RESSOURCES HUMAINES

La RSE un levier de performance RH

La diversité, une source d'intelligence collective / p.16

Un projet d'entreprise cohérent et mobilisateur / p.20

La qualité de vie au travail au service de la performance / p.24

Entreprise citoyenne, salariés impliqués / p.28

Ce livret a été réalisé à l'initiative du Groupe Chèque Déjeuner
Octobre 2014

groupe chequedejeuner

Liaisons sociales magazine

groUpe
chequedejeuner

Ça fait du bien au quotidien

ATTIRER LES MEILLEURS TALENTS, C'EST UNE QUESTION D'ARGUMENTS.

43 %* des DRH déclarent que les risques liés à la perte de talents les incitent à faire évoluer leurs pratiques RH.

BROCA & WERNICKE Illustration : Tino / Agent 002. *Source : baromètre défis RH 2013 – ANDRH/Entreprise & carrières.

Développer une politique sociale séduisante, c'est bon pour fidéliser vos salariés & attirer de nouveaux talents.

Chèque Déjeuner

Chèque Domicile

Attirer et fidéliser les meilleurs talents est une problématique majeure pour les DRH d'aujourd'hui. Le Groupe Chèque Déjeuner vous aide à répondre efficacement à ce challenge à travers deux de ses solutions.

Avec Chèque Déjeuner®, la solution restauration de plus d'1 200 000 salariés en France, vous conciliez contraintes économiques et avancées sociales.

Avec Chèque Domicile, vous aidez vos salariés à mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Ils sont ainsi plus disponibles.

Toutes les solutions *RH* du Groupe Chèque Déjeuner sur **cheque-up.fr**

Groupe indépendant, N° 3 mondial sur le marché des solutions sociales, culturelles, cadeaux, et des dispositifs de stimulation depuis 50 ans.

- 26 millions d'utilisateurs de titres
- 1,2 million de commerçants affiliés au Groupe
- 198 000 entreprises et collectivités clientes
- 5,8 milliards d'euros de volume d'émission
- 2 300 collaborateurs dans 14 pays
- 1re entreprise de son secteur à être évaluée sur sa responsabilité sociétale

Prévisions 2014

ÉDITO

Catherine Candella,
Directrice RSE du Groupe
Chèque Déjeuner

Acteur majeur de l'économie sociale et solidaire, le Groupe Chèque Déjeuner privilégie, depuis sa création, la dimension sociale de l'économie en plaçant l'Homme et son bien-être au cœur de ses préoccupations. Cette approche s'appuie tout à la fois sur un fort engagement sociétal inhérent à notre offre de produits et de services, et sur une dynamique sociale très avancée, ancrée dans la culture coopérative. Au début des années 2000, elle s'est enrichie d'une démarche environnementale structurée.

C'est ainsi que le Groupe a construit sa politique RSE en intégrant progressivement tous les enjeux du développement durable dans sa stratégie d'entreprise. En 2012, le Groupe Chèque Déjeuner a été le premier acteur de son secteur d'activité à soumettre cette démarche RSE à un organisme d'évaluation indépendant sur la base du référentiel ISO 26000.

Notre action est sous-tendue par ce que nous appelons l'équation des « 4 P » : Profit, Personnes, Proximité, Planète. « Profit » car l'entreprise a pour vocation première de produire des richesses sans lesquelles rien n'est possible ; « Personnes » parce que nos collaborateurs sont les premiers acteurs de cette production de richesses et les premiers bénéficiaires de sa redistribution ; « Proximité » parce que l'entreprise s'inscrit dans un environnement économique et social avec lequel elle interagit ; et enfin « Planète » parce que la prise en compte de la donnée environnementale est à la fois une exigence et une source d'innovation. Tout l'enjeu de notre démarche est de trouver le bon équilibre entre ces quatre éléments.

Si cet engagement RSE procède avant tout d'une volonté exprimée au plus haut niveau par notre président, il ne peut se concrétiser qu'à travers la sensibilisation et la mobilisation de l'ensemble de nos collaborateurs en France et à travers le monde. Les directions des ressources humaines ont évidemment un rôle primordial à jouer dans l'édification de cette culture commune. Elles constituent une indispensable courroie de transmission en direction des salariés. Mais la RSE leur offre également l'opportunité d'innover et de redonner du sens à leur action en développant de nouvelles approches du recrutement, du management et du dialogue social.

> *« La RSE offre aux directions de ressources humaines l'opportunité d'innover et de redonner du sens à leur action en développant de nouvelles approches du recrutement, du management et du dialogue social. »*

Ce sont précisément ces pistes de réflexions que nous souhaitons ouvrir au fil des pages de ce livret, réalisé en partenariat avec le magazine *Liaisons Sociales*.

Sommaire

COMPRENDRE LA RSE

P. 06 La RSE ou l'émergence d'un nouveau **paradigme**

Face aux enjeux sociétaux et environnementaux qui s'imposent à elles, les entreprises ont pris la mesure de leurs responsabilités. Au-delà des postures d'affichage, elles ont compris que la RSE est aussi une finalité économique.

P. 08 Les **entreprises françaises** à l'heure de la RSE

En votant, dès 2001, la loi NRE, la France a souhaité inciter ses entreprises à s'engager sur la voie de la RSE. Treize ans plus tard, la dynamique est bel et bien lancée, mais il reste à mobiliser les quelque 1,2 millions de PME françaises.

P. 12 **Le DRH**, garant de la performance sociale

Longtemps restés à l'écart de la RSE, les DRH commencent à mesurer la portée sociale et sociétale de la démarche. Selon les experts, ils devraient être propulsés en première ligne dans les années à venir.

Enquête et rédaction Etienne Guillermond : 06 86 89 95 69
Conception graphique et réalisation Agence GAYA : 01 42 43 80 25 - Illustrations Marc Chalvin : 06 22 58 12 75
Illustration couverture : Tino / Agent 002

LA RSE, UN LEVIER DE PERFORMANCE RH

RECRUTER AUTREMENT

P. 16 **La diversité**, une source d'intelligence collective

Depuis une quinzaine d'années, la promotion de la diversité est considérée comme relevant du rôle social de l'entreprise. Mais elle est de plus en plus reconnue comme un atout de première importance sur un marché mondialisé en perpétuel mouvement.

FIDÉLISER ET MOTIVER

P. 20 Un **projet d'entreprise** cohérent et mobilisateur

La démarche RSE est l'occasion pour l'entreprise de valoriser son capital humain et de fédérer ses salariés autour d'un projet commun, porteur de sens.

ORGANISER ET INNOVER

P. 24 **La qualité de vie** au travail au service de **la performance**

L'approche RSE conduit l'entreprise à considérer la question des conditions de travail sous un nouvel angle : il n'est plus seulement question de risques et de coûts, mais aussi de motivation et de compétitivité.

DONNER DU SENS

P. 28 **Entreprise** citoyenne, **salariés** impliqués

L'engagement solidaire ou environnemental de l'entreprise au côté d'acteurs associatifs ne relève pas seulement de la philanthropie. Il est aussi porteur de sens et de motivation pour les collaborateurs.

P. 30 Le lexique de la RSE
Retrouvez-y les termes soulignés.

P. 34 Les références RSE

La RSE ou l'émergence d'un nouveau **paradigme**

Face aux enjeux sociétaux et environnementaux qui s'imposent à elles, les entreprises ont pris la mesure de leurs responsabilités. Au-delà des postures d'affichage, elles ont compris que la RSE est aussi une finalité économique.

Le 24 avril 2013, dans la banlieue de Dacca, capitale du Bangladesh, un immeuble de huit étages, le Rana Plaza, construit sans permis et au mépris de toutes les normes de sécurité, s'effondre sur lui-même. Il abritait quelque 5 000 salariés, employés par des ateliers de confection travaillant pour de grandes marques internationales de vêtements. Près de 1 200 d'entre eux périssent dans les décombres. Dans le pays, le drame de Dacca provoque des manifestations où sont dénoncées les conditions de travail, l'absence de sécurité, les bas salaires et les atteintes régulières portées au droit syndical. Mais l'onde de choc traverse la planète. Les médias, les ONG, les syndicats, les gouvernements et les consommateurs s'interrogent sur la responsabilité des donneurs d'ordres américains, canadiens, espagnols, britanniques et français de ces ateliers. La tragédie n'est-elle pas un nouvel avatar de ces délocalisations bâclées et de cette course effrénée au profit, à la réduction des coûts et des charges qui entraînent régulièrement drames sanitaires, catastrophes écologiques et humaines ?

> Pour continuer à occuper sa place sur le marché, se développer et se différencier, l'entreprise doit aujourd'hui intégrer la performance durable dans son *business model*.

Au-delà de ces tragédies aussi affligeantes que spectaculaires, la responsabilité des entreprises est aujourd'hui invoquée et scrutée à la loupe à tous les niveaux et à chaque occasion : qu'un gros employeur local soit contraint de lancer un plan social, qu'une usine enregistre un taux anormalement élevé d'accidents du travail, que tel grand groupe se voie confronté à des suicides réguliers de collaborateurs ou que tel autre voie l'une de ses filiales prise à pratiquer la discrimination à l'embauche, toujours l'entreprise devra s'expliquer sur ses choix, ses erreurs et ses dysfonctionnements. En réponse aux interrogations sur les « pourquoi » et les « comment » et face au risque de sanctions prononcées par la justice ou par les consommateurs-clients, la très vague notion d'« entreprise citoyenne », qui a longtemps prévalu, ne fait plus illusion.

ÉTHIQUE ET RÉALISME

Sous la pression des événements (crises économiques, sociales, écologiques) mais aussi des États, et face aux extraordinaires mutations, liées tout à la fois à la mondialisation et

à l'accélération de l'information, les conseils d'administration des grands groupes internationaux ont commencé à saisir, depuis une quinzaine d'années, toute l'importance de dépasser un modèle de développement exclusivement axé sur le souci de rentabilité des actionnaires. C'est ainsi qu'ont émergé l'Investissement socialement responsable (ISR) et surtout la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE – *voir encadré*) dont l'objet est d'intégrer de façon volontaire dans la stratégie d'entreprise les trois principes du développement durable : enjeux économiques, environnementaux et sociétaux. Cette démarche, motivée aussi bien par une volonté éthique que par le souci d'introduire une dose d'autorégulation dans l'activité éco-

nomique mondiale – plutôt que de se la voir imposer par les États via des contraintes légales – ne se limite pas seulement à l'anticipation et à la gestion des risques. Sous l'effet des évolutions sociétales, des exigences accrues des consommateurs, des salariés – qu'il faut attirer, motiver et fidéliser – et des grands donneurs d'ordres publics et privés, une dynamique vertueuse – désignée en anglais sous le terme de *soft law* – s'est peu à peu installée, entraînant progressivement les acteurs économiques, quelle que soit leur taille, à se différencier par la RSE et à constituer des chaînes de valeurs autour de la démarche.

RSE : LE SENS DES MOTS

L'expression anglaise *Corporate social responsability* (CSR) est très souvent traduite en français par « Responsabilité sociale de l'entreprise ». Mais cette traduction demeure très littérale, l'adjectif social désignant tout à la fois les enjeux internes à l'entreprise (politique sociale, dialogue social) et son ouverture sur son environnement humain. C'est la raison pour laquelle s'est peu à peu imposée la notion plus globale de « Responsabilité sociétale de l'entreprise », d'ailleurs officiellement retenue par le gouvernement français. Pour rappeler les principes du développement durable, certains acteurs conservent toutefois l'appellation « Responsabilité sociale et environnementale ». D'autres, moins formalistes mais non moins attachés à la signification profonde de l'acronyme, préfèrent l'idée de « Redonner du sens à l'entreprise »…

UN OBJECTIF DE PERFORMANCE DURABLE

Du Pacte mondial des Nations Unies (*Global Compact*), initié par Kofi Annan en 2000, à la création de la norme universelle ISO 26000 en 2010, de nombreux outils de référence ont par ailleurs été mis à la disposition des organisations pour construire une démarche crédible et cohérente tout en instaurant – condition indispensable – le dialogue avec leurs parties prenantes.

Si le drame du Rana Plaza montre clairement les limites du système et ne contribue certes pas à atténuer la défiance vis-à-vis d'un concept toujours exposé au risque de *green*- ou de *socialwashing*, nombre d'acteurs et d'experts économiques placent la RSE au cœur d'un nouveau paradigme : pour continuer à occuper sa place sur le marché, se développer et se différencier, l'entreprise doit aujourd'hui nécessairement intégrer la performance durable à son propre modèle économique et managérial. ■

Les **entreprises françaises** à l'heure de la RSE

En votant, dès 2001, la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE), la France a souhaité inciter ses entreprises à s'engager sur la voie de la RSE. Treize ans plus tard, la dynamique est bel et bien lancée, mais il reste à mobiliser les quelque 1,2 millions de PME françaises.

Courant septembre 2014, le Premier Ministre se verra remettre un texte définissant les grandes lignes de ce que pourrait être l'approche française de la RSE. Ce document de référence sera l'une des premières productions d'une instance totalement inédite réunissant 48 organisations issues de tous les horizons : ONG, organisations patronales, syndicats, représentants des pouvoirs publics, chercheurs… Constituée en juin 2013, la « Plateforme nationale d'actions globales pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises » – dite Plateforme RSE – a pour mission de construire, avec le gouvernement, un plan d'actions RSE national demandé par la Commission européenne à chaque État membre dans le cadre de la stratégie Europe 2020. La France est du reste le seul pays européen à s'être doté d'une telle instance de débat. « *À travers la Plateforme, nous mettons en pratique l'un des principes fondamentaux de la RSE consistant à réunir autour d'une réflexion commune des parties prenantes qui n'ont pas l'habitude de se côtoyer,* explique Patrick Pierron, son président, par ailleurs secrétaire national de la CFDT. *C'est précisément la combinaison de toutes ces approches qui nous permettra de dégager, pour la France, une vision à la fois dynamique et cohérente de la RSE.* »

Bien que le concept de responsabilité sociétale des entreprises ait émergé dans les pays anglo-saxons, la France a été l'un des premiers pays, en Europe, à s'en emparer et à légiférer sur le sujet en votant, dès 2001, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques, imposant aux grandes entreprises cotées de fournir des informations sociales, sociétales et environnementales sur leur propre fonctionnement. « *On a beaucoup reproché à la loi NRE de ne pas avoir suffisamment détaillé la nature du reporting exigé, ce qui a conduit à la publication de rapports développement durable relativement confus,* commente Sophie Thiéry, directrice

5 ÉTAPES-CLÉS DE LA RSE

2001

Un Livre vert de l'Union européenne s'attache à « *promouvoir un cadre européen pour la RSE* ».

La loi française sur les NRE oblige les entreprises cotées à rendre public un reporting social et environnemental.

2010

La norme ISO 26000 fixe les principes universels de la RSE.

La loi Grenelle II élargit l'obligation de reporting au-delà des sociétés cotées et en redéfinit les critères.

2012

La Plateforme RSE est constituée pour définir le plan d'action RSE français.

de Vigeo Enterprise. *Mais cette loi n'en a pas moins été un véritable levier pour amener les grands groupes à rendre compte, à se raconter, à s'exposer, à se confronter aux parties prenantes. Progressivement, ils ont appris à structurer leurs rapports.* »

UN EFFET D'ENTRAÎNEMENT

Un peu plus de 10 ans plus tard, la loi dite Grenelle 2, tout en définissant une liste de 42 critères de reporting, élargit l'obligation aux grandes entreprises non cotées et de taille plus modeste. Sont progressivement concernées les plus de 5 000 salariés (2011), les plus de 2 000 (2012) et finalement les plus de 500 (2013). « *L'autre vertu de ces lois est d'induire un effet d'entraînement,* poursuit Sophie Thiéry. *En tant que donneurs d'ordres, les grandes entreprises entraînent nécessairement les plus petites sur la voie de la RSE.* » Cette dynamique vertueuse est en œuvre depuis une dizaine d'années en France alors qu'au niveau européen, le principe de l'obligation de reporting extra-financier vient seulement d'être adopté par le Parlement de Bruxelles. Pour Nora Barsali, consultante et organisatrice des Défis RSE, premier événement national visant à récompenser et valoriser l'engagement responsable des entreprises, la France peut effectivement s'enorgueillir d'avoir une longueur d'avance sur le sujet. « *Il est certes très rare de rencontrer des entreprises ayant atteint une maturité totale sur l'ensemble des enjeux RSE,* nuance-t-elle. *Mais les grandes entreprises françaises, aujourd'hui suivies par les entreprises intermédiaires et certaines PME, ont pris conscience de l'importance de l'enjeu et de l'atout compétitif que constitue la RSE. La valeur d'une entreprise ne se mesure plus seulement à l'aune de ses résultats économiques, mais aussi au regard de sa gouvernance, de son éthique, du sens qu'elle donne à ses activités, et de la motivation qu'elle suscite auprès de ses salariés. C'est bien de tout cela que résulte la performance.* »

Si elle confirme cette mise en mouvement des grandes entreprises et des ETI (entreprises de taille intermédiaire), l'agence LUCIE – qui

5 %

des PME françaises, soit 12 000 entreprises, seraient engagées de façon significative ou complète dans une démarche RSE selon les estimations de l'agence LUCIE.

délivre le label LUCIE calqué sur la norme ISO 26000 – se montre beaucoup plus réservée quant à la maturité des quelque 1,2 millions de PME françaises sur le sujet. Selon un *Panorama de la RSE en France*, qu'elle a adressé en février dernier à la Plateforme RSE, quelque 80 % des PME françaises ignoreraient encore la notion de RSE, une grande partie d'entre elles se bornant à présenter une démarche opportuniste très approximative ou réalisée sous la contrainte. Moins de 1 % afficheraient un engagement complet et vérifié. « *Il ne s'agit pas de pointer les PME du doigt, mais de regarder lucidement où nous en sommes* », explique Bruno Pireyn, directeur des opérations de l'agence. Le rapport commence par établir que la France possède aujourd'hui tout ce qu'il faut pour engager les entreprises sur la voie de la RSE : des organismes spécialisés, des référentiels, des organisations professionnelles et des acteurs publics engagés, des médias sensibilisés et des consommateurs exigeants. Pour lancer une véritable dynamique au sein des PME, il préconise une large démarche pédagogique en direction de leurs dirigeants, l'établissement d'un *Small Business Act* en étroite collaboration avec les grands groupes et l'ouverture d'un programme de mesure de la performance économique de la RSE. « *Il faut dépasser la peur du changement, bien compréhensible en période de crise, et faire passer l'idée que la RSE est rentable,* poursuit Bruno Pireyn. *Ce n'est pas une rentabilité frontale, immédiate, mais si l'on additionne les gains générés en termes de réputation, de qualité, d'engagement des salariés, le bénéfice économique est indéniable.* »

EN RÉALITÉ, BEAUCOUP DE PME SONT DÉJÀ ENGAGÉES DANS UNE DÉMARCHE RESPONSABLE SANS FORCÉMENT LE SAVOIR.

Éric Molinié,
Directeur adjoint de la direction du développement durable d'EDF.

Vous avez récemment présidé le jury des Défis RSE. Quel regard portez-vous sur l'engagement des entreprises françaises ?
E.M. : En France, nous avons beaucoup d'entreprises leader qui ont su faire de la RSE un atout compétitif. Dans le rapport sur la RSE que nous avons rédigé l'an dernier avec Lydia Brovelli et Xavier Drago à l'intention du gouvernement, nous avons souligné le fait que la RSE doit être une composante forte de la « Marque France ». Lorsque EDF construit le barrage de Nam Theun, au Laos, en intégrant à son programme des projets éducatifs, sanitaires auprès des 6 000 personnes déplacées et relogées, elle déploie des engagements et un savoir-faire qui permettent d'ancrer dans la durée un projet sur un territoire et contribuent aussi à différencier son offre sur le marché.

La RSE est-elle soluble dans le business ?
E.M. : Absolument ! Elle doit s'inscrire au cœur du *business model* de l'entreprise sous peine d'être un gadget. C'est à la fois un investissement et un gage de durabilité. Je crois que la crise de 2008 a engendré deux types d'attitudes dans les entreprises. Certaines ont eu un réflexe de repli plutôt malthusien en considérant que la RSE est un coût inutile en période de crise. D'autres ont saisi l'opportunité de bâtir un nouveau modèle économique en s'appuyant sur leurs salariés, leurs clients et toutes leurs parties prenantes pour sortir de la crise. Je suis convaincu que cette deuxième attitude est la meilleure.

La RSE est-elle l'apanage des grands groupes ?
E.M. : Ce n'est pas une affaire de petite ou de grande entreprise. C'est avant tout une affaire de conviction et d'intérêt de l'entreprise pour son environnement et ses parties prenantes. Lorsqu'un patron de PME s'engage dans des projets de formation et d'insertion professionnelle de jeunes issus du territoire où est implantée son entreprise, que fait-il d'autre sinon de la RSE ? En réalité, beaucoup de PME sont déjà engagées dans une démarche responsable sans forcément le savoir.

REPÈRE

REPORTING EXTRA-FINANCIER

Agir et faire savoir

Revendiquer son attachement à la RSE, afficher ses valeurs et communiquer sur ses bonnes pratiques ne suffit plus pour crédibiliser la démarche RSE d'une entreprise. Les parties prenantes exigent désormais un reporting pertinent et rigoureux.

En matière de RSE, s'engager est une chose, rendre compte de ses actions en est une autre. Et le rapport développement durable sur papier glacé – ou recyclé – ne suffit plus à convaincre. Les parties prenantes – pouvoirs publics, donneurs d'ordres, salariés, syndicats, médias… – ne se satisfont plus de déclarations d'intention vibrantes, de bonnes pratiques et de « belles histoires » dont les agences de communication se sont fait une spécialité. Elles exigent désormais des informations fiables et cohérentes, renvoyant à des faits précis et concrets. Il en va de la crédibilité de l'entreprise, de son image de marque et de sa marque employeur. Le reporting extra-financier revêt donc aujourd'hui une importance capitale pour valider une démarche RSE.
Bilan social, rapport de situation comparée hommes/femmes, déclaration annuelle d'obligation d'emploi des personnes handicapées… Les entreprises produisent déjà énormément d'indicateurs sociaux, notamment dans le cadre des obligations légales liées aux négociations annuelles obligatoires (NAO). À cela vient s'ajouter, pour les plus grandes, le reporting exigé par la loi NRE et, plus récemment, par l'article 225 de la loi Grenelle 2. Un reporting plutôt « doux » puisqu'il s'appuie sur le principe *comply or explain* (se conformer ou expliquer) selon lequel l'entreprise n'est pas tenue de fournir tous les indicateurs demandés, mais, doit, à défaut, expliquer pourquoi elle n'a pas communiqué telle ou telle information.

Le reporting ne constitue pas une fin en soi. La diffusion d'un trop grand nombre d'indicateurs risque davantage de brouiller les pistes que d'organiser la transparence.

Enfin, les différents référentiels internationaux tels que le Pacte Mondial des Nations Unies (*Global Compact*), l'ISO 26000 ou encore le GRI (*Global Reporting Initiative*) proposent également toute une série d'indicateurs qui peuvent servir de guide pour engager une démarche RSE.

UN IMPÉRATIF DE LISIBILITÉ

Mais le reporting ne constitue pas une fin en soi. La diffusion d'un trop grand nombres d'indicateurs risque davantage de brouiller les pistes que d'organiser la transparence. « *Lorsque nous sommes sollicités par des entreprises qui souhaitent rationnaliser leur reporting extra-financier, nous sommes parfois submergés par un foisonnement d'indicateurs provenant de sources très variées. Certains sont contradictoires, d'autres sont inutiles alors que les champs légaux ne sont pas toujours couverts. Cela indique généralement que l'entreprise n'a aucune stratégie RSE définie* », constate Sophie Thiéry, directrice du cabinet d'audit et de conseil Vigeo Enterprise. Elle rappelle que le reporting a pour vocation première de rendre public les engagements et les progrès réalisés par l'entreprise dans le cadre de sa démarche RSE. « *Le choix des indicateurs doit donc être adossé à une politique clairement définie. Il serait même souhaitable que ce choix soit l'objet d'une négociation avec les partenaires sociaux, mais cela reste très rare* », précise-t-elle (*voir Repère p. 31*).
Sophie Thiéry retient deux autres critères pour déterminer la valeur d'un indicateur : « *Il doit d'une part être intelligible pour les parties prenantes et d'autre part être non seulement fiable, mais aussi porter sur les vrais enjeux de l'entreprise. Produire des données sur le recyclage du papier dans les bureaux du siège d'une grande entreprise tertiaire peut avoir du sens, mais c'est beaucoup moins pertinent pour une entreprise de BTP qu'on attend sur d'autre sujets, plus cruciaux.* »

Le DRH, garant de la performance sociale

Longtemps restés à l'écart de la RSE, les DRH commencent à mesurer la portée sociale et sociétale de la démarche. Selon les experts, ils devraient être propulsés en première ligne dans les années à venir.

Pour les DRH, l'année 2014 sera RSE ou ne sera pas. C'est du moins le souhait affiché par l'association représentative de la profession. L'ANDRH, partie prenante des travaux de la Plateforme RSE, en a fait l'une de ses thématiques de l'année. Alors qu'elle constatait, il y a quelques années encore, une certaine circonspection des professionnels RH vis-à-vis d'un sujet à la fois vaste et complexe pour lequel ils ne se sentaient pas nécessairement légitimes, elle souligne aujourd'hui la responsabilité majeure du DRH dans une démarche désormais considérée comme structurante, facteur de cohésion interne et véritable levier de performance pour l'entreprise. C'est en substance ce qui est ressorti, au printemps dernier, de l'étape rennaise du traditionnel tour de France de l'association, précisément consacrée à la RSE.

UNE APPROPRIATION TARDIVE

Il n'en reste pas moins vrai que près de 15 ans après son apparition, la RSE demeure un sujet nouveau pour la fonction RH. Pourquoi cette appropriation si tardive ? « *Historiquement, beaucoup de directions générales ont assimilé la RSE et le développement durable aux seuls enjeux environnementaux, par exemple, à la gestion des normes l'ISO 14000. Elles ont donc spontanément confié le sujet à des ingénieurs QSE (qualité, sécurité, environnement)* », explique Pia Imbs, responsable de la chaire Développement durable à l'école de Management de Strasbourg, qui, aujourd'hui encore, dénombre beaucoup d'ingénieurs parmi ses étudiants. Dans d'autres cas, le sujet a directement échu à la direction de la communication, ce qui n'a pas peu contribué à le rendre suspect aux yeux des DRH : à quoi bon s'y investir s'il s'agit uniquement d'afficher les

5 CLÉS RH POUR LA RSE

La fonction RH est l'un des principaux relais de la politique RSE dans l'entreprise. Elle peut agir sur de nombreux leviers qui sont autant de facteurs d'innovation et de performance sociale.

1 **Respect des lois et des normes légales.** La loi française compte de nombreux textes à fort contenu RSE, notamment dans le domaine social : emploi des personnes handicapées, égalité professionnelle hommes-femmes, formation et emploi des jeunes, maintien dans l'emploi des seniors… Ces obligations peuvent constituer le point de départ d'une politique plus volontariste, adaptée à la situation et aux besoins de l'entreprise.

2 **Process RH et organisation.** En abordant différemment les processus de recrutement et d'intégration des salariés, la formation, la gestion des risques professionnels et la gestion des temps de travail, le DRH peut impulser une nouvelle culture organisationnelle et faire émerger de nouvelles normes de gestion, ancrée dans les valeurs RSE.

3 **Dialogue social et relations avec les parties prenantes.** La RSE est l'opportunité pour le DRH et les partenaires sociaux de sortir de leurs confrontations habituelles et d'aborder de nouveaux sujets plus consensuels (la parentalité, le télétravail, la solidarité…) qui seront profitables tant pour l'entreprise que pour les salariés. Au-delà, l'innovation RH est l'occasion de nouer des partenariats avec des acteurs extérieurs (collectivités, écoles, associations d'insertion, structures du secteurs protégé ou adaptée…).

4 **Reconnaissance et motivation.** Une politique de rémunération équitable, une gestion plus individualisée des ressources humaines, une GPEC lisible et raisonnée, un management plus impliquant et plus responsabilisant pour les salariés : autant d'outils à la disposition du DRH pour mobiliser les salariés et redonner du sens à leur relation à l'entreprise.

5 **Culture d'entreprise et marque employeur.** À l'appui des actions engagées, il appartient au DRH de construire les discours et de déployer en interne les outils de communication/sensibilisation pour renforcer l'ancrage RSE dans la culture de l'entreprise. De la même manière, il est le garant, vis-à-vis, de l'extérieur, de la marque employeur.

seulement des responsables RSE/DD seraient actuellement rattachés aux ressources humaines.

BDO/Malakoff Médéric, 2013.

pratiques internes sous un jour « responsable » ? Une enquête réalisée à l'occasion du salon Produrable 2013 auprès de plus de 200 professionnels de la fonction RSE/DD semble confirmer cette réalité puisque seulement 12 % d'entre eux déclaraient être rattachés aux ressources humaines.

RÉINVENTER LES RESSOURCES HUMAINES

Depuis une dizaine d'années, la loi française a pourtant largement aiguillonné les DRH sur toute une série de thématiques relevant directement de la RSE : loi sur la non-discrimination, obligation d'emploi des personnes

handicapées, lois sur l'égalité professionnelle hommes/femmes, dispositions sur l'emploi des seniors et l'emploi des jeunes, obligations relatives à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences... « *Si l'ensemble de ces prescriptions légales étaient pleinement appliquées, la démarche RSE des entreprises serait sans doute beaucoup plus avancée* », note Pia Imbs. Pour Pascal Bello, consultant spécialisé dans l'accompagnement des politiques RSE, cette accumulation de lois s'explique précisément par l'absence de proactivité des entreprises – et singulièrement des DRH – sur ces sujets innovants. « *Il existe, en France, une pratique mimétique de la fonction RH qui consiste à minimiser les risques en s'inspirant de ce qui marche ailleurs. Le résultat est que toutes les politiques RH se ressemblent. Cela va totalement à l'encontre de l'approche RSE qui, par définition, est ancrée dans la stratégie et le business de l'entreprise.* » Le consultant constate également les excès liés à l'utilisation des systèmes informatiques RH qui, depuis une vingtaine d'années, auraient, selon lui, coupé le DRH de sa vigilance et du sens de ses missions. « *Et pourtant, du fait de sa position, à mi-chemin entre le Codir, les salariés et les instances représentatives du personnel, le DRH est aguerri à la pratique de la gestion de la complexité, de la contradiction,* poursuit Pascal Bello. *Qui est plus légitime que lui pour parler d'éthique, de déontologie et agir sur les comportements ? S'il a peut-être raté le rendez-vous de la RSE, il y a quelques années, il doit aujourd'hui absolument prendre la main sur le sujet.* »

Loin d'être un positionnement de principe, cette appropriation répond à une nécessité vitale à l'heure où les frontières entre le corps social et l'entreprise disparaissent, et où une foule de sujets nouveaux s'invitent dans la sphère RH, bien au-delà de ses prérogatives habituelles : transports, logements, nutrition, parentalité, addictions, bien-être au travail... Sans parler des évolutions technologiques qui bouleversent totalement la donne en remettant en cause l'équilibre traditionnel entre vie professionnelle et vie privée.

« L'appropriation de la RSE par les DRH répond à une nécessité vitale à l'heure où les frontières entre le corps social et l'entreprise disparaissent. »

UNE RÉVOLUTION MANAGÉRIALE ANNONCÉE

« *Il n'est pas question de lancer la mode de la RSE comme on a pu lancer, dans le passé, celle du DRH business partner*, prévient Didier Pitelet, consultant et créateur du concept de marque employeur à la fin des années 1990. *Les enjeux sont beaucoup plus profonds. La tâche qui attend les DRH dans les dix prochaines années est colossale. Il s'agira ni plus ni moins de recréer le pacte de confiance entre l'entreprise et les salariés dans le contexte d'une révolution technologique sans précédent et de l'arrivée sur le marché d'une génération pour qui l'état de crise constitue la normalité et la parole de l'entreprise ne représente pas grand chose. Deux millions et demi de jeunes sans emploi devant les portes de l'entreprise, voila un beau défi RSE pour les DRH !* » ■

LA RSE, UN LEVIER DE PERFORMANCE RH

RECRUTER AUTREMENT

P. 16

La diversité, une source d'intelligence collective

FIDÉLISER ET MOTIVER

P. 20

Un **projet d'entreprise** cohérent et mobilisateur

ORGANISER ET INNOVER

P. 24

La qualité de vie au travail au service de **la performance**

DONNER DU SENS

P. 28

Entreprise citoyenne, **salariés** impliqués

La diversité, une source d'intelligence collective

Depuis une quinzaine d'années, la promotion de la diversité est considérée comme relevant du rôle social de l'entreprise. Mais elle est de plus en plus reconnue comme un atout de première importance sur un marché mondialisé en perpétuel mouvement.

Nombre d'entreprises le reconnaissent : les émeutes de 2005 dans les banlieues ont eu un effet d'accélérateur indéniable dans le déploiement de leur politique de diversité. Comme si, face aux événements, elles avaient redécouvert leur ancrage dans un territoire et la nécessité d'assumer – ou d'afficher – leur responsabilité vis-à-vis de leur environnement social. Dès lors, la thématique de la diversité a prospéré, en particulier dans les grandes entreprises.

Mais le concept, qui ne s'appuie sur aucune définition juridique ou scientifique, demeure aujourd'hui encore étonnamment fluctuant : selon les entreprises, la « diversité » renvoie à d'hypothétiques origines ethniques – que la loi française interdit de dénombrer et de classifier –, aux personnes handicapées, aux femmes, aux jeunes, aux seniors… En réalité, elle s'inscrit, en creux, dans la liste des 20 critères de discrimination prohibés par la loi parmi lesquels ont trouve, entre autres, l'âge, l'origine, le sexe, l'orientation sexuelle, le lieu de résidence ou l'apparence physique… (*liste complète sur le site www.defenseurdesdroits.fr*).

C'est indéniablement la contrainte légale qui a donné, en France, l'impulsion aux politiques dites de diversité : en témoignent l'accumulation des mesures prises sur l'égalité professionnelle (une dizaine de lois depuis 1972) ou encore de l'emploi des personnes handicapées qui a mobilisé le législateur en 1975, 1987 puis 2005. Dans le même temps, les différents textes en faveur de la lutte contre la discrimination (2001, 2006, 2008) ont conduit nombre d'entreprises à remettre à plat l'ensemble de leurs process RH afin d'établir une véritable égalité de traitement entre les salariés en matière de recrutement, de politique salariale, de formation ou de promotion professionnelle. L'émergence de la notion de « promotion de l'égalité des chances » a permis de donner à la démarche une connotation plus positive en introduisant l'idée d'un rôle social de l'entreprise en matière d'inclusion des personnes éloignées du marché de l'emploi ou susceptibles d'être discriminées.

UN FACTEUR DE DÉVELOPPEMENT

Sans être aussi clairement formulée à l'époque, cette double approche, intégrant à la fois lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité des chances, figurait déjà dans la feuille de route que s'était fixé Jean-Luc Petithuguenin en 1994, en reprenant la société Paprec, alors petite PME de 45 salariés, implantée à La Courneuve (93). Vingt ans plus tard, l'entreprise, qui emploie désormais près de 4 000 personnes, est le premier groupe indépendant

français sur le marché du recyclage. « *Au fur et à mesure de son développement, Paprec a veillé à conserver son modèle social fondé non seulement sur la diversité d'origines, mais aussi sur le mélange des générations, la mixité, la variété des profils, des compétences et des parcours,* souligne Sylviane Troadec, directrice générale adjointe de l'entreprise. *Cet attachement à la diversité est aujourd'hui totalement inscrit dans notre identité et dans notre politique RH, qu'il s'agisse de développer l'alternance des jeunes, de mettre en place un plan d'action pour recruter des seniors, d'encourager les carrières féminines ou de venir à bout du plafond de verre.* » Pour celle qui a créé, en 2001, la fonction RH de l'entreprise, cette approche très concrète et très opérationnelle de la diversité, adossée à une vraie politique salariale et à une démarche de promotion interne, a constitué un atout évident à la fois dans le développement

COMMENT UNE ENTREPRISE PEUT-ELLE PRÉTENDRE RÉUSSIR À L'INTERNATIONAL SI ELLE NE PRATIQUE PAS L'OUVERTURE DANS SES RECRUTEMENTS ?

Nora Barsali,
consultante
en commmunication
et RSE.

Où en sont les entreprises françaises en matière d'ouverture à la diversité ?
N. B. : Elles ont beaucoup avancé sur le sujet entre 2001 et 2008, notamment sous l'effet de la loi de Cohésion sociale de 2004, de la Charte de la Diversité, de la création des labels Diversité et Égalité. Mais, depuis la crise de 2008, on sent que cette évolution a tendance à marquer le pas. Le sujet est passé au second plan, comme si les entreprises avaient relâché leur vigilance pour renouer avec les vieux réflexes d'exclusion de tout ce qui ne relève pas d'une supposée « normalité ».

La discrimination est donc toujours d'actualité ?
N. B. : Sur les postes les plus élevés, il existe toujours, de façon latente, un phénomène de cooptation et de reproduction sociale. On privilégie tel diplôme, telle école. Le candidat à l'embauche doit présenter un parcours scolaire parfait, un CV sans trou. La mobilité est souvent suspecte… Ce sont là des critères bien français car, dans certains pays, le fait d'avoir voyagé, interrompu son parcours pour œuvrer un temps au sein d'une ONG ou multiplié les expériences, est plutôt considéré comme un atout. Même un échec en cours de carrière peut indiquer une capacité à rebondir !

Pourquoi l'entreprise a-t-elle intérêt à développer la diversité ?
N. B. : Elle a d'abord un rôle social et doit favoriser l'égalité des chances en permettant à chacun l'accès à l'emploi, à l'évolution professionnelle. Elle a du reste tout intérêt à être à l'image de la société qui, par définition, est plurielle. Par ailleurs, comment une entreprise peut-elle prétendre réussir à l'international si elle ne pratique pas l'ouverture dans le recrutement de ses propres collaborateurs ? La diversité de parcours, la diversité culturelle induit, chez les collaborateurs, une ouverture d'esprit, une capacité d'adaptation, une aptitude à décoder l'environnement qui sont autant d'atouts pour l'entreprise.

du groupe et dans l'attachement des salariés au projet d'entreprise. « *C'est un cercle vertueux. La différence appelle la différence et induit une formidable richesse tout en donnant une signification à la notion de respect de la personne.* »

DU SENS ET DE LA CONFIANCE

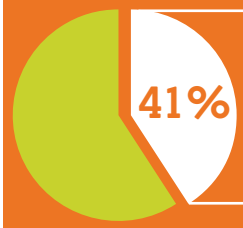
Non loin du siège de Paprec, à Stains (93), Mouloud Bezouh, créateur de la société Data Connect (53 salariés), a lui aussi conjugué, à sa manière, diversité et RSE. Lorsqu'il crée son entreprise, en 2005, cet ancien technicien en télécommunications cherche à embaucher des jeunes des environs immédiats, mais il ne trouve aucun candidat et pour cause : aucune filière de formation n'existe à l'époque sur le métier émergeant de technicien en fibre optique. « *J'ai donc formé mes premiers salariés moi-même,* explique-t-il. *Puis, ayant toujours besoin de recruter, j'ai créé, avec un ami comptable, l'association Insertia qui a permis à d'autres jeunes de se former à notre métier. Dès le départ, le contrat avec eux était clair : il ne s'agissait pas de les former pour les former, mais bien de leur apprendre un métier pour décrocher un CDI chez Data Connect.* » La méthode Insertia se construit progressivement : recherche de candidats motivés lors de séances d'information collectives, évaluation en milieu de travail, formation allant de 3 à 6 mois, en alternance, avec suivi par un tuteur dans l'entreprise. Puis, en bout de course, signature du contrat de travail. « *Tous mes salariés ont été recrutés de cette manière et ils sont aujourd'hui tuteurs des nouveaux arrivants*, poursuit l'entrepreneur qui mobilise progressivement les acteurs locaux autour du projet. De fil en aiguille, il en arrive à proposer la démarche à d'autres PME des environs confrontées à une pénurie de main d'œuvre. « *Il est totalement aberrant de constater que des entreprises peinent à recruter alors que le chômage est endémique chez les jeunes de Seine-Saint-Denis. Notre réponse est d'identifier l'employeur, de définir le poste à pourvoir et de former le candidat en lui assurant une garantie d'embauche.* »

En 5 ans, Insertia a formé 326 personnes et en a conduit 87 % sur des postes en CDI. Quant à l'entreprise de Mouloud Bezouh, elle continue à se développer en s'appuyant sur des équipes motivées, fières de l'implication territoriale de leur entreprise.

UNE FORMATION, UN CONTRAT

Un peu plus au sud, en banlieue parisienne, l'entreprise BlueLink s'est elle aussi construite en misant sur des profils de salariés « différents ». Du fait de son activité orientée vers les voyages, la plateforme de relation client à distance, filiale d'Air France KLM, a logiquement privilégié la diversité culturelle – 28 langues parlées –, mais elle s'est aussi engagée dans une politique ambitieuse d'emploi des personnes handicapées au point de dépasser, aujourd'hui, son obligation légale en la matière (7,3 % de collaborateurs handicapés pour un taux légal de 6 %). « *Notre métier consiste pour l'essentiel à créer*

Obligation d'emploi des travailleurs handicapés



41 % des entreprises assujetties atteignent le taux d'emploi légal de 6 %

Dares, 2010.

une relation avec des clients sur un simple appel téléphonique, résume Tanguy de Laubier, PDG de l'entreprise. *Nous exigeons donc de nos collaborateurs une grande capacité d'écoute et d'empathie. Cette écoute, cette empathie nous la leur devons également, sans quoi nous serions en contradiction avec ce que nous attendons d'eux. Intégrer des salariés handicapés, maintenir dans l'emploi des personnes présentant des difficultés de santé, aménager des postes de travail, mettre en place des dispositifs de tutorat, tout cela relève pour nous de cette évidence.* » Depuis 2007, la mission handicap mise en place par BlueLink a multiplié les initiatives pour sensibiliser et impliquer les managers, les représentants du personnel et les salariés eux-mêmes dans cette démarche qui a conduit, en 2012, à la signature d'une convention avec l'Agefiph. Selon une enquête interne, 82 % des salariés approuvent cette politique qui contribue à créer un climat de confiance dans l'entreprise. « *Cet engagement nous apporte du sens et contribue dans le même temps à la dynamique économique de l'entreprise* », affirme Tanguy de Laubier.

Souvent objet de débat, la corrélation entre diversité et performances économiques ne fait aucun doute dans l'esprit de Pascal Bello, qui s'est attaché à le démontrer, en 2009, dans un étude réalisée dans le cadre du rapport mondial de l'Unesco. « *Il faut débarrasser la notion de diversité de cette connotation morale, d'ailleurs un peu condescendante, qu'on lui a attribuée en France. Les entreprises engagées sur le sujet le démontrent : développer la diversité revient à élargir le champ des possibles, à enrichir l'intelligence collective. Puisque l'intérêt économique et la nécessité sociologique convergent, pourquoi ne pas l'admettre et s'en réjouir* ? » ■

> « Il faut débarrasser la diversité de cette connotation morale qu'on lui a attribuée en France. »

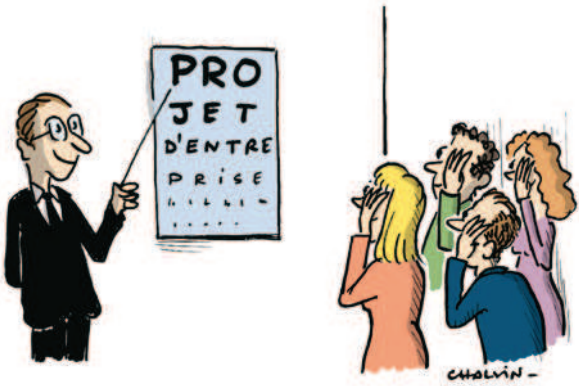
HANDICAP : L'AGEFIPH MISE SUR LA RSE

La loi de 1987 sur l'emploi des personnes handicapées est certainement l'une des premières grandes lois RSE en France.
En instituant une obligation d'emploi de 6 % de travailleurs handicapés, elle a conduit les employeurs à engager des actions concrètes en matière de recrutement, de maintien dans l'emploi ou de sous-traitance avec le secteur protégé-adapté. À défaut, ils doivent alimenter, via une contribution annuelle à l'Agefiph, créée en 1987, un fonds spécifique destiné à financer l'insertion professionnelle des personnes handicapées et l'accompagnement des entreprises engagées sur le sujet. Sous l'effet de la loi de 2005 – qui renforce l'obligation d'emploi –, l'Agefiph a vu le montant de sa collecte annuelle culminer à plus de 600 M€ en 2007 pour revenir à 442 M€ en 2013. « *La contribution annuelle est souvent perçue à tort comme une taxe alors qu'elle n'est qu'une modalité de réponse, parmi d'autres, à l'obligation d'emploi* », explique Sylvain Gachet. Pour le Directeur Grands Comptes de l'Agefiph, les entreprises ont du reste tout intérêt à aller au-delà du cadre légal. « *Le handicap constitue une ouverture sur la diversité et une clé d'entrée vers un management plus individualisé. C'est un véritable facteur d'innovation RH et un sujet éminemment RSE.* »
Si l'acronyme n'était jusqu'ici que peu utilisé à l'Agefiph, il est désormais clairement affiché par sa direction générale qui vient de confier à Sylvain Gachet la responsabilité de construire une stratégie RSE interne. « *Il s'agit à la fois pour l'Agefiph d'être au diapason de ce qu'elle préconise, de rendre visible ce qui ne l'était pas jusqu'ici – notamment notre propre accord sur l'emploi des personnes handicapées – et de faire de la RSE un vrai facteur de performance au service de nos missions.* »

Un **projet d'entreprise** cohérent et mobilisateur

La démarche RSE est l'occasion pour l'entreprise de valoriser son capital humain et de fédérer ses salariés autour d'un projet commun, porteur de sens.

« *Ces quinze dernières années, la fonction RH a perdu la bataille du sens. Si ce n'était pas le cas, les salariés n'exprimeraient pas, comme ils le font à la moindre occasion, leur désarroi et leur incompréhension face à l'entreprise* », affirme Didier Pitelet. Connu pour avoir importé en France – et déposé – le concept de « marque employeur » à la fin des années 1990, le consultant et « conseiller en réputation d'entreprise » a le sens de la formule choc et ne manque jamais une occasion de dénoncer une certaine forme de démagogie par laquelle l'entreprise dévalorise et décrédibilise sa propre parole. Selon lui, la notion même de « marque employeur » a fini par être totalement dévoyée. « *Alors qu'elle désigne au départ la mise en cohérence de toutes les expressions de l'entreprise au nom de la performance, elle a été reléguée au rang de simple outil de marketing RH dans une optique de sourcing et de recrutement* », regrette-t-il. L'entreprise se contenterait ainsi d'envoyer de vaines promesses sur le marché dans l'espoir d'attirer à elle les meilleurs talents, plutôt que de leur donner envie d'adhérer à un projet humain dans lequel s'accorderaient le discours et les actes. « *À condition de ne pas être, elle aussi, instrumentalisée*, poursuit le consultant, *la RSE constitue une réelle opportunité de rendre toute sa cohérence au projet de l'entreprise.* »



UNE DÉMARCHE « ISOSOCIÉTALE »

Stratégie ancrée dans la RSE, cohérence entre les discours et les actes, mobilisation des salariés autour d'une éthique et des valeurs d'un métier : tels sont, précisément, quelques-uns des ingrédients de la réussite de l'entreprise de restauration de Pierre Allary. Ancien salarié d'un grand groupe dans lequel il ne se reconnaît plus, il reprend, en 2006, l'entreprise marseillaise Multi Restauration Méditerranée, avec pour ambition de cultiver un véritable enracinement local et de redonner ses lettres de noblesses à la restauration collective. S'engageant sur la voie de RSE, il construit, d'année en année, une stratégie globale, intégrant toutes les dimensions

« Avec la RSE, le DRH se voit offrir sur un plateau une magnifique occasion de redonner du sens à l'entreprise. »

du développement durable (environnementale, sociale, économique), qu'il décline à travers le concept maison d'approche « isosociétale » en référence aux différentes certifications ISO qu'obtient son entreprise. « *Au plan RH, notre démarche ne prétend pas révolutionner le genre, mais elle se nourrit des valeurs que nous affichons : instauration d'un dialogue social suivi et proximité avec les IRP, recrutement local et engagement sur des projets d'insertion, recours limité à l'intérim. Avec 190 salariés, nous sommes loin d'être un grand groupe, mais nous nous efforçons de développer une politique sociale avec la mise en place d'une mutuelle d'entreprise, d'un Plan d'épargne d'entreprise (PEE) et un projet de 13e mois en cours de discussion.* » La motivation des salariés de l'entreprise passe aussi par une gestion individualisée des ressources humaines, un gros effort de formation et de promotion interne, et un management de proximité, en dépit de l'éclatement des équipes sur quelque 50 sites. « *Le message est simple,* résume Pierre Allary. *L'entreprise apporte à ses salariés le respect et l'écoute qui leur sont dus. Elle leur donne aussi les moyens d'évoluer. En contrepartie, elle attend d'eux responsablité et engagement.* »

IL FAUT INVENTER UNE NOUVELLE SPIRITUALITÉ DE L'ENTREPRISE.

Didier Pitelet, consultant, auteur du livre *Le Prix de la confiance* (Eyrolles, 2013).

Après la génération Y, vous annoncez comme un cataclysme l'arrivée sur le marché d'une génération de « mutants ». En quoi va-t-elle bouleverser l'entreprise ?
D. P. : La génération qui arrive n'a jamais connu que la crise. Elle a été nourrie au biberon des nouvelles technologies et n'accorde aucun crédit à la parole de l'entreprise. Pour parler à cette génération, il faut autre chose qu'un discours bien pensant. Il faut inventer une nouvelle « spiritualité » de l'entreprise, définir un nouveau vivre ensemble, imaginer d'autres structures managériales.

Le RSE incarne-t-elle cette nouvelle spiritualité ?
D. P. : Oui, d'une certaine manière. Le constat est le suivant : les gens ne sont plus attachés à l'entreprise. Ils n'en comprennent pas la stratégie et ont l'impression d'être traités comme des numéros. Pourquoi des groupes qui ont toute la logistique pour exercer pleinement leur responsabilité licencient-ils au moindre frémissement de l'action ? Si l'entreprise ne veut pas voir ses collaborateurs partir ou sombrer dans le *burn out*, elle doit replacer l'humain au cœur du cercle. La RSE est justement le reflet des ambitions humaines de la gouvernance.

Pourquoi considérez-vous que le DRH est l'acteur-clé de la démarche ?
D. P. : Parce qu'il est justement le plus à même de challenger l'entreprise sur ses ambitions humaines, de donner au salarié les moyens d'être performant au travail, mais aussi la compréhension de son utilité dans l'organisation. Le DRH est en première ligne pour décrypter les attentes des « mutants » et décoder les évolutions sociétales à venir. Avec la RSE, il se voit offrir sur un plateau une magnifique occasion de redonner du sens à l'entreprise, de repenser cette « spiritualité » et de réaffirmer son leadership.

UN DIALOGUE RESPONSABLE

C'est ce qu'en d'autres termes, Pascal Bello, consultant, définit comme l'instauration d'une relation « adulte » entre l'entreprise et ses collaborateurs. « *Le DRH doit se poser à chaque instant la question de la responsabilisation et de l'autonomisation des salariés. C'est à la fois une condition pour rendre l'entreprise plus performante, mais aussi un moyen très fort de fidélisation. Nombre d'employeurs renâclent, par exemple, à former leurs collaborateurs par crainte de les voir partir. En réalité, cela ne fait que générer de la reconnaissance et contribue à mobiliser davantage les énergies sur les objectifs de l'entreprise.* »

Chez Sigma Informatique, le souci de « valoriser le capital humain » est l'un des axes de la stratégie RSE souhaitée par le PDG, Philippe Oléron. Depuis plusieurs années, l'entreprise a engagé de nombreux chantiers RH pour s'ouvrir à la diversité, développer les parcours professionnels, favoriser la mobilité interne, améliorer la qualité de vie au travail. « *En 2013, nous avons souhaité mesurer l'impact de cette politique sur nos 850 collaborateurs, et plus globalement, leur degré de satisfaction par rapport à l'organisation et aux conditions de travail* », explique Jérôme Chatron, responsable des ressources humaines. Sigma choisit de déployer la démarche GPS (Gestion des Perspectives Sociales), un baromètre social proposé par l'Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). L'objectif : interroger les salariés sur quatre grands thèmes (l'entreprise, le travail, les relations et les perspectives professionnelles) et, à l'appui des réponses collectées, déployer un plan d'actions, piloté avec les instances représentatives du personnel. « *Lancer un tel processus n'est pas anodin car les retours, qui sont directement adressés à l'Anact, ne sont pas nécessairement ceux qu'attendait l'entreprise, mais c'est le gage d'une démarche réellement responsable vis-à-vis*

LA PERFORMANCE GLOBALE, UN FORMIDABLE LEVIER D'AUTOMOTIVATION

« *Sans performance humaine et sociétale, il n'y a pas de performance économique !* » Pour Sylvain Breuzard, cette affirmation n'est pas seulement un credo, c'est aussi un principe d'action dont il a fait la clé de la réussite de son entreprise. Non contente de connaître une croissance continue, sa société informatique, Norsys (350 salariés), a rejoint en 2012 le club très fermé des PME ayant atteint un degré de maturité exemplaire en matière de RSE, selon une évaluation Afnor ISO 26000. C'est en construisant son projet d'entreprise que ce patron atypique a élaboré le concept RSE de « performance globale », formalisé et diffusé depuis par le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) qu'il a présidé de 2002 à 2004. « *Le principe est de doter l'entreprise d'un socle culturel intégrant le triple enjeu économique, humain et sociétal. C'est ensuite à travers ce prisme que seront envisagées toutes ses actions. Aucune des trois finalités ne doit primer sur les autres* », détaille-t-il.

UNE COMPÉTITIVITÉ ACCRUE

Au plan méthodologique, la démarche de performance globale consiste à identifier, dans tous les domaines (gouvernance, management, ressources humaines...), des engagements propres à l'entreprise qui seront ensuite déclinés en principes d'action concrets, immédiatement applicables. « *La difficulté est de trouver une cohérence entre ces différents engagements,* poursuit Sylvain Breuzard. *Mais au final, la compétitivité de l'entreprise s'en trouve réellement accrue. Elle se différencie sur les marchés et, surtout, peut compter sur la mobilisation de ses collaborateurs car la démarche de performance globale est un formidable levier d'automotivation. Chacun se sent mieux pris en compte et davantage associé au projet de l'entreprise.* »

48% des salariés français expliquent leur démotivation au travail par un manque de…

reconnaissance financière 22%

reconnaissance non financière 26%

Ipsos/Edenred, 2012.

des collaborateurs », poursuit Jérôme Chatron. En l'occurrence, les réponses des salariés ont conforté Sigma dans sa politique de communication interne, d'amélioration de l'environnement de travail, de la relation client. Mais, dans le même temps, des axes d'amélioration ont émergé concernant l'adéquation temps/travail, la lisibilité du processus de mobilité ou encore la communication ascendante...

VERS UN MANAGEMENT COLLABORATIF

Au sein de l'agence de communication nantaise Alphacoms, le dialogue engagé avec les salariés autour de la RSE s'est mis en place de façon plus simple et plus directe. Et pour cause : l'agence ne compte que 28 collaborateurs. Les deux dirigeantes, Ingrid Berthé et Marion Andro, sont toutes deux d'anciennes salariées d'Alphacoms. Elles ont intégré la direction en 2008 pour racheter l'entreprise quatre ans plus tard. « *Dès le départ, nous avons eu la volonté de nous repositionner à la fois comme entreprise et comme collectif. L'idée était d'impulser une nouvelle dynamique au sein de l'équipe en évoluant vers un management plus collaboratif* », explique Ingrid Berthé. Les deux trentenaires se reconnaissent dans le concept de performance globale, porté par le Centre des Jeunes Dirigeants (*voir encadré p. 22*). Après avoir sondé les collaborateurs sur leur perception de la RSE et sur la meilleure manière de lancer l'agence sur le sujet, elles optent pour une méthode très pragmatique, à la fois mobilisatrice et peu contraignante, afin de ne pas trop peser sur l'activité. « *Sur la base du volontariat, nous avons constitué des petits groupes de travail pour réfléchir de façon ouverte sur nos pratiques internes, nos métiers, notre implication sur le territoire. L'objectif était de venir nourrir le projet stratégique de l'entreprise en l'appuyant sur la RSE* ». Chaque groupe élabore des propositions et rend compte régulièrement de ses avancées. En interne, ce *brainstorming* aboutit, entre autres, à la création d'un guide à la vie en *open space*, à une réorganisation des locaux, à l'organisation d'une journée portes ouvertes pour les enfants (85 % des salariés de l'agence sont des femmes) et de séances de sensibilisation à la gestion du temps et du stress. De son côté, la direction procède à sa révolution managériale. Après avoir instauré les 35 heures au moment où tout le monde cherche à en sortir, elle renégocie la mutuelle d'entreprise, fait entrer des salariés au comité de direction, communique plus largement, en interne, sur les résultats et la stratégie de l'agence, incite les collaborateurs à sortir de l'entreprise pour participer à des conférences, des petits-déjeuners thématiques… « *En trois ans, nous avons totalement refondé la culture de l'agence et apporté un nouveau souffle à l'équipe.* »

> *« En trois ans, nous avons totalement refondé la culture de l'agence autour de la RSE et apporté un nouveau souffle à l'équipe »*

Pour entretenir la dynamique RSE, Alphacoms a adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies. « *Pour communiquer vers l'extérieur, mais aussi pour faire le point, tous les ans, sur notre démarche afin de rester vigilants sur le cap à tenir* », précise Ingrid Berthé. ■

La qualité de vie au travail au service de la performance

L'approche RSE conduit l'entreprise à considérer la question des conditions de travail sous un nouvel angle : il n'est plus seulement question de risques et de coûts, mais aussi de motivation et de compétitivité.

Le 19 juin 2013, les partenaires sociaux signaient un accord national interprofessionnel (ANI) prônant « une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle ». À bien des égards, cet accord marque d'importantes évolutions dans l'approche d'un sujet – les conditions de travail – qui constitue traditionnellement un terrain d'affrontement entre l'entreprise et les syndicats. En l'occurrence, l'ANI entérine un consensus sur le fait que la qualité de vie au travail ne se réduit pas à une simple thématique sociale mais qu'elle comprend également une importante dimension économique, directement liée à la performance de l'entreprise. Cette approche s'inscrit dans la continuité du rapport Lachmann sur *Le Bien-être et l'efficacité au travail*, présenté en 2010 en réponse à une demande de François Fillon, alors Premier Ministre, inquiet face à l'évolution des risques psychosociaux dans l'entreprise. Pour ses auteurs, « *il paraît indispensable de repenser des modes de management, d'organisation et de vie sociale dans l'entreprise qui permettent de créer un nouvel équilibre, intégrant la performance tant sociale qu'économique.* » Dans les deux documents, le travail n'est plus seulement envisagé comme un ensemble de risques et de coûts, mais bien comme une ressource, à la fois facteur d'épanouissement pour le salarié et créateur de valeur pour l'entreprise.

> « *Il paraît indispensable de repenser des modes de management, d'organisation et de vie sociale dans l'entreprise qui permettent de créer un nouvel équilibre, intégrant la performance tant sociale qu'économique.* »

Loin d'être un gadget à la mode ou un simple objet de communication, la qualité de vie au travail est donc désormais bel et bien considérée – pour reprendre les termes même de l'ANI – comme « *l'un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée* », à mi-chemin entre enjeux humains et compétitivité.

L'entreprise RMA (Ressources Mutuelles Assistance) a, dès sa création, fait du bien-être au travail le socle même de son existence. Il y a 10 ans, lorsque la mutuelle Harmonie Mutualité crée cette société de service d'assistance santé-prévoyance destinée à ses adhérents, elle souhaite voir cette filiale se démarquer des pratiques productivistes développées par certains centres d'appel. « *Au-delà de cette exigence de départ, conforme aux valeurs de la mutuelle, cette différenciation qualitative étaient aussi indispensable pour permettre à RMA de trouver sa place sur un marché fortement concurrentiel* », explique Stéphane Le Goff, responsable des activités support. D'emblée, l'entreprise choisit de tirer vers le haut les prestations de ses chargés d'assistance en leur offrant des conditions de travail optimales. RMA utilise alors tous les leviers à sa disposition en termes d'aménagement (petites unités de travail, ambiance feutrée, dispositifs acoustiques, salle de repos), d'organisation du travail (souplesse sur les horaires d'arrivée, cagnotte horaire en autogestion au titre de la parentalité, diversification des tâches quotidienne), de formation (parcours d'intégration de 2 mois, formation continue, temps de spécialisation), de management (autonomisation, responsabilisation).
En quelques années, le pari qualitatif de RMA semble réussi : l'entreprise a développé de solides avantages concurrentiels qui la placent aujourd'hui parmi les leaders du marché de l'assistance santé. Ses résultats financiers sont en forte croissance et ses effectifs sont passés de 25 à une centaine de salariés avec un taux de *turn over* limité à 2,5 %.

89 %

des salariés français estiment qu'il est urgent d'améliorer la qualité des relations humaines au travail.

Sondage Viavoice/Voisins Solidaires – Septembre 2013

UN IMPÉRATIF D'INNOVATION SOCIALE

C'est un tout autre contexte qui a conduit l'entreprise Lesage & Fils à s'interroger sur l'organisation et les conditions de travail de ses salariés. Cette entreprise familiale de boucherie, qui emploie 77 personnes dans le secteur très rural de Chemy (Nord), a fait de la RSE et du

potentiel d'innovation qu'elle induit, le principal levier de la pérennisation de son activité. Pour guider son action, l'entreprise a élaboré une charte du développement durable, prévoyant notamment une forte implication des salariés dans le projet d'entreprise. « *C'est dans le cadre de ces réflexions que nous avons décidé de mettre en place un dispositif de télétravail pour nos opérateurs de commande* », explique François Lesage, co-gérant.
Chaque soir, les commandes émanant de restaurateurs et de détaillants affluent vers l'entreprise qui doit les préparer pour le lendemain. Jusqu'à présent, l'organisation interne contraignait les opérateurs de saisie à venir traiter les commandes en pleine nuit pour ensuite revenir dans la matinée prendre leur poste de jour. « *Que ce soit au plan de la vie familiale, de la fatigabilité, des transports, de la sécurité, cette situation n'était satisfaisante à aucun égard. Grâce au télétravail, ces collaborateurs organisent leurs tâches comme ils l'entendent, à domicile, et ne viennent plus que 4 jours par semaine dans l'entreprise, ce qui leur épargne les déplacements nocturnes.* »

QU'EST-CE QUE LA QVT ?

La notion de qualité de vie au travail – souvent abrégée QVT – est apparue assez récemment dans le vocabulaire RH. Elle s'est substituée à l'expression « amélioration des conditions de travail », trop connotée « risques professionnels et prévention ». Si chaque entreprise lui donne un sens différent, les partenaires sociaux ont essayé d'en livrer une définition précise dans l'accord national interprofessionnel de juin 2013. Le texte stipule que « *la qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise. Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.* »

COHÉSION D'ÉQUIPE ET POUVOIR D'ACHAT…

Les échanges avec le comité d'entreprise ont également été à l'origine d'une autre innovation importante en termes d'organisation : la création d'un plan de déplacement d'entreprise (PDE) sur la base du co-voiturage. « *Le point de départ de notre réflexion était le pouvoir d'achat,* poursuit François Lesage*, comment réduire le budget carburant de nos salariés dont les plus éloignés couvrent chaque jour jusqu'à 50 km pour venir travailler et rentrer chez eux ?* »
Inspiré du métro, un plan en étoile est imaginé sur un rayon de 25 km ; il comprend 18 lignes de covoiturage dont les « têtes de station » sont les salariés les plus éloignés. Pour rendre le système plus incitatif, les covoiturés rémunèrent les covoitureurs sur la base de l'indice kilométrique fixé par l'État. Afin de permettre au système de fonctionner, l'entreprise harmonise ses horaires. Tout est autogéré par les salariés sur la base du volontariat. Pour François Lesage, le dispositif est intéressant à tous points de vue : au plan financier – il peut générer jusqu'à 600 euros d'économie de carburant par an –, environnemental, mais aussi en termes de confort et de cohésion. Il intéresse même la communauté de commune sur laquelle est implantée l'entreprise. « *Ces innovations procèdent d'une démarche globale,* résume-t-il*. Plutôt que d'aller nous installer dans une zone d'activité autour de Lille, nous avons fait le choix de rester dans un environnement rural. Cela suppose de s'engager au côté des salariés, d'adapter notre organisation, d'être acteur du territoire. Pour nous, c'est ça, la RSE.* » ■

VIE AU TRAVAIL

En finir avec les excès des normes masculines

Face à la montée des risques psychosociaux, l'image du « gagneur surinvesti » a montré ses limites dans l'entreprise. Peu à peu émerge une approche plus saine et plus efficace de la vie au travail où il est question de conciliation des temps, de parentalité…

Qu'elle le veuille ou non, l'entreprise n'est pas une forteresse coupée du monde, où les salariés se voueraient tout entiers au culte de la performance. Confrontés, au début des années 2000, au développement des risques psychosociaux (RPS) et à une démotivation tangible des salariés, les employeurs ont été contraints de prendre en compte cette réalité. Peu à peu a émergé l'idée que le salarié ne pouvait plus être envisagé indépendamment de l'écosystème complexe, à la fois personnel et professionnel, dans lequel il évolue. C'est ainsi que sont apparues de nouvelles thématiques RH – qualité de vie au travail, conciliation des temps, parentalité –, souvent rattachées à la question de l'égalité professionnelle. Cette association n'est pas neutre. Des études pointent en effet l'impact désastreux des normes dites masculines dans le monde du travail (être un gagnant, ne jamais montrer de faille…) en termes de santé (*burn out*,…), de performances (présentéisme, etc.) et donc de coût. Un rapport de Sylviane Giampino et Brigitte Grésy sur ce sujet[1] constate l'émergence, chez les salariés masculins, d'une aspiration à un meilleur équilibre vie professionnelle/vie familiale, et confirme l'intérêt d'instaurer de nouvelles normes en développant notamment l'égalité hommes-femmes. Les enjeux pour l'entreprise : prévenir « *les risques internes de démotivation et de rupture d'adhésion des acteurs* » et « *assumer sa responsabilité face aux risques externalisés de mal-être qu'elle induit sur les personnes* ».

RÉUSSIR SANS SACRIFIER

C'est dans ce contexte qu'ont été lancées, ces dernières années, différentes initiatives pour promouvoir une autre approche de la vie au travail. En 2008, la présentation de la Charte de la Parentalité en Entreprise marque la naissance de l'Observatoire du même nom, qui accompagne aujourd'hui quelque 500 entreprises signataires dans la mise en place d'actions en faveur des salariés-parents : création de services, soutiens financiers, amélioration de l'organisation du travail, actions de sensibilisation.

Des études pointent l'impact désastreux des normes dites masculines dans le monde du travail en termes de santé, de performances et donc de coût.

L'association Mercredi-c-Papa réunit pour sa part des hommes convaincus que l'on peut accéder à la réussite professionnelle sans sacrifier sa vie familiale. L'association, fondée par Antoine de Gabrielli, consultant engagé sur les questions de diversité et de mixité, s'est d'abord fixé pour objectif de diffuser ses idées par des prises de parole dans les entreprises et dans les médias avant de lancer l'initiative Happy Men en 2013 : « *À partir d'une démarche de formation, nous créons des cercles de salariés qui ouvrent le débat sur le sujet dans leur entreprise. Chaque participant prend un engagement personnel sur un point particulier touchant à sa vie professionnelle ou à sa vie privée. L'objectif est d'essaimer au maximum pour aboutir à une large mobilisation des hommes d'ici 4 ou 5 ans* », explique Antoine de Gabrielli. Pour l'initiateur de la démarche, l'enjeu est à la fois de promouvoir une autre manière d'aborder la vie professionnelle, mais aussi de favoriser la performance dans l'entreprise en créant de la fierté, en donnant du sens au travail, en développant une dynamique collective et en améliorant l'image employeur.

1. Voir Références p. 34

Entreprise citoyenne, salariés impliqués

L'engagement solidaire ou environnemental de l'entreprise au côté d'acteurs associatifs ne relève pas seulement de la philanthropie. Il est aussi porteur de sens et de motivation pour les collaborateurs.

À première vue, c'est une blanchisserie comme les autres, avec une grosse machine à tambour, des bacs en plastique pour ranger le linge et des employés affairés auprès des clients. Mais la scène se déroule dans une entreprise. Les employés de la laverie sont des personnes présentant un handicap mental, détachée d'un Esat[1], et les clients, des salariés d'Aquasim, site nantais du Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB). Sur cette plateforme de recherche, une centaine d'ingénieurs et de techniciens travaillent sur la gestion et le recyclage des eaux usées dans les constructions. Plutôt que de fabriquer artificiellement ces eaux « grises », la direction du CSTB a estimé plus judicieux d'installer une vraie blanchisserie sur le site et de confier l'activité au secteur protégé dans le cadre d'un contrat de sous-traitance. Trois travailleurs handicapés y sont ainsi détachés quotidiennement. La démarche se présente comme un modèle de projet RSE, bénéfique pour toutes les parties prenantes, comme le résume Valérie Sangan, correspondante RH du site : « *Les travailleurs de la laverie s'épanouissent au contact du milieu ordinaire de travail ; le CSTB se trouve conforté dans sa position d'acteur de l'innovation et dispose, avec la laverie, d'un moyen de sensibilisation du personnel au handicap. Quant aux salariés, ils se voient offrir - moyennant une participation minime - un service de lavage-repassage de qualité sur leur lieu de travail.* » Sous l'effet de la loi de 2005 sur le handicap, les mises à disposition de personnel issu du secteur adapté/protégé se sont considérablement développées. Les entreprises qui y recourent voient dans ce genre de prestation l'occasion d'un décloisonnement et d'une ouverture sur l'extérieur, porteuse de sens pour leurs collaborateurs. En faisant entrer le handicap dans leurs murs, elles réaffirment leur ancrage dans un environnement social.

SORTIR DES BUREAUX ET DES ATELIERS

Cette ouverture n'est du reste pas à sens unique : de plus en plus d'organisations incitent leurs collaborateurs à sortir de leurs bureaux ou de leurs ateliers pour s'investir dans le cadre de projets solidaires ou environnementaux. Tel a été l'un des mots d'ordre du Challenge RSE organisé en 2013 par le Groupe Chèque Déjeuner et ses filliales françaises. Pendant plus d'un an, 45 équipes réunissant quelque 750 collaborateurs volontaires ont rivalisé d'imagination pour mettre en place des initiatives locales liée au développement durable. « *L'objectif était à la fois de sensibiliser les collaborateurs de façon*

1. Établissement et service d'aide par le travail (anciennement centre d'aide par le travail - CAT)

ludique sur les enjeux de la RSE et de créer une dynamique collective autour des valeurs défendues par le groupe », explique Mathieu Jenvrin, responsable des ressources humaines d'Apologic (125 salariés), filiale informatique très investie sur le projet. Les équipes de la société bretonne ont imaginé et porté des projets tous azimuts en s'engageant au côté de différentes associations sur une action de nettoyage de plages, l'organisation d'un spectacle au profit d'enfants hospitalisés ou encore la création d'un restaurant éphémère, dans les murs de l'entreprise, avec une dizaine de producteurs bio. « *Le challenge a très bien fonctionné chez nous car nous sommes une équipe relativement jeune,* poursuit Mathieu Jenvrin. *La dimension ludique, la finalité des actions réalisées tout comme leur approche collective ont beaucoup plu. Ce type d'initiative est évidemment plus édifiant que la lecture d'un rapport RSE.* »

DES SALARIÉS CONCERNÉS ET ENGAGÉS

Chez RAJA (1 400 salariés), distributeur de fournitures et d'équipements d'emballages, l'engagement associatif des collaborateurs est encouragé par la fondation créée en 2006 sous l'impulsion de la présidente directrice

générale du groupe. La Fondation RAJA-Danièle Marcovici dont la vocation est la défense du droit des femmes en France et dans une quarantaine de pays, a cofinancé depuis 2006 plus de 260 projets qui ont bénéficié à près 41 000 femmes.

En 2013, le groupe a lancé le programme RAJAPeople visant à faire découvrir les activités de la Fondation à ses collaborateurs et à encourager leur implication. « *RAJA a été créé par une femme et reste aujourd'hui très engagé sur la question de l'égalité professionnelle. Près de 60 % de nos effectifs sont féminins. À travers ce programme, notre présidente souhaite offrir aux collaborateurs la possibilité de poursuivre cet engagement en dehors des murs de l'entreprise* », explique Sandra Bismuth, directrice des ressources humaines.

Les salariés peuvent ainsi présenter des associations à la fondation en vue d'un parrainage. Grâce à un système d'arrondi sur salaire, ils peuvent également effectuer des « microdons » mensuels, abondés par l'entreprise, pour financer des projets. Les donateurs sont invités, chaque année, à décerner le Prix RAJAPeople, organisé dans le cadre d'une Semaine de l'Engagement Solidaire, où sont présentées des associations subventionnées par la fondation. Autre possibilité offerte : s'engager directement dans une mission bénévole au sein d'une

80%

des salariés sont prêts à s'engager dans des initiatives de bénévolat proposées par leur employeur.

IMS Entreprise pour la cité, 2012

7 BONNES RAISONS d'engager les salariés sur des actions solidaires

Dans une étude réalisée pour l'association France Volontaires[1], le cabinet Be-linked liste les principaux enjeux RH de l'engagement solidaire des salariés dans le cadre de leur entreprise.

1. **Renforcer le sentiment d'appartenance du salarié et le fidéliser.** À travers l'engagement solidaire, l'entreprise augmente le niveau de satisfaction au travail et répond ainsi à des enjeux internes.

2. **Encourager le développement des compétences.** Le collaborateur évolue dans un environnement différent de son quotidien et collabore avec des personnes qu'il n'est généralement pas amené à côtoyer.

3. **Stimuler l'innovation.** Le collaborateur intervient sur de nouveaux sujets qui sont susceptibles de s'intégrer au cœur de métier de l'entreprise.

4. **Retenir les talents et intégrer les actions bénévoles dans les parcours de carrière.** Le bénévolat de compétence peut être une réponse à une problématique de charge de travail fluctuante, correspondre à une étape dans un parcours de carrière ou à une phase de transition pour les salariés âgés.

5. **Attirer de nouveaux profils et renforcer l'image de l'employeur,** notamment en direction des jeunes générations, désireuses de donner du sens à leur action.

6. **Développer l'esprit d'équipe et la transversalité entre les collaborateurs.** Les actions solidaires peuvent être de réels outils de *team building*.

7. **Améliorer la motivation et le bien-être au travail.** La mobilisation salariée peut être un facteur de reconnaissance et peut prendre du sens dans le cadre d'une démarche sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

1. Voir page Références

de ces associations. Pour une journée de congé ainsi consacrée à une mission de bénévolat, l'entreprise offre un jour supplémentaire afin de permettre au collaborateur de poursuivre son action. Dans le même esprit, RAJA a mis en place, dans le cadre de son accord sur le contrat de génération, un système de « temps bonifié solidaire » permettant aux salariés seniors de consacrer une partie de leur temps de travail à une action associative.

DES ENJEUX RH

Né aux États-Unis, ce principe de bénévolat de compétences commence seulement à se développer en France. « *Au-delà de sa dimension philanthropique, il renvoie à différents enjeux RH : mobilisation, motivation, valorisation des collaborateurs, team building… Il constitue aussi une véritable source d'enrichissement professionnel car l'action associative appelle une ouverture d'esprit, une capacité d'adaptation et une autre approche du management de projets* », estime Géraldine Guilluy, responsable Mécénat et partenariats solidaires chez IMS-Entreprendre pour la Cité. Pour promouvoir les partenariats entreprises-associations, la structure créée par par Claude Bébéar – par ailleurs porteuse de la Charte de la Diversité – a mis en place la plateforme Internet mecenova.org, une centre de ressources en ligne destiné à faciliter la mise en relation entre mécènes potentiels et porteurs de projets. ■

DIALOGUE SOCIAL

Négocier autrement

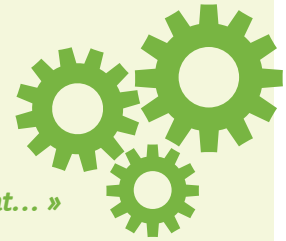
Si elle demeure un sujet nouveau pour les partenaires sociaux, la RSE est l'occasion d'une approche plus large et plus apaisée du dialogue social, au-delà des confrontations traditionnelles.

Si la RSE constitue une importante source de remise en cause de l'entreprise en matière de gouvernance, d'organisation et de management, elle vient également bousculer le cours du dialogue social. Alors que celui-ci se limitait, jusqu'ici, à la traditionnelle recherche de compromis entre les instances représentatives du personnel et la direction, la RSE donne désormais droit de cité à de nouvelles parties prenantes et met sur la table des sujets dépassant le strict périmètre de la relation employeur/employé.
Longtemps restées dubitatives face à un concept forgé par des investisseurs institutionnels et de grandes entreprises, essentiellement issues du monde anglo-saxon, les centrales syndicales ont tardé à s'engager sur le terrain de la RSE. Elles y voient néanmoins aujourd'hui un vrai outil de régulation de l'économie mondialisée et se sont appropriées la démarche, essentiellement à travers la négociation d'accords RSE internationaux. Mais sur un plan plus local, les instances représentatives du personnel peinent encore à en mesurer et à en maîtriser les enjeux, comme le montre une étude publiée en 2012 par le cabinet Syndex[1]. Selon cette enquête, les données extra-financières publiées par les entreprises pour rendre compte de leur engagement RSE restent nettement sous-utilisées par les organisations syndicales, d'abord parce que les directions d'entreprises destinent en priorité leur *reporting* aux agences de notation et à la communauté financière ; ensuite parce que les représentants du personnel ne sont pas suffisamment formés sur le sujet.

QUESTIONS DE SENS

De fait, l'analyse des données RSE et des enjeux auxquels elles renvoient ne s'improvise pas. Éric Vidal, secrétaire adjoint du comité de groupe Renault, en témoigne. L'élu CFE-CGC a participé, en 2013, aux discussions autour de l'accord RSE du groupe au niveau mondial, mais aussi – ce qui reste très rare – à la définition des indicateurs liés à cet accord.
« *Ce travail de définition a nécessité près de 10 mois de réflexion et d'échanges avec la direction,* explique-t-il. Il *nous a permis de mesurer ce que recouvre réellement le management de la RSE à l'échelle d'un groupe et nous a aussi donné l'occasion d'aborder autrement le dialogue social. Car l'approche RSE permet de dépasser le cadre habituel de la confrontation pour se concentrer davantage sur des questions de sens.* » Le syndicaliste souligne par exemple l'intérêt de l'intervention, tout au long des échanges, d'experts métiers, rarement présents aux tables de négociation, pour discuter de la pertinence de tel ou tel indicateurs. « *Au niveau local, les comités d'entreprises ou d'établissement gagneraient à se doter de commissions RSE qui réfléchiraient sur des projets liés à l'environnement, à des actions sociales et solidaires, à une plus grande ouverture sur l'extérieur* », suggère-t-il.
« *On n'apprend bien la RSE qu'en la pratiquant,* renchérit Sophie Thiéry, directrice de l'agence Vigeo Enterprise. *Pour avancer sur le sujet, les comités d'entreprise peuvent très bien s'interroger sur leur positionnement et se fixer des règles en tant qu'employeur mais aussi en tant que donneur d'ordres.* »

« On n'apprend bien la RSE qu'en la pratiquant… »



1. Voir Référence p. 34

Le **lexique** de la RSE

Agenda 21. Programme d'actions pour le XXIe siècle adopté par la conférence des Nations Unies sur l'environnement, tenue à Rio de Janeiro en 1992. L'Agenda 21 définit un ensemble de recommandations pour favoriser, au plan mondial, le développement durable. Il est décliné au plan local au niveau des villes et des collectivités locales.

Bénévolat de compétences. Parmi les différentes formes d'aide apportées au développement local par l'entreprise, le bénévolat de compétences consiste à mettre des salariés à disposition d'association ou d'ONG pour travailler sur des projets d'intérêt général, souvent dans le cadre de leurs heures de travail *(voir p. 30)*.

Global Compact (ou Pacte Mondial des Nations Unies). Mis en place en 2000 sous l'égide des Nations Unies, il propose aux entreprises de s'engager, sur une base volontaire, à aligner leur stratégie sur dix principes universellement reconnus touchant aux droits de l'Homme, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. **www.unglobalcompact.org**

Global Reporting Initiative (GRI). Initiée en 1997, le GRI propose un référentiel d'indicateurs permettant de mesurer l'avancement des programmes de développement durable des entreprises. L'objectif de cette initiative est d'élaborer des lignes directrices et une standardisation de normes pour la rédaction des rapports environnementaux et sociaux.
www.globalreporting.org

Greenwashing. Parfois traduit par « écoblanchiment », le terme désigne une communication excessive et sans réel fondement déployée par une organisation pour se donner une image écologique responsable. Par extension est également apparu le terme de « socialwashing ».

Investissement socialement responsable (ISR). Il constitue le volet financier du développement durable. Au lieu de ne motiver son engagement financier qu'en fonction des critères de rentabilité et de risque, l'investisseur prend également en compte des critères extra-financiers à caractère éthique, liés à la gouvernance et aux dimensions sociales et environnementales du projet.

ISO 26000. Publiée le 1er novembre 2010, cette norme donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. Contrairement à d'autres normes, elle ne se prête pas à la certification. Elle a pour vocation d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets.
www.iso.org

Label LUCIE. Créé en 2008 par Qualité France Association et développé avec Vigeo et Afnor Certification, il est le seul label RSE existant. Accessible aux entreprises de toute taille, il est adossé à la norme ISO 26000.
www.labellucie.com

Law (*soft law/hard law*). Le cadre normatif de la RSE s'appuie tout à la fois sur la *soft law* (droit mou) constituée d'un ensemble de recommandations non coercitives, telles que la norme ISO 26000 ou le Global Compact, et sur la *hard law*, c'est-à-dire les règles de « droit dur » ayant un caractère obligatoire.

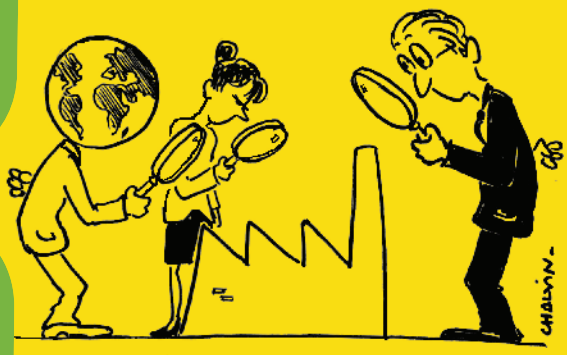
Loi Grenelle II. L'article 225 de cette loi votée en 2010 et son décret d'application du 24 avril 2012 étendent les obligations, pour les entreprises, de publier dans leur rapport de gestion des informations sur les conséquences sociales et environnementales de leur activité et sur leurs engagements RSE.

Loi NRE (loi sur les Nouvelles Régulations Economiques). Votée en mai 2001, cette loi contraint, à travers son article 116, les entreprises cotées à rendre public un reporting social et environnemental. Elles doivent, par exemple, communiquer sur leur consommation d'eau et d'énergie et sur la répartion hommes-femmes de leurs effectifs.

Notation extra-financière. Il s'agit d'une évaluation des pratiques sociales, sociétales et environnementales de l'entreprise, réalisée par une agence de notation extra-financière à partir d'indicateurs et de documents issus de sources diverses, internes et externes.

Plateforme RSE (Plateforme nationale d'actions globales pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises). Mise en place le 17 juin 2013 par Jean-Marc Ayrault, cette Plateforme réunit 48 organisations issues de la société civile. Elle a pour mission de définir le plan d'action RSE français dans le cadre de la stratégie Europe 2020.

Parties prenantes (*stakeholder* en anglais). Elles désignent l'ensemble des catégories d'acteurs, internes ou externes, concernées par l'activité de l'entreprise.
Les principales parties prenantes internes sont les actionnaires, les employés et leurs représentants. Les parties prenantes externes sont les clients/consommateurs, les fournisseurs, les pouvoirs publics, les investisseurs, les associations/ONG) et les citoyens.



Les **références** RSE

ACTEURS ET ORGANISMES

Agefiph (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées)
www.agefiph.fr

ANDRH (Association nationale des directeurs des ressources humaines)
www.andrh.fr

ANACT/ARACT (Agence nationale/régionale pour l'amélioration des conditions de travail)
www.anact.fr

CJD (Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise)
www.jeunesdirigeants.fr

IMS Entreprendre pour la Cité
www.imsentreprendre.com
www.mecenova.org

Observatoire de la Parentalité
www.observatoire-parentalite.com

ORSE (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises)
www.orse.org

Plateforme RSE (Plateforme nationale d'actions globales pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises)
www.strategie.gouv.fr

OUVRAGES

Pascal Bello – *Stratégie et RSE, la rupture managériale* – Éditions Dunod, 2014.

Vincent Maymo et Geoffroy Murat – *Développement durable et RSE* – Éditions Dunod, 2013.

Didier Pitelet – *Le Prix de la Confiance, une révolution humaine au cœur de l'entreprise* – Eyrolles, 2013.

CJD - *Le Guide de la Performance globale, 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action* - Éditions d'organisation, 2004.

RAPPORTS ET DOCUMENTS

- Accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail – 19 Juin 2013.
  www.anact.fr
- Baromètre C3D / Observatoire de l'opinion des Directeurs du Développement Durable – Juin 2013.
  www.cddd.fr
- *Document préparatoire au plan national français de développement de la Responsabilité sociétale des entreprises* (RSE) – Janvier 2013.
  www.strategie.gouv.fr
- Hommes, sujets et acteurs de l'égalité professionnelle (Orse, 2013).
- Sylviane Giampino et Brigitte Grésy - *Le poids des normes dites masculines sur la vie professionnelle et personnelle d'hommes du monde de l'entreprise* (Orse, 2012).
  www.orse.org
- Lydia Brovelli, Xavier Drago et Éric Molinié - *20 propositions pour renforcer la démarche de responsabilité sociale des entreprises* (RSE) – Juin 2013.
  www.gouvernement.fr
- Alan Fustec - *Panorama de la mise en œuvre de la RSE dans les entreprises françaises* - Bilan de l'Agence LUCIE 2009 – 2013 et commentaires (Plateforme RSE, février 2014).
  www.strategie.gouv.fr
- Henri Lachmann, Christian Larose, Muriel Pénicaud - *Bien-être et efficacité au travail - 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* – Février 2010.
  www.ladocumentationfrancaise.fr
- Nicolas Mann - *Comment les congés solidaires s'intègrent dans les pratiques de mobilisation des salariés des entreprises* (Be-linked/France Volontaires, octobre 2012).
  www.imsentreprendre.com

DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES

DIRECTIONS DE LA COMMUNICATION

L'ARCHIPEL

Les convergences de la responsabilité sociétale

SYNDICATS

DIRECTIONS DE LA RSE

REJOIGNEZ LE RÉSEAU D'ÉCHANGES INTER-ENTREPRISES INITIÉ PAR LE MÉDIA MIROIR SOCIAL

MiroirSocial
Votre réseau d'information sociale

Membres fondateurs MGEN groupe chequedejeuner

Pour toutes informations contactez Rodolphe Helderlé
rodolphe.helderle@miroirsocial.com

ocrenon.com

Depuis 50 ans, le Groupe Chèque Déjeuner conjugue développement économique, innovation sociale et respect de l'environnement, une stratégie de performance durable pour ses clients, salariés et partenaires.

Son modèle de gouvernance est singulier. À toutes les étapes de ses choix stratégiques, il y a des hommes, des coopérateurs, qui sont associés aux décisions de l'entreprise. Cette organisation permet au Groupe la pérennité des emplois, des ressources, et des richesses. Il témoigne ainsi chaque jour qu'il est possible de réussir économiquement tout en entreprenant différemment. Le Groupe Chèque Déjeuner est le 1er acteur de son marché à avoir été évalué pour sa responsabilité sociétale. Groupe indépendant, n° 3 mondial sur le marché des solutions sociales, culturelles et cadeaux, et des dispositifs de stimulation, le Groupe représente, en 2014, 5,8 milliards d'euros de volume d'émission* et 2 451 collaborateurs dans 13 pays.

suivez-nous sur

groupe
chequedejeuner
www.groupechequedejeuner.fr