

Compte rendu du jeudi de l'AFREF 31/01/2002

Quelle analyse les financiers portent-ils sur la politique sociale des entreprises ?

Cette séance a pour but de créer une interconnexion entre les fonctions financières, de management et d'organisation des entreprises avec celles relatives à la fonction des ressources humaines. A l'origine, le groupe de travail qui a préparé cette séance avait engagé une réflexion sur la formation comme investissement. Trois réserves sont apparues rapidement dans ce groupe :

- toute formation n'est pas un investissement, mais elle est aussi maintenance des qualifications et des compétences du personnel ;
- la gestion sociale ne fait pas partie des biens immobilisables, amortissable et correspond à une dépense de fonctionnement qui pèse sur un exercice. Pour les financiers, il n'y a pas de retour sur investissement ;
- pour un DRH, lors d'une opération de restructuration, l'investissement projeté n'en est plus un lorsque le personnel est dispersé, voire licencié. La politique de formation est-elle une anticipation de l'avenir alors que des décisions qui lui sont extérieures s'imposent et interfèrent gravement ?

Comment les analystes financiers prennent en compte la formation source de capacité d'innovation, de savoir-faire ?

Et que penser du nouveau concept de co-investissement par la personne et par l'entreprise, si l'investissement formation n'existe pas puisqu'il ne se mesure pas ?

La parole à Martial COZETTE, Directeur du Centre Français d'Informations sur les Entreprises

Le CFIE intervient auprès des financiers pour leur sélection de portefeuilles de sociétés à pratiques innovantes, pour trouver des outils et prendre en compte des indicateurs et des critères nouveaux comme les valeurs sociales, humaines et environnementales. L'utilité sociale des activités est un autre critère de son intervention (ex : l'accès aux biens de première nécessité pour les populations les moins solvables). Le pari du CFIE consiste à valoriser le « capital » que représentent les salariés.

Sur les critères plutôt sociaux : ces critères sont peu développés car les moteurs de ce mouvement sont les « investissements socialement responsables » d'origine anglo-saxonne. Mais on ne traitera ici que de ceux qui prennent en considération l'emploi. Certains critères sociaux commencent à être pris en compte lorsque la fonction RH est internationale : l'effort, l'anticipation de l'entreprise vis-à-vis de son personnel face à une restructuration ; ce qui introduit l'implication du personnel dans les initiatives, le management de son entreprise.

A côté des critères, des indicateurs naissent pour mesurer l'application, le respect des critères et trouver la dynamique : sur les engagements des entreprises sur ces critères et les dispositifs d'application, sur leurs objectifs, sur les résultats obtenus. L'appréciation est difficile car l'échelle de valeurs n'existe pas et il est difficile d'avoir une information fiable.

Le CFIE dresse des tableaux de bord et des banques de données à partir de ces informations.

M. COZETTE confie à l'AFREF le rôle de source d'indicateurs car le CFIE a besoin de matière première.

Autres critères envisagés :

- le bilan sociétal : il s'agit d'un questionnaire avec des indicateurs, et une méthodologie en développement. Le principe consiste à solliciter les structures d'économie sociale, à intégrer par le management les salariés au dynamisme de l'entreprise, à rassembler des interlocuteurs pour déterminer les objectifs à atteindre et s'y engager pour aboutir à des certifications par exemple.
- de l'éthique sur l'étiquette : faire prendre en considération les conditions de travail des sous-traitants dans les pays émergents (cf. les conventions de l'OIT) pour produire un label social (en discussion à l'AFNOR).

Les indicateurs doivent être définis par la concertation, la transparence et des signes distinctifs tels que des certifications ou des labellisations. Il n'y a pas d'uniformité des indicateurs ni des critères.

Questions, réponses et remarques de la salle :

- Comment aidez-vous les investisseurs financiers ? Le CFIE aide les fonds d'investissement socialement responsables.
- Pouvez-vous donner une définition des « fonds socialement responsables » ? Ce sont des fonds qui ont des relations avec des entreprises et la société dans son ensemble, pour privilégier le développement durable.
- Quelle est la nuance entre les fonds socialement responsables et les fonds éthiques ? Les fonds éthiques renvoient à des valeurs communautaires au sens anglo-saxon.
- Le dispositif législatif français incite à prendre en compte la dépense plus que le résultat de la formation. Une loi devrait changer ce type de dispositions et remplacer la 24-83 par d'autres indicateurs plus pertinents.
- Quand y aura-t-il des indicateurs communs ? Il y en a dans le rapport donné aux actionnaires des entreprises du Cac40. Les informations sont rigoureuses et consolidées. On peut faire une interprétation brute ou par domaine d'activité et faire des recoupements ensuite.
- Les informations sont insuffisantes et il faut les mesurer différemment. Les indicateurs ne sont pas démonstratifs ni à l'extérieur ni dans l'entreprise. De nouvelles formes de management plus performantes apparaissent. Comment démontrer l'efficacité de ce que l'on fait ? Il faut rechercher le sens des indicateurs (à sens différents) et multiplier les enquêtes ; créer des zones de dialogues, une communication entre l'interne et l'externe de l'entreprise.
- Quelle est l'utilisation du bilan social ? Il est difficile de se le procurer et il faut le demander à plusieurs entités, mais il existe et il est sous-exploité.
- L'imposition de normes par quelques agences de notation sociale contribue à créer une boîte noire et à augmenter les risques plus que de les réduire.

La parole à Jean-Paul BOUCHET : Secrétaire général adjoint de la CFDT Cadres.

Il n'y a pas de système d'évaluation, ni d'outils de gestion. Or, c'est une question essentielle pour une organisation syndicale. Y aura-t-il le passage de la gestion sociale du travail à la gestion économique du travail ?

Dans un groupe de travail de la CFDT il y a 5 ans, on avait conclu qu'on ne pouvait pas demander à une comptabilité financière ou de gestion de dire ce qu'est une entreprise. C'est une vision trop réductrice.

Une traduction par des indicateurs quantitatifs et qualitatifs est trop difficile. De plus, les indicateurs sont interprétés différemment selon le contexte. L'élargissement des critères d'évaluation est sain. La CFDT était favorable à une grille de critères mais n'a pas trouvé d'accord sur leurs formes d'indicateurs. Actuellement, aux niveaux européen, international, l'approche de l'élargissement des critères est promue.

Il y a également le facteur temps et on raisonne sur du court terme. Les indicateurs donnent une vision statique et à court terme. Y a-t-il une démarche de progrès, un modèle de financement dans le temps ?

Aux entreprises à prendre en compte ces critères.

L'information est à valider par une confrontation entre les salariés des bassins d'emploi, les syndicats, etc. Il faut réfléchir à la création d'un observatoire européen des pratiques sociales, sociétales, mettre en œuvre le levier de la contrainte réglementaire et la sanction par le consommateur.

Que peut-on faire au niveau des salariés ? Il y a l'épargne salariale et la capacité des cadres à s'opposer ou à proposer des lignes alternatives. Le bilan social est riche mais doit être complété par le rapport social, l'audit social.

Le chemin à parcourir est mesuré par les organisations syndicales au sein des entreprises et n'est pas tabou à la CFDT.

Il ne faut pas se contenter d'une grille de critères et des indicateurs, mais poser les bonnes questions au comité d'entreprise, puis croiser les informations.

Questions, réponses et remarques de la salle

- La mesure du retour sur investissement est un mythe. Il est possible de mesurer la mise en œuvre de la formation en identifiant ce que coûte l'absence de formation. Il faut s'appuyer sur les travaux d'Henri SAVALL sur les coûts cachés de l'entreprise et sur ce que coûte à la société la mauvaise qualité des produits et des services.
- Il y a une confusion entre l'investissement, les dépenses de l'entreprise dans la formation et l'investissement des salariés.
- Les comités d'entreprise européens doivent s'engager davantage en ressources humaines.
- Les syndicalistes n'utilisent pas le bilan social.
- L'interprétation des indicateurs sur une année est fautive. Il est possible de faire dire tout et n'importe quoi aux chiffres. Il faut les considérer sur le long terme.
- Il faut travailler sur la cohérence des indicateurs ; par exemple pour voir les façons nouvelles d'utiliser les investissements publics, il y a un travail sur les indicateurs sur les régions.
- Les salariés doivent s'approprier les critères de gestion économique du travail.
- Pour faire la comparaison avec l'amortissement des logiciels, l'investissement pour la création d'un CD-Rom est amorti sur 3 ans s'il est supérieur au 1% de l'obligation légale des entreprises.

Selon le contexte, il faut savoir choisir les bons critères par rapport à ses priorités et indicateurs à un moment.

Il est de la responsabilité syndicale d'avoir une capacité d'apprentissage des stratégies des entreprises. Les critères peuvent être élargis par la voie de la négociation.

Si la formation est une dépense que l'on a des difficultés à traiter comme un investissement, la non formation a un coût pour l'entreprise généralement plus important que ce qu'aurait coûté la formation.

Bibliographie :

- Henri SAVALL : enrichir le travail humain, l'évaluation économique, éd. Economica
- Liaisons sociales magazine, n°29 février 2002, « Comment les agences de rating social notent les élèves du cac40 ? », pp. 45-47.