



LES "JEUDIS" DE L'AFREF – MARDI 15 JUIN 2004

**« Responsabilité Sociale, Performance pour l'entreprise
et
Développement des compétences pour les salariés »**

SYNTHESE DU DEBAT

SEANCE ORGANISEE PAR L'AFREF

en partenariat avec l'ANDCP¹, le CJD² et l'ORSE³

En ouverture de la séance, Daniel CROQUETTE, délégué général de l'ANDCP dit son plaisir d'accueillir dans les locaux de la maison des Ressources Humaines cette séance sur la responsabilité sociale en entreprise, organisée par l'AFREF.

Il tient en outre à signaler la présence dans la salle de représentants de la "fédération méditerranéenne des ressources humaines" qui regroupent des professionnels des ressources humaines des pays du Maghreb et de l'Europe du Sud. Il tient à les remercier d'avoir consacré une demi-journée de leur réunion à ce thème très important pour l'ANDCP

Sylvia ARCOS SCHMIDT tient à remercier les différents partenaires, ANDCP, ORSE et CJD qui ont participé à l'élaboration et à la réalisation de cette séance que l'AFREF n'aurait pu organiser sans leur concours actif.

Le point de vue du CJD : La « Performance Globale » : Alain GAVAND (CJD)

¹ **ANDCP**: Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel
Cette association regroupe environ 4000 directeurs et cadres de la fonction "personnel".
Son but: "**Donner toute sa place à l'homme pour améliorer les performances des organisations privées et publiques**"

² **CJD**: Centre des jeunes dirigeants
Association créée en 1938, elle regroupe environ 2300 jeunes Dirigeants qui "**forment un réseau où la réflexion, la formation et l'expérimentation sont autant d'outils pour un même engagement "construire l'entreprise par et pour les hommes"**".

³ **ORSE**: Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises
Cette association regroupe "**les parties prenantes impliquées dans le domaine de la responsabilité sociétale : investisseurs, entreprises, intermédiaires financiers, auditeurs, syndicats et ONG**".

Représentant le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD), Alain GAVAND expose la vision et les outils développés par cette organisation tout en précisant qu'elle ne reflète pas obligatoirement la vision dominante du MEDEF.

Le CJD préfère au terme de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), celui de Performance Globale qui peut être défini comme un point d'équilibre, partant de l'entreprise, entre les dimensions économiques, sociétales et environnementales. Cette philosophie s'inscrit dans l'idée d'une « économie au service de l'homme », développée par Jean MERSH, le créateur du CJD.

Après une trentaine de réunion de travail rassemblant plus de 700 dirigeants d'entreprises, le CJD a défini une « Charte du bien entreprendre » qui s'articule autour de 21 points essentiels tels que :

- Favoriser le dialogue social avec des salariés formés
- Assurer des contre-pouvoirs
- Mettre en place et négocier des itinéraires individualisés
- Concilier l'organisation de l'entreprise avec les choix de vie (exemple : projet personnel ou Réduction du Temps de Travail)
- Des conditions de travail attractives
- Faire de la diversité une force pour l'entreprise

Par ailleurs, le CJD mène actuellement une expérimentation auprès de dirigeants qui réalisent un autodiagnostic sur leur Performance Globale à travers 300 questions. L'objectif étant d'identifier les pratiques non satisfaisantes au regard des enjeux de l'entreprise.

En résumé, Alain GAVAND précise :

La difficulté d'une telle démarche est de trouver un équilibre entre les trois dimensions économiques, sociétales et environnementales, et de faire des contradictions de nouvelles complémentarités.

Cette démarche s'inscrit néanmoins dans une vision militante de l'entreprise au service de l'homme, vision développée par le CJD.

Les enjeux de la Responsabilité Sociale des Entreprises: François FATOUX (ORSE).

F. FATOUX apporte un éclairage important sur ces notions et les enjeux qu'elles soulèvent.

La RSE apparaît aujourd'hui souvent comme une contrainte pour les grandes entreprises. Auparavant elles ne rendaient compte qu'aux actionnaires. Maintenant il faut rendre compte à l'ensemble des parties prenantes.

Mais elle peut aussi devenir une opportunité car elle modifie les manières de rendre compte des entreprises sur quatre points fondamentaux :

- Les entreprises doivent rendre compte de leurs activités vis-à-vis de **l'ensemble de leurs parties prenantes** à savoir, les salariés, les actionnaires et les clients mais aussi leurs fournisseurs et les pouvoirs publics. Cette évolution modifie profondément certaines pratiques et modalités de gestion des entreprises.
- Les entreprises doivent se positionner sur des **enjeux très variés** tels que le respect des normes sociales et environnementales, mais aussi le respect des droits de l'homme, la

santé publique (*exemple : comment réagir à des pandémies pour les multinationales ?*) ou l'éthique (*comment prévenir la corruption et éviter les paradis fiscaux ?*).

- Par ailleurs les entreprises doivent rendre compte de **l'ensemble de leurs activités** à savoir les filiales y compris étrangères mais aussi et parfois les fournisseurs et les sous-traitants compte tenu de l'externalisation de certaines activités.
- Enfin, les entreprises doivent s'inscrire dans des **démarches de long terme**.

Ce dernier aspect renvoie à l'Investissement Socialement Responsable (ISR) et aux fonds de placement éthiques. Ces fonds appréhendent l'importance des démarches de long terme, visant à valoriser les pratiques et les comportements exemplaires.

Cet aspect de l'ISR renvoie à la nécessité d'un regard extérieur pour analyser les pratiques de reporting (*exemple : Global Reporting Initiative* ou la norme AFNOR SD2100 sur les bonnes pratiques) et le besoin d'agences de notations. En effet, la loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques impose aux 700 entreprises françaises cotées en bourse de publier annuellement une information sociale et environnementale. Cette obligation pourrait progressivement s'étendre à l'ensemble des entreprises françaises et peut-être également aux collectivités publiques et à tout autre type d'organisations.

Enfin la RSE est également une opportunité pour :

- démontrer que l'entreprise s'inscrit dans une logique de performance ;
- repenser le système de management dans l'entreprise (la RSE présente beaucoup de similitude avec les démarches Qualité et repose la question du dialogue social dans l'entreprise) ;
- revisiter l'ensemble des politiques de Ressources Humaines tant du point de vue des outils que des sujets comme l'égalité professionnelle.

Des participants marocains et tunisiens interviennent en faisant remarquer qu'il existe dans leur pays une législation du travail en accord avec les normes du Bureau International du Travail (BIT) et considèrent que la RSE est effectivement une opportunité pour faire appliquer ces législations. La RSE a sa place dans les pays d'Afrique.

Le regard d'un cabinet, INNOVEST, sur la politique de ressources humaines des entreprises : Eve MORELLI.

INNOVEST est un cabinet spécialisé de recherche en investissements focalisant sur les moteurs non traditionnels de risques et de rendement de l'investissement. Il a développé son expertise sur les indicateurs de performance à l'égard du développement durable – gouvernance, environnement et social – qui comptent désormais parmi les indicateurs clés de performance à moyen et long terme.

Le bilan d'une entreprise doit prendre en compte les composantes du "capital immatériel" que l'on peut classer en :

- Capital des "parties prenantes" (*intégration des territoires, pouvoirs publics, ONG, associations...*)
- Capital humain (*gestion individuelle et collective des R.H, Hygiène et sécurité, conditions de travail...*).

- Environnement (*risques environnementaux, stratégie et management environnemental, opportunité de développement...*).
- Gouvernance durable (*stratégie de développement durable, capacité de mise en œuvre et réactivité, gouvernement d'entreprise...*).

Le modèle de notation d'entreprises mis en œuvre par INNOVEST s'appuie sur l'évaluation de plus de 100 facteurs de l'entreprise en fonctionnement notés de 0 à 10. Le modèle produit alors une notation finale normalisée pour l'entreprise. En fonction du résultat total une note de AAA à CCC est alors attribuée à celle-ci.

Le modèle environnemental intègre par exemple plus de 60 critères portant sur les champs tels que le passif juridique, les risques opératoires, les risques de développement durable, la capacité de gestion stratégique, les opportunités stratégiques de profit.

L'évaluation sociale porte sur des domaines dans de grands champs tels que gouvernance durable (*stratégie, capacité stratégique/adaptabilité...*), marchés émergents (*stratégie d'expansion, droit de l'homme/travail forcé, travail des enfants...*), produits et services (*capital intellectuel/produits, sécurité des produits...*), capital humain (*gestion individuelle et collective des ressources humaines, hygiène et sécurité...*), capital parties prenantes (*partenariats avec les parties prenantes, chaîne de valeurs...*).

Si l'on examine plus en détail les critères de notation dans le champ du "capital humain", les domaines évalués sont par exemple :

1. Gestion individuelle des ressources humaines

- *Recrutement et stratégie de rétention*
 - Programme
 - Réputation
 - Taux de turnover des employés
 - Politique de diversité/non-discrimination
 - Travail en équipe
- *Formation et développement*
 - Politique de formation et développement
 - Programme de formation et développement
- *Environnement de travail*
 - Politiques d'emploi (temps partiel, flexibilité)
 - Avantages sociaux (protection sociale, crèches, congés maternité etc.)
 - Epargne retraite (plans d'épargne salariale)
- *Motivation et responsabilisation*
 - Programmes
 - Rémunérations variables
 - Participation, intéressement et stock options
 - Satisfaction des employés

2. Gestion collective des ressources humaines

- Relations syndicales
- Dialogue interne
- Gestion de la force de travail
- Revendications et litiges

3. Hygiène et sécurité

- Programme
- Performance

Eve MORELLI illustre ses propos en présentant des tableaux montrant les résultats de la méthode de notation d'INNOVEST dans le champ du management du capital humain appliquée au secteur de l'automobile en Europe qui emploie environ 1,2 millions de personnes et près de 12 millions d'emplois indirects liés au secteur..

Cette présentation suscite de nombreuses réactions de l'assistance.

Beaucoup d'interrogations sont formulées autour de la définition des critères : comment sont-ils définis ? Sont-ils imposés ou négociés avec les entreprises ? Sont-ils "américains" ou "européens" ? En d'autres termes correspondent-ils à des choix sociaux ? Plus globalement n'y a-t-il pas un modèle anglo-saxon et un modèle "méditerranéen" des rapports sociaux ?

En réponse à ces nombreuses interrogations F. FATOUX précise qu'il ne faut pas attendre une réponse toute faite des agences de notation sociale, mais elles ont le mérite d'exister.

Toutes les agences s'appuient sur des critères ou des indicateurs internes Les questions ou les critères ne se posent pas de la même manière dans tous les pays. La première agence qui a intégré des indicateurs sociaux était une agence française. Ces agences sont encore dans des phases d'apprentissage et en plein développement.

Les compétences nécessaires à l'exercice de la RSE(Responsabilité Sociale des Entreprises) : Claire BOASSON (CDC)

L'intervention de Claire BOASSON (Caisse des dépôts et consignations) s'appuie sur une communication à la Commission européenne sur *les compétences nécessaires à l'exercice de la RSE dans les entreprises* (voir bibliographie à la fin du document). Cette communication a été réalisée à partir d'entretiens conduits au 3^{ème} trimestre 2003 auprès de 13 entreprises françaises : (*Accor, Carrefour, Groupe Casino, Caisse des dépôts et consignations, Caisse nationale des caisses d'Epargne, Euronext, Groupe Danone, Electricité de France, France Telecom, La Poste, L'Oréal, Microsoft, Suez*). Ce projet s'inscrit dans la ligne d'échanges proposés par CSR Europe à ses membres français⁴.

Les entreprises participantes souhaitent disposer d'un état des lieux et d'une première analyse de pratiques en matière de repérage et de développement des compétences utiles à l'exercice de la RSE. Une entreprise préoccupée de performance globale est en effet amenée à modifier progressivement sa stratégie et sa manière d'exercer son (ou ses) métier(s). Dès lors, se pose la question des compétences nécessaires : de leur nature et des moyens de les acquérir et/ou de les développer.

Les compétences liées à la RSE. De quoi parle-t-on ?

Selon les interlocuteurs rencontrés dans les différentes entreprises, les compétences nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociale mobilisent trois registres qui se conjuguent :

⁴ CSR Europe (CSR: Corporate Social Responsibility) est un réseau de près de 70 grandes entreprises européennes, émanation du groupe des signataires du Manifeste Européen des Entreprises contre l'Exclusion promu par Jacques DELORS en 1995. L'ORSE est partenaire de CSR Europe en France

- Le registre de savoir-faire professionnels dans le champ de la communication (au sens plein, c'est à dire non seulement de l'expression mais aussi, et surtout : aptitude à l'écoute active et capacité à entrer en dialogue avec des interlocuteurs diversifiés...)
- Le registre des savoirs, de connaissances dans des domaines qui, jusqu'à une période récente, restaient plutôt en marge de l'entreprise (écologie, climat, environnement, droits de l'homme, législations étrangères, etc...)
- Un registre plus difficile à saisir, lié aux "qualités personnelles" (savoir être ?) des personnes qui pilotent généralement ces démarches (curiosité, ouverture aux autres, aptitude à gérer des situations complexes, capacité de remise en question de pratiques ou raisonnements habituels et/ou de ses propres réflexes, intuition et identification de signaux faibles, capacité d'anticipation...)

En définitive, les compétences liées à l'exercice de la RSE (communication et qualités personnelles notamment) sont, pour partie, très proches de celles exigées de tout bon manager. Elles peuvent probablement s'acquérir progressivement mais certaines se prêtent mal à la formation de type "enseignement" telle qu'on la conçoit encore parfois.

Comment mettre en œuvre une démarche de RSE ?

Pour une entreprise, l'ambition de performance globale (économique, sociale, environnementale) concerne, à terme, l'activité de chacun quel que soit son métier, quelle que soit sa place dans la hiérarchie. Mais par où commencer ?

A travers des pratiques des 13 entreprises françaises, **deux approches sont apparues** en lien avec la nature des entreprises concernées, ces deux approches pouvant se combiner. Mais dans tous les cas, priorité est donnée aux personnels qui jouent un rôle clé en matière de RSE.

- **Les groupes multi activités** (*par ex. SUEZ : énergie, eau, propreté...*) ont tendance à faire d'abord travailler en groupe l'encadrement supérieur et les managers, tous métiers confondus (dans le cadre des universités d'entreprises notamment). Les savoirs liés à la RSE sont progressivement intégrés aux séminaires en s'appuyant sur des études de cas ou des mises en situation qui font émerger les problématiques liées au développement durable et les possibilités de les traiter dans le cadre de la culture de l'entreprise.

Par ailleurs les partenaires externes de l'entreprise sont fréquemment invités à intervenir lors de ces séminaires.

- **Les groupes centrés sur un principal secteur d'activité** ou structurés par métiers ou par marques (*Groupes DANONE, CARREFOUR...*) ont tendance à développer des programmes de formation d'abord pour les managers exerçant les métiers dont l'impact est le plus sensible en matière de développement durable. Par exemple, les acheteurs internationaux de CARREFOUR exercent une activité stratégique, à laquelle l'exigence de RSE apporte des contraintes nouvelles. Chez DANONE, les directeurs d'usines, la filière ressources humaines (qui joue un rôle important dans le déploiement de la Danone Way) ou encore les gens de marketing sont directement concernés par la RSE. Dans ce cas, le service formation travaille à la mise au point des contenus avec des seniors de la filière métier, en liaison avec un représentant de l'équipe développement durable.

Dans tous les cas, la culture d'entreprise constitue un facteur clé. Elle façonne, pour une large part, les comportements dans l'organisation. Il est important de la prendre en compte pour ne pas « plaquer » une approche de développement durable qui serait perçue comme déconnectée du reste. Dans le même temps, elle constitue une ressource : c'est souvent au travers de la culture de l'entreprise que l'on trouve des convergences entre les finalités de

l'entreprise et les exigences du développement durable. La mise en œuvre de la RSE apparaît comme un processus de longue haleine qui s'apparente à un apprentissage collectif.

Dialogue avec la salle :

Un représentant du Collège des Hautes Etudes de l'environnement (*le CHEE regroupe des écoles telles que l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, l'Ecole Centrale Paris, l'Institut National Agronomique de Paris- Grignon. ...*) pense que le constat qui vient d'être fait auprès des entreprises, pourrait être étendu car l'évolution de notre société vers le développement durable nécessite une mutation sociétale qui passe par l'intégration de compétences au niveau des individus mais aussi de compétences collectives au niveau entreprises et même société. Pour lui en ce qui concerne les compétences nécessaires, il faut développer une compréhension systémique des problèmes mais aussi une compréhension cyndinique (analyse des risques et des dangers).

A une question sur l'existence de postes de Directeur du développement durable dans les entreprises, Claire BOASSON indique que certaines entreprises nomment un "Monsieur Développement durable" qui rend compte au Comité de Direction de l'entreprise, cette fonction étant souvent couplée à une autre, selon la culture et/ou le secteur d'activité de l'entreprise : Développement durable et Environnement, Développement durable et Relations publiques, Développement durable et Qualité...

EMPLOYABILITE ET RS : Gérard LOBJEOIS, directeur de l'observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance.

Cet observatoire a été mis en place en 1996 sous l'égide conjointe de la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA) et du groupement des entreprises mutuelles d'assurances(GEMA) regroupant environ 590 sociétés. Sa mission est de mieux informer la profession sur les facteurs susceptibles de faire évoluer les métiers et sur ces évolutions elles même. C'est une structure permanente de veille sociale et de prospective métiers.

Concernant le développement durable, la profession d'assurances est interpellée à deux niveaux :

- les risques autour des risques des sociétaires

Concernant cette activité liée aux risques, la profession est passée du risque "incendie protection" aux risques environnementaux et même bioéthiques.

L'activité est de se projeter en amont du risque : permettre aux industriels d'avoir une diminution de leur cotisation sous réserve de la prise en compte de certaines contraintes.

- les assureurs par rapport aux métiers des assurances.

L'observatoire cherche à anticiper les évolutions des métiers de la profession. Ce problème est d'autant plus important que les perspectives démographiques dans ce secteur montrent que sur 140000 salariés, plus de 40000 auront 60 ans avant 2015 (dont la moitié des cadres).

Il est donc nécessaire d'avoir une vision globale de ces sorties mais de s'interroger aussi pour chaque sortie de son remplacement ou non, dans le même métier, la même région ou pays, sans oublier les gaps technologiques.

Pour aider la profession, l'observatoire réalise chaque année un "bilan social consolidé" sur les 52 métiers répertoriés intégrant leur évolution (disparition, transformation, émergence..)

En outre chaque année un comparatif de chaque entreprise par rapport à la profession est établi et sert d'élément repère pour le pilotage social.

En dehors des actions naturelles de formation tout au long de la vie, il faut de plus intégrer le fait que *"si les métiers d'aujourd'hui ne seront plus les métiers de demain, les salariés d'aujourd'hui seront ceux de demain"*.

Ainsi par exemple, les métiers de l'assurance passent du "back office" au "front office". Il faut donc former les salariés à ces évolutions des métiers par un système professionnel intégrant VAE et CQP.

D'autres sujets de réflexion portent sur la féminisation des emplois, sur l'intégration des handicapés, sur l'insertion des jeunes.

Enfin une nouvelle réflexion est ouverte sur des problèmes d'externalisation et de délocalisation en relation avec les emplois.

TEMOIGNAGE D'ENTREPRISE : Patrice CHAGNAUD (Société HYDRO APPLICATIONS)

La société Hydro Applications est une PME de La Rochelle spécialisée dans la réparation "oléohydraulique" la plupart du temps dans l'urgence client en panne). C'est une société qui a 30 ans et qui a été reprise par l'intervenant en octobre 1996. Depuis cette date l'effectif est passé de 19 à 32 salariés.

Pour définir le métier de son entreprise Patrice CHAGNAUD précise "l'hydraulique à 100%, le service à 300%"

Pour lui, le "projet d'entreprise" d'une société se doit de chercher à concilier trois types de critères : "économiques", "sociaux" et "sociétaux".

La performance d'un dirigeant est que son entreprise satisfasse trois pôles :

- les clients qui attendent la satisfaction de leurs besoins.
- Les personnels (pérennité, savoir-faire, hygiène sécurité...)
- Les actionnaires, institutionnels, société civile...

La construction de son propre projet d'entreprise s'est faite en deux phases :

Dans un premier temps la volonté était de se faire certifier ISO 9003 (version 94), transformé rapidement en vision ISO 9001 version 2000 puis l'ISO14001 a été associée pour une technique spécifique de l'entreprise qui est le chromage dur.

Maintenant ces deux certifications sont jumelées et l'objectif est d'aller vers une simplification, à commencer par une refonte des 2 manuels qualités pour un manuel unique, puis à terme, viser une certification ISO 18000.

Même si, à l'expérience, aucun client ne lui a demandé s'il était certifié, il se dit convaincu que l'ISO 9001 est un excellent outil pour faire de la performance globale au niveau d'une entreprise.

Cette démarche a été essentielle pour sa société. Il a mis en place un management par la qualité au quotidien (par exemple il y a un comité de pilotage chaque quinzaine).

Sa priorité, pour lui manager, est ses collaborateurs. Il estime en effet que sa compétence est dans le management des hommes car il n'a pas la compétence opérationnelle dans le domaine technique de sa société. Ce sont ses collaborateurs qui transmettent le savoir et le savoir-faire.

En terme concret, au niveau management ont été mis en place :

- Un entretien annuel de progrès avec la maîtrise. Chacun a ses objectifs de progrès. L'objectif est que la maîtrise, à son tour, pratique auprès de chaque salarié.

- Un plan de formation (qui découle de ces entretiens) sur trois ans pour tous les collaborateurs.
- Une démarche compétences (compétences à acquérir demain) (*appui sur la réflexion de SOLLAC d' il y a quelques années*).
- Un tableau de polyvalence et de compétences de chacun, affiché dans le hall d'entrée et donc connu de tous (y compris des clients).
- Un tableau de bord avec des indicateurs simples et vivants.
- Une écoute clients journalière (tous les appels téléphoniques sont notés) et annuelle (par enquête).
- Une écoute sociale (présence, ressenti, mise en place des 35 h sur 4 jours pour chaque salarié).
- Une implication sociétale (CCI, réseau métier, club, MEDEF, contact écoles...).

En conclusion de cette présentation rapide, Patrice CHAGNAUD insiste sur quelques points :

- L'ISO 9001 est une bonne approche pour une entreprise qui veut entrer en démarche qualité, et peut amener des gains en terme d'amélioration de l'organisation. Par contre l'ISO 14000 coûte cher à une entreprise, sans y trouver de retour économique.
- Pour une PME la pérennité réside dans le fait de toujours avancer avec un objectif, bien défini, clair et partagé avec les collaborateurs.
- Enfin il s'interroge sur la prise en compte d'une telle démarche engagée dans une entreprise, par les assureurs, les régions, l'Etat, les clients...

A l'issue de son exposé il apporte quelques compléments suite à des questions posées par l'assistance.

- Sur l'impact d'une telle démarche vis à vis de la conquête d'une nouvelle clientèle.

Sur le marché de sa société, un client fait appel à lui pour être dépanné le plus rapidement possible. Il n'a jamais utilisé la certification comme démarche commerciale. La certification est avant tout son outil de management

- Sur les profils des salariés.

Son entreprise est composée de 32 salariés. Il y a peu de femmes, compte tenu du métier. Dans les équipes techniques, la qualification se fait en interne car il n'existe pas de formation spécifique d'hydraulicien, par rapport aux spécificités métier.

Les cinq agents de maîtrise partent en retraite dans les cinq ans. Il a commencé à embaucher des jeunes et il essaie au mieux d'intégrer le problème de la pyramide des ages de son entreprise dans ses recrutements.

Quelques points forts issus des échanges entre les participants et les intervenants.

Alain GAVAND (CJD) indique qu'une enquête a été réalisée auprès de 24 entreprises pour savoir quels étaient les freins à la mise en place des démarches de performance globale.

Les réponses étaient la résistance au changement et la culture d'entreprise qui peut être un frein mais aussi un moteur.

Un représentant des "Pétroles tunisiens" fait remarquer que de telles démarches se mettent en place dans les grosses entreprises de son pays avec par exemple :

- la promotion des agents pour remplacer ceux qui partent
- des programmes régionaux de dépollution
- des programmes régionaux de subvention
- des diminutions de cotisation patronale s'il y a peu d'accident

Les grosses entreprises sont bien sensibilisées maintenant au social et sociétal mais les PME ne se comportent pas encore comme ça.

A une remarque de la salle évoquant d'un côté les « courageux » et, de l'autre, les irréductibles « pétrochards » qui empêchent l'entreprise d'évoluer, Claire BOASSON (CDC) répond, qu'à son sens, les comportements peuvent changer si on travaille à créer un climat et des conditions favorables.

Un participant fait remarquer que les approches qualité ont conduit dans certaines situations à développer des formations aux postures de travail et conduisent alors à une re-taylorisation du travail.

Alain GAVAND (CJD) rappelle que dans la vision de l'entreprise par le CJD, la responsabilité sociale et la fonction de dirigeant sont étroitement liées.

Une réflexion a été conduite sur le profil des dirigeants puis un programme de formation (COPERNIC) a été mis en place auprès des nouveaux dirigeants qui intègrent des aspects tels que la pensée de la complexité, la médiation... ce programme s'appuie aussi sur un inter-coaching par un autre dirigeant.

En conclusion de cette séance, Sylvia ARCOS SCHMIDT (AFREF) remercie les intervenants et les participants pour la qualité des échanges.

Daniel CROQUETTE (ANDCP) pour sa part tient à remercier les représentants RH des pays voisins qui ont bien voulu dans le cadre de leur réunion en France, participer à cette manifestation.

BIBLIOGRAPHIE

Loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques :

Voir site Internet <http://legifrance.gouv.fr>

Ouvrages:

La responsabilité sociale de l'entreprise : J. IGALENS M. JORAS; édition d'Organisation, coll ANDCP

L'entreprise responsable : A. CHAUVEAU, J. ROSE; édition d'Organisation

Le guide de la performance globale : CJD ; éditions d'Organisation.
Vers un libéralisme responsable : CJD; éditions d'organisation.
Mythes et réalités de l'entreprise responsable : M. CAPRON, F. QUAIREL- LANOIZELEE;
La Découverte
Les entreprises seront elles un jour responsables ? : M. DESCOLONGES, B. SAINCY ; La dispute
Dictionnaire du développement durable : Christian BRODHAG, François BREUIL ; AFNOR
Développement durable et entreprises : un défi pour les managers : ORSE/AFNOR.

Articles :

Communication de la commission européenne de juillet 2002 "*responsabilité sociale des entreprises: une contribution des entreprises au développement durable*".
Rapport du groupe de travail CSR Europe" *compétence building to mainstream CSR across businesses*" piloté par Claire BOASSON de la CDC –décembre 2003.
Etude Entreprise& Personnel/CSR Europe: "*Développement durable et performance globale des entreprises*" par Claire BOASSON (CDC) et Andrew WILSON (Ashridge Centre for Business & Society) – décembre 2002.
"*Responsabilité sociale des entreprises : les firmes françaises au banc d'essai*".
In Alternatives économiques N° 208 nov2001.
"*Quand l'entreprise mise sur les bonnes pratiques sociales*".
In Le Monde 3 décembre 2002 supplément économie.

Voir aussi les sites Internet d'ORSE <http://www.orse.org>
et de NOVETHIC <http://www.novethic.fr>
qui publient des lettres ou des dossiers spécifiques .

Sites Internet d'organisations citées pendant la séance

ANDCP: <http://www.andcp.fr>
CJD: <http://www.cjd.net>
ORSE: <http://www.orse.org>
Caisse des dépôts: <http://www.caissedesdepots.fr>
Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance : <http://www.metiers-assurance.org>
Collège des hautes études de l'environnement : <http://www.chee.ecp.fr>

On pourra aussi consulter les sites d' agences de notation telles que
VIGEO: <http://www.vigeo.fr> ou <http://www.aresa-sa.com>
INNOVEST: <http://www.innovestgroup.com>
BMJ/Coreratings : <http://www.bmjcoreratings.com>

Auteur du compte-rendu : Jacques PEVET, délégué de l'AFREF, assisté ponctuellement de Tristan D'INGUIMBERT du DESS « ATOGE » (*Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi*) Paris X – Nanterre.

Recherches bibliographiques assurées par : Jacques PEVET

Contacts : Jacques PEVET ou Lise LEVY à l'AFREF.

Responsables du thème : Sylvia ARCOS SCHMIDT, Daniel CROQUETTE.

Compte-rendu « Les Jeudis de l'AFREF » - Séance du 15 juin 2004