

Deux étudiants HEC dialoguent avec un praticien CSR confirmé... Ou comment mettre en pratique les notions acquises sur les bancs de la Faculté.

# Entre théorie et pratique



**Interview de Daniel Amrein**

Gradué HEC 1991

e-mail

par Mai Khanh Lê

e-mail

et

Cédric Grognoz

e-mail

**Cédric Grognoz: La notion de CSR n'est de loin pas présente dans tous les cours, spécialement les plus «techniques» d'entre eux. Il semble pourtant qu'elle trouve sa place dans toutes les décisions importantes de l'entreprise. Comment dès lors intégrer au mieux la CSR?**

**Daniel Amrein:** Au cours d'un mandat, nous avons dû évaluer l'impact en développement durable d'une haute école. Nous avons constaté que la notion CSR n'était pas présente dans l'enseignement. Le choix s'est posé entre une chaire en CSR ou demander à chaque professeur d'intégrer cette notion dans son enseignement. La réponse se trouve entre les deux.

**Mai Khanh Lê: Cet aspect CSR est présent dans la plupart des cours que je suis dans le cadre du management, notamment la gestion de projets ou la politique d'entreprise. On s'intéresse aux conséquences des décisions et le commerce équitable est souvent évoqué. Est-ce votre parcours qui vous a conduit à travailler dans le domaine du développement durable?**

**DA:** En HEC, j'avais une orientation vers la finance et puis les circonstances de vie, les hasards font qu'on se dirige vers un autre aspect. C'est en premier lieu chez Switcher, sur le terrain, que j'ai été sensibilisé à la CSR et que j'ai beaucoup appris dans ce domaine. Son concept est basé sur la disponibilité du stock. Il fallait donc gérer les risques de rupture de stock au plus près. Ce travail sur les fournisseurs est au cœur de la réflexion CSR. L'immense avantage était la grande proximité au CEO, Robin Cornelius. Nous avons même partagé le même lit chez un fournisseur en Inde! Il est vraiment nécessaire d'aligner les ambitions en matière de CSR avec la réalité opérationnelle.

Il existe un lien étroit entre la manière d'entrer en relation et la 'quantité' de relations sociales qu'on peut injecter dans ces relations et ceci que vous soyez une PME ou une multinationale. Je traitais 15-20 fournisseurs, ce qui était gérable, c'est beaucoup

plus difficile pour une grande structure. Pour avoir la même qualité de relations face à des milliers de fournisseurs, cela multiplie le nombre d'acheteurs!

J'ai quitté Switcher il y a deux ans, en ayant la chance de pouvoir réfléchir à mon futur. La CSR revenait souvent dans mes projets. Après avoir analysé le marché, je me suis rendu compte qu'il y avait plus d'opportunités et de variété en devenant une ressource externe à l'entreprise.

**«Ceux qui ont de fortes convictions avancent plus vite»**

**CG: Comment faire passer le message d'un investissement CSR dans une entreprise? Quels arguments**

**utilisez-vous?**

**DA:** Quand on fait une campagne de pub, le retour sur investissement n'est pas mesurable avec une équation. Pour la CSR, c'est la même chose: ce sont souvent les tripes du patron qui parlent. Ensuite, beaucoup d'entreprises doivent penser à leur capital de réputation et je les fais réfléchir à leur potentiel de risques. Par exemple, quand on

**Mai Khanh Lê et Cédric Grognoz** sont étudiants en bachelor de Management HEC et respectivement présidente et vice-président de l'association HEC Espace Entreprise, qui organise le Prix Strategis et gère le bureau HEE stages. Mai Khanh privilégie les cours de stratégie et elle a suivi plusieurs enseignements en éthique du management, notamment «Strategic Sustainability». Cédric s'intéresse particulièrement au contrôle de gestion, tant du point de vue financier que de la responsabilité d'entreprise.



« Un rapport sur les performances CSR est aussi nécessaire qu'un rapport financier »

ne connaît pas ses fournisseurs à l'étranger, on augmente l'incertitude. L'évaluation et la gestion des fournisseurs est donc primordiale. Enfin et peut-être surtout, il s'agit d'identifier des opportunités. Un terme essentiel est la progressivité: on ne devient pas propre du jour au lendemain, il faut adapter progressivement le business model. La crainte des PME porte sur le coût et sur les délais: il s'agit de les rassurer et des les aider à fixer des priorités.

#### CG: Opportunisme ou idéalisme?

DA: Les gens que je côtoie ne sont jamais 100% dans un de ces aspects. J'ai parfois des doutes sur certaines démarches d'entreprises qui communiquent haut et fort. Une chose est sûre: ce sont ceux qui ont de fortes convictions qui avancent le plus vite. C'est plus simple dans les cas où le patron ou le propriétaire est vraiment investi. Un CEO a une implication différente, mais, là encore, on ne peut pas généraliser.

#### MKL: Comment articulez-vous les notions d'éthique et de CSR?



DA: Nous avons été confrontés à des cas d'entreprises dans lesquelles ces deux notions n'étaient pas en phase. Des entreprises lavent leur réputation par des actions-écrans alors que leur activité principale est nocive...

Il vaut mieux avoir une pratique responsable ou éthique et être imparfait que de ne rien faire du tout. Il ne faut pas oublier que la CSR s'appuie sur trois piliers: durabilité économique, domaines social et environnemental. C'est comme la fusée de Tintin, il faut pouvoir s'appuyer sur plusieurs piliers pour décoller et atterrir. Si on sabote la compétitivité d'une entreprise, on porte atteinte à son action sur les autres piliers CSR. Une entreprise doit avoir des lignes directrices en matière de développement durable dans tous les secteurs. A mon avis, le secteur des achats est vraiment stratégique, c'est le meilleur baromètre dans ce domaine.

#### CG: Dans la chaîne de production, est-ce l'entreprise qui doit imposer des produits durables ou le consommateur qui les exige?

DA: Le moteur doit venir des deux! Je ne crois pas au pouvoir du consommateur. Lors de la polémique sur les emballages Cailler, les consommateurs ont certes joué un rôle en boycottant ces produits, mais c'est la grande distribution qui a conduit à sa disparition.

#### MKL: Le commerce équitable va-t-il devenir incontournable pour toute entreprise?

DA: Un rapport sur les performances CSR est aussi nécessaire qu'un rapport financier. Les entreprises vont devoir s'engager et communiquer sur leurs pratiques. Cette analyse des parties prenantes sur un plan global est vraiment indispensable. Sur le plan financier, il y a une sanction du marché lorsque les objectifs ne sont pas tenus. Ce sera aussi le cas pour les résultats CSR. Un bon outil de mesure est la transparence: si vous pouvez visiter les installations de votre fournisseur (comme de tout autre partenaire) ou s'il est prêt à se soumettre à des contrôles réguliers et indépendants, c'est bon signe.

**Daniel Amrein**, gradué HEC 1991, a travaillé pour Switcher dès 1994. Membre de la direction, il était responsable de la gestion des achats et de la logistique. Consultant en management durable depuis 2009, il enseigne également à la HES-SO du Valais dans les domaines des achats, de la gestion de la qualité et de l'innovation. Il a également fondé l'entreprise PME-Durable - Conseils, formation et accompagnement en management durable qui, du diagnostic au rapport RSE, facilite puis valorise l'engagement des entreprises en faveur du développement durable.