habitude limitées, et malgré quelques erreurs çà et là, c'est que c'était possible. La situation n'était donc pas désespérée, il n'y avait que des personnes qui désespéraient de la situation. La pratique au quotidien de l'Excellence et de la responsabilité sociétale, c'est bien cela.

C'est en partant de cette histoire, imparfaite peut-être, mais assurément vraie, que nous voudrions remettre en perspective le tandem désormais indissociable : Excellence et responsabilité sociétale.

.....

6 Un exercice, par ailleurs classique, d'identification des risques a récemment montré que, de l'avis du personnel, le plus gros risque couru par l'entreprise est un changement de personnes à la direction générale.

« Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre. »

Sun Tzu, *L'Art de la guerre*

2

La RSE et le développement durable

« Chacun est seul responsable de tous. »

Antoine de Saint-Exupéry

2.1 Un peu d'histoire

2.1.1 Les origines

Le concept de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) n'est pas récent. Howard R. Bowen⁷ est considéré comme le père fondateur de la RSE. Son ouvrage publié en 1953 traite de la responsabilité au cœur du management et d'une éthique économique créée par les fédérations religieuses de l'époque⁸.

Depuis le début des années soixante-dix, l'expression « responsabilité sociétale » est assez largement utilisée, mais différents aspects de la responsabilité sociétale étaient déjà pris en charge par des organisations et des pouvoirs publics, à travers des actions remontant à la fin du XIX^e siècle, voire plus tôt.

.....
⁷ *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harpers & Brothers, 1953.

⁸ Bien avant Bowen, et dès la fin du XIX^e siècle, on trouve dans les fédérations religieuses les premières bases de la responsabilité sociale, mais uniquement pour les propriétaires et dirigeants des entreprises.

Dans le passé, l'attention accordée à la responsabilité sociétale se focalisait avant tout sur le monde des affaires. Pour une grande majorité de gens, l'expression « responsabilité sociale des entreprises » est encore plus parlante que l'expression « responsabilité sociétale ». Nous utiliserons aussi par la suite le sigle usuel RSE pour évoquer ce concept.

Le point de vue selon lequel la responsabilité sociétale est applicable à toutes les organisations est apparu lorsque différents types d'organisations – pas seulement celles appartenant au monde des affaires – ont reconnu qu'elles aussi avaient la responsabilité de contribuer au développement durable.

Les composantes de la responsabilité sociétale reflètent les attentes de la société civile à un instant particulier et sont donc susceptibles de changer. Par voie de conséquence, puisque les préoccupations de la société changent, les attentes des organisations changent elles aussi.

Dans les premiers temps, la notion de responsabilité sociétale était centrée sur des activités philanthropiques telles que les dons à des œuvres de bienfaisance.

Les thèmes tels que les relations et conditions de travail et la loyauté des pratiques ont émergé il y a au moins un siècle. D'autres questions comme les droits de l'Homme, l'environnement, la protection des consommateurs et la lutte contre la fraude et la corruption – sans parler de la transparence de la gouvernance – sont venues s'y ajouter à mesure qu'elles ont suscité davantage d'attention.

C'est donc plus récemment, lors de la conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement durable en juin 1992 à Rio (plus communément appelé Sommet de la Terre) que le concept de la RSE a été remis en exergue, issu des vingt-sept principes contenus dans la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement durable (aujourd'hui plus familièrement désigné par le sigle DD) – texte fondateur. Désormais les entreprises devront répondre de leurs actes et mettre en place des bonnes pratiques telles que : améliorer les conditions de travail et mieux gérer ses relations avec les parties prenantes (fournisseurs, clients, écosystème, etc.)⁹.

.....
9 Vingt ans plus tard, même après la conférence récente de Rio + 20, ces positions sont toujours d'actualité.