



en PARTENARIAT avec



« Jeudi » de l'AFREF - 14 février 2008

8h45 – 13h

ESSEC Management Education

Amphi 104

CNIT

2 place de la Défense

Compte-rendu de la séance

RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE : QUELLE PLACE POUR LA GESTION DES COMPETENCES ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE ?

La séance est ouverte par **Denis REYMOND**, *administrateur et vice-Président de l'AFREF*, qui souhaite la bienvenue aux participants.

Après avoir remercié **Geneviève BURKE** pour le chaleureux accueil dans les locaux de l'ESSEC, il précise que l'objet de cette séance, réalisée en partenariat avec le Club ESSEC RH, est d'examiner comment sont intégrés des critères en matière de formation et plus largement de développement des compétences, dans l'analyse de la responsabilité sociale des entreprises.

Le déroulement de cette séance s'articulera autour de trois temps forts :

- Dans un premier temps, **Jean-Marie PERETTI**, *professeur à l'ESSEC, directeur de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de CORSE et président de l'Institut d'Audit Social (IAS)* présentera l'apport de l'audit social et de la RSE dans l'évaluation des politiques emploi et formation en entreprise.
- Puis trois témoignages différents illustreront ces approches :
Jean-Philippe DESMARTIN, *analyste financier chez ODDO* donnera le point de vue d'un praticien de l'analyse des politiques RH pour le compte d'investisseurs.
Etienne RUTH, *directeur du développement durable à NATURE ET DECOUVERTES* présentera l'approche RSE dans cette entreprise.
Denis MINERET, *directeur des ressources humaines de LAFARGE COUVERTURES* témoignera de l'approche "RSE" dans le cadre de la fermeture d'un site de production.
- Enfin, une table ronde, animée par **Denis REYMOND** et **Sylvie ANDRIEU**, *administrateurs de l'AFREF*, aura lieu avec les trois participants et **Jean-Paul BOUCHET**, *secrétaire général adjoint de la CFDT Cadres, en charge des activités internationales*.
Ayant participé à la séance en temps que grand témoin, celui-ci ouvrira le débat autour de la question "existe-t-il une manière socialement responsable de gérer les ressources humaines en entreprises"?

1-Intervention

Jean-Marie PERETTI (IAS)

L'Institut d'Audit Social (IAS) a été créé, sous forme d'association loi 1901, pour développer et appliquer dans le champ du « social », à l'usage des décideurs, des approches rigoureuses, basées sur des faits et sur la mesure, afin d'apporter un regard objectif sur des domaines trop souvent marqués par les représentations, les opinions ou les idéologies.

Groupement de praticiens, l'IAS considère l'audit social comme un élément de toute démarche de management, susceptible de prendre en compte de façon méthodique les facteurs relatifs à la vie des hommes dans l'entreprise.

Les activités de l'IAS prennent la forme de réunions d'approfondissement et de réflexion méthodologique entre auditeurs agréés, assistés de spécialistes des questions étudiées, membres ou non de l'IAS.

Les universités d'été et de printemps, organisées chaque année, en France ou à l'étranger, constituent un temps d'approfondissement privilégié.

Prochaines Universités : Tanger (8 au 10 mai 2008) et Poitiers (29 au 31 août).

Le thème traité porte sur l'audit social en matière de " responsabilité de la formation et de l'emploi (RFE) dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)"

La formation tout au long de la vie est articulée avec la Gestion Prévisionnelle, Personnalisée et Partagée des Emplois et des Compétences (G3PEC). La RFE est au cœur de la RSE.

On peut considérer que les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociaux et sociétaux.

Comment définir les besoins sociaux et sociétaux en matière d'emploi et de formation?

L'Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises (*ouverte à toutes les entreprises impliquées dans des initiatives de RSE et bénéficiant d'un soutien politique total de la Commission européenne*), retient 8 axes définissant une démarche RSE parmi lesquels 2 renvoient à une démarche RFE :

- 1) Le recrutement d'un plus grand nombre de travailleurs issus de groupes défavorisés ;
- 2) L'investissement dans le développement des compétences, l'apprentissage tout au long de la vie et la capacité d'occuper un emploi.

Comment l'auditeur social analyse-t-il ces axes dans la politique emploi- formation d'une entreprise ?

Les points suivants peuvent être étudiés:

- *Concernant le recrutement de travailleurs issus de groupes défavorisés*
 - Le développement des contrats de professionnalisation et d'apprentissage
 - Le recrutement de « jeunes sans qualification »
 - Le recrutement de personnes handicapées
 - Le recrutement de chômeurs de longue durée
 - L'absence de discriminations

- Concernant le développement des compétences, l'apprentissage tout au long de la vie et la capacité à occuper un emploi :

- Le respect de l'obligation d'adaptation:
- Des projets professionnels personnels (PPP):
 - Articulation entretien annuel d'appréciation (EAA) – projets professionnels personnels (PPP)
 - % EAA ayant un volet PPP formalisé
- Des plans individuels de formation (PIF)
 - Articulation PPP- PIF
 - %EAA avec un volet PIF
 - % des exclus de la formation par catégorie professionnelle (salariés n'ayant bénéficié d'aucun stage sur 1, 2,3 ou 4 ans)
 - % des salariés défavorisés (salariés ayant bénéficié de moins de 50 heures de stage sur 4 ans)
- Des politiques et pratiques ciblées pour les populations sensibles :
 - Seniors
 - Jeunes (et moins jeunes) sans qualification
 - Premiers niveaux de qualification
 - Personnes handicapés
 - Emplois sensibles

L'auditeur de RFE est également amené à faire l'audit des engagements de l'entreprise :

- Recensement des textes sur lesquels elle s'appuie
 - Droit international
 - Cadre réglementaire national
 - Référentiels normatifs adoptés par l'entreprise (ISO, AFNOR, SA 8000, Pacte mondial...)
 - Référentiels sectoriels
 - Référentiels d'engagements volontaires
- Le Bilan des engagements en matière de Formation continue

Il doit aussi vérifier ce qu'on appelle "l'inventaire des risques"

- Dire ce que l'on fait
 - Principe de transparence
- Faire ce que l'on dit
 - Principe de responsabilité

L'audit se fait suivant deux axes :

- L'audit des politiques (Processus stratégique)
 - Élaboration des politiques formation, fixation des objectifs, communication interne, reddition des comptes
- L'audit des processus
 - Processus de réalisation (Étapes pour mettre en œuvre les moyens pour tenir les engagements)
 - Processus de mesure, d'analyse et d'amélioration (Recueil des données et analyse des indicateurs)

Dans cette analyse, l'auditeur social est confronté à un certain nombre de questions telles que:

- Le processus est-il bien adapté, eu égard aux décisions à prendre? Eu égard aux enjeux chiffrés?
- Les acteurs sont-ils convenablement informés? légitimes pour agir?
- Les décisions sont-elles prises au bon moment ? Selon les procédures ? En cohérence avec les politiques?

On constate, dans les audits RSE réalisés pour la notation extra financière d'une entreprise demandée par les l'ISR (Investisseurs Socialement Responsables), l'importance croissante des dimensions Formation et GPEC et de la RFE.

Ainsi chez VIGEO, dans le domaine RH (un des 6 domaines audités), on trouve un sous domaine "*Valorisation des emplois et des compétences*" (RH 2) et, dans celui-ci, un sous thème "*Promotion des choix individuels de carrière et d'employabilité*" (RH 2.4)

L'insuffisance de cohérence des politiques et pratiques de formation avec les évolutions technologiques, démographiques et les orientations stratégiques est une source de risques importants pour les entreprises.

Comment identifier les principales zones de risques de non alignement des politiques et pratiques RH avec les défis affrontés par l'entreprise? La mesure peut être menée sur cinq niveaux :

- En énumérant les actions réalisées
- En mesurant les inputs (déclaration "2483"...)
- En mesurant les outputs (nombre d'heures de formation, de personnes formés...)
- En valorisant les outputs (résultat de ces formations...)
- En évaluant les processus

Quels sont les principaux risques que l'on peut détecter en matière d'audit de la stratégie de formation ?

- Une cohérence insuffisante entre les actions de formation réalisées et les orientations stratégiques de l'organisation ;
- Un développement insuffisant des compétences managériales dans un contexte de changement exigeant un haut niveau de qualité managériale;
- Une préparation insuffisante de la relève en prévision des départs massifs à la retraite
- L'obsolescence des compétences de certaines catégories de salariés, dont souvent les seniors, avec un risque d'inadaptation professionnelle;
- Les délais de réponse lors de l'identification d'un besoin urgent, individuel ou collectif, de compétence;
- La sous utilisation des nouvelles technologies de l'information et en particulier l'absence d'intégration de l'e-learning dans le plan de formation.

La difficulté pour l'auditeur social est de définir les indicateurs de risque. Par exemple:

- le taux d'exclus (% de salariés sans actions de formation sur 1, 2,3 ou 4 ans; % de salariés bénéficiant de moins de X heures sur X années)
- La sous consommation des outils d'orientation et de formation personnalisés (% Bilan de compétences; % de CIF; Taux de consommation du DIF sur les 4 années)
- Le taux d'accès à la formation
- Le taux d'accès par catégories
- L'absence de discriminations en fonction du genre, de l'âge, du niveau de qualification, des filières et fonctions, de la localisation géographique...

La dernière difficulté pour l'auditeur de RFE est de transformer le niveau des indicateurs retenus en note:

Ce choix est un choix politique qui s'appuie sur le choix de référentiels appropriés. Un exemple illustre le choix du référentiel :

- Exemple de cotation: La transformation en note d'un taux d'accès de la formation
 - Un taux d'accès de 1 (100% des salariés formés chaque année) sera noté 10/10
 - Un taux d'accès de 0,37 (37%) qui correspond au taux moyen en France sera noté 5/10, c'est-à-dire la moyenne
 - Un taux d'accès de 20% (0,2) pourra être noté 2/10
 - Un taux de moins de 0,2 (20%) obtiendra 0/10, l'effort étant perçu comme nettement insuffisant

Questions de la salle à l'intervenant:

Il faut se méfier des chiffres. Dans une grande entreprise qui consacre pourtant 6% de sa masse salariale à la formation, une majorité de salariés reste sans formation. Les chiffres ne sont pas toujours révélateurs.

Réponse: Effectivement, il faut utiliser des indicateurs pertinents : Le taux d'accès à la formation dans une entreprise est plus significatif que le pourcentage de la masse salariale.

La transformation des taux en note est une phase « délicate ». Existe-t-il une normalisation?

Réponse : la cotation d'un indicateur est une décision qui relève de convictions et non de conventions universelles. On retient souvent comme moyenne, l'effort moyen pertinent de l'ensemble (le secteur par exemple) mais cette approche est critiquable.

Vous n'avez pas parlé de la VAE qui semble pourtant être un indicateur important dans une entreprise ?

Réponse : C'est un oubli. Il s'agit d'un indicateur en effet très important. Il y a un lien fort entre employabilité et VAE

Doit-on fixer des objectifs particuliers sur des métiers spécifiques ou sensibles ?

Réponse : dans un audit de RFE, il faut intégrer les emplois sensibles. Mais il faut bien constater que ce sont ceux-ci qui sont externalisés en premier.

2- Témoignages

Intervention de Jean-Philippe DESMARTIN (ODDO)

ODDO et Cie est une Banque agréée par le Comité des Etablissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement

C'est la plus importante entreprise financière française indépendante. Elle est contrôlée par une famille (50% du capital) et par les personnes qui l'animent (30% du capital).

Elle exerce simultanément des métiers de marché de capitaux, des métiers de conseil auprès de sociétés émettrices et plus particulièrement de sociétés familiales, des métiers de gestion privée et de gestion d'actifs pour le compte d'investisseurs institutionnels et d'entreprises

Jean-Philippe DESMARTIN précise, en introduction, qu'il va donner le point de vue d'un praticien de l'analyse RH qui œuvre pour le compte d'investisseurs et d'actionnaires.

Dans ce cadre, ce qui est important ce n'est pas une légitimité de régulation d'entreprise mais une légitimité d'investisseur qui est dans une logique de long terme. L'investisseur veut un peu plus de performance et un peu moins de risque.

L'approche développée est donc "*en quoi l'analyse RH va mieux permettre de comprendre l'aspect managérial et financier*". Cette approche est complémentaire à ce que peuvent développer des cabinets comme VIGEO ou INNOVEST.

Dans cette analyse RH, l'attention porte sur cinq axes principaux: gouvernance et profil RH, attractivité et recrutement, intégration et gestion des carrières, motivation et satisfaction et enfin gestion opérationnelle RH.

Les indicateurs retenus sont simples car souvent l'analyse à faire est au niveau européen et les comparaisons sont difficiles.

Exemples: taux d'entretiens annuels (managers et non managers); taux d'accès à la formation (en relatif par rapport au secteur mais aussi en absolu); accès à l'information; efficacité de la formation (satisfaction du salarié, du manager); promotion interne (facteur de performance, cohésion); importance des événements RH (arrivée, départ..)

Cette analyse permet de construire un modèle; mais celui-ci n'est pas dans une logique de norme. On retient, dans l'analyse, des thématiques RH. Mais au final on va rechercher la corrélation financière des nos modèles par rapport aux risques et aux opportunités dans une logique de long terme.

Donc des critères importants sont par exemple les modèles de croissance (type DANONE ou LOREAL), la participation des salariés, la gestion des réorganisations....

En conclusion, notre analyse cherche à voir l'impact de la politique RH sur le cours financier sur le long terme.

Questions de la salle à l'intervenant

Les entreprises nord européennes sont elles plus "responsables" que les entreprises françaises?

Réponse : On essaie de ne pas trop entrer dans les différences. On peut dire toutefois que l'on n'a pas trop identifié de biais par pays mais plus par positionnements métiers.

Comment analysez-vous les choix de délocalisation des entreprises?

Réponse : La question des délocalisations ne correspond qu'à environ 5% de l'histoire européenne des réorganisations et restructurations.

Je rappelle que nous sommes payés par des investisseurs mais nous ne sommes pas nous-même des investisseurs .Donc, s'il y a des délocalisations nous regardons comment s'est géré le problème dans le pays de départ et dans le pays d'arrivée.

Comment mesurer le risque de pénurie de compétences?

Réponse : On le fait secteur par secteur. On essaie de repérer les capacités d'attractivité de l'entreprise. Il faut bien constater que les entreprises qui font le plus d'effort sur la diversité, sont celles qui sont dans des secteurs qui ont des difficultés de recrutement

Comment mesurer la diversité?

Réponse : On regarde par exemple des critères comme le ratio homme /femme, les effectifs totaux et la répartition H/F dans les différents niveaux, le taux de promotion interne H/F....

Et quand il y a des politiques mises en œuvre de façon différente d'un site à l'autre d'un groupe?

Réponse : Je rappelle que l'on est sur une approche "groupe". On essaie toutefois de repérer les écarts type des sites mais il y a parfois des difficultés à obtenir les informations.

Je tiens à rappeler que nous ne sommes pas auditeurs mais analystes. Nous nous appuyons sur ce que nous disent les entreprises ou les auditeurs.

Intervention d'Etienne RUTH (Nature & découvertes)

Nature & découvertes est une PME de 1000 salariés avec une chaîne de 40 magasins répartis en France qui diffuse des produits de connaissance de la nature : instruments d'observation (jumelles, longue-vue, loupe), matériel d'astronomie, jeux pédagogiques, livres naturalistes...Au-delà de ses activités commerciales, Nature & découvertes a développé un secteur d'animations pédagogiques. C'est la première

entreprise de commerce de détail à avoir obtenu la certification ISO 14001 (norme environnementale) pour l'ensemble de ses sites.

Dès la création du premier magasin Nature & Découvertes en 1990, la société avait décidé, en plus de ses engagements éducatifs, d'être un des acteurs de la protection de la nature à travers la création d'une Fondation Nature & Découvertes. Celle-ci reçoit, tous les ans, 10% des bénéfices générés par l'activité commerciale de l'entreprise pour aider au financement d'actions d'associations de terrain, en France et en Afrique.

En reconnaissant ne pas faire de différence entre RSE et développement durable, **Etienne RUTH** présente la politique de développement durable de Nature & découvertes qui s'appuie sur 7 grands principes :

- proposer à ses clients des solutions pour vivre autrement, en harmonie avec la nature
- œuvrer pour le bien-être, la santé (y compris santé morale) et la sécurité de tous
- réduire les émissions de CO2 liées à son activité
- passer du jetable au durable (pour le back office)
- accompagner les fournisseurs dans une démarche de respect de l'homme et de l'environnement
- soutenir les actions de protection de la nature et favoriser les grands débats d'idées (10% des bénéfices de l'entreprise versée à une fondation).
- s'inscrire dans une démarche d'amélioration constante sur tous ces points

Les actions liées à cette politique de développement durable s'articulent autour des trois pôles : **le commerce, la nature et l'humain**, gage d'équilibre et clés de la réussite du groupe.

Le commerce : 68 magasins avec un CA moyen de 2,6 Meuros ; 10 personnes environ par magasin dont 3 encadrants; 60% du CA réalisé avec des fournisseurs partenaires de plus de 7 ans
En terme de résultat, une croissance soutenue d'environ 8 à 10% par an.

La nature: encourager les expériences et le respect de la nature par :

Un programme d'activités pédagogiques

Une certification ISO 14001

Une amélioration constante du "back office"

L'humain : chercher à recruter et fidéliser les compétences

- *Refus de la précarité*: 92 % sont des CDI (pour 68% dans le commerce en général)
- *droit à l'expression pour tous*: réunion des équipes de magasin 1 à 2 fois par mois; visite régulière de la Direction Générale dans les magasins; mise en place d'un baromètre RH tous les deux ans auprès de l'ensemble du personnel; réunions régulières au siège pour les encadrants; journées thématiques vendeurs /fournisseurs
- *Conditions de travail* : amélioration des locaux sociaux lors de la refonte des magasins; formation geste et posture; à l'entrepôt, séances d'ostéopathie proposées 2 fois par mois. (Baromètre social 2006: 92 % des salariés trouvent l'ambiance agréable)
- *Recrutement varié et métiers riches*: profil de recrutement hétéroclite ou l'expérience personnelle compte autant que les diplômes; autonomie et responsabilité favorisées;
- *Accueil et intégration* : parrainage des nouveaux; parcours d'intégration spécifique à chaque métier;
- *Reconnaître les talents* : en fonction des compétences, possibilité de missions transversales (animateur; formateur; auditeur interne...); formation des encadrants (60% des salariés issus de la promotion interne)
- *Formation* : école de formation près du siège. 24 modules de formation (moyenne de 4 jrs de formation par salarié - taux d'accès à la formation de 90 %); définition des besoins en formation et les priorités lors des Entretiens Annuels; parcours de formation s'appuyant sur la VAE (depuis 2006, 25

VAE reconnues); programme de formation dédié au développement durable ; application de la RSE avec le bilan carbone y compris à la formation.

En conclusion, en cohérence avec la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement de 1992 "*L'être humain n'est donc pas le moyen mais bien la FINALITÉ d'une démarche RSE*"

Il revient donc aux entreprises de participer à la construction culturelle, individuelle comme collective, de la RSE.

Le rôle des RH au sein de l'entreprise est essentiel, sinon prioritaire et devrait être le pilier principal sur lequel la démarche de RSE se bâtit, se structure et se développe.

La gestion des compétences et la formation professionnelle sont donc incontournables dans toute démarche RSE sincère.

Intervention de Denis MINERET, *Directeur des Ressources Humaines* de LAFARGE Couvertures

Lafarge Couverture est une filiale du groupe Lafarge Roofing, leader mondial des solutions de toiture. LAFARGE COUVERTURE est spécialiste de la toiture en pente. Producteur de tuiles terre cuite, il associe une offre exclusive en France de tuiles béton ainsi que de composants de toiture (écrans de sous toiture), d'étanchéité, fixations. Cette entreprise emploie plus de 1000 personnes et s'appuie sur 9 sites de production

Denis MINERET précise que le témoignage qu'il va présenter se situe dans un contexte où Lafarge couverture était confronté à une adaptation de sa capacité industrielle et à une amélioration des sa productivité. La société devait donc procéder à une modernisation de certains sites mais aussi à la fermeture d'un site, l'usine des MILLES .Cette fermeture a été gérée dans l'approche sociale développée depuis longtemps par le groupe LAFARGE.

La fermeture de l'usine des MILLES, près d'Aix en Provence, s'inscrivait dans un contexte social spécifique : Cette industrie était centenaire en région PACA, avec un village qui vivait au rythme de la tuilerie (en 1930 il y avait 450 salariés) et où le personnel étaient professionnels de génération en génération.

En outre, ce lieu était chargé d'histoire. Le village des MILLES avait abrité pendant la dernière guerre un camp d'internement de transit puis de déportation sur le site de l'usine.

La responsabilité sociale de l'entreprise a porté sur les collaborateurs, la collectivité et vis-à-vis du devoir de mémoire du lieu:

Sur les collaborateurs:

- Annonce de la fermeture du site 2 ans à l'avance
- Travail avec l'Antenne Emploi sur l'évolution des compétences et sur l'accompagnement individuel (Information sans faille de l'Antenne Emploi).
- Mobilité interne au sein du Groupe
- Enveloppe de fonctionnement de 250 k€ dédiés à l'acquisition de compétences (ex. : linguistiques, ingénierie, création d'entreprise...).
- Résultats: 55 personnes reclassées (20 en interne / 35 en externe) sur 56 avec de réels projets professionnels long terme Le coût par salarié s'est élevé à environ 50 000

Envers la collectivité

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Page 8 sur 12

- Accompagnement de la création de 56 emplois sur la zone des Milles, soit autant que le nombre de postes supprimés. Cette action fait partie des principes du groupe Lafarge en apportant une aide financière et en participant aux structures d'aides régionales.

Envers l'histoire

- Cession pour un euro symbolique du bâtiment des Milles à l'Association pour la Mémoire du Camp des Milles
- Participation au Comité de Pilotage du projet visant à transformer une partie du site en mémorial
- Aide à la rédaction d'un ouvrage sur l'histoire de la Tuilerie

En conclusion, **Denis MINERET** insiste sur le fait que dans une démarche RSE, la façon de porter un projet est plus important que la signature d'un document.

3-Table ronde et débat

Animés par **Denis REYMOND** et **Sylvie ANDRIEU**, *administrateurs* de l'AFREF

La formation des salariés au cœur de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise ? Existe-t-il une manière socialement responsable de gérer les ressources humaines en entreprise ?

En premier lieu, **Denis REYMOND** demande à **Jean-Paul BOUCHET** (*CFDT Cadres*) de réagir à ce qu'il a entendu au cours des interventions précédentes.

Jean-Paul BOUCHET dit avoir été surpris par la précision de ce qui a été présenté dans les trois témoignages. Jean-Marie PERETTI a insisté dans son exposé sur l'évaluation mais la RSE ne peut se limiter à la recherche d'indicateurs.

La RSE doit s'appuyer sur des principes d'actions qui vont au-delà d'obligations. Il a particulièrement apprécié le côté concret des trois témoignages.

La CFDT, en relation avec d'autres organismes, vient de terminer une enquête sur la perception de la RSE par les décideurs et managers (enquête par internet). On constate un écart important entre le discours et la réalité au quotidien. La RSE est perçue le plus souvent comme une couche supplémentaire. Elle est vécue souvent comme une injonction contradictoire ou un dilemme professionnel. Il faut absolument réconcilier social sociétale environnemental et économique. Sur cette nécessité de réconciliation les exemples qui ont été présentés semblent pertinents.

Questions et débat avec la salle

Question : sur qui doit porter la démarche RSE dans l'entreprise, management ou management et salariés en coresponsabilité ?

Etienne RUTH se dit convaincu qu'il ne peut y avoir démarche "RSE" si elle n'est pas partagée par l'ensemble des collaborateurs. Il faut donner envie aux gens de faire du "durable" Chacun doit s'engager dans cette démarche. Chaque responsable doit développer sa RSE dans son équipe. Et c'est le rôle de la RH de former les managers à ce sujet.

Denis MINERET croit beaucoup à l'engagement personnel pour entrer dans ce type de processus. Par exemple, par rapport au développement durable sur le CO2, ayant du mal à intégrer cette valeur, il reconnaît qu'il a des difficultés à la porter.

Jean-Paul BOUCHET relate une étude réalisée dans une grande entreprise automobile. L'étude a montré qu'on avait essayé de développer un processus industriel sur des activités intellectuelles. Cette approche a créé un choc frontal "explosif". On peut mettre à disposition des outils mais les valeurs sont importantes, il faut les intégrer.

Question: Les grands groupes ont signé des accords mondiaux sur la RSE mais qu'en est-il des PME ?

Jean Paul BOUCHET indique que 54 accords mondiaux ont été signés. Mais pour ces groupes ces accords sont comme des accords interprofessionnels. La question se pose des modalités pour suivre de tels accords. Pour sa part il pense que les engagements pris doivent se matérialiser. Une culture de l'engagement doit déboucher sur une culture de résultats. Sur la question des PME il y a peu d'études.

Question: Ces démarches, pour les PME ne se jugent-elles pas à l'aune des résultats en terme de "qu'est ce que je gagne ou je perds"?

Denis MINERET pense qu'une telle approche si elle existe n'est pas la seule possible et fait part de son expérience qui montre l'importance des facteurs macroéconomiques type offre/demande. Sur le site de Charleville Mézeries LAFARGE couverture a lancé la construction d'une usine. Le recrutement du personnel a été anticipé un an avant, avec le concours de l'ANPE qui s'est appuyé sur la méthode des habiletés. Un travail sur test réel avec ce "vivier" a montré la nécessité de formation complémentaire. L'ANPE a investi alors sur la formation des ces personnes sur 8 mois.

Pour **Etienne RUTH**, le problème est souvent lié à un manque de culture sur le coût global. Il y a des coûts ou des créations de valeurs qui n'ont pas de coût comptable. Le PIB ne sait pas prendre en compte la création de valeurs. N'oublions pas que dans une approche strictement économique une marée noire génère du PIB!!! Pour **Jean-Paul BOUCHET**, on a du mal à traduire en terme économique certains critères liés au développement durable. On ne peut développer ces démarches si on ne regarde que le compte d'exploitation.

Question : au niveau des pratiques managériales, dans les entreprises, il y a des risques d'injonction contradictoire pour l'encadrement. On constate aussi le développement du stress. Quelle formation pour celui-ci ?

Pour **Etienne RUTH**, il faut raisonner de façon pratique. Si le manager est sur le terrain et à l'écoute, beaucoup de questions remontent. Chez Nature & Découvertes il y a une synergie entre ces approches et ce qu'ils vendent. Rien ne remplace la volonté d'un dirigeant d'impliquer son personnel. Les référentiels, seuls, ne tiennent pas compte de la culture de l'entreprise

Denis MINERET, dans l'exemple qu'il a présenté, estime que l'histoire réelle du lieu a nourri l'aspect RSE du plan social. Les PME qui entrent dans une démarche RSE doivent revenir sur des bases classiques telles que code et valeurs.

Le stress est souvent lié à la façon dont les personnes intègrent l'incertitude;

Jean-Paul BOUCHET indique que son syndicat a mis en place un service d'écoute autour du dilemme professionnel. En effet c'est souvent très lourd pour l'encadrement à le garder pour soi. Il faut pouvoir en parler à l'intérieur mais aussi souvent à l'extérieur.

Par rapport à ces démarches RSE on ne peut évoluer que si on est prêt à repenser le mode de gouvernance des entreprises. Il faut bien voir que ces démarches ne viennent pas du CA des entreprises. Les CA ne savent pas gérer la confrontation donc le contradictoire.

Question : ces types de démarche ne sont elles pas liées aux culture des pays? Dans les pays asiatiques sont-elles possibles avec le niveau d'insécurité sociale qui semble exister ?

Pour **Denis MINERET**, il est vrai que la culture du pays entraîne des démarches différentes. Ainsi en France on cherche plutôt à garder ce que l'on a alors qu'en Chine, on cherchera à gagner ce que l'on n'a pas.

Etienne RUTH fait remarquer que les pays asiatiques sont très différents l'un de l'autre. Par exemple on constate une vraie révolution sociale dans les entreprises chinoises actuelles.

Jean-Paul BOUCHER confirme ce qui est dit. Dans certains contacts récents qu'il a eus, il entend des chinois dire que leur modèle actuel n'est pas durable et qu'ils ne pourront s'en sortir seuls.

Il pense que la question de la responsabilité sociale est internationale mais le problème est qu'au niveau global il n'y a pas de gouvernance. Il faudrait que les différents acteurs sortent de leur "pré carré", par exemple que les syndicats ne raisonnent pas que social mais aussi économique, et vice versa pour les employeurs, que les écologistes ne s'occupent pas que de développement durable

A l'issue de cette discussion, **Denis REYMOND** essaie d'en faire ressortir les points forts :

- La RSE est une démarche qui a maintenant pleinement sa place.
- On a vu qu'il existe des outils mais ce n'est pas seulement un problème d'outillage.
- Le rôle du DRH n'est pas facile car il doit tenir compte des orientations stratégiques de l'entreprise. Il peut même apparaître des logiques contradictoires dans les démarches: soit chercher à satisfaire des indicateurs pour répondre aux souhaits du CA soit chercher à donner un sens pour qu'il y ait des changements en profondeur.
- Il y a un réel travail à faire par les DRH auprès des managers qui sont souvent dans des injonctions contradictoires.
- Il y a une attente des individus dans l'entreprise qui entraîne à une remontée sociale forte
- Enfin y a-t-il une manière de RSE pour faire de la formation? Une piste de réflexion est lancée à travers le e-learning

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- **Dictionnaire des ressources humaines** par Jean-Marie Peretti et Jacques Igalens (4ième édition Vuibert 2005)
- **Performances économiques et performances sociales à l'heure de la R.S.E.** (J.M. Peretti et J.Cerdin). (1ère édition. Cergy-Pontoise (France) : ESSEC Business School, 2005)
- **Compétitivité et normes sociales internationales.** (J.M Peretti et J. Cerdin). (1^{ère} édition. ESSEC Business School, 2004)
- **Ressources humaines et gestion des personnes** J.M Peretti (6ième édition Vuibert 2007)
- **Audit social: meilleures pratiques méthodes, outils;** Jacques Igalens et Jean Marie Perreti (Eyrolles 2008)
- **L'audit social :** Martine Combemale et Jacques IGALENS (collection Que sais je)
- **Les outils de l'audit social -** Optimiser la gestion des ressources humaines; Sylvie Guerrero (Dunod 2008)

SITES INTERNET

- Institut Audit Social: <http://www.master-mrh.net/xindex.php?cvi=IAS>
- Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises. www.orse.org/
- ESSEC: <http://www.essec.fr/>
- Oddo: www.oddo.fr/
- Nature et découvertes: <http://www.natureetdecouvertes.com>
- Lafarge Couverture : <http://www.lafarge-couverture.fr>
- Sur l'histoire du Camp des Milles : <http://www.campdesmilles.org/>

Auteur du compte-rendu : Jacques PEVET, Délégué de l'AFREF

Contact : Jacques PEVET ou Françoise CORFA

Responsables du thème : Denis REYMOND et Sylvie ANDRIEU