

Le premier média multimodal de l'écosystème RH • n° 8 • Novembre 2019 • 9 €



La RSE n'est pas un accessoire de mode

Alain Masson, Directeur RSE, Sodexo France

Pour une RSE d'impulsion

Antoine Vignial, Secrétaire Général du Groupe Saint-Gobain en charge de la RSE

Rendre les travailleurs acteurs de la RSE

Laurent Berger, Secrétaire Général de la CFDT

La future donne du dialogue social?

Gabriel Artero, Président de la CFE CGC Métallurgie

10 Principes et 17 Objectifs ...

Fella Imalhayene, Déléguée Générale du **Global Compact France**

La RSE n'est plus cosmétique Damien Pellé, Directeur Développement Durable Galeries Lafayette/BHV Marais



Stimulus

SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL Depuis 1989

Stimulus est le cabinet de référence en matière de santé psychologique au travail. Notre vocation est de prévenir les risques psychosociaux dans l'entreprise, renforcer l'engagement et le plaisir au travail, améliorer la performance économique et sociale de nos clients et mobiliser tous les acteurs de l'entreprise autour des projets de santé et de qualité de vie au travail.

www.stimulus-conseil.com

PARIS · LYON · AIX-EN-PROVENCE · MADRID · MILAN

in y f

Avant-propos

André Perret, rédacteur en chef



revue Personnel de l'ANDRH « En 2009, un dossier était publié intitulé la fonction RH, levier du développement durable. Le DRH devenait le chef d'orchestre de ce nouveau territoire et était totalement légitime, incitant à la vertu » et plus loin « les DRH ont du mal à trouver leur place et semblent bouder ce sujet vaste et complexe. » Et encore « les entreprises qui avaient, à grand renfort de communication vanté leur engagement l'ont-elles vraiment intégré dans leur stratégie de développement ? »

A cette dernière question, la réponse est indéniablement oui. A entendre Gilles Schnepps, Président du Conseil d'Administration de Legrand et Président de la Fédération des entreprises électriques, électroniques et de communications, « c'est le capitalisme lui-même qui change », et le Secrétaire Général de l'ONU, ne dit pas autre chose. En revanche à la question précédente, la question est peut-être encore d'actualité. Nous allons découvrir tout au long de ce dossier, le fameux territoire qu'il reste aux DRH. Se l'ont-ils enfin approprié ?

Les entreprises savent maintenant qu'en dehors de la RSE point de salut. Les financiers et les commerciaux l'ont parfaitement intégré. Même la communication et la pub ne se privent pas de prendre acte de ces nouveaux horizons... alors, et si la RSE n'était ni plus ni moins que l'option de la survie de la fonction RH, cette mission qui consisterait à accompagner la gouvernance vers les bonnes options stratégiques, les bonnes politiques, les bonnes pratiques, seules garantes aujourd'hui du développement et de la réussite de l'entreprise. Plus besoin de discuter de la place du DRH au Codir ou au Comex... Dans RSE, il y a « environnement » et « sociétal » Qui, mieux que la DRH peut assumer la coordination des deux... et la jonction avec l'économie.

C'est aussi un dossier d'ouverture sur le monde : et si RSE signifiait Réalité Sociale Elargie ? A l'heure de la mondialisation, nous ne pouvons plus nous contenter de prendre en compte notre intramuros... si nous calculons au sein de notre effectif élargi (salariés, indépendants, intérimaires, stagiaires, mais aussi salariés des fournisseurs étrangers, enfants parfois... quel est le pourcentage de « travailleurs » au-dessus du seuil de survie...nous pourrions avoir des frissons dans le dos!

Dans ce numéro, une fois encore véritable « 360 » de la problématique, nous pourrons analyser les avis des experts mais aussi les confronter aux informations données par les opérationnels des entreprises, les syndicats et les institutionnels et nous pourrons aussi prendre la mesure de toutes les énergies déployées pour inciter ou accompagner les entreprises. En prenant connaissance de ces articles et interviews, il me semble que nous prendrons conscience que nous changeons de monde, que nos repères doivent être modifiés et que ce n'est pas demain le changement...mais maintenant. C'est aujourd'hui que nous pouvons encore influer sur le changement du monde et de nos entreprises. Après...y aura-t-il encore des DRH ?

Maintenant si vous voulez vous bruler les ailes, précipitez vous sur l'article de Philippe Canonne en fin de magazine, ce pourrait-être une illustration d'un autre titre... « le jour d'après...que les RH aient abandonnés la RSE »...

Le Mag RH est aussi heureux de pouvoir vous annoncer que deux fois par an, nous allons vous proposer une émission Web/TV mettant en lumière les principales contributions écrites chez les éditeurs de livres portant sur les RH et sur le Management. En d'autres termes, une « grande bibliothèque » vivante où les auteurs seront interrogés et vous donneront peutêtre envie de lire leurs ouvrages au milieu de cette jungle éditoriale de la rentrée et d'avant vacances.

Enfin, pour ce dernier numéro de l'année, nous confirmons notre première place de magazine multimodal RH aussi bien en nombre d'abonnés au numérique, que de taux d'ouverture de nos « newsletter », que de nombre de téléchargements. Pour 2020 nous mettrons les bouchées doubles pour vous assurer une information toujours qualitative et toujours gratuite. Nous voulons être le premier, mais aussi la référence incontournable de la qualité de l'information RH, rien de moins. C'est bien la qualité des rédacteurs et rédactrices de nos articles, la qualité de nos lecteurs et la qualité de nos partenaires qui nous assureront la réussite de ce challenge. Et nous y croyons dur comme fer. Notre RSE à nous!

AXA Epargne Entreprise, S.A. au capital de 19 770 132,20 €, Siren 428 191 027 RCS Nanterre, Siège social: 313 Terrasses de l'Arche 92727 Nanterre Cedex, Entreprise d'investissement, agréée en France par l'A.C.P.R. (4, place de Budapest - CS 92459 - 75436 Paris Cedex 09) sous le N°15573, habilitée à exercer la fonction de teneur de compte-conservateur de titres financiers, et à ce titre soumise au Code Monétaire et Financier. • **AXA France Vie.** Société anonyme au capital de 487 725 073,50 € - 310 499 959 R.C.S. Nanterre • **AXA Assurances Vie Mutuelle.** Société d'Assurance Mutuelle sur la vie et de capitalisation à cotisations fixes - Siren 353 457 245 - Sièges sociaux: 313 Terrasses de l'arche 92727 Nanterre Cedex. Entreprises régies par le Code des assurances.

Dossier **RSE**

06	Editorial,	par	Martin	Richer
----	------------	-----	--------	--------

Les experts

- Reporting RSE, reporting de l'immatériel

 Jean-Claude Dupuis, IGS
- 16 A brule pourpoint

 Michel Yahiel et André Perret
- 19 De la RSE à la raison d'être, le défi des DRH Marc Deluzet, Observatoire Social International
- 23 RSE, Bien commun et projet d'entreprise
 Patrick Storhaye, Président Flexity
- La RSE, pacte avec le diable ou véritable raison d'être des organisations : quelle place pour les ressources humaines en France ?

Lidwine Maizeray, Maître de Conférence IAE de Lille

22 La performance sociale : D'une contrainte légale à une opportunité de développement d'entreprises citoyennes

Charlotte Dubois et Louis Vaneecloo, Avocats -Solucial

- **36** RSE et création de valeurs
 Bernard Attali, Président Gouvernance & Valeurs
- 39 La RSE : cerise sur le gâteau ou charrue avant les bœufs ?

 Denis Monneuse, Sociologue
- 44 RSE²: les outils collaboratifs au service des engagements de l'entreprise

 Gaelle Roudaut, Consultante
- 48 Les collaborateurs au cœur de chaque « raison d'être »!

 Sylvain Reymond, Directeur Général Pro Bono Lab

Du rapport Notat-Senard à la loi PACTE : quand la RSE s'invite dans le débat public

Martin Richer, Consultant, Fondateur de Management & RSE

La RSE dans l'Entreprise à Mission : Enfin une réalité ?

> Charles Henri Besseyre. des Horts, Professeur, Président de l'AGRH

- La RSE au service de l'insertion, une affaire de DRH!

 Bertrand Martinot, SCIACI Saint Honoré
- 62 Interview de Fella Imalhayene, Déléguée Générale du Global Compact France

Propos recueillis par André Perret

- La RSE face aux perspectives de l'anthropocène

 Hubert Landier
- 70 RSE, Droit souple et droit dur...

 Elisabeth Saubadu, Directrice Juridique RSE

 Orange
- 74 « Il est temps que les DRH et les directeurs RSE se parlent! »
 Fabrice Bonnifet, Président du Collège des Directeurs du Développement Durable
- **78** RSE et compétence Elisabeth Provost Vanhecke, Consultante
- **82** La DRH et la RSE vont de pair Christophe Leparq, Directeur DecidRH

Les entreprises

- **86** La longue marche du DRH vers la RSE. Didier Rembert, DRH
- **88** LE RSE n'est pas un accessoire de mode!

Alain Masson, Directeur RSE Sodexo France et MIchel Barabel

Pourquoi faudrait-il que je me préoccupe des générations futures ? Ont-elles une seule fois fait quelque chose pour moi ? » Groucho Marx

		Lini	ternational	
92	Une RSE d'impulsion Antoine Vignial, Secrétaire Général Groupe Saint Gobain et André PERRET	127	La RSE en Belgique dans le secteur bancaire Wilfried Remans, Directeur CSR, BNP Paris Fortis	
94	Interview de Sébastien Graff Directeur des RH, de la communication et de la RSE, Groupe InVivo et André Perret		Entretien avec Souleymane Soro DRH CEMOI Côte d'Ivoire, Président RIGRH et André Perret	
96	RSE et citoyenneté : la future donne du dialogue social ? Mais de la coupe aux lèvres Gabriel Artero, Président CFE-CGC Métallurgie	131	La RSE vue de Côte d'Ivoire Souleymane Traore, DRH CFAO Retail, Côte d'Ivoire et André Perret	
99	Lorsqu'un DG « assure » Par André Perret	132	La RSE au Maroc Jacques Igalens et Jean Marie Peretti, Institut International de l'Audit Social	
101	Des entreprises prennent des initiatives pour reconfigurer la RSE et agir	135	Les trophées de la RSE 2019 au Maroc	
	positivement sur l'environnement et la société	Les start-up		
105	Par Nicolas Treuvey Interview de Laurent Berger, Secrétaire Général de la CFDT Propos recueillis par André Perret	138	RSE : le mécénat n'est plus la cerise sur le gâteau, il est la levure qui fait monte la pâte! Par Layticia Audibert	
108	Comment nous avons infusé une culture RSE auprès des collaborateurs de BETC Par Valérie Richard	140	RSE, valorisation du capital humain et création de valeur Par Bénédicte Merle	
111	La RSE n'est plus cosmétique Damien Pellé, Directeur Développement Durable Galerie Lafayette / BHV et Michel	142	Et si la RSE devenait [aussi] la responsabilité sociale de l'employé.e ? Par Jérôme Delorme	
447	Barabel	144	La RSE : une question d'authenticité Par Gaëlle Bassuel	
116	La RSE et la CFTC Cécile Blondelon, Conseillère technique	146	Les aidants dans l'entreprise Par Gabrielle Gueye	
118	La féminisation de l'Armée de l'Air	148		
122	Recruter des militaires blessés : au- delà de la Responsabilité Sociale d'Entreprise, une démarche porteuse de	140	Comment le Sport contribue au rayonnement RSE des entreprises ? Par Boris Pourreau	
	sens Par Dominique Levy Comité de Liaison Défense, MEDEF	150	La RSE, c'est aussi le « bien-être » des collaboratrices (teurs) Par Clara Getzel	
124	Les trophées 2019 de la RSE	152	L'engagement solidaire, nouveau	

management RH?
Par Lucie Gaudens



Rubrique-à-brac

- **183** Fête de l'HumAin Philippe CANONNE
- **187** La compétence, faut-il raison garder ? Élisabeth Provost
- 189 Les survivants de l'image employeur Hubert Landier
- 191 William Vaquette, Gendarme accompli mais pas fini
 Interview mené par Philippe Canonne
- 194 InVivo et organisations syndicales s'entendent sur la GPEC
- **195** Celia Colagrande interview par Philippe Canonne

Les annonceurs communiquent

- **82** La DRH et la RSE vont de pair Christophe LEPARQ Adesidées
- 156 La légalTech au profit des RH Patrice Guignard, Editions Tissot
- 158 La loi pacte une opportunité pour l'épargne retraite
 Yann Illouz, Axa
- 160 Le bilan retraite pour anticiper les problèmes RH relatifs à la retraite en entreprise

 Cédric Robin, Président de Référence Retraite
- **162** EPSOR démocratise l'épargne salariale Julien Niquet et Benjamin Pedrini
- 164 Réunir Bien être et performance organisationnelle
 Jean Pierre Brun, Associé, Empreinte Humaine
- 166 CEGID, un partenaire unique pour l'optimisation des processus RH Jérome Ricard, Product Manager CEGID
- 168 PSYA, un accompagnement d'expert face aux situations de tension
 Sandrine Prault, Rémi Sintes, Consultants

- 198 Empowerment
 l'interview schizo de Patrick Storhaye
- **199** La formation en situation de travail Denis Cristol
- **200** Orchestrer l'intelligence collective Charlotte du Payrat
- **201** Développer vraiment son leadership Denis Cristol
- 202 Les mobilités des salariés français, entre réalités et fantasmes
 Nawal Mrani Alaoui Directrice Stratégie Sociale
 People Advisory Services
- **204** Ce que les jeunes salariés attendent des représentants du personnel Supervisée par Hubert Landier
- 170 Le bien être au travail, un levier essentiel pour réussir une transformation

 David Mahé, Président Cabinet Stimulus
- 172 La gestion de la paie comme un axe stratégique pour les entreprises
 Aziz Hebbouche, Directeur, Calexa
- **175** Temps de travail et QVT Karine Barthelemy, Associée, Lawsen Avocats
- 176 Harmonie Mutuelle, coconstruire une société plus inclusive et plus solidaire C. Pradère. E. Lefevre, M.Gérôme
- 178 Focus sur l'AFEST
 Lise Calmettes, Consultante, Elégia
- 180 APICIL, un acteur de la protection sociale engagé
 Nathalie Gateau, Directrice RSE
- 205 Les amendes administratives en droit du travail
 Nicolas Durand-Gasselin, Avocat Associé, TNDA
- 208 Faut-il démocratiser l'entreprise ?

 Marine Parent, Oyena Consulting
 Julien Fumoleau, Cap Collectif



Ce texte aurait dû être l'édito du dossier... mais il y avait tellement de choses à dire...

En vous apprêtant à plonger dans ce numéro spécial consacré à la RSE par le MagRH, vous vous exposez à quelques découvertes ou confirmations majeures.

out d'abord, la très grande diversité des contributeurs à ce dossier (directeurs RSE, DRH, investisseurs, syndicalistes, chercheurs et universitaires, consultants...) met en évidence l'éventail très large de perceptions et d'attentes vis-à-vis de la RSE. Leur point commun : la plupart constatent les avancées mais attendent davantage de détermination et d'authenticité dans les changements promis par les entreprises et dans les compor-

tements qu'elles adoptent. Il faut rappeler à cet égard que s'affirmer plus vert que les autres ou plus avancé socialement n'a rien à voir avec la RSE: il s'agit tout au plus de proclamations ou d'incantations. La RSE, c'est bien autre chose. C'est une démarche de management consistant à prendre des engagements avec ses parties prenantes, puis à les évaluer et à les réguler avec elles. C'est pourquoi je propose de traduire l'acronyme RSE par Retour Sur Engagements. Les

exemples souvent légitimement mis en avant de « greenwashing » et de « social-washing », c'est-à-dire la constatation d'un écart entre le dire et le faire, ne reflètent en rien l'échec de la RSE, mais simplement l'amateurisme (ou plus grave, le cynisme) d'entreprises qui n'ont pas compris la discipline que nécessite la démarche de la RSE. Fort heureusement, et ce dossier le montre bien, bon nombre d'entreprises conduisent leur politique RSE de façon professionnelle et éthique.

La France et ses entreprises sont-elles bien placées en matière de RSE ?

Plusieurs articles dans ce No du MagRH posent la question de savoir si notre pays et ses entreprises sont plutôt bien positionnés ou non vis-à-vis de « l'état de l'art » en matière de RSE et développement durable... et apportent à cette question des réponses différentes. Globalement, notre pays, ses territoires et ses entreprises sont plutôt bien placés. J'en veux pour preuve, par exemple, le classement annuel réalisé par EcoVadis (troisième étude sur la performance RSE des entreprises françaises et étrangères publiée en avril 2019), qui évalue le niveau de management de la RSE des entreprises dans le monde et place les entreprises françaises sur la troisième marche du podium, devancées seulement par la Suède et la Finlande. De nombreux autres classements (RobecoSam, Corporate Knights, Oekom, DJ Sustainability Index, CSRHub,...) confirment cette bonne position. Mais une fois de plus, tout dépend de ce que l'on mesure et le repos sur un lit de lauriers n'est pas à l'ordre du jour.

Ainsi, même si elles font généralement bonne figure dans les classements globaux, les entreprises françaises connaissent des faiblesses persistantes dans des domaines majeurs : l'éthique des affaires et la corruption (voir par exemple le classement de Transparency International; heureusement, les choses progressent depuis la loi « Sapin 2 »), la préservation de la biodiversité, la gestion de l'eau, notamment les nappes souterraines (voir l'indice de performance environnementale réalisé tous les 2 ans par l'université américaine Yale, qui classe 180 pays en fonction de 24 critères environnementaux), les investissements dans les énergies renouvelables, la qualité de l'air en milieu urbain (en octobre 2019, la Cour de justice européenne a condamné la France, estimant qu'elle a dépassé « de manière systématique et persistante » le seuil limite de dioxyde d'azote depuis 2010), la pollution aux particules fines (dont le coût humain en France est particulièrement lourd, 48.000 morts prématurés par an, soit presque autant que les 49.000 dus à la consommation d'alcool). Paris reste l'une des capitales les moins vertes en Europe d'après

Treepedia, qui classe les villes en fonction de la masse végétale qu'elles abritent.

Les grandes entreprises françaises sont « à la traîne s'agissant de la neutralité carbone », constate EcoAct dans son dernier rapport annuel sur les performances climat du CAC40. En 2019, 82 % des entreprises du CAC40 n'ont pas de stratégie de neutralité carbone. Seuls deux groupes (Atos et BNP Paribas) sont déjà neutres en carbone, sur leur périmètre opérationnel (hors chaîne d'approvisionnement). C'est moins bien que les grandes entreprises des indices américain, britannique et espagnol. Seulement 5 % du CAC 40 est neutre en carbone contre 6 % pour l'IBEX 36 % pour le Dow 30 et 8 % pour le FTSE 100.

De plus, les classements sont très sensibles non seulement aux pondérations entre les différentes dimensions de la RSE mais aussi au choix des indicateurs. Prenons l'exemple du dialogue social. Les indices, notations ou classements qui prennent en compte les moyens du dialogue social (heures de délégation, par des entreprises dotées d'un CSE,...) classent la France en leader. Mais ceux qui retiennent les résultats du dialogue social (par exemple la proportion de représentants du personnel qui déclarent que leur avis est réellement pris en compte par leur direction selon l'enquête EWC d'Eurofound) classent la France en queue de peloton.

Contrairement à ce qu'affirment ceux qui ont déjà tourné la page de la RSE pour aborder des rivages plus verdoyants, la RSE a encore un long chemin à parcourir. Regardons du côté des citoyens : seuls 10 % des Français connaissent bien le concept de RSE, d'après un sondage effectué par l'Ifop en septembre 2019 (« Le regard des Français sur la RSE et leur appropriation »). La même étude montre que parmi ceux qui travaillent, 38% sont incapables de dire si leur entreprise est engagée ou non dans une démarche RSE. Cela n'est qu'à peine mieux du côté des entreprises : la dernière enquête de l'INSEE (Entreprises et développement durable, mai 2019) révèle qu'à peine 59 % des entreprises de 20 salariés ou plus déclarent avoir déjà entendu parler de la RSE!

Bon... d'accord... mais est-ce que, au moins, cela s'améliore ?

Pas dans tous les domaines. Il faut souligner par exemple, que les émissions de gaz à effet de serre (GES) de notre pays sont reparties à la hausse depuis 2015, l'année même de la signature des Accords de Paris, notamment dans les secteurs des transports et des bâtiments et que plusieurs rapports officiels ont souligné le retard pris sur tous les fronts par la France en matière de transition

énergétique. Le dernier rapport que consacre tous les quatre ans le ministère de la Transition écologique à l'état de l'environnement en France indique clairement que notre pays rejette toujours beaucoup trop de GES, en suivant une trajectoire « encore éloignée de celle qui permettrait de respecter les objectifs de l'Accord de Paris sans ruptures des modes de vie ». La France n'a aucune leçon à donner au reste du monde. Elle dépasse la majorité des neuf seuils de comparaison établis pour la première fois dans ce rapport. Ses habitants relâchent chacun en moyenne 4,9 tonnes de CO2 par an, davantage que la moyenne mondiale (4,8 tonnes) et bien au-delà des limites à respecter (entre 1,6 et 2,8 tonnes par an entre 2018 et 2100) pour rester sous les 2 degrés de réchauffement à l'échelle de la planète. Et bien entendu, si l'on ajoutait les émissions de GES liées aux produits que nous importons – ce qui ne manquerait pas de logique – notre situation apparaîtrait encore plus dégradée.

Les manifestations du risque climatique (mais aussi des risques sociaux dus au creusement des inégalités) ne cessent de s'accroître. Le Bureau de l'ONU pour la réduction des risques de catastrophes (UNISDR) a publié une étude sur l'occurrence des catastrophes naturelles entre 1998 et 2017 et leur impact économique. Il montre qu'en 20 ans, le coût des catastrophes improprement qualifiées de « naturelles » a crû de 1.600 milliards de dollars... et que la France est très impactée. Le coût économique de ces catastrophes (2.908 milliards de dollars) a été multiplié par 2,5 par rapport aux deux décennies précédentes et l'écart d'impact entre les pays riches et pays pauvres se creuse. Par ailleurs, parmi les pays les plus touchés, la France se situe au 10ème rang. Parmi les « désordres géopolitiques », rappelons aussi que depuis 2015, le nombre d'humains souffrant de la faim est reparti à la hausse et atteint à présent 820 millions de personnes, autant qu'il y a 10 ans (selon l'ONU, octobre 2019).

Fort heureusement, la prise de conscience progresse, surtout dans certains domaines. Interrogés sur les enjeux qui les préoccupent le plus « à titre personnel », les Français viennent pour la première fois de placer en tête la protection de l'environnement (52%), devant «l'avenir du système social» (48%) et «les difficultés en termes de pouvoir d'achat» (43%), selon le sondage annuel Ipsos sur «les fractures françaises» réalisé pour Le Monde (septembre 2019). La pression sur les Etats et les entreprises monte. De la part des investisseurs, qui au G20 d'Osaka ont réclamé des mesures d'urgence pour respecter les Accords de Paris et commencent à augmenter le coût du capital pour les entreprises les moins responsables. De la part des grands clients, qui au travers de politiques d'achats responsables, incitent leurs fournisseurs et sous-traitants à évoluer. De la part des futurs talents, qui ont signé en masse le « manifeste pour un réveil écologique », annonçant qu'ils se refusent à travailler pour des entreprises qui ne s'engagent pas vers plus de responsabilité. De la part des consommateurs, qui, armés de leur Yuka et autres applis, se servent de leur smartphone pour orienter leurs dépenses.

Que faire pour accélérer ?

Alors, faut-il que chacun d'entre nous se responsabilise et limite ses déplacements en avion, vende sa voiture, isole son logement, arrête de consommer de la viande, se mette à trier ses déchets plus sérieusement et se renseigne sur les conditions de fabrication avant d'acheter un produit? Ou faut-il exiger de l'Etat, des collectivités et des entreprises une implication plus forte et des décisions plus radicales? Plusieurs articles dans ce dossier du MagRH posent la question directement ou indirectement. Ma conviction est que les deux approches sont complémentaires et se renforcent mutuellement.

Mais une chose est sûre : changer nos comportements individuels est positif mais ne suffira pas. Le cabinet Carbone 4 (étude de juillet 2019) a chiffré l'impact des éco-gestes et conclut que même avec un comportement individuel qu'il qualifie d'"héroïque", c'est à dire le scénario dans lequel chaque Français aurait activé tous les éco-gestes possibles, un Français ne peut espérer diminuer son empreinte carbone de plus de 2,8 tonnes par an, soit environ 25 % de son empreinte annuelle, alors qu'il faut la réduire de 80 % d'ici 2050 pour atteindre les objectifs de l'Accord de Paris. Le reste du chemin à faire « est aux mains des acteurs clés de notre environnement sociotechnique, à savoir les pouvoirs publics et les entreprises ».

Nous n'avons donc plus le choix, collectivement, d'attendre. Il faut que les entreprises reconstruisent des business-models décarbonés (comme le font Michelin ou Schneider Electric), investissent massivement dans les énergies renouvelables (comme le fait Total... qui montre que le côté obscur peut se compléter d'une face plus lumineuse), abandonnent les produits qui ne correspondent plus à une stratégie soutenable (Solvay, Unilever), régulent mieux leur chaîne de valeur, dialoguent avec leurs parties prenantes, intègrent la RSE à leur stratégie et à l'ensemble de leurs métiers. Il faut que l'Etat et les collectivités territoriales mobilisent les entreprises, organisent les filières de recyclage, développent des politiques publiques ambitieuses sur l'agriculture responsable, l'isolement des logements, rattrapent le retard de la France en matière de fiscalité écologique,...

Il faut pour cela aiguiser la prise de conscience des dirigeants. Le « Baromètre grandes entreprises » d'Eurogroup Consulting (12^e édition », janvier 2019) a montré que le risque du réchauffement climatique n'est jugé préoccupant que par 24% des dirigeants des grandes entreprises françaises. Une proportion plus importante d'entre eux le trouve moyen et 33% encore l'estiment faible! Vous avez bien lu. Ainsi, les dirigeants sont beaucoup plus sensibles à d'autres risques comme le niveau de croissance (76% le jugent préoccupant, ce qui le place au premier rang), puis dans l'ordre, les risques juridiques et législatifs (nouvelles réglementations... pour 61%), les risques financiers (marchés, taux... pour 55%). En fait, avec 24%, le réchauffement climatique apparaît à peine dans le radar des dirigeants français, tout en bas de leur liste de priorités. Même des risques dont les menaces réelles sont relativement peu matérialisées comme la concurrence internationale (28%) ou l'inflation (31%) préoccupent davantage les dirigeants. Les salariés (présents ou futurs) joueront un rôle déterminant pour sensibiliser les dirigeants, car la société civile est en avance sur les entreprises.

Mais la prise de conscience, même si elle s'améliore effectivement, ne suffira pas... si elle ne se traduit pas par un passage à l'acte. On trouvera dans ce MagRH de beaux **CONCERNES?** exemples d'initiatives prises par des entreprises grandes et petites, soucieuses de contribuer au bien commun. Mais il faut aller plus loin et plus vite. En début d'année, l'«enquête auprès des dirigeants d'entreprise autour

de la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux », menée par Harris pour Aesio et le Mouves (mars 2019) montrait que 88% des dirigeants d'entreprise se déclarent prêts à changer certaines pratiques pour mieux prendre en compte des enjeux sociaux et environnementaux mais seuls 5% accepteraient d'y consacrer plus que l'équivalent de 5% de leur chiffre d'affaires et 20% entre 3 et 5%...

La gouvernance des grandes entreprises n'est pas non plus suffisamment mobilisée. L'IFA (Institut Français des Administrateurs) a tiré la sonnette d'alarme en publiant les résultats d'un sondage réalisé auprès de ses adhérents en octobre 2019, qui montre que « les conseils d'administration peinent à intégrer concrètement le risque climatique ». Si les administrateurs ont conscience de l'urgence, près de la moitié estimant que le risque est immédiat pour les entreprises, les actes concrets sont encore rares. Seuls quatre conseils sur dix examinent périodiquement les enjeux climatiques. Et quand ils le font, c'est à l'occasion de la mise à jour de la cartographie des risques dans un cas sur

deux, et lors d'un séminaire stratégique dans un cas sur quatre. Oui, la route de la RSE est encore longue... et la DRH (Direction des Ressources Humaines) jouera un rôle d'entraînement essentiel.

En quoi cela concerne-t-il la DRH?

Avant la loi PACTE, le Code civil (scellé par Napoléon en 1804) ne voyait l'entreprise que comme une entité juridique devant être gérée dans l'intérêt des associés. Désormais, elle doit « prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Autrement dit, la DRH a désormais les moyens de dépasser la séculaire asymétrie avec le DAF; sa voix doit peser le même poids dans les décisions du Comex ; « capital humain » et capital financier sont placés à parité.

De plus, la DRH bénéficie d'une position stratégique dans l'entreprise : elle se trouve aux points d'articulation entre elle et la Société. La Société se trouve confrontée à un problème d'insertion professionnelle des jeunes ?

TOUS

C'est la DRH qui pilote le processus de recrutement, d'insertion par problème l'apprentissage. Un de discrimination par l'origine sociale ou ethnique ? Là encore, les processus de recrutement mais aussi de promotion et de développement RH sont à l'œuvre. Quid de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes ? Ici encore, les politiques de promotion,

de rémunération, d'accès à la formation, d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sont déterminantes. La Société est confrontée aux défis du vieillissement de la population, de la pénibilité, de la montée des risques psychosociaux, de l'augmentation du coût de l'absentéisme? C'est encore la DRH qui pilote les politiques de management de l'intergénérationnel, d'amélioration des conditions de travail, de qualité de vie au travail, de prévention des risques professionnels. Sur la plupart des enjeux sociétaux, c'est la DRH qui peut proposer des leviers pertinents issus de sa politique de GRH (politique de diversité, par exemple) ou de RSE (insertion du handicap, mécénat de compétences,...).

La DRH est au cœur de l'élargissement des finalités de l'entreprise, qui quitte les rivages de l'absolutisme actionnarial (raison d'avoir) pour chercher la contribution de l'entreprise aux enjeux sociétaux (raison d'être). Ce dossier du MagRH montre qu'elle jouera un rôle essentiel pour ancrer les politiques RSE dans le corps social des entreprises. Bonne lecture!



- 12 Reporting RSE, reporting de l'immatériel Jean-Claude Dupuis, IGS
- **16** A brule pourpoint

 Michel Yahiel et André Perret
- 19 De la RSE à la raison d'être, le défi des DRH Marc Deluzet, Observatoire Social International
- **RSE, Bien commun et projet d'entreprise**Patrick Storhaye, Président Flexity
- La RSE, pacte avec le diable ou véritable raison d'être des organisations : quelle place pour les ressources humaines en France ?

Lidwine Maizeray, Maître de Conférence IAE de Lille

- La performance sociale : D'une contrainte légale à une opportunité de développement d'entreprises citoyennes
 - Charlotte Dubois et Louis Vaneecloo, Avocats Solucial
- **36** RSE et création de valeurs
 Bernard Attali, Président Gouvernance & Valeurs
- La RSE : cerise sur le gâteau ou charrue avant les bœufs ?

Denis Monneuse, Sociologue

- 44 RSE²: les outils collaboratifs au service des engagements de l'entreprise

 Gaelle Roudaut, Consultante
- 48 Les collaborateurs au cœur de chaque « raison d'être »!

 Sylvain Reymond, Directeur Général Pro Bono Lab

- Du rapport Notat-Senard à la loi PACTE : quand la RSE s'invite dans le débat public

 Martin Richer, Consultant, Fondateur de Management

 & RSF
- La RSE dans l'Entreprise à Mission : Enfin une réalité ?

 Charles Henri Bess. des Horts, Professeur, Président de l'AGRH
- La RSE au service de l'insertion, une affaire de DRH!

 Bertrand Martinot, SCIACI Saint Honoré

62 Interview de Fella Imalhayene, Déléguée Générale du Global Compact France Propos recueillis par André Perret

- La RSE face aux perspectives de l'anthropocène
 Hubert Landier
- 70 RSE, Droit souple et droit dur...

 Elisabeth Saubadu, Directrice Juridique RSE Orange
- 74 « Il est temps que les DRH et les directeurs RSE se parlent! »
 Fabrice Bonnifet, Président du Collège des Directeurs du Développement Durable
- 78 RSE et compétence
 Elisabeth Provost Vanhecke, Consultante
- **82** La DRH et la RSE vont de pair Christophe Leparq, Directeur DecidRH

MAGRH

Le premier média multimodal de l'écosystème RH

Directeur de la publication et rédacteur en chef André Perret

Rédacteurs en chef adjoints Michel Barabel, François Geuze

Contact et abonnement MAGRH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris contact@reconquete-rh.org www.magrh.org

Direction artistique & réalisationMatthieu Rollat
matthieu.rollat@gmail.com

Publicité

FFE - 15, rue des Sablons - 75116 Paris Tél. : 01 53 36 20 40 - ffe@ffe.fr

Directeur de la publicité Benjamin Sarfati Assistante technique

Sophie Rigal

Email : sophie.rigal@ffe.fr Tél. : 01 53 36 37 85

Responsables commerciaux

Louisa Hara

Email: louisa.hara@magrh.fr

Tél.: 06 60 25 41 46 / 01 40 09 67 98

Michael Sberro

Email: michael.sberro@magrh.fr

Tél.: 01 53 36 20 47

Photogravure/Impression: Espaces Graphic

Commission paritaire en cours

n° ISSN : 2677-660X

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue « MAGRH » est interdite pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du directeur de la publication. Toute copie doit avoir l'accord du Centre français de droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél.: 01 44 07 47 70, fax: 01 46 34 67 19. Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente. L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication. Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc., est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public.



#ReconqueteRH #MagRH



Reporting RSE, reporting de l'immatériel.

L'évaluation de la soutenabilité de l'entreprise comme enjeu1

Par Jean-Claude Dupuis, professeur à l'Institut de Gestion Sociale, auteur de l'ouvrage « Économie et comptabilité de l'immatériel. Enjeux du reporting non financier »²

e champ du reporting non financier est travaillé depuis une vingtaine d'années par de nombreuses innovations tant au niveau national qu'international. D'un côté, des pratiques de reporting sur la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) se sont développées, consacrées par le code de commerce³: au-delà d'un certain seuil en capitalisation ou en effectifs, les sociétés ont l'obligation d'informer sur les impacts de leur activité et leurs engagements en matière de droits sociaux, de droits de l'homme, de protection de l'environnement, d'éthique des affaires, de liens avec les communautés environnantes et de gouvernance. D'un autre côté, la thématique du reporting du capital immatériel est montée en puissance avec un cortège d'initiatives visant à proposer des lignes directrices en matière de publication d'informations sur ledit capital immatériel⁴.

étaient initialement peu connectés, on assiste depuis les années 2007/2008 à un rapprochement du reporting RSE et du reporting de l'immatériel. Ce rapprochement résulte en partie de la volonté de certains acteurs, à commencer par des très grandes entreprises et des analystes extrafinanciers, de rationaliser les pratiques de reporting non financier. De leurs points de vue, l'information extra-financière est devenue au fil du temps un millefeuille volumineux, complexe et coûteux. Cela est également lié au fait que l'évaluation de la soutenabilité (sustainability) de l'entreprise devient un point focal en termes de besoins informationnels. Reste que cette évaluation appelle des arbitrages entre deux grandes conceptions de la soutenabilité.

La notion de reporting de l'immatériel, un construit socio-historique évolutif

Alors que ces initiatives, référentiels et pratiques Il faut tout d'abord saisir que le périmètre du

¹ Inspiré de J.-C. Dupuis, « Reporting RSE, reporting de l'immatériel. Le reporting non financier à la croisée des chemins », Revue Française de Comptabilité, juillet 2016 (n° 493), pp. 60-62.

² Bruxelles, Editions De Boeck, 2014.

³ L. 2010-788 du 12 juillet 2010, dite loi Grenelle 2, art. 225.

⁴ Projet MERITUM (MEasuRing Intangibles To Understand and improve innovation Management) de la Commission Européenne, « Les 12 principales valeurs immatérielles et les indicateurs de mesure associés » du CSOEC, référentiel "Thésaurus" de l'Observatoire de l'immatériel, etc.

reporting de l'immatériel ne se limite pas de nos jours, aux ressources incorporelles de l'entreprise. La notion de capital immatériel a en effet évolué au fil du temps :

- Au cours des années 60 et 70, cette notion renvoyait aux purs incorporels, marques et brevets essentiellement.
- Au cours des années 80 et 90, elle s'est élargie à l'ensemble des ressources de connaissances mobilisées par l'entreprise. On parle alors de capital intellectuel en y distinguant classiquement capital humain, capital structurel (ou organisationnel) et capital relationnel.
- Depuis le début des années 2000, un nouvel élargissement s'est fait jour. En sus des ressources de connaissances, cette notion intègre le plus souvent les ressources collectives indispensables au bon fonctionnement des entreprises, soit le capital naturel et le capital sociétal (cf. figure 1).

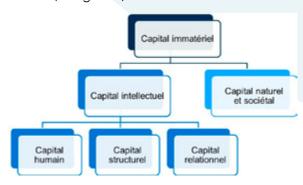


Figure 1 : Les contours du capital immatériel

Cette évolution fait qu'aujourd'hui, les contours de la notion de capital immatériel recouvrent ceux de la notion économique classique de "facteur de production résiduel"5. Lié, son sens a changé. L'attribut commun des ressources englobées par cette notion n'est en effet plus d'être incorporelle et encore moins intangible. À ce titre, il convient de souligner qu'il est assez surprenant de constater que l'on qualifie assez couramment les ressources humaines de "ressources immatérielles", au sens de ressources sans substance physique. Or, les personnes sont faites de chair et d'os (corporéité). Même réduites à un capital de compétences, cela n'a guère de sens, l'intelligence étant également et surtout celle du corps (intelligence émotionnelle et plus). Le dénominateur commun des ressources dites immatérielles est plutôt et surtout d'être des ressources qui demeurent pour l'essentiel, une face invisible des états financiers primaires (bilan et compte de résultat). Donc, immatérielles non pas tant parce qu'incorporelles et/ ou intangibles mais parce qu'invisibles (comptablement), cela vaut notamment pour le capital humain.

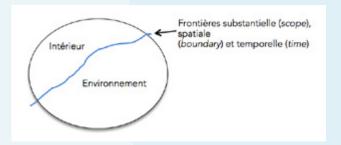


Figure 2 : Le reporting de l'immatériel, un reporting de l'environnement

Ce faisant, il est fondamental de saisir que le reporting de l'immatériel a pris les atours d'un reporting environnemental. Par "environnement", il faut comprendre ce qui est extérieur, en l'occurrence, extérieur aux frontières des états financiers primaires (l'intérieur) (fig. 2). Bien entendu, l'environnement ne se réduit pas à l'environnement naturel (capital/ressources naturel(les)).

L'évaluation de la soutenabilité de l'entreprise comme point focal

Cette mise en perspective et clarification de l'évolution du périmètre du reporting de l'immatériel permet de saisir pourquoi reporting RSE et reporting du capital immatériel ont tendance à se rapprocher. L'enjeu partagé du reporting non financier devient en effet de plus en plus l'évaluation de la soutenabilité de l'entreprise (sustainability) ou encore sa durabilité.

La notion de soutenabilité

Par soutenabilité, il faut entendre la capacité de l'entreprise à créer en propre de la valeur économique. Cela revient à s'assurer que la valeur que l'entreprise crée est bien une valeur ajoutée, soit une valeur créée en propre, et non une valeur accaparée sur l'extérieur, c'est-à-dire sur son environnement (chaîne de clients-fournisseurs ou consommation/destruction de ressources collectives). Si l'objectif de toute comptabilité est la conservation du capital apporté, il n'en demeure pas moins que les normes comptables financières actuelles ne visent que la seule préservation du capital financier apporté. Concrètement, elles visent à assurer aux apporteurs de capitaux financiers qu'ils ne s'appauvrissent pas mais qu'au contraire, ils s'enrichissent. Comme nous venons de le souligner, cela peut se faire au détriment d'autres parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs, collectivités locales...) et/ou capitaux (capital humain, capital naturel...).

Vers un reporting environnemental

L'évaluation de la soutenabilité passe donc par le

⁵ Pour des développements, voir J-C Dupuis, Économie et comptabilité de l'immatériel. Enjeux du reporting non financier, Bruxelles, Editions De Boeck, 2014.

développement d'un reporting environnemental. Cela explique que le reporting de l'immatériel et le reporting RSE se rapprochent et prennent les atours d'un reporting de l'environnement. Un tel reporting non financier est en effet à même de compléter les états financiers et fournir des informations permettant d'apprécier que la création de valeur financière ne se fait pas au détriment, par exemple, du capital humain.

On comprend d'autant mieux l'évolution des frontières du reporting de l'immatériel. Il convient de souligner que lié à cette montée de l'enjeu de l'évaluation de la soutenabilité, le reporting RSE a, lui aussi, évolué. Cela est lié au fait que la thématique de la RSE est restée jusqu'au milieu des années 2000 relativement découplée de celle du Développement Durable (DD). La RSE renvoyait alors au rôle de l'entreprise dans la société alors que le DD concernait l'avenir de la planète. En conséquence, le reporting RSE visait à rendre compte des performances sociale et écologique de l'entreprise. L'hybridation des thématiques de la RSE et du DD a depuis mis la problématique de l'évaluation de la soutenabilité au cœur du reporting RSE.

Oui, mais quelle soutenabilité?

Si le reporting de l'immatériel et le reporting RSE se rapprochent, cela ne veut pas dire pour autant que toutes les différences se soient estompées. Même s'ils partagent un même point focal, l'évaluation de la soutenabilité de l'entreprise, les questions à la commande des deux types de *reporting* non financier ne sont en effet pas exactement les mêmes, loin de là :

- dans le reporting de l'immatériel, la question première consiste à apprécier la capacité de l'entreprise à demeurer rentable ou compétitive, soit la soutenabilité/ durabilité de son avantage concurrentiel. Le reporting environnemental promu est plutôt de type oustide-inside (de l'extérieur vers l'intérieur);
- dans le reporting RSE, dans le droit fil d'une définition de la RSE comme contribution des entreprises au DD, la question renvoie à l'évaluation de la soutenabilité sociétale de l'entreprise. Le reporting RSE promeut, lui, en conséquence un reporting qui vise à apprécier la soutenabilité du régime de croissance de l'entreprise vis-à-vis de la société dans laquelle elle est insérée (reporting inside-outside).

Des différences demeurent, et, elles sont fondamentalement politiques et éthiques. Le choix se pose donc entre une RSE plutôt instrumentale (au service d'une compétitivité durable des entreprises) ou une RSE plutôt politique (visant à (re)mettre les entreprises au service de la société). Cela appelle bien entendu des arbitrages politiques et éthiques, et, secondairement, des arbitrages techniques.

Nous essayons de rendre nos articles accessibles au plus grand nombre. Dans le cadre de cette politique, nous testons la possibilité de «vocaliser» différents articles du MagRH sous la forme de podcast. Vous trouverez donc plusieurs articles lus par une voix automatique, accessibles lorsque vous êtes connectés sur l'internet.

Découvrez & Téléchargez ce texte lu de manière automatique avec l'application Astread.

(podcast hébergé sur SoundCloud)



Apprenez à réapprendre.

Sciences Po Executive Education accompagne les entreprises depuis plus de 40 ans





Vos fonctions tant à l'Elysée qu'à France Stratégie vous ont-elles permis d'avoir une vue élargie de l'importance de la RSE sur la cohabitation nécessaire entre Etat et Entreprise ?

En effet. Dans le premier cas ce constat est né du travail réalisé avec toutes les parties prenantes autour de la loi « devoir de vigilance », qui a débouché en 2017, après de multiples échanges et les nécessaires compromis qu'il a fallu susciter. La mobilisation et je dois dire le niveau de compétence des ONG a joué ici un rôle décisif.

Dans le second cas, à France Stratégie, j'ai retrouvé avec plaisir les acteurs de la plate-forme RSE, qui lui était rattachée suite à une décision de JM Ayrault, alors Premier ministre. L'activité était ici plus quotidienne et diversifiée, avec une forte production de rapports et d'avis, impliquant d'importants efforts pour bâtir du consensus.

Vous étiez Président de l'ANDRH lors de l'arrivée massive de la RSE dans les entreprises. Avez-vous une explication au fait que les DRH ne se sont pas appropriés cette réflexion immédiatement et ne l'ont pas considéré comme partie intégrante de leur périmètre ?

Les DRH sont à l'image de l'école dans la société : nous attendons tout d'eux. Je crois que s'ils ont eu ce petit « retard à l'allumage » c'est d'abord que leurs patrons n'avaient pas franchi le pas, à de rares exceptions près. Cela n'allait pas de soi de changer de paradigme et, par exemple, de se préoccuper enfin d'environnement.

Le rapport Notat/Sénart et les changements sur l'objet même de l'entreprise vous semble-t-il aller dans le bon sens ?

Son existence même va dans le bon sens, ce genre de démarche portée par des personnalités emblématiques ayant au moins la même valeur que leurs propositions. Désormais, malgré des lacunes et de fortes disparités selon les secteurs, les groupes, les sites, ces sujets sont sur la table et l'on va davantage remarquer les cas où la dynamique patine que les progrès réalisés.

Aujourd'hui, la fonction RH semble vouloir s'approprier cette dynamique RSE ... que vous semblet-il le plus important à mettre en œuvre pour que le S de Social prenne toute sa dimension?

Cela renvoie d'abord au dialogue social et à la négociation. Certes, les enjeux sociaux et plus encore sociétaux vont au-delà mais soyons logiques : il ne peut y avoir de progrès social qui ne soit partagé, ni de démarche collaborative se limitant à des injonctions verticales. Là encore, la forme et le fond doivent aller de pair.

La Caisse des Dépôts est « actionnaire » d'un grand nombre d'entreprise, la RSE fait-elle partie de ses critères de gouvernance ?

Absolument, d'autant que le groupe est très engagé lui-même dans ces démarches, en particulier la finance Responsable et qu'il travaille déjà très concrètement à la manière de mettre en œuvre les ODD, sur une base ambitieuse

Les organisations syndicales semblent vouloir aussi entrer dans cette approche, est-ce à votre avis une possibilité d'aller vers un nouveau dialogue social et vers une « coconstruction » sociétale ?

Sans doute, et l'on voit bien que les acteurs sociaux au sens large interagissent de plus en plus, par exemple sur les enjeux liés à l'exclusion, à l'emploi, aux droits sociaux notamment à l'échelle européenne et internationale. Je pense d'ailleurs que cette ouverture n'est en rien contradictoire avec le syndicalisme « de service » prôné par beaucoup

Michel Yahiel

Né le 30 avril 1957

Diplômé de l'Institut d'études politiques (IEP-1977) de Paris et ancien élève de l'Ecole nationale d'administration (ENA-1982)

Adjoint au chef de l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) puis conseiller au cabinet de la ministre des Affaires sociales (1982-1986)

Directeur général du Fonds d'action sociale (FAS) puis directeur de cabinet du ministre des Affaires sociales (1986-1991)

Nommé inspecteur général des affaires sociales en 1993 et parallèlement professeur associé à la faculté de droit et de sciences économiques de Rouen

Directeur général du cabinet de conseil Bernard Brunhes International (1996-2000)

Rapporteur général de la Commission pour les simplifications administratives (Cosa) à l'Igas (2000-2003)

Directeur du développement économique et de l'emploi puis directeur général des ressources humaines à la Ville de Paris (2003-2009)

Président de la commission santé de l'Igas (2009-2010)

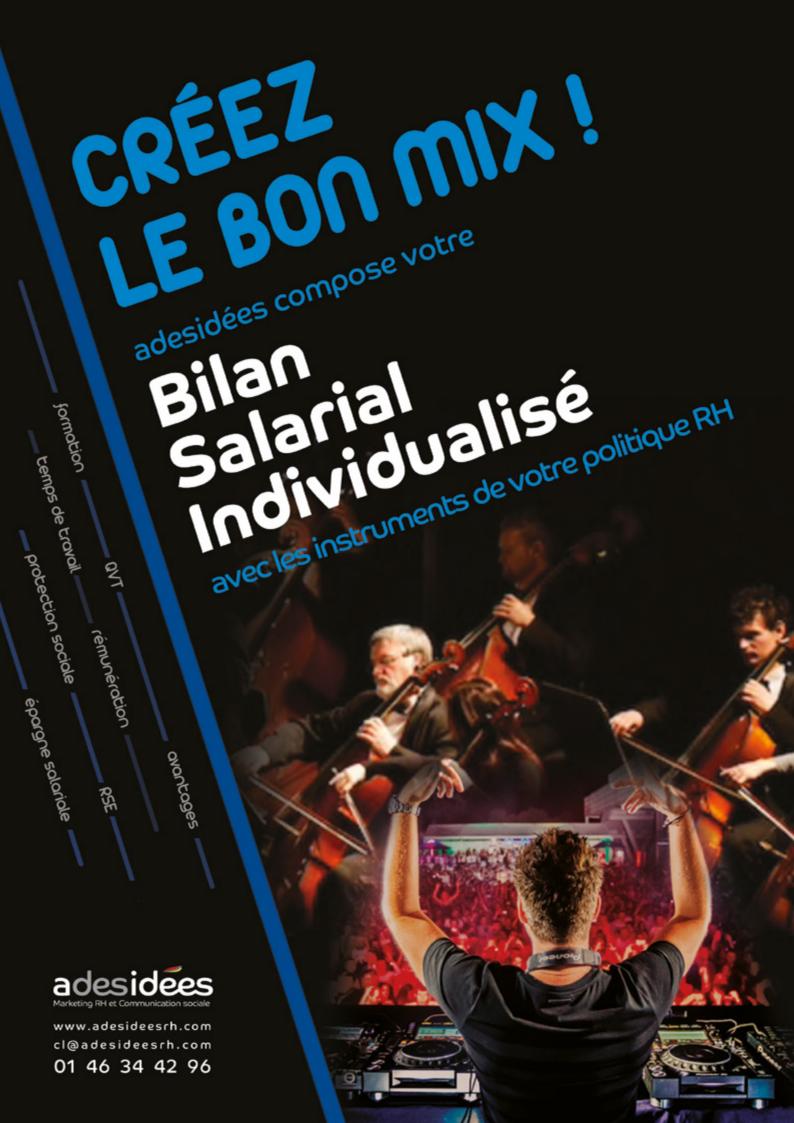
Président ANDRH (2010-2012)

Délégué général de l'Association des régions de France (ARF – 2010-2012)

Conseiller social du président de la République (2012-2017)

Commissaire général de France Stratégie (2017-2018)

Directeur des retraites et de la solidarité de la Caisse des Dépôts depuis le 1er février 2018, membre des comités de direction de l'établissement public et du Groupe





De la RSE à la raison d'être, le défi des DRH

Par Marc Deluzet, Délégué général OSI

Ces vingt dernières années, la RSE s'est imposée comme un axe incontournable des politiques RH. Mais, sous l'effet d'une double évolution stratégique, transformation des modèles d'affaires et remise en cause d'un modèle de capitalisme centré sur la performance financière, les questions relatives à la RSE changent de nature. Les dirigeants leur accordent une place désormais stratégique. Reste à passer du discours aux actes : les Directions Des Ressources Humaines sont au cœur de ce défi.

Pransformations des modèles d'affaires entreprises. De nombreuses entreprises internationales ont engagé ces dernières années des transformations profondes de leur modèle d'affaires. La nature incommensurable des investissements à réaliser dans les réseaux de télécommunication limite la croissance des entreprises du secteur et Orange a repensé sa stratégie pour se développer dans des secteurs connexes, banque et cybersécurité. La « décarbonation » de l'économie a poussé ENGIE à orienter sa stratégie vers les énergies renouvelables et les services énergétique. Les mutuelles réunies au sein du groupe VYV repensent totalement leur stratégie pour offrir des services complémentaires à leur cœur de métier assurantiel comme le logement ou la formation. A chaque fois, l'impulsion ne vient pas des directions chargées du développement durable ou de la RSE, mais des enjeux « business » directement des dirigeants, avec leur direction de la stratégie comme principal levier.

Parallèlement, feux de forêts et inondations, ruptures de stocks de médicaments, pillage des données personnelles, menace de récession mondiale, crises démocratiques et montée des populismes, accréditent l'idée que le capitalisme est malade, quand bien même l'extension de la sphère marchande progresse toujours. Intégrer des objectifs sociaux et environnementaux n'est pas seulement une idée émise par des militants altermondialistes radicaux, elle émerge aussi des milieux d'affaires à l'échelle mondiale et d'un nombre croissant de dirigeants d'entreprise qui choisissent de se mobiliser à travers plusieurs initiatives internationales.

Nouveau capitalisme et nouvelles formes entrepreneuriales

Aux Etats-Unis, face aux débats de la primaire démocrate pour la présidentielle de 2020, la Business Roundtable, qui réunit près de 200 PDG des plus grandes sociétés américaines (JP Morgan, Amazon, Appel, Dow, Coca-cola, Exxon, Boeing, ...),

- 1 Sur le site internet de la BRT https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/
- 2 Présidée par le PDG de Danone et soutenue par l'OCDE, l'initiative (B4IG), réunit 34 entreprises internationales qui pèsent 900 milliards de chiffre d'affaires et emploient 3,5 millions de personnes. https://www.oecd.org/inclusive-growth/businessforinclusivegrowth
- 3 https://www.oecd.org/inclusive-growth/businessforinclusivegrowth/Business-Pledge-against-Inequalities.pdf
- 4 The B team, http://www.bteam.org

a publié l'été dernier une déclaration¹ qui redéfinit les missions de l'entreprise en soulignant leur engagement personnel. « Chacune de nos parties prenantes est décisive » assurent-ils dans ce texte qui rompt avec la suprématie de l'actionnaire dans le partage de la valeur.

En amont du G7, l'initiative Business for Inclusive Growth² (B4IG) a publié un engagement³ contre les inégalités et pour des modèles de croissance plus inclusifs. Un incubateur de modèles d'affaires a déjà répertorié 50 projets innovants qui concernent 100 millions de personnes ; un forum de financement a réuni des investissements qui atteignent le milliard d'euros. Une troisième initiative plus ancienne et associant la société civile, *The B Team*⁴ (par opposition au plan A, dans lequel les affaires sont principalement motivées par le profit) vise à développer une nouvelle façon d'entreprendre pour le bien-être de l'homme et de la planète.

Les années 2010 ont vu émerger aux Etats Unis un mouvement destiné à trouver un cadre juridique pour des entreprises lucratives désireuses d'assurer des missions d'intérêt général sans risquer d'être attaquées pour non-respect de leurs devoirs fiduciaires, lesquels imposent de maximiser la création de valeur pour l'actionnaire. Divers procès ont conduit à de nouvelles formes juridiques liées au concept d'entreprise lucrative à impact social ou « profit-with-purpose business » et à des statuts comme celui des benefit corporations qui s'étend à l'échelle mondiale à travers le label B-corp. En France, les dispositions de la loi PACTE proposent d'inscrire les objectifs sociaux et environnementaux de l'entreprise, sa raison d'être, dans son objet social et définissent un statut d'« entreprise à mission ».

Les dénominations diffèrent mais toutes ces initiatives ont en commun la volonté d'affirmer d'autres finalités à côté de la recherche du profit. L'ambition dépasse le cadre jusqu'ici occupé par la RSE: au-delà d'une vigilance accrue concernant l'impact de l'entreprise sur son environnement physique et sociétal, l'objectif porte sur l'évolution des modèles d'affaires et leur orientation vers les besoins sociétaux les plus urgents (jeunes, emploi, pauvreté, discriminations): il en va de leur pérennité et de leur capacité à créer de la valeur.

Passer aux actes : un double défi pour les DRH

Si les stratégies des entreprises et l'engagement des dirigeants d'entreprise manifestent une rupture, reste à traduire les discours en actes, à passer de l'être au faire. Cette nécessité constitue pour la fonction Ressources Humaines autant une opportunité stratégique qu'un impératif de renouvellement.

D'une part, si le social fait partie du business, les attentes envers la filière RH portent désormais sur sa contribution à la conquête de nouveaux marchés, à travers l'innovation sociale, le recrutement des talents liés aux nouvelles activités, l'engagement des managers et des collaborateurs vis-à-vis de nouvelles attentes sociétales. Avoir dans ses effectifs plus de 10% d'alternants comme ENGIE s'y est engagé et en embaucher la moitié requièrent de nouveaux modes de formation, de management et d'organisation du travail. Introduire dans les offres commerciales des pratiques internes d'excellence sociale en matière de lutte contre les discriminations, de montée en compétences et de qualité de vie au travail exige que les responsables RH deviennent des « business leaders », plus seulement des « business partners ».

D'autre part, le recentrage de la mission de l'entreprise sur les enjeux collectifs d'intérêt général au sens large suppose de reformuler un projet social susceptible de projeter l'ensemble du corps social, collaborateurs et management, vers les attentes externes, celles des clients, des territoires et des parties prenantes. Or, embarquer l'ensemble des collaborateurs dans une telle bascule exige davantage qu'une cascade d'objectifs descendants le long de la ligne hiérarchique : des processus horizontaux d'intelligence collective permettant à chacun d'eux d'acculturer la nouvelle perspective dans ses tâches quotidiennes sont indispensables. Dans cet esprit, les communautés de pratique professionnelles sont des outils très puissants pour opérer les changements nécessaires et redonner à l'acte de travail sa puissance créatrice.

Pour répondre à ces deux défis, les directions RH sont appelées à réinventer la gouvernance des femmes et des hommes dans l'entreprise, à travers de nouveaux modes d'évaluation, de rémunération et de reconnaissance, pour favoriser l'engagement professionnel et la collaboration avec les acteurs externes. A rebours des politiques d'individualisation forcenées, il s'agit de réinventer les pratiques managériales et les formes du dialogue social. Bien davantage que de faire grossir un silo RSE parmi d'autres, les Ressources Humaines ont à repenser l'ensemble de leurs outils et processus à l'aune de cet objectif stratégique : donner corps et sens à une nouvelle culture d'entreprise commune, dirigée autant vers l'interne que l'extérieur de l'entreprise.

www.observatoire-social-international.com https://instituterasme.org





Cabinet de conseil indépendant, Calexa group accompagne les directions des ressources humaines dans l'évolution du métier et de ses technologies.

ACCOMPAGNEMENT RH ET SIRH

SCHÉMA DIRECTEUR SIRH

靐

Nous déterminons ensemble l'organisation de votre SIRH actuel et futur.

AIDE À LA DÉCISION



Nous vous accompagnons dans la phase préparatoire de votre projet RH et dans le choix de votre SIRH.

ASSISTANCE À MAÎTRISE D'OUVRAGE



Nous vous aidons dans le pilotage du projet, la phase de recette et l'appropriation par les utilisateurs.

CONDUITE DU CHANGEMENT



Nous vous permettons d'accélérer la transformation pour un gain de temps et de productivité.

NOS DOMAINES D'INTERVENTION

ADMINISTRATION RH

Paie et gestion administrative Gestion des temps et des activités Core RH

DÉVELOPPEMENT RH

Gestion des talents Recrutement et mobilité Gestion de la formation GPEC, évaluation et entretien Formation digitale

STRATÉGIE RH

Organisation RH Transformation digitale Projet d'externalisation

MARKETING RH

Communication RH
Engagement des collaborateurs
Marque employeur

PERFORMANCE RH

Infocentre Reporting BI

«Ensemble créons l'intelligence collective»



En tant que Responsable des Ressources Humaines, nous savons que votre temps est précieux et qu'il doit être utilisé de façon rationnelle et rentable.

C'est pourquoi **Référence Retraite** vous aide à organiser et optimiser la tranche senior de votre personnel.

Que ce soit pour la gestion des remplacements à venir, la transmission de votre savoir-faire ou un plan de départ volontaire, **Référence Retraite** est un acteur majeur des bilans retraite en entreprise.

La Retraite devient plus claire avec Référence Retraite!



Pour obtenir des informations, vous pouvez bénéficier d'un entretien personnalisé avec votre expert **Référence Retraite** et ceci sans engagement ni frais de votre part. Vous pourrez alors évaluer l'intérêt d'une expertise retraite pour votre personnel.

Siège :

745 Route de Grenoble 38260 LA FRETTE

© 09 50 38 91 24 **@** 09 72 30 64 92

□ contact@reference-retraite.com

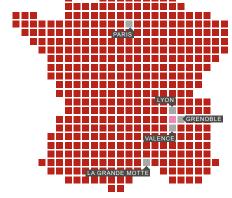
www.reference-retraite.com

Paris Vendôme:

5 Rue de Castiglione 75001 PARIS

Sud:

Résidence l'Heure Bleue II Bât B 10 Impasse de la Désirade 34280 LA GRANDE MOTTE













RSE, Bien commun et projet d'entreprise

Par Patrick Storhaye, Président de Flexity, Professeur Associé au CNAM Paris, fondateur de RH info

SE, bien commun et projet d'entreprise Patrick Storhaye, Président de Flexity, Professeur Associé au CNAM Paris, fondateur de RH info

En 2014, plusieurs acteurs de l'industrie pharmaceutique Nord-Américaine avaient été pointés du doigt, notamment par Hillary Clinton, pour avoir augmenté brutalement le prix de certains médicaments vitaux, et ce dans des proportions ahurissantes. Martin Shkreli, alors CEO de Turing Pharmaceuticals qui avait augmenté un de ses produits de 5 000%, était au centre de la polémique¹ et fut alors désigné² comme l'homme « le plus détesté » des Etats-Unis. Dans un entretien sur CNBC³, le CEO de Valeant vantait de son côté les mérites de sa stratégie de croissance par acquisitions, financée par une

dette aussi galopante qu'importante, comme la meilleure option pour ses actionnaires. Plusieurs articles⁴ fustigeaient alors sa propension à servir le seul intérêt de ses actionnaires au détriment de celui des patient·es. Elu CEO de l'année⁵ en 2015, il fut limogé⁶ en 2016, sa stratégie explosant en vol, puis arrêté⁷ ensuite pour soupçons de fraude. Warren Buffet⁸ le donna alors en exemple de ce qu'il ne faut pas faire pour présider aux destinées d'une entreprise.

Cette histoire donne évidemment la nausée. On pourrait l'ignorer et lui laisser la place que mérite certains de ses protagonistes, en l'occurrence celle des oubliettes des petites histoires de la médiocrité humaine. Le problème est qu'elle entretient malheureusement une représentation aussi mani-

- 1 https://www.forbes.com/sites/luketimmerman/2015/09/23/a-timeline-of-the-turing-pharma-controversy/#165e3139771d
- 2 https://www.bbc.com/news/world-us-canada-34331761
- 3 https://www.cnbc.com/2014/05/28/cnbc-exclusive-cnbc-transcript-valeant-ceo-j-michael-pearson-speaks-one-on-one-with-meg-tirrell-today-on-cnbc.html
- 4 https://www.healthfreedoms.org/pharma-ceo-were-in-business-of-shareholder-profit-not-helping-the-sick/
 - https://www.nytimes.com/2015/10/05/business/valeants-drug-price-strategy-enriches-it-but-infuriates-patients-and-lawmakers.html
- 5 https://www.canadianbusiness.com/leadership/ceo-of-the-year/top-ceo-mike-pearson-valeant/
- 6 https://www.usinenouvelle.com/article/sans-surprise-valeant-se-separe-de-son-patron.N384632
- 7 http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2016/11/17/97002-20161117FILWWW00268-usa-arrestation-d-un-ex-dirigeant-de-valeant.php
- 8 https://www.cnbc.com/2016/05/02/warren-buffett-dont-run-a-company-like-michael-pearson-ran-valeant. html

chéenne qu'erronée d'une certaine forme d'entreprise, dont la raison d'être est pervertie par quelques tristes figures aussi peu soucieuses du bien commun que de l'intérêt général.

En toile de fond, cette histoire pose deux questions :

- Une question évidemment d'ordre moral et c'est la perspective même de la RSE;
- Et celle de l'équilibre entre les parties prenantes, indissociable de la précédente.

Considérer l'entreprise et son projet comme un bien commun contribue précisément à tenter de réaligner les intérêts de ces parties prenantes : la satisfaction des intérêts particuliers découle de la réussite du projet collectif, et non l'inverse. Cette lecture s'inscrit dans la tradition dominicaine de la conception du bien commun dans laquelle « c'est en lui que se résout la possible antinomie personne-communauté » (de La Soujeole & Morin, 2008, p. 201). En d'autres termes, la partie a besoin du succès du tout comme le tout a besoin, pour son propre succès, de chaque partie. Cette conception s'inscrit au fond dans l'essence même de ce qu'est l'entreprise dont la finalité réside d'abord dans sa raison d'être. L'existence d'un bien commun est en effet essentielle à tout édifice social (Fessard, 1969) et, par ailleurs, tout « principe de responsabilité » au regard de ce bien commun s'inscrit nécessairement dans une logique prospective (Jonas, 1990) : c'est une responsabilité face à l'avenir. Il en résulte que tout·e responsable, quel que soit son rang, doit inscrire son action et ses arbitrages dans la perspective de ce qui est bien ou mauvais pour le projet d'entreprise dans la durée. Une capacité d'arbitrage permanent entre le respect du but partagé et les affres de la réalité concrète, en ne sacrifiant pas l'avenir. C'est précisément ce qu'exprimait Franck Riboud lorsqu'il rappelait que « l'intérêt des actionnaires, celui des consommateurs, celui des pouvoirs publics, celui des salariés bien sûr, etc. Les critères à partir desquels j'arbitre doivent répondre à une seule question : l'intérêt de Danone à long terme est-il accompli? »9

Dans cette perspective, la confiance entre la partie (les salarié·es par exemple) et celles et ceux qui incarnent le tout passe certainement beaucoup plus par ce qui relève du « juste » que par le « bien » en tant que tel. Le bien, en tant qu'il désigne la finalité, relèverait dans le cas présent de la pertinence de la raison d'être et de son caractère acceptable aux yeux des parties prenantes, voir au-delà (la société, lorsqu'on s'inscrit dans une perspective RSE). En revanche, une fois celui-ci défini, c'est-à-dire une fois le projet acté, il devient de fait un bien commun entre les parties prenantes. En ce sens, il est de nature à transcender leurs intérêts immédiats.

Les responsables, en cela qu'elles ils incarnent le tout, doivent alors démontrer au quotidien que leurs décisions sont « justes », c'est-à-dire qu'elles servent l'intérêt du Bien Commun.

Or, il n'est malheureusement pas rare de voir des entreprises publiques ou privées dans lesquelles une collection d'indicateurs fait office de « projet » et dont les objectifs sont non seulement imposés par le poids déséguilibré des intérêts d'une seule des parties prenantes mais aussi parfois totalement déconnectés des contraintes du réel. Cette confusion entre la finalité et les objectifs (qui en jalonnent la réussite) a de multiples conséquences qu'il n'est pas difficile d'imaginer : interrogations sur la sincérité des responsables, désinvestissement d'une partie du corps social et souffrance de l'autre, prolifération des postures calculatrices au détriment de la réussite collective, parfois même tricherie organisée lorsque les injonctions sont inaccessibles.

Pourtant, on le sait depuis longtemps, un indicateur ne fait pas sens. Napoléon ne disait-il pas « je gagne mes batailles avec le rêve de mes soldats »? A l'instar du slogan soixante-huitard qui clamait qu'« on ne tombe pas amoureux d'un taux de croissance », gageons que les grognards ne se satisfassent pas des exigences dictées par une seule partie prenante et traduites en quelques objectifs chiffrés dont on pense qu'ils seront atteints à marche forcée. La réussite est toujours collective et elle suppose l'engagement de toutes et tous. Or, ce dernier n'est pas qu'affaire de récompense matérielle mais aussi de reconnaissance réelle, d'autonomie et de sentiment d'utilité, d'adhésion à une finalité qui donne sens aux efforts que l'on consent. Dans cette optique, il est alors logique de se demander s'il est raisonnablement possible de s'engager dans un projet dénué de toute forme de responsabilité morale à l'égard de la société civile dans son ensemble. La réponse est évidemment

Références

- Fessard, G. (1969). Autorité et bien commun. Paris : Aubier-Montaigne.
- Jonas, H. (1990). Le principe responsabilité.
 Une éthique pour la civilisation technologique.
 Paris: Les Editions du Cerf.
- de La Soujeole, B.-D., & Morin, R. (2008). Le bien commun et la relation personne-communauté: tradition dominicaine et modernité. Etat et bien commun: perspectives historiques et enjeux éthico-politiques (pp. 199-216). Berne: Peter Lang SA.





Par Lidwine Maizeray, Responsable du M1 MGRH, IAE de Lille

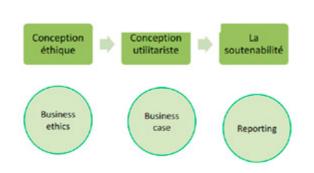


Figure 1. Panorama historique de la RSE

uparavant la dimension éthique de la RSE était l'apanage des financiers, réaffirmée avec l'accountability et le fait de rendre des comptes suite aux scandales comme celui d'Enron par exemple. Puis, la RSE s'est essentiellement tournée vers le développement durable et la prise en compte des impacts qu'une organisation peut avoir sur son environnement quand elle ne s'intéresse pas au respect des droits de l'homme sous l'angle social de la nondiscrimination, voire de la gestion de la diversité. Si le développement durable est parfois travaillé par les services d'achats et de communication des grandes entreprises, la dimension sociale de la RSE, quant à elle, relève très souvent des services ressources humaines ou des services dédiés et rattachés aux ressources humaines, quand les deux autres dimensions peuvent être rattachées à un service RSE propre et décorrélé de celles-ci.

Par ailleurs, avec les manifestations de plus en plus nombreuses comme la Marche pour le climat, avec les lois toujours plus nombreuses à l'instar de la loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) adoptée en avril 2019 et visant à renforcer la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux pour tout type d'organisation, la RSE – quand elle n'est pas liée à une raison d'être de plus en plus heureuse du fait de cette loi – semble émailler les nombreux discours institutionnels actuels et dont les gestionnaires ressources humaines se font les relais dans le cadre de leurs politiques et processus RH.

Cependant, cette (re) mise en lumière de la RSE tantôt énoncée comme responsabilité sociale des entreprises, tantôt énoncée comme responsabilité sociétale des entreprises, voire rebaptisée responsabilité sociale et / ou sociétale des organisations implique non pas tant de savoir comment elle doit être nommée ainsi que ses modalités d'application, que le fait de savoir qui doit ou peut s'en saisir dans une organisation. Est-elle un phénomène de mode à

se répartir équitablement entre services financiers, communication, achats et ressources humaines ou les ressources humaines sont-elles les plus aptes à s'en occuper dans la mesure où l'humain dont elles traitent se trouve à la croisée des enjeux financiers, éthiques et environnementaux? Autrement dit, les ressources humaines sont-elles censées (re) devenir un ciment, qui parfois ne prend pas, entre plusieurs services qui ne font que bien trop souvent que coexister autour de la question de la RSE? Un tel questionnement implique déjà de comprendre le lien que les ressources humaines ont avec la RSE avant même de savoir jusqu'où elles se doivent de s'occuper d'un tel sujet. Au préalable, un bref panorama historique sur la RSE s'avère nécessaire.

Quelques aspects historiques sur la RSE

Le concept de RSE aujourd'hui tendrait encore à se rapprocher de la définition donnée dans le Livret vert de la Commission Européenne de 2001, à savoir « être socialement responsable » ce qui « signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage " dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ». Autrement dit, elle tend à prendre en considération l'ensemble des différentes facettes que la RSE a pu connaître depuis son apparition dans les années 1950 aux Etats Unis.

Historiquement éthique, la RSE est empreinte d'une vision morale et religieuse dans le cadre de laquelle l'entreprise est assimilée à un être moral qui se doit de faire le bien. Cette vision de la RSE très kantienne où il s'agit de faire le bien pour le bien et non de faire le bien dans une optique utilitariste est de plus en plus difficile à tenir dans la mesure où la compétitivité entre les organisations s'est accrue et dans la mesure où la RSE devient dès lors une arme stratégique permettant de se distinguer de ses concurrents pour ainsi rester sur le marché.

Cette vision paternaliste a donc peu à peu fait place à une vision de business ethics qui a fait basculer la RSE vers une conception utilitariste (business case) qui est encore très prégnante dans la mise en place de celle-ci par les organisations. C'est d'ailleurs cette optique business case qui prédomine à un niveau européen depuis qu'elle s'y est répandue dans les années 1970. Si les organisations choisissent de façon plus ou moins contraintes par les lois qui émergent (notamment à un niveau français) de mettre en place une politique RSE, elles le font également dans une optique plus ou

moins volontariste afin de se distinguer des autres. Ainsi, les organisations oscillent entre simple conformisme légal et proactivité (Carroll, 1979 ; Le Bas et Forest, 2008) et font le choix d'une stratégie selon leurs contextes et leurs objectifs propres (Biwolé Fouda, 2014); ces stratégies les placent donc dans un utilitarisme plus ou moins marqué et plus ou moins visible. Cet utilitarisme ne va plus simplement se contenter d'être mobilisé pour des raisons de performance économique évidente, mais également pour faire face à des pressions sociétales de plus en plus fortes. De ce fait, d'utilitariste, la RSE devient très rapidement dans les années 1990 synonyme de la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes organisationnelles au sens de Freeman (1984) et donc prise en compte de tous « les individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à créer de la valeur à la firme et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et / ou en supportent les risques » (Post, Preston, Sachs, 2002, p.8). Autrement dit, les organisations vont chercher à satisfaire au maximum les parties prenantes sociétales et vont de ce fait entrer dans une optique de soutenabilité, voire d'accountability qui repose sur cette idée développée par Polyani (1983) et reprise par Granovetter (2000), à savoir qu'une organisation n'est pas seulement un marché, mais doit aussi tenir compte de la société dans laquelle elle s'inscrit. Pour cela, le recours au reporting plus ou moins obligatoire (loi sur le bilan social de 1977, lois Grenelle, loi sur les Nouvelles Régulations Economiques,...) permet à la fois de rendre des comptes et d'anticiper les actions futures tenant compte des aspects sociaux et environnementaux de façon plus ou moins concomitante.

Ainsi, il ne s'agit plus pour l'organisation d'assumer uniquement les conséquences et les risques que leurs actions et activités peuvent avoir sur la société et leur environnement, mais elle se doit aussi de les anticiper par-delà les conceptions éthiques et économiques. Avec l'apparition de la loi PACTE, c'est cette dernière vision de la RSE qui est dès lors encouragée pour les organisations les moins avancées en la matière et réaffirmée pour les autres.

C'est à la croisée des conceptions utilitariste et de soutenabilité que la Gestion des Ressources Humaines s'est retrouvée liée de façon indéniable avec la notion de RSE.

RSE et GRH : un lien indéniable par le prisme de la gestion de la diversité

C'est essentiellement et en tout premier lieu par le vecteur d'un cadre normatif qualifiable de hard law que la GRH s'est saisie malgré elle de la RSE. En effet, et surtout à un niveau français, pléthore de lois que les gestionnaires ressources humaines doivent prendre en considération dans leurs activités et leurs processus touchent à la dimension sociale, voire sociétale de la RSE et qui s'est renforcée dans les années 1970 avec l'apparition de la dimension business case.

En effet, parmi ces lois se retrouvent celles incitant à produire un bilan social (dès 1977), la loi L.1132-1 du *Code du travail* portant sur la non-discrimination (avec actuellement 25 critères), loi sur le handicap (2005), loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, pour ne citer que les plus marquantes. Ces lois visent à inclure au maximum les différences dans une organisation et ainsi à prendre en considération le fait que celle-ci se doit d'être le reflet de la société.

Ainsi, les organisations mettent en place grâce à leurs services RH des actions visant à réduire les inégalités de traitement, voire à rétablir une égalité des chances pour les salariés porteurs de différences donnant lieu à discrimination. Ces actions peuvent tout aussi bien relever de la hard law comme par exemple la mise en place d'accords spécifiques (accord handicap, accord mixité) que de la soft law avec des actions plus volontaristes comme des adhésions à des associations dédiées (Les Entreprises pour la Cité, l'Association Française des Managers de la Diversité...), la mise en place de labels (label égalité professionnelle, label diversité,...), la mise en place d'actions de sensibilisation afin de réduire le nombre de salariés se heurtant à un plafond de verre dans leurs évolutions de carrières du fait qu'ils appartiennent à des catégories susceptibles d'être discriminées (femmes, personnes en situation de handicap,...) avec la création et le déploiement de politiques spécifiques (Zannad, Galindo, 2018) et plus ou moins rattachées aux grands processus RH que sont par exemple le recrutement, la formation, la mobilité, la gestion de carrière... La prise en compte de la non-discrimination, le souhait d'inclure les différences et faire en sorte que tout un chacun accepte ces différences et que ce ne soit plus l'apanage des services RH en charge de faire percoler ces idées dans l'organisation vient inscrire directement la Gestion des Ressources Humaines dans une meilleure appréhension des aspects sociaux de la RSE. En se saisissant des sujets de non-discrimination, en les transformant pour les faire percoler jusqu'à en faire une gestion de la diversité, il s'agit pour la Gestion des Ressources Humaines d'adopter une vision business case.

Cette vision business case est celle-là même adoptée dès les années 1970 en ce qui concerne la RSE. En effet, par-delà un conformisme légal et un respect des obligations portant sur la prise en considération de toutes ou certaines différences en organisation, se profile la question d'une utilité à aller vers une plus grande proactivité en la matière.

Les gestionnaires ressources humaines se doivent donc de composer entre logiques économiques et logiques sociales lorsqu'ils traitent de la diversité (Cornet, Warland, 2008) de même que la RSE pousse les organisations à osciller entre logiques économiques et logiques sociales.

En n'étant pas uniquement focalisée sur la dimension sociale de la diversité, la Gestion des Ressources Humaines adopte donc cette idée que par la performance sociale, on obtient une performance économique et cette performance sociale est possible lorsqu'il existe une meilleure gestion des différences (Cox, 1991):

« Organizations are becoming increasingly diverse in terms of gender, race, ethnicity, and nationality. This diversity brings substantial potential benefits such as better decision making, greater creativity and innovation, and more successful marketing to different types of customers ».

C'est donc dans ce lien de cause à effet, qui n'est pas toujours prouvé et relève plus du performatif que d'une réalité attestée (Bereni, Jaunait, 2009; Garner-Moyer, 2012) que GRH et RSE se retrouvent mêlées. C'est parce que la GRH s'intéresse aux individus et leurs différences et de ce fait, s'intéresse à tout ce qui relève du social en organisation, voire du sociétal¹, qu'elle peut être qualifiée de responsable, mais surtout inscrit bien ses activités et processus dans la définition même de la RSE telle qu'elle est souhaitée par la Commission Européenne dans son livret Vert de 2001 : « satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage " dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

Autrement dit, les ressources humaines en travaillant sur la diversité ne vont plus s'intéresser uniquement à leur partie prenante principale que sont les salariés, mais à toutes parties prenantes. Quelque part, la Gestion des Ressources Humaines se trouve actuellement confrontée à ce questionnement soulevé par Gond et Igalens dans leur ouvrage de 2016 : « peut-on apprendre à devenir socialement responsable ? ». Avec la loi PACTE, les incitations à faire de la gestion de la diversité de plus en plus nombreuses, ce n'est plus simplement l'inclusion des différences en organisation qui se joue pour la Gestion des Ressources Humaines, mais bien

plus la prise en compte des différences par-delà les frontières organisationnelles et donc avec, par et dans la société. Autrement dit, de même que les individus porteurs de différences s'inscrivent dans une société donnée, ils s'inscrivent de fait dans un environnement spécifique, qui n'est plus uniquement celui où existe l'organisation.

Avant d'être des salariés, ce sont des citoyens. Or avec les nombreux mouvements citoyens s'intéressant à l'environnement et au développement durable (Marche pour le climat notamment), il semble que les salariés citoyens, voire citoyens salariés potentiels demandent aux ressources humaines de prendre en considération leurs sujets de préoccupations et demandent une plus grande responsabilité qui n'est pas uniquement liée à une prise en compte des différences, mais s'inscrit dans des enjeux écologiques et sociaux intrinsèquement liés.

Il ne s'agit plus pour ces salariés ou potentiels salariés de se demander « Qu'ai-je à gagner personnellement à travailler dans une entreprise socialement responsable?» et de chercher pour simple réponse une prise en compte d'une ou plusieurs différences dont ils seraient porteurs (genre, âge, handicap, ...) comme ils pouvaient se poser cette question il y a encore peu (Gond, Igalens, 2016), mais bien de se poser cette question dans une vision peut-être moins égocentrée, moins utilitariste et de nouveau plus éthique. Si l'organisation ne « doit pas nuire » en un sens global et doit prendre en compte les besoins environnementaux, les salariés semblent demander de plus en plus à ce qu'il y ait une unité de sens dans les actions proposées et donc appellent à une prise en main de tous les sujets liés à la RSE par un seul service. Or, la Gestion des Ressources Humaines semble être celle toute désignée pour cette tâche difficile, notamment pour les grandes entreprises où les aspects de la RSE sont segmentés entre plusieurs services par rapport aux PME et moyennes entreprises qui travaillent ces sujets en même temps au niveau de la direction et/ou des ressources humaines.

Les ressources humaines sont-elles faites pour traiter également des sujets environnementaux et éthiques ?

Dans la mesure où les ressources humaines permettent par de nombreuses actions de faire le lien entre des actions sociales et environnementales, entre des actions sociales et éthiques, entre des actions sociales et financières, et parce qu'elles

1 Des actions comme par exemple la mise en place de parrainage avec Nos Quartiers ont du Talent a plus une vocation sociétale qu'une vocation sociale et est pourtant mise en place par le service des ressources humaines, un service diversité en collaboration avec les salariés

traitent de l'humain qui se trouve à la croisée des enjeux financiers, éthiques et environnementaux, il semble que tous les indicateurs soient au vert pour une telle prise en compte de la RSE. Mais les ressources humaines sont-elles réellement faites pour traiter de tous les sujets qui ne sont pas directement sociaux ?

En effet, il n'est pas rare de voir interagir dans les grands groupes des services achats avec des services RH ou reliés aux RH afin d'obtenir une meilleure responsabilité à la fois sociale, environnementale et financière. C'est, par exemple, le cas pour le recensement des ESAT et le recours privilégie à ces derniers afin d'acheter du matériel de bureau, organiser des petits déjeuners ou déjeuners dans le cadre desquels des personnes en situation de handicap sont mobilisées, permettant ainsi de sensibiliser à la différence les collaborateurs. C'est également le cas lors du recours au tri des déchets par les ESAT (les poubelles ELISE par exemple). Bien évidemment, il y a dans ce recours aux ESAT un intérêt financier. Il sera, néanmoins, peut-être moindre dans les années à venir dans la mesure où à partir de 2020 les contrats avec les ESAT ne seront plus comptabilisés dans le taux d'emploi obligatoire de 6 % de travailleurs en situation de handicap.

Les actions sociales et financières, voire sociales et éthiques sont souvent des actions mises en place par les services RH en interaction avec les CE comme par exemple des séjours de vacances solidaires. Avec la fusion des IRP en CSE, il est fort à parier que de telles initiatives devront être relayées encore plus par les services ressources humaines faute de temps pour les représentants du CSE de pouvoir toujours s'en occuper. D'autres actions évoquées plus avant relèvent du social et de l'éthique : des actions de parrainage entre salariés et jeunes diplômés en situation complexe afin de leur permettre d'intégrer le monde professionnel. Ce sont souvent des jeunes diplômés issus de quartiers dits défavorisés et donc discriminés.

Si de telles actions permettent d'augurer le fait que les ressources humaines peuvent se saisir des sujets éthiques au même titre que des sujets sociaux et ce, d'autant plus que la question de l'humain renvoie par-delà un traitement gestionnaire et managérial pur à des considérations philosophiques métaphysique, morale et éthique, il n'est pas aussi aisé de penser que les ressources humaines vont pouvoir traiter des enjeux environnementaux (au sens écologique) au même titre que les enjeux sociaux.

En effet, si par le prisme de la qualité de vie au travail, il est loisible de voir un lien, même ténu entre environnement de travail et gestion des ressources humaines avec l'apparition notamment de services dédiés à l'organisation du travail, à la prévention directement rattachés aux ressources humaines, les aspects écologiques qui relèvent selon les secteurs bien plus des activités principales de l'organisation sont peut-être plus difficiles à travailler pour des services RH. Si nous prenons un exemple récent comme l'accident survenu à l'usine de Lubrizol à Rouen, nous pouvons nous demander: en quoi les ressources humaines seraient-elles plus compétentes pour communiquer sur les conséquences liées à l'incendie des matières premières contenues dans l'usine et ayant un impact environnemental sur les citoyens? Il semble que cela ne serait pas opportun, même si indirectement les services RH de ce groupe vont devoir redoubler d'efforts afin d'attirer et fidéliser des salariés qui seraient plus frileux à aller travailler dans une telle organisation n'ayant peut-être pas pris suffisamment de précautions pour réduire les impacts négatifs de ses activités sur les territoires où elle se situe.

Les ressources humaines vont avoir d'autant plus de mal à se saisir de tous les aspects de la RSE dans la mesure où elles ne sont pas directement impliquées dans tout le processus de soutenabilité. Certains grands groupes choisissent d'avoir un service RSE non rattaché aux Ressources humaines qui se cantonnent à faire du reporting des actions réalisées çà et là par les différents services en matière de RSE, mais ne sont pas décisionnaires sur les grandes orientations à donner par la suite à la politique en question, y compris sur les aspects sociaux dont pourtant elles se doivent d'être les fers de lance de par leurs activités propres. Pourtant, ce serait l'occasion de donner une unité de sens à ces multiples actions si tant est que les services dédiés à la RSE acceptent de travailler ensemble avec elles et ce encore plus dans des contextes organisationnels qui sont mis à mal par des conjectures économiques plus ou moins difficiles à vivre.

A l'heure où les restructurations et changements sont très nombreux en organisation, alors que les lois portant sur la diversité sont de plus en plus nombreuses et demandent une attention constante de la part des ressources humaines, s'intéresser à d'autres aspects que les aspects sociaux de la RSE est à double tranchant. Là où pour certains il s'agira d'une belle opportunité afin de redonner du sens à l'existence d'un service RH, voire lui redonner une légitimité, pour d'autres il s'agira plus d'un effet de communication potentiellement mal perçu par les salariés.

Outre, des jeux de pouvoir sous-jacents à la RSE dans les organisations et qui font que les ressources humaines ne sont pas toujours les plus à même de

lier tous les aspects de la RSE entre eux, un des freins principaux demeure la place même dévolue aux ressources humaines dans une organisation. En incitant la GRH à se saisir de la question, est-ce là un moyen de lui redonner sa véritable place et sa véritable fonction dans certaines organisations où elle n'était jusqu'alors plus trop au service de l'humain, mais bien plus d'une performance économique ayant oublié l'étape performance sociale ?

La RSE n'a pas de raison d'être si la GRH est bien menée en organisation

Demander à la Gestion des Ressources Humaines de faire de la RSE, même à un simple niveau social serait une redondance, voire un contre sens. La RSE actuelle peut apparaître comme un pacte avec le diable que les ressources humaines ont fait, transformant ces dernières en « hypocrites organisationnelles » mal perçues par la partie prenante essentielle qu'elle a parfois oublié de consulter et que sont les salariés. Dans cette course à la prise en compte de toutes les parties prenantes vers laquelle les organisations sont menées et plus particulièrement des ressources humaines qui subissent une pression sociétale de plus en plus forte en la matière, des actions sont mises en place. Cependant ces actions, toujours plus nombreuses, peuvent donner l'impression qu'elles n'ont plus de sens et se font au détriment des actions de fonds et qui touchent donc aux processus RH eux-mêmes et à la responsabilité même que les Ressources Humaines peuvent avoir dans une organisation.

Si la RSE est l'occasion pour la GRH de devenir dès lors socialement responsable (Barthe, Bellabes, 2016), il est ainsi possible de se demander en quoi cela peut consister réellement. En effet, « la" GRH socialement responsable" est celle qui, tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la règlementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié. Elle lui offre une meilleure équité, ainsi qu'une optimisation de la qualité de son emploi et du travail qu'il effectue, le tout étant inscrit dans une relation d'emploi durable » (Barthe, Bellabes, 2016, p.108). Autrement dit, loin d'être un levier pour une gestion des ressources humaines plus responsable, la RSE peut apparaître comme la face cachée ou le révélateur d'une Gestion des Ressources Humaines qui ne fonctionne pas bien. En empruntant le chemin de la RSE et surtout en mettant en avant ce cheminement, cela signifie que la Gestion des Ressources Humaines a besoin d'être améliorée car si elle se saisissait bien de tous les aspects sociaux imposés par les lois et même de façon proactive, la Gestion des Ressources Humaines n'aurait pas besoin de RSE, elle serait RSE.

Bibliographie

Barthe N., Belabbes K., 2016, « La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE », Management & Avenir, 1/83, p. 95-113.

Bereni, L., Jaunait, A., 2009, «Usages de la diversité», *Raisons politiques*, 35, p. 5-9

Biwolé Fouda J., 2014, « Le choix d'une stratégie RSE. Quelles variables privilégier selon les contextes ? », Revue Française de Gestion, 7/244, p. 11-32

Carroll A.B., 1979, «A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance», Academy of Management Review, .4/4, p.497-505

Cornet A., Warland P., 2008, GRH et gestion de la diversité, Dunod

Cox T. (Jr), 1991, « The multicultural organization », Academy of Management Executive, 5/2, p.34-47

Freeman M., 1984, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman

Garner-Moyer H., 2012, Réflexions autour du concept de diversité, éclairer pour mieux agir, AFMD

Granovetter M., 2000, Le marché autrement, Desclée de Brouwer

Gond J-P., Igalens J., 2016, La responsabilité sociale de l'entreprise. Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? »

Le Bas et Forest, 2008, « Le pouvoir régulatoire de la responsabilité sociale des entreprises : une analyse exploratoire », *Economies et sociétés*, série W, n° 10, p.3-24

Polyani K., 1983, La Grande Transformation, Gallimard

Post J.E., Preston L.E., Sachs S., 2002, Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth, Stanford University Press

Zannad H., Galindo G., 2018, « Attitudes face au plafonnement de carrière lié aux diplômes et au genre dans deux grandes entreprises françaises », Management de la diversité des ressources humaines, études empiriques et cas d'entreprises (sous la coordination de Bender A.F., Klarsfled A., Naschberger C.), p. 210-237, Vuibert



D'une contrainte légale à une opportunité de développement d'entreprises citoyennes

Par Charlotte Dubois et Louis Vaneecloo

n période de forte chaleur comme en cas de déluge, en tant qu'avocats en droit social, nous baignons quotidiennement dans le monde de l'Entreprise, dont la définition connaît ce qui pourrait bien à terme être considéré comme une révolution.

En effet, la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises), entrée en vigueur le 22 mai 2019 a modifié pour la première fois la définition de l'entreprise, inscrite à l'article 1833 du Code Civil.

Désormais au-delà du but lucratif de toute entreprise, la notion d'intérêt social est consacrée. La définition historique de l'entreprise à savoir « Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés » est complétée par la phrase suivante :

« La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité »

Une autre avancée considérable est celle de l'introduction dans le Code Civil du concept « d'entreprise à mission » qui permet à l'entreprise, si elle le souhaite, de préciser dans ses statuts une raison d'être :

« Les statuts peuvent préciser **une raison d'être**, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ».

Plusieurs conditions sont requises pour que l'entreprise puisse se prévaloir (sur son K bis notamment) de sa qualité de société à mission :

- Une raison d'être au sens de l'article 1835 du Code Civil dans sa rédaction issue de la Loi Pacte ;
- Une « mission » autrement dit un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité;
- Un « comité de mission » qui est en charge du suivi de l'exécution de la mission.

Certaines entreprises ont déjà franchi le pas, comme par exemple NORSYS, entreprise de services numériques, basée dans la métropole lilloise et dont le dirigeant a toujours été à la pointe des avancées sociales.

Pour son Président, Sylvain BREUZARD, « La raison d'être n'est ni un slogan publicitaire, ni une baseline commerciale ; elle définit une entreprise de la manière la plus fondamentale possible, à travers le sens profond qu'elle donne à son activité et la manière dont elle définit son utilité pour le monde ».

La raison d'être de NORSYS est la suivante : « Concevoir avec une préoccupation humaine et éthique des usages du numérique efficaces, afin de contribuer à l'évolution positive du monde ».

Afin de traduire cet engagement en actes concrets, NORSYS a déjà réalisé les actions suivantes :

Modification de ses statuts afin que son engagement sociétal que représente sa raison d'être, soit inscrit au même titre que ses engagements capitalistiques ;

Alignement des missions de sa fondation sur sa raison d'être en soutenant des projets dont la finalité sociale ou écologique nécessite un meilleur usage du numérique ;

Création d'un conseil d'éthique dont l'objet est de positionner l'entreprise sur ce qu'elle est prête à faire et à ne pas faire dans le cadre de ses activités. Les premières questions sont par exemple les suivantes : faut-il travailler avec des secteurs d'activité tel que l'armement ? Avec des clients qui ne s'engagent pas concrètement dans une démarche RSE ?

Lancement d'un projet visant sa neutralité en carbone : changement du fournisseur électrique vers un fournisseur 100% énergies renouvelables, achat de matériels ayant une meilleure efficacité énergétique, compensation de CO2 par la plantation de forêts...

Mais comment l'avocat en droit social peut-il accompagner concrètement l'entreprise dans sa démarche RSE ?

Plusieurs axes sont envisageables :

- Négocier un accord d'entreprise sur le sujet : en effet, même si beaucoup d'entreprises ont déjà mis en place des accords portant sur la Qualité de Vie au Travail « QVT », peu sont les accords identifiés comme des accords portant sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise « RSE ». Or, la plupart des sujets QVT tels que par exemple « le droit à la déconnexion », « l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle » ou encore des politiques de recrutement favorisant la diversité et l'égalité des chances s'inscrivent tout à fait dans une démarche RSE;
- Favoriser l'actionnariat salarié: Avec près de 3 millions d'actionnaires, détenant en moyenne 4 % du capital des entreprises, la France est la championne d'Europe toutes catégories de l'actionnariat salarié et cette tendance ne devrait que s'accroître avec l'entrée en vigueur de la loi PACTE.

En effet, la mise en place de dispositifs d'actionnariat salarié est particulièrement stimulée par l'adoption des dispositions suivantes :

- Réduction du forfait social (de 20% à 10%) sur l'abondement versé par l'entreprise dans un dispositif d'actionnariat salarié => applicable depuis le 1^{er} janvier 2019;
- Possibilité de versement unilatéral de l'employeur sur le PEE => en attente du décret;
- Augmentation de la décote maximale autorisée sur les titres de l'entreprise, de 20 à 30 % à 5 ans et de 30 à 40% à 10 ans => applicable depuis le 23 mai 2019;
- Modification des règles de gouvernance des fonds d'actionnariat salarié: les salariés représentant les porteurs de parts aux conseils de surveillances des FCPE (Fonds commun de placement d'entreprise) d'actionnariat salarié sont élus par et parmi les salariés porteurs de parts; les représentants de l'entreprise sont exclus de l'exercice des droits de vote attachés aux titres de l'entreprise => applicable au 1^{er} janvier 2021;
- Encourager le partage de valeur grâce à l'attractivité renforcée de l'épargne salariale : La Loi PACTE comprend de nombreuses mesures visant à accroître le partage de valeur et le développement de l'épargne salariale :
 - Forfait social: Suppression du forfait social sur l'intéressement, la participation et l'abondement de l'employeur sur un plan d'épargne salariale, pour les entreprises de moins de 50 salariés (hors entreprises appartenant à une UES) et suppression du forfait social sur l'intéressement pour les entreprises de 50 à 249 salariés => applicable depuis le 1er janvier 2019;
 - Participation: Le plafond de salaire pris en compte pour le calcul de répartition de la participation est réduit de 4 à 3 PASS, afin de favoriser une répartition plus égalitaire => applicable depuis le 23 mai 2019; La participation ne devient obligatoire qu'à compter du 1er exercice ouvert après une période de 5 années consécutives au cours de laquelle le seuil de 50 est atteint => applicable depuis le 1er janvier 2019;
 - Intéressement: Le plafond individuel de la prime d'intéressement passe de 50% du PASS à 75% du PASS. Il est désormais identique au plafond individuel de participation => applicable depuis le 23 mai 2019;
- **Booster l'épargne retraite :** La Loi PACTE vient d'être complétée par l'ordonnance n° 2019-786 du 24 juillet 2019 portant réforme de l'Epargne Retraite avec la création du Plan d'Epargne

Retraite (PER). Sa mise en œuvre est prévue à partir du 1er octobre 2019, avec encore un décret et un arrêté à paraitre très prochainement. Il y a là une vraie carte à jouer pour les entreprises sachant qu'aujourd'hui vis-à-vis de leurs salariés, ces dernières peinent à proposer des produits d'épargne retraite attractifs et adaptés aux besoins de préparation de la retraite.

Cela se concrétisera notamment par le biais d'un plan d'épargne retraite collectif facultatif et ouvert à tous les salariés ayant vocation à succéder aux actuels PERCO ou d'un plan d'épargne retraite obligatoire prenant la succession des actuels « articles 83 ». Les entreprises auront la possibilité de regrouper ces produits en un seul plan d'épargne retraite pour davantage de simplicité. Toutes les entreprises bénéficieront d'un forfait social réduit à 16%, au lieu de 20%, sur les versements en épargne retraite lorsque l'épargne sera investie à hauteur de 10% au moins dans des titres de petites et moyennes entreprises.

Dès l'automne 2019, les entreprises qui ont mis en place un PERCO devront le transformer en PER d'entreprise collectif afin de pouvoir bénéficier des avantages afférents à ce nouveau dispositif. Cette transformation nécessitera :

- Information/consultation des instances représentatives du personnel ou signature d'un avenant avec les organisations syndicales;
- Information de l'ensemble des bénéficiaires au sein de l'entreprise.

Ces différentes mesures envoient un signal fort aux entreprises qui souhaitent développer les produits d'épargne salariale et encourager également la mise en place de dispositifs d'actionnariat salarié.

La loi PACTE permet à ce volet de la RSE de passer d'un droit concept de droit mou à un droit dur, qui se codifie progressivement.

Dans un monde où l'entreprise est souvent pointée du doigt comme ne tenant pas compte de toutes ses parties prenantes, la performance globale passera par une évolution de sa raison d'être. De la performance économique à la performance sociale et environnementale, la loi a déjà fait le pas....

Les entreprises qu'elles le veuillent ou non devront suivre, à elles d'être actrices de leur destin.

> Charlotte Dubois et Louis Vaneecloo Solucial Avocats https://www.solucial.com



DÉCOUVREZ NOTRE OFFRE DE FORMATIONS 2020

NOS PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE

Droit social & GRH Comité Social et Économique Droit des Affaires I Comptabilité-Gestion-Finance ■ Santé-Sécurité-Environnement I Immobilier-Urbanisme-Construction Management I Développement personnel



Note de 9,5/10* calculée à partir des notes et commentaires laissés par nos participants après leur formation. *1984 avis obtenus depuis le 10/07/2018





WORKSHOPS

FORMATIONS D'ACTUALITÉ



INTER **ENTREPRISES**



INTRA **ENTREPRISE**



E-LEARNING



PASSEPORTS FORMATION

QUI SOMMES NOUS?

ELEGIA c'est 30 ans d'expérience comme Business Partner des responsables formation.

Fort de notre réseau de plus de 300 formateurs rigoureusement sélectionnés pour leur expertise et leurs qualités pédagogiques, nous proposons une palette de solutions formation diversifiée pour répondre à l'ensemble de vos besoins de formation.

> Nous vous apportons un savoir-faire éprouvé et une des meilleures qualités du marché comme en témoigne notre notation Avis Vérifiés.

Référencement n° **0004285**



Qualification OPQF Certificat n° 16 05 SP 303



ELEGIA est certifié HappyIndex / AtWork.



Adhérent de la



RSE et création de valeurs

Par Bernard Attali, President de Gouvernance et Valeurs, Cabinet de Conseil dédié aux lignes de métier Corporate Finance et Corporate Gouvernance

es premières approches de valorisation des actifs immatériels sont dues à EDITH PEN-ROSE (theory of the growth of the firm) dont la dernière édition a été publiée en 2009, aux presses universitaires d'OXFORD.

Si ce thème du capital immatériel est longtemps demeuré absent du champ de pensées des économistes, les premières réflexions sur le capital immatériel remontent maintenant à près de 60 ans avec les travaux d'Edith Penrose sur les ressources tangibles et intangibles.

Dans les années 1990, Henri Tezenas du Montcel expliquait que les actifs immatériels étaient insuffisamment intégrés dans toutes les formes d'évaluation des entreprises, précisant si justement qu'« on ne tient pas compte de ce qu'on ne mesure pas ».

En 2010, le groupe de travail Thésaurus-Bercy a été constitué à la demande de Christine Lagarde, ministre de l'Économie et des Finances, par Alan Fustec.

Ses conclusions se présentent sous la forme de deux rapports : Thésaurus V1, publié le 7 octobre 2011, et Thésaurus V2, publié le 13 octobre 2015.

Le Thésaurus-Bercy V1 identifie les actifs suivants :

- 1. Capital Client
- 2. Capital Humain
- 3. Capital Organisationnel
- 4. Capital des Systèmes d'Information
- 5. Capital de Savoir
- 6. Capital de Marque
- 7. Capital Partenaire
- 8. Capital Actionnaire
- 9. Capital Sociétal
- 10. Capital Naturel.

Ainsi il apparait que dans les 10 items identifiés par thésaurus V1, le capital social et que le capital immatériel constituent les actifs immatériels, et sont donc créateurs de valeur.

Nous allons définir plus précisément le capital sociétal, celui-ci rassemble tous ce qui relève de diverses parties prenantes au sens large et le capital naturel il rassemble tout ce qui relève de l'environnement, nous pourrions également rajouter par extension le capital humain, car les salariés compétents, motivés épanouis et fidèles permettent à l'entreprise de se développer facilement;

Selon Bernard Marois et Alain Fustec, les actifs d'une entreprise regroupent :

- Des actifs solides (les immobilisations)
- Les actifs liquides (actifs circulant)
- Les actifs gazeux(immatériels).

La RSE fait donc partie des actifs immatériels (actifs gazeux) ou (actifs invisibles)

D'autres méthodes existent, tel que sharing value développée par JAKY Ouziel, dans cette démarche il convient de vérifier que la société est engagée dans ce processus grâce à la signature de différents accords :

- Le label Emplitude et la charte de la diversité pour l'emploi et l'insertion
- Le label d'engagement volontaire objectif CO2 et le label CO2 neutral

La RSE contribue à valoriser directement la marque de l'entreprise et indirectement à capter ou fidéliser sa clientèle.

Afin de valoriser cet actif intangible, on retient selon la méthode développée dans sharing value généralement un montant :

- D'environ 3 à 5 % du CA en B2B,
- De près de 5 à 10 % du CA en B2C.

Victor Waknine quant à lui développe une approche qui réconcilie performance économique, engagement des hommes, et qualité sociale son indice IBET mesure la qualité de vie au travail.

Les investissements à impact social initiés par les grandes entreprises tel que DANONE et l'OREAL, témoignent de l'importance de la politique RSE dans l'appréciation des parties prenantes d'une entreprise et donc de la marque. Ces exemples s'il en était besoin démontrent bien qu'aujourd'hui, création de valeurs, RSE et engagement social sont étroitement liés

La prise en compte de la RSE en tant que création de valeur est également soulignée par le rôle croissant que jouent les agences de notations dans la prise en compte des facteurs RSE. La transposition de la di-

rective européenne N° 2014 /95 UE par l'ordonnance du 19 juillet souligne s'il en était besoin que l'appréciation d'une performance d'une entreprise ne se limite pas à l'appréciation des états financiers stricto sensu. La certification par le commissaire aux comptes des éléments contenus dans le reporting extra financier souligne s'il en était nécessaire le caractère stratégique des démarches RSE menées par les entreprises.



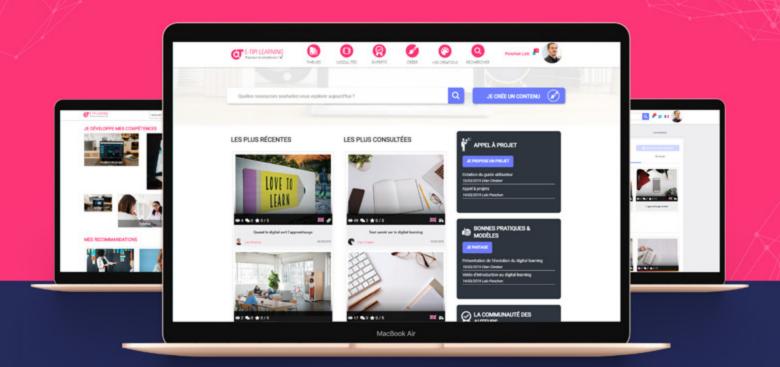


Abonnez vous au MagRH! C'est gratuit



TRANSFORMEZ VOTRE ENTREPRISE EN ORGANISATION APPRENANTE!

Découvrez une offre de formation 360 avec une expérience apprenant moderne, simple, engageante et indivisualisée pour répondre aux nouveaux enjeux de la formtion et de l'éducation.





Learning Hub



Adaptive Learning



Social Learning



Studio Intégré



Mobile Learning



La RSE: cerise sur le gâteau ou charrue avant les bœufs?

Denis Monneuse, Enseignant-chercheur, directeur du cabinet de conseil « Poil à Gratter »

es réunions de travail, c'est comme les relations sexuelles : on s'en souvient rarement en détail quelques jours après, mais celles dont on se souvient restent en revanche gravées dans notre mémoire à jamais.

Parmi celles dont je me souviens (les réunions de travail, pas les relations sexuelles !), il y a les cinq suivantes que je voudrais partager avec vous car elles ont contribué à forger mon regard sur la RSE. En deux mots : la RSE devrait être la cerise sur le gâteau, la nouvelle lubie d'une entreprise une fois qu'elle fonctionne parfaitement. Or l'expérience montre que les organisations mettent la charrue avant les bœufs : elles se délectent de responsabilité sociale, voire sociétale, alors qu'elles parviennent à peine à respecter les lois.

Je développe ici une approche critique et constructive en proposant un positionnement plus humble de la RSE comme aiguillon et direction opérationnelle au service des autres départements de l'entreprise¹.

La RSE ou l'arbre qui cache la forêt

La première réunion que je ne suis pas prêt d'oublier se déroula dans une multinationale du secteur de l'industrie. Jeune consultant, je dois faire une présentation à la fin du Codir RH-RSE. Quand j'arrive, le DRH présente le bilan social du groupe. Il dit quelques mots sur l'absentéisme maladie pour indiquer qu'il faudrait le réduire 🛚 comme s'il suffisait de le dire pour le faire ! 🛮 puis passe aux accidents de travail. Il y eut plusieurs accidents de travail mortels dans l'année. Pas en France, mais dans d'autres pays. En douce France, il n'y eut que des blessures graves (un membre sectionné par exemple), mais pas de victimes; l'honneur est sauf. Le DRH lit une note qui décrit par le menu comment ces accidents sont survenus. J'étais encore très naïf à l'époque : je ne pensais pas qu'au XXIème siècle il y avait encore des personnes qui perdaient un bras, voire la vie en travaillant dans des fleurons industriels ; si bien que mon sang se glace. Je regarde autour de moi : je suis le seul à écouter. Les autres participants ont tous le nez sur leur ordinateur ou leur smartphone. Les morts et les blessés ? Tout le monde s'en fout. Je devine que la même scène doit se répéter chaque année : le DRH dit une fois par an que l'absentéisme est trop élevé et qu'il y a trop d'accidents de travail, les participants plongent le nez dans leur écran, puis le relèvent quand

1 Je considère la RSE comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ». Il s'agit de la définition proposée par l'Union Européenne dans son livret vert de 2001. Cf. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366 Mais mon propos serait le même à partir des autres définitions classiquement utilisées.

sera abordé un sujet plus intéressant à leurs yeux. Le sujet qui réveille la salle est un sujet RSE. L'entreprise doit-elle prendre en charge l'abonnement Vélib' de ses salariés parisiens qui viennent de temps en temps travailler à vélo ? Puis les passions se déchaînent quand est abordée la prochaine campagne d'affichage en interne pour encourager le covoiturage. Face au choix cornélien entre l'affiche A et l'affiche B, toutes les têtes sont levées ; plus un seul smartphone n'est de sortie!

Cette réunion illustre comment les (grandes) entreprises adorent faire des choses au-delà de la loi au lieu de commencer par la respecter. Elles sont parfois plus motivées par la RSE que par le respect d'obligations telles que la préservation de la santé des salariés, oubliant au passage que la santé devrait être le socle de la RSE. Je ris sous cape quand une entreprise parle de RSE alors qu'elle a un taux d'absentéisme anormalement élevé. Il est tentant de mettre la charrue avant les bœufs! C'est sûr qu'il est plus sexy et plus tendance de parler écologie et de jouer le rôle de chief happiness officer en organisant de temps en temps un apéro avec des pailles en carton plutôt que de mettre les mains dans le cambouis pour changer d'un iota l'ergonomie d'un poste de travail (sachant qu'un iota, sur le long terme, peut avoir des conséquences sur la santé loin d'être négligeables) ou de se battre pour que les salariés adoptent les postures qui réduiront leurs troubles musculosquelettiques (TMS), donc changeront totalement leur vie au travail, mais aussi leur vie tout court. D'ailleurs, est-ce la responsabilité sociale des entreprises de rendre leurs salariés heureux ? Qu'elles se contentent déjà de ne pas les rendre plus malheureux et mal en point que le jour de leur embauche : ce serait déjà bien !

D'aucuns diront que j'ai beaucoup travaillé sur l'absentéisme, si bien que je plaide pour ma paroisse. Mais je ris aussi sous cape quand une multinationale parle de RSE alors qu'elle ne paye pas (ou fort peu) d'impôts dans les pays où elle opère. J'attends encore que quelqu'un m'explique comment on peut oser prononcer le mot « responsabilité » quand on profite des infrastructures et de la main d'œuvre qualifiée d'un pays sans y contribuer!

La RSE ou l'art de faire du business autrement

La deuxième réunion marquante que je m'en vais vous conter portait quant à elle sur le mécénat d'entreprise. Je dois vous avouer que j'aurais du mal à être salarié d'une entreprise qui fait du mécénat. J'aurais du mal à entendre que mon employeur me demande de faire des économies et m'explique qu'il n'a pas les moyens d'améliorer mes conditions de travail, mais qu'il a en revanche les moyens de donner de l'argent à l'opéra pour que les amateurs de cet art (dont je fais partie) payent moins cher leur place ou bien d'aider le Louvre à rénover un tableau alors que c'est plutôt le rôle

du ministère de la culture ou de mécènes privés de financer cela.

Mais bon, j'essaye de « challenger » de temps en temps mes convictions, donc j'étais prêt à changer d'avis. Mais ce ne fut pas le cas, bien au contraire ! Un des orateurs (qui travaillait pour un groupe de grande distribution) expliqua que le mécénat ouvrait des portes à moyen terme. Son groupe avait ainsi pu obtenir des avantages ou des concessions dans telle ou telle région grâce aux liens noués via le mécénat. Je suis à deux doigts de tomber de ma chaise. En gros, le mécénat est utilisé ici comme une forme de corruption. Mais une corruption douce, noble, pas un vulgaire dessous de table. On est entre gens bien élevés. On fait du soft power, de la responsabilité sociale. Ah bon !

Si la corruption me dérange, faire du business pas du tout. C'est précisément la raison d'être des entreprises! Il serait donc mal venu de le leur reprocher! Mais il est risible d'habiller de nouvelles idées de développement économique avec les habits neufs de la RSE. Au début des années 2000, la mode était au social business et à « la base de la pyramide ». Il s'agissait de développer des produits et services à destination des pauvres, mais pas de manière philanthropique : il fallait leur vendre des choses peu chères, donc à grande échelle et de faible qualité, afin de réaliser tout de même une marge. Très bien! Pourquoi pas? Il s'agissait tout simplement d'une adaptation du fordisme puisque Henry Ford souhaitait que ses ouvriers puissent acheter les voitures bas de gamme qu'ils contribuaient à produire. Mais il ne serait jamais venu à l'idée de Ford de se vanter de faire de la RSE! Ou alors, si tout est RSE, en sus de la prose, Monsieur Jourdain faisait aussi de la RSE sans le savoir! Dans la même veine, Ryanair et Free sont alors des modèles de RSE puisqu'ils ont participé à casser les prix dans l'aérien et la téléphonie, en se souciant moins des conditions de travail de leurs salariés que de leurs parts de marché, certes, mais c'est un détail.

La RSE ou l'envie d'être aimé

La troisième réunion indélébile dans ma mémoire était une sorte de master class donnée par un PDG. Une partie de son propos portait sur la RSE qu'il avait mis un point d'honneur à développer. Après toute une série d'arguments rationnels et sérieux pour justifier son intérêt pour ce sujet, il avait lâché une petite phrase du style « Et puis, je suis content de pouvoir raconter ce que nous mettons en place à ma femme et mes enfants » qui sonnait comme un moment de vérité. Comme si, après les paroles attendues, il dévoilait enfin à demimots ses motivations inavouées : se faire bien voir, se faire aimer des siens. La RSE était en quelque sorte le ciment de son couple, le pansement qui compensait sa faible présence auprès de sa famille ; il était peu présent, mais c'était pour la bonne cause : il faisait des choses bien. C'est plus mignon que de parler de RSE comme de la danseuse du président. C'est un constat, pas une critique. On a tous (moi le premier) envie d'être aimé. Et si ce PDG pousse son groupe à faire de la (vraie) RSE afin de gagner l'admiration de sa femme tel un chevalier courtois du Moyen-Age, tant mieux! Surtout si elle lui demande quel est le niveau d'absentéisme et d'imposition de son entreprise.

Ce que je trouve plus gênant, c'est la communication exagérée qui va avec. Cette communication en dit beaucoup en creux. Un peu comme quand ton père qui ne s'abaisse jamais à débarrasser la table le fait une fois par an et éprouve alors le besoin de le clamer à la terre entière. Je ressens souvent cette impression à la lecture de rapports RSE qui s'apparentent à une liste à la Prévert, une liste interminable à en devenir ridicule. Tout est bon à prendre. On a un restaurant d'entreprise ? On va le mettre dans rapport RSE! On ne torture pas nos salariés ? On va le mettre dans rapport RSE! Etc. Ce besoin maladif d'être aimé me met aussi mal à l'aise que devant l'amoureux éconduit qui supplie sa dulcinée de l'aimer encore en lui dressant sous son balcon une longue liste de vaines promesses. Il faut d'ailleurs se méfier de ces listes de pratiques de RSE comme de la peste. Elles adoptent généralement la technique du clair-obscur² qui consiste à mettre en lumière certains éléments pour la mieux en cacher d'autres. Par suite, ce qui compte n'est pas ce qui figure dans un rapport RSE mais ce qui n'y figure pas ; la poussière cachée sous le tapis.

La RSE ou l'envie de mettre un peu de piment dans sa vie à petit prix

La quatrième réunion qui m'a marqué est une réunion interne d'une entreprise en vue de faire le bilan de son action en matière de congés solidaires. Etaient alors invités le DG, le DRH, quelques autres personnes qui comptent et puis une partie des salariés qui ont donné de leur personne, en l'occurrence qui sont partis faire une mission humanitaire en Afrique pendant leurs vacances aux frais de leur employeur. Un cadre dirigeant se frotte les mains : avec la déduction fiscale à la clé, cela coûte peanuts pour un effet garanti : les salariés sont ravis, c'est une expérience inoubliable, ils ont l'impression qu'ils ont plus appris que donné, ils en tirent un fort sentiment de gratitude envers leur employeur, cela fait de belles histoires à raconter et une bonne image pour l'entreprise, notamment en interne. Quelques salariés sont un peu jaloux, mais la plupart trouve que leur employeur fait une bonne action.

Je relate cette réunion à des étudiants en école de commerce. Leur réaction, quasi unanime, est négative : Ah ces gens dans la crise de la quarantaine qui ont un boulot ennuyeux et une petite vie moribonde qui ont donc besoin de chercher du sens en allant se donner bonne conscience en allant aider pendant deux semaines les petits Africains qui meurent de faim!

Je comprends la réaction de mes étudiants. Mais qu'importe? Les salariés volontaires, les Africains concernés, les dirigeants et la directeur RSE sont contents. Bref, tout le monde, il est content! Tout le monde il est gagnant! Sauf les étudiants ronchons qui y trouvent à redire, mais seront peut-être bien contents d'y participer dans 15 ans s'ils en ont l'occasion. J'invite mes étudiants à changer leurs représentations: avant de servir la société toute entière et de « sauver le monde », la RSE sert avant tout à faire plaisir aux membres du département RSE et à ceux qui participent à ses actions. Qui sommes-nous pour juger des gens qui mettent un peu de piment dans leur vie à petit prix?

Etre un directeur RSE, tu sais, c'est pas si facile!

Du temps où j'étais naïf (oui, je l'ai beaucoup été, mais le suis de moins en moins!), je croyais que directeur RSE était le plus beau métier du monde. Je croyais qu'on y trouvait du sens et un sentiment de faire le bien à des conditions matérielles bien plus avantageuses que celles proposées pour un poste dans une petite association humanitaire par exemple. J'ai bien vite déchanté comme je le raconte dans mon prochain livre qui est un récit romancé (car anonymisé) de mon expérience au sein de la Direction du Développement Durable d'une grande entreprise française : le meilleur job du monde sur le papier peut devenir un cauchemar en réalité³.

Mais pour l'heure, je vais me contenter de relater une cinquième réunion marquante. Le directeur RSE d'un grand groupe pharmaceutique présente son métier dans un forum pour étudiants. Son PowerPoint met en avant les actions de son groupe dans ce domaine. Il pensait provoquer de l'admiration dans le public et donner envie à des étudiants de postuler à des stages au sein de sa direction. Mais tout ne se passa pas comme prévu. 90 % des questions étaient des critiques: « C'est tout? », « Pourquoi vous ne faites pas ceci?», «Vous devriez faire cela!», etc. Le directeur RSE ressortit lessivé de cet échange, dépité, la mine aussi déconfite que Jacques Chirac en avril 2005 au sortir de son dialogue avec des jeunes sur le référendum sur la constitution européenne quand il avoua qu'il ne les comprenait pas.

Si je suis très critique envers la RSE, je le suis bien moins envers les directeurs (ou directrices bien entendu) RSE. Je ressens de l'affection, presque de la pitié pour eux parce qu'ils ne font pas un métier si facile. Ils prennent en effet beaucoup de coups en raison des attentes suscitées par leur titre. On demande bien moins souvent aux directeurs financiers ou marketing d'expliquer leur politique et de rendre des comptes !

Le problème, c'est que la RSE fait écho à la vertu. La politique RSE d'une entreprise est alors analysée sous l'angle moral et non pas uniquement sous l'angle

productif ou financier. C'est la rançon à payer par ceux qui prétendent faire le bien. Agnès Jaoui le montre magnifiquement dans son film *Place publique* (2008) : elle joue le rôle d'une femme portée sur l'humanitaire alors que son mari (Jean-Pierre Bacri) est un homme égoïste et imbu de lui-même. Paradoxalement, leur fille est bien plus critique envers sa mère qu'avec son père parce qu'elle sait depuis le départ que son père est un « connard » : au moins, lui, il ne crée pas d'attentes, donc il ne déçoit pas !

Critiqué de toute part, le directeur RSE doit se défendre à grands coups de « C'est mieux que rien », « Faut voir le verre à moitié plein », « On est en progrès », etc. Il se prend en pleine tête toutes les contradictions de l'entreprise alors qu'il n'a point le pouvoir de les gérer, loin de là. Il récolte toutes les questions qui devraient plutôt être adressées au PDG en tant que décideur. Car les sujets sérieux sont précisément trop sérieux pour entrer dans le périmètre de la RSE. Quand on discute avec des directeurs RSE, leurs réponses sont bien souvent : « Je n'ai pas la main là-dessus ! », « Ah, non, ça c'est le rôle du DRH! », etc. En outre, les directeurs RSE ne sont pas forcément à l'aise avec certaines pratiques de leur entreprise, mais doivent s'asseoir sur leurs états d'âmes. Par exemple, un directeur RSE que je connais estime lui aussi que le premier acte de RSE pour une entreprise est de payer des impôts, tandis que son entreprise a des pratiques plus que limites dans ce domaine. Son métier consiste à obtenir quelques succès, mais aussi à avaler beaucoup de couleuvres. Peut-être démissionnera-t-il un jour comme Nicolas Hulot en clamant « Je ne veux plus me mentir », « Je me suis surpris à des moments à abaisser mon seuil d'exigence ». Personnellement, si j'étais DRH, je m'assurerais que tous les membres du département RSE soient supervisés par un psy afin de m'assurer de la préservation de leur santé mentale.

La RSE comme mouche du coche ou business partner

Il est très facile de casser du sucre sur le dos des politiques RSE. Je voudrais donc me montrer également constructif en soulignant la posture intéressante que peuvent adopter des directions RSE en tant que poil à gratter ou empêcheur de tourner en rond. Il s'agit de jouer le rôle d'aiguillon en encourageant l'entreprise à faire du business autrement, en adoptant des pratiques plus vertueuses tout en gardant l'objectif de fabriquer du profit. Pour cela, la direction RSE ne peut bien entendu pas agir seule, à l'instar des directions de l'innovation qui n'ont pas le monopole de l'innovation, mais la vocation de développer partout une culture de l'innovation. Il y a toutefois deux façons de jouer ce rôle d'aiguillon: une positive, l'autre négative. Commençons par la négative que j'appellerais la technique de la mouche du coche en référence à la fable éponyme de La Fontaine. Un coche montre péniblement une côte quand :

« Une Mouche survient, et des Chevaux s'approche ; Prétend les animer par son bourdonnement ; Pique l'un, pique l'autre, et pense à tout moment Qu'elle fait aller la machine, S'assied sur le timon, sur le nez du Cocher ; Aussitôt que le char chemine, Et qu'elle voit les gens marcher, Elle s'en attribue uniquement la gloire ; (...) Ainsi certaines gens, faisant les empressés, S'introduisent dans les affaires : Ils font partout les nécessaires.

Et, partout importuns, devraient être chassés. » Le risque pour les départements RSE est ainsi de se placer au-dessus du lot et de se contenter de donner des ordres sans contribuer d'une once à leur mise en

Une posture plus humble et plus intéressante consiste à se positionner moins en ministère de la parole qu'en ministère du soutien, c'est-à-dire d'assumer d'être une fonction support, au sens premier du terme, tout en se montrant opérationnel. Cela passe par une posture de servant leadership ou de business partner en direction des autres départements de l'entreprise, sur le mode : mettons ensemble les mains dans le cambouis pour trouver des solutions, par exemple en faisant de la recherche-action ou en adaptant de bonnes pratiques repérées ailleurs. Loin du donneur de leçon, le département RSE est chercheur de solutions. Il ne s'agit pas de s'exclamer « Il faudrait faire cela ! », mais « Voyons ensemble comment être intelligents et créatifs pour lier autant que possible pratiques vertueuses et profits!»

Ce rôle d'aiguillon peut s'accompagner au besoin d'un peu de manipulation au sens de faire faire des choses à une autre direction qu'elle n'avait pas prévue de faire. Je vous donne un exemple. Un directeur RSE nota que son entreprise ne faisait pas grandchose pour réduire le plafond de verre ; il y avait des pratiques de discrimination envers les femmes en interne sans que personne ne s'en émeuve. Puisque le DRH ne s'emparait pas du sujet, il alla voir le PDG et le convainquit qu'une politique d'égalité professionnelle ambitieuse serait un moyen de transformer la culture d'entreprise et de renouveler une partie des équipes dirigeantes. Le DRH, désireux de se faire bien voir et de ne pas se faire voler par son collègue de la RSE un sujet porteur, leva la main en Comex pour être le porteur de cette politique et la mena à bien car il se savait sous l'œil de ses pairs. Par ce coup de billard à deux bandes, le directeur RSE joua donc un grand rôle dans la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes dans son entreprise.

Commentaires, critiques et questions sont les bienvenues à denismonneuse@gmail.com



Amélioration de la Qualité de Vie au Travail et Personnelle



Quand on parle de RSE, dans certaines organisations, le doute s'installe : parle-t-on de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ? ou du Réseau Social d'Entreprise ? Deux acronymes chers à nos organisations que je vous propose de combiner afin de faire de l'un, le démultiplicateur de l'autre. Démonstration.

lateforme collaborative, chatOps ou encore réseaux sociaux d'entreprise ont plus ou moins envahi nos organisations... Même si leur succès n'est pas toujours au rendez-vous et pour cause un choix d'outil technologique peu adapté aux besoins réels des salariés et un déploiement à marche forcée sans grand accompagnement pour peu qu'ils soient déployés à bon escient, les outils collaboratifs de l'entreprise peuvent jouer un réel effet de levier tandis qu'il s'agit d'impliquer les salariés. Et ça tombe bien! En matière de RSE, la responsabilité sociétale de l'entreprise cette fois, c'est justement ce que l'on cherche ... pour que le sujet ne reste ni l'apanage de la direction, ni une promesse sur papier glacé, tandis qu'au cœur de l'actualité, la loi PACTE incite justement les entreprises à repenser leur place dans la société et à renforcer la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux dans leur stratégie et leur activité.

Racine de RSE

En matière de dispositif collaboratif, on connaît surtout les espaces projet ou encore les communautés de pratiques qui permettent à des pairs comme à des experts d'échanger sur leurs sujets de prédilection. Moins répandues dans les organisations, si l'on en croit les chiffres du dernier Observatoire Intranet et Digital Working du cabinet Arctus, les communautés d'intérêt sont déployées dans un peu plus d'un tiers des entreprises. Parce qu'elles permettent aux collaborateurs d'échanger entre eux sur des sujets en marge de leur activité professionnelle, elles contribuent à créer de la transversalité, à faciliter la connaissance mutuelle, à développer le fameux sentiment d'appartenance l'entreprise. Fondations, intérêt pour le sport, le chant, la lecture, ... Les communautés d'intérêt trouvent également une illustration dans l'animation d'un dispositif RSE responsabilité sociétale de l'entreprise cette fois.

Mais souvent les communautés dédiées au développement durable ou à la RSE dans l'entreprise ne rencontrent pas le succès attendu auprès des salariés. En cause, des contenus à faible valeur ajoutée pour les salariés: quelques chiffres clés, le bilan carbone, et éventuellement un plan de déplacement entreprise (le PDE, un dispositif, exigé depuis le 1er janvier 2018 par la loi de transition énergétique auprès des entreprises

regroupant plus de 100 salariés sur un même site, permet notamment d'encourager les usages de transports alternatifs pour venir le lieu de travail). Et même si les outils permettent de créer de la discussion autour de ces contenus, c'est le silence virtuel... peu de like, encore moins de commentaires, des indicateurs en berne, comme si le sujet n'intéressait personne...

Et pourtant! En tant que citoyen, nous sommes tous de plus en plus sensibles à la santé de notre planète dont les ressources naturelles annuelles sont englouties en à peine 7 mois chaque année, et nous sommes en général en tant que salariés, fiers des engagements de nos organisations pour répondre aux défis environnementaux ou plus largement sociétaux. Alors comment faire pour encourager l'engagement des salariés autour de la politique RSE en utilisant (entre autres, on est d'accord, ce n'est pas exhaustif) les outils collaboratifs de l'entreprise.

RSE + RSE = équation gagnante

Même si tous les espaces collaboratifs ne sont pas équipés des mêmes fonctionnalités, selon les technologies déployées, vous trouverez bien parmi ces usages, des idées pour animer votre politique RSE dans le RSE!

Bien sûr, publier régulièrement des articles de fonds sur l'actualité DD de l'entreprise (nouveaux engagements, etc.) peut paraître basique, mais c'est un début... Utiliser l'espace de discussion et un format comme le microblog peut permettre également de partager de la veille sur le sujet de la RSE, les tendances du secteur ou encore ce que fait la concurrence en la matière. C'est aussi un format court et direct qui permet de rappeler les dates clés du dispositif : la journée 0 papier, la semaine du développement durable, etc.

Dans un blog, il est également possible de partager du contenu de façon plus personnelle et plus engagée: la tribune peut ainsi être confiée à des ambassadeurs qui portent la RSE dans l'entreprise pour y témoigner de leurs engagements, de leurs convictions. Le blog peut aussi être tenu par un dirigeant de l'entreprise qui y exprime plusieurs fois dans l'année les promesses et les combats de l'entreprise en matière de RSE. Style éditorial plus incarné et authentique, possibilité de liker, de commenter, le blog est un canal de

communication naturellement plus impliquant tant pour ceux qui y prennent la parole que pour ceux qui le lisent...

Au-delà de la mise à disposition de documents (bilan carbone, etc), l'espace collaboratif dédié à la RSE peut faire l'objet d'un réel travail en commun avec les collaborateurs de l'entreprise : inviter les salariés à co-écrire une charte de l'entreprise durable au sein d'un wiki par exemple, organiser une réflexion d'ensemble sur la mission de l'entreprise ou encore échanger des bonnes pratiques pour diminuer son empreinte écologique au bureau, au sein d'un forum... : autant de pistes à explorer!

Une communauté dédiée à la RSE permet aussi de retrouver les temps forts des rencontres physiques autour de ces thématiques en images : galerie photo de la journée 0 déchets ou encore reportages vidéos des opérations congés solidaires. Elle permet aussi de poursuivre ces rencontres physiques en ligne : animer un réseau d'ambassadeurs passe certes par des réunions, mais les échanges peuvent se poursuivre dans la communauté online, où l'on stockera aussi les compte-rendu de réunions et tous les documents utiles à la mission des ambassadeurs (supports de formation, kit de communication, ...).

Par ailleurs, à l'heure où la consommation de seconde main n'est plus seulement un phénomène de mode, les bourses d'échange ou de dons entre collègues sont également simples à mettre en œuvre online autour d'un forum ou d'un système de publications de petites annonces dans l'espace collaboratif dédié à la RSE.

Enfin, quand capter l'attention est devenu une défi, il est aussi possible de s'appuyer sur les nombreux gadgets « gamifiés » des outils collaboratifs : badge, système de points, etc. qui permettent de récompenser ou de valoriser des collaborateurs impliqués dans la démarche RSE de l'entreprise et dont le RSE peut saluer les efforts.

Et pour finir, publiez une liste de liens vers les ressources utiles (site de covoiturage, règles d'utilisation de la flotte automobile, ...) pour encourager les pratiques durables et vous aurez un espace collaboratif dédié à la RSE complet et utilitaire!

Plus de collaboration = plus de RSE

Au-delà de cette liste d'usages (qui n'est pas exhaustive!), encourager les usages collaboratifs au sein de l'entreprise, c'est aussi un engagement à plus de communication, de transversalité, de liens sociaux dans l'entreprise, autrement dit, cela pourrait être un levier de RSE en tant que tel.

Enfin, agir de façon écologique et durable en entreprise, c'est aussi limiter le réchauffement climatique lié aux usages numériques. D'ailleurs le secteur de la tech l'a bien compris et commence à prendre de ce côté aussi des engagements : développement des services d'hébergement dit « green », des pratiques d' « éco-conception » web pour réduire son empreinte écologique, de label « Green-IT » indépendants, ... Phénomène de mode me direz-vous ... Ce qui ne l'est pas par contre, c'est que développer l'usage des outils collaboratifs, signifie aussi réduire l'usage des mails, de l'échange de pièces jointes qui diminueront d'autant l'impact environnemental des datas center. C'est aussi responsabiliser certains acteurs de l'entreprise, chargés d'animer leurs communautés collaboratives, et incités à y « faire le ménage » régulièrement afin de ne pas y stocker ad vitam eternam, des contenus qui n'ont plus de valeur ajoutée... contribuant également à une utilisation raisonnée des espaces de stockage en ligne.

Pour conclure, vous l'aurez compris, le RSE peut permettre d'animer la réflexion et les actions autour de la RSE, susciter davantage d'engagements de la part des salariés, mais aussi contribuer à sa mesure aux enjeux sociaux et environnementaux de l'entreprise. RSE x RSE : un combo gagnant !



MagRH N°8

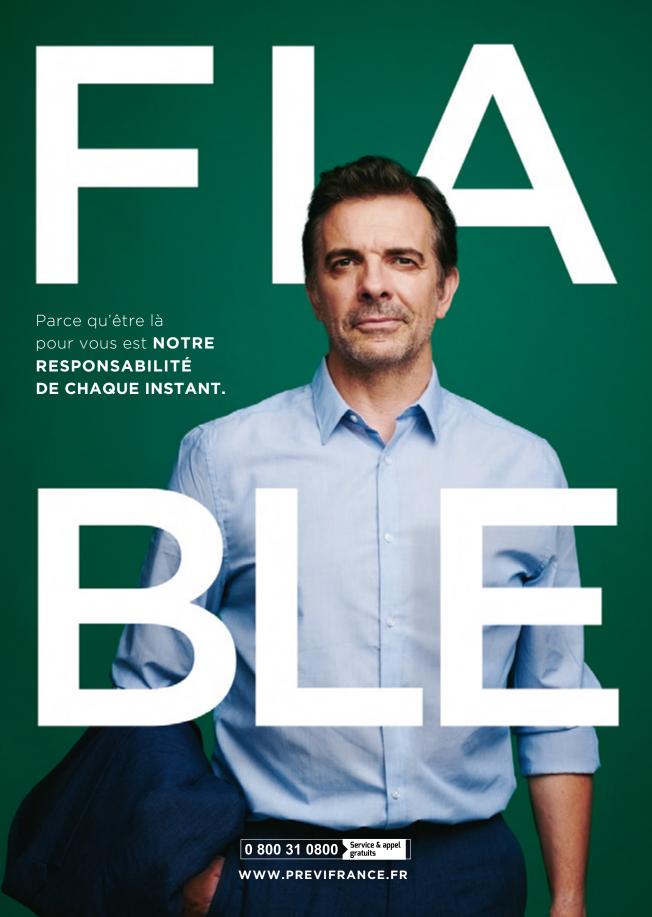
les outils collaboratifs au service des engagements de l'entreprise

il y a 19 secondes









Puttuelle Previtations soumise aux dispositions du Inveil ald Loode de la Muttaille -18/EN nº 17, 6950 669.
Muttuelle Prévitance - Sièce social : 80, rue Matabiau - BP 71269 - 37012 70uluse Cedex 6, ® Adance coRco - 0.2/2019 - Crédit photos : Laurent M



Les collaborateurs au cœur de chaque « raison d'être »!

Par Sylvain Reymond, Directeur Général de Pro Bono Lab

'adoption de la loi Pacte permettait, en mai 2019, de fixer la nouvelle vocation sociale et environnementale de l'entreprise, l'encourageant à raisonner bien au-delà de ses seules performances économiques. Elle fixait la vision d'une économie plus vertueuse, plus solidaire, plus durable et venait donner un cadre à une tendance de fond impulsée par quelques dirigeants pionniers. Plus globalement, cette loi permettait d'insuffler une prise de conscience collective et concédait justement à l'entreprise un rôle nouveau, un rôle central même, dans la prise en charge des urgences sociales et sociétales les plus vives. Les grands défis auxquels notre génération est confrontée, en premier lieu celui du réchauffement climatique, ne pourront clairement pas être relevés sans des engagements forts pris par des entreprises et leurs parties prenantes. Les visions désuètes et les vieux débats qui consistaient à exclure de fait l'entreprise de toute prise en charge de l'intérêt général ou de ces enjeux d'utilité sociale semblent donc définitivement clos. Oui, l'entreprise est devenue un acteur essentiel de l'intérêt général, et l'intérêt général une préoccupation permanente de l'entreprise.

Raison d'être : l'heure du passage à l'acte

Après avoir posé ce cadre inédit et ambitieux, à l'heure où nombreuses sont les entreprises de toutes tailles qui se rêvent « à mission » et s'organisent pour définir au plus vite leur propre « raison d'être », vient indéniablement le temps du passage à l'acte.

Au-delà d'une RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) normée et contrainte, en plus des pratiques responsables qu'elles adoptent (tant visà-vis de l'interne que de leurs parties prenantes externes), ou grandes orientations stratégiques vertueuses qu'elles se fixent pour faire le choix du long terme, les entreprises françaises disposent alors d'un très large panel d'investissements citoyens pour exprimer cet engagement de manière plus proactive. Le mécénat d'entreprise (porté en direct, par l'intermédiaire d'une fondation ou de tout autre véhicule), l'impact investing, l'openinnovation sociale, les JVS (Joint Venture Sociale), les contrats à impact social, le développement de produits « inclusifs », etc., qui consistent à mobiliser des financements, des compétences de collaborateurs ou des apports en nature, sont autant de leviers d'investissement qui permettent



de renforcer cette vocation sociale. La France est ainsi un véritable laboratoire d'innovation sociale où se confrontent et se complètent les initiatives citoyennes d'acteurs très divers issus de la sphère publique, privée ou de la société civile. Le rôle de l'entreprise n'est désormais plus seulement de les soutenir financièrement, mais bien de les coconstruire et de les porter très directement avec chacun.

Au moment de construire ou d'arborer cette « raison d'être », fraîchement définie, nombreuses sont alors les entreprises qui oublient que leur premier capital reste la somme des compétences que les femmes et hommes qui la composent réunissent au service de cette mission. Que de l'épanouissement de ses ressources humaines dépendent leur pérennité et leur capacité à appréhender l'avenir sereinement.

Le préalable au sein de toute entreprise engagée n'est-il pas de permettre à chacun de ses collaborateurs de pouvoir... s'engager euxmêmes? La première des raisons d'être d'une organisation collective, n'est-elle pas de permettre à ceux qui la composent de défendre et se faire les ambassadeurs directs de cette « Mission » ? N'estelle pas, plus encore, d'agréger les engagements citoyens de chacune et chacun d'entre eux? L'investissement citoyen le plus vertueux, le plus évident qu'il soit, à l'ère de la raison d'être, n'est-il pas l'investissement humain, la transmission directe de compétences quand 84% des structures qui font le bien public (associations, autres acteurs d'intérêt général, structures à finalité sociale, etc.), disent avoir besoin de compétences pour se développer durablement?

Le partage de compétences, l'autre moyen d'investir dans la citoyenneté...

Pro bono est l'abréviation de l'expression latine pro bono publico, qui signifie « pour le bien public ». C'est le fait de transmettre gracieusement ses compétences à des structures à finalité sociale pour leur permettre de se développer durablement. A l'origine connu dans le monde du droit, aux Etats-Unis, le pro bono se répand désormais à tous types de professions, pour tous types de problématiques sociétales et dans plus de 30 pays à travers notre *Global Pro Bono Network*. En 2011, l'association Pro Bono Lab a été créée pour importer en France cette pratique. Notre pays s'étant doté en 2003 d'un dispositif fiscal en faveur du mécénat des entreprises parmi les plus généreux sur le plan international, la pratique du pro bono y intègre pleinement les dispositifs du mécénat de compétences (sur le temps de travail) comme du bénévolat de compétences (hors temps de travail).

Permettre à ses collaborateurs de s'engager, c'est leur ouvrir les portes de l'écosystème de l'entreprise et libérer des perspectives d'expérimentations nouvelles. C'est leur confier un rôle majeur dans le système d'investissement citoyen de l'entreprise, les rendre ambassadeurs-acteurs du projet et miser sur leurs talents pour mieux préparer l'avenir. Au contact d'acteurs nouveaux, le collaborateur développe de nouvelles compétences dont la résolution de problèmes complexes, l'empathie, la créativité... ces fameuses soft skills nécessaires pour exercer les métiers de demain.

... et de mettre le collaborateur au cœur de la raison d'être.

L'implication des collaborateurs sert bien sûr les enjeux de réputation, de cohésion interne, de développement des ressources humaines ou d'ancrage territorial. Mais elle porte surtout, au cœur de l'entreprise, l'ambition d'un engagement transformatif qui irrique l'ensemble de ses activités. Car elle ouvre de nouveaux modes de dialogue social et permet au salarié d'être pleinement acteur des mutations de l'entreprise, de mieux s'y préparer. Le Panorama du Pro Bono (Ifop-Pro Bono Lab – 2019) et les derniers chiffres d'impacts de l'Association Pro Bono Lab (Bilan 2018) révèlent que 78% des collaborateurs qui s'engagent disent développer de nouvelles compétences, bien audelà de transmettre celles qu'ils possédaient déjà. 81% se sentent plus fiers d'appartenir à leurs entreprises après s'être engagés. 99% se sentent plus utiles, trouvant un sens supplémentaire à leur

Dans la grande diversité des formats d'engagement des salariés qui existent ou qu'il reste à inventer, l'engagement par le partage de compétences est celui qui sert et servira le mieux les enjeux de performance et d'impact social de l'entreprise engagée. De sa construction à son expression, les collaborateurs des entreprises sont au cœur de chaque raison d'être. Et leurs compétences constituent la meilleure ressource que l'on puisse adresser au bien public.



EMPREINTE HUMAINE



Bien être, bien vivre, bien faire.

Empreinte Humaine, cabinet stratégique de conseil, est spécialisé dans la Promotion de la Qualité de Vie au Travail et la Prévention des Risques Psychosociaux.

Cet acteur, habilité Intervenant en Prévention des Risques Professionnels et organisme de formation, s'appuie sur des bases scientifiques rigoureuses, des expériences avérées et des résultats tangibles auprès de nombreuses entreprises françaises et internationales de toutes tailles ou secteurs d'activité. Fondé par **2 experts associés**, Empreinte Humaine s'appuie sur une équipe de consultants internes et un réseau de consultants présents dans toute la France et le Canada.

Nos intervenants sont psychologues du travail, cliniciens, médecins du travail, préventeurs, psychosociologues, ergonomes, coaches, enseignants et professeurs de management.

CONSEIL STRATÉGIQUE

Étude et diagnostic

ACCOMPAGNEMENT DES INDIVIDUS ET DES ÉQUIPES

Transformation et changement

FORMATION ET SENSIBILISATION TRANSFERT DE COMPÉTENCES

Soutien et écoute



Bureaux en France à Paris et au Canada



et partenariats de recherche scientifique



Postures expertes et pragmatisme



Interventions durables et transférables

LA VALEUR AJOUTÉE DE NOS OFFRES RÉSIDE DANS QUATRE AXES:

BIEN GOUVERNER

Stratégie, management et qualité de vie au travail

BIEN ÊTRE

Santé, RPS & stress, reconnaissance, motivation, engagement

BIEN VIVRE

Respect, gestion de conflit, climat d'équipe, relations interpersonnelles

BIEN FAIRE

Processus et charge de travail, conduite des changements, clarté des rôles

www.empreintehumaine.com





Par Martin RICHER

Martin RICHER est consultant en Responsabilité Sociale des Entreprises. Fondateur de Management & RSE, il a dirigé le rapport de Terra Nova sur « l'entreprise contributive »¹ et est co-fondateur du Lab des entreprises à raison d'être.

La RSE est un objet théorique ancré dans les sciences de gestion. Son demi-frère, le développement durable, est né au sein des sciences du vivant. L'une comme l'autre font rarement incursion dans le débat public. C'est pourtant ce qui s'est produit en 2018 et 2019 avec la concertation et la controverse qui ont entouré la réalisation du rapport Notat – Senard puis le vote de la loi PACTE.

emis au gouvernement le 9 mars 2018 par Nicole Notat, présidente de la société de notation Vigeo-Eiris et Jean-Dominique Senard, à l'époque président du groupe Michelin, le rapport sur « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » a relevé le défi d'affronter la grande défiance que les citoyens français adressent à leurs grandes entreprises (voir : « L'entreprise en 2019 : la disruption ou la détestation ! » http://management-rse.com/2019/02/19/lentreprise-en-2019-la-disruption-ou-la-detestation/). Si cette défiance s'adresse aux grandes entreprises alors que les TPE et PME font au contraire l'objet de jugements

¹ Martin Richer, « L'entreprise contributive : 21 propositions pour une gouvernance responsable », Rapport Terra Nova, 5 mars 2018 http://tnova.fr/rapports/l-entreprise-contributive-21-propositions-pour-une-gouvernance-responsable

positifs, c'est bien que les premières apparaissent « hors-sol », indifférentes à leur écosystème, alors que les secondes sont insérées dans des relations de proximité avec leurs parties prenantes, notamment leur territoire et leurs salariés.

Les solutions proposées par le rapport (qui formule 14 propositions très concrètes) convergent vers l'idée de renouer le lien entre la grande entreprise et la Société qui l'entoure : redonner le primat au long terme, ancrer l'entreprise dans ses écosystèmes, mieux partager la valeur.

En surplomb de ces objectifs apparaît la « mère des batailles » : redéfinir la finalité de l'entreprise. Les auteurs y parviennent de façon très pédagogique et j'incite toute personne intéressée par l'entreprise et n'ayant pas franchi le pas à télécharger ce rapport sans attendre (https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/entreprise_objet_interet_collectif.pdf).

En s'attaquant à cette question, le rapport aborde des questions simples mais fondamentales comme « à quoi sert l'entreprise ? », « à qui appartient-elle ? », « qui a voix au chapitre pour lui donner ses orientations et les contrôler ? »... autant de questions éminemment politiques dont je sais la complexité pour avoir travaillé avec l'équipe multidisciplinaire du Collège des Bernardins, qui laboure ce terrain depuis 2009.

Ces questions fondamentales, recouvertes par les cendres de la période de financiarisation ouverte au début des années 1980, réapparues dans la suite de la crise de 2008, ont enfin pu être posées et au-delà du cercle restreint d'universitaires et de juristes qui n'ont pas voulu voir s'éteindre la flamme allumée par les initiatives de François Bloch Lainé (« Pour une réforme de l'entreprise », 1963), d'Antoine Riboud (« Rapport présenté aux Assises du CNPF à Marseille », 1972), de Pierre Sudreau (« La réforme de l'entreprise », 1975), de Jean Auroux (1982), d'Antoine Riboud encore (« Modernisation, mode d'emploi », 1987). En cette fin 2018 et dans l'année qui a suivi, le débat a eu lieu, bien sûr à l'Assemblée nationale (plus de 180 heures de débat sur la loi PACTE) et au Sénat, mais aussi au sein de Conseils d'administration et de Comex qui se sont emparés de la problématique, au sein des écoles de management alors que séminaires et colloques se multipliaient.

Paradoxalement, seul le patronat est resté sur sa réserve tout au long de cette période... avant que Geoffroy Roux de Bézieux, fraîchement élu président du Medef (juillet 2018) ne décide de se tourner vers l'avenir en allant jusqu'à proclamer dans ce moment d'enthousiasme, que son organisation allait se doter d'une raison d'être.

Que reste-t-il de ce débat aujourd'hui ? La conception de l'entreprise en est-elle réellement changée ?

« Tout ça pour ça, » est-on tenté de répondre en première analyse. Je ne suis pas le seul à avoir été heurté par la pauvreté des arguments mis en avant par les opposants à la redéfinition des finalités de l'entreprise, gravées dans le marbre du Code civil et restées intouchées depuis... 1804 (voir : « Appel collectif de soutien aux conclusions du Rapport Notat Senard sur l'entreprise et l'intérêt général » http://management-rse.com/2018/03/29/ appel-collectif-de-soutien-aux-conclusions-rapport-notat-senard-lentreprise-linteret-general/). Il s'agissait d'entériner une reformulation de l'article 1833 de ce code, qui officialise la prise en considération par les entreprises des enjeux sociaux et environnementaux de leur activité (formulation du rapport Notat-Senard, repris presque à l'identique par la loi PACTE).

Ce n'est pas une révolution copernicienne; cela consiste plutôt à remettre le droit en ligne avec les pratiques de management d'aujourd'hui. Et pourtant, lors du débat au Sénat, qui a rejeté l'article 61 (sur les finalités de l'entreprise) en février 2019, le sénateur Jean-Marc Gabouty (RDSE, Haute Vienne) a affirmé que les sociétés ont comme seul objet de « produire des biens et des services, pas de faire de la philosophie », si bien que penser à la raison d'être de leur entreprise serait « l'expression d'un état dépressif » du dirigeant... (pour les détails, voir : « Loi PACTE : le couronnement de la RSE ? »

http://management-rse.com/2019/04/16/loi-pacte-le-couronnement-de-la-rse/).

Derrière le caractère pathétique de ces arguments, se profile le débat fondamental, qui a opposé Howard Bowen, que je considère comme le fondateur de la RSE (auteur de « Social Responsibilities of the Businessman », 1953) et l'économiste néo-libéral Milton Friedman selon lequel « la responsabilité sociale de l'entreprise est de maximiser ses profits » (titre de son fameux article publié dans « The New York Times Magazine » en septembre 1970), « toute autre considération étant soit immorale soit anti-économique ». Depuis cette époque, la succession de crises financières, la montée des risques globaux (accroissement des inégalités,...), l'aggravation du réchauffement climatique et des pertes irréversibles de biodiversité ont concrétisé l'idée qu'une entreprise ne peut réussir contre ses parties prenantes (voir : « Les parties prenantes, le biocarburant des nouveaux business models »

http://management-rse.com/2018/06/12/les-parties-prenantes-le-biocarburant-des-nouveaux-business-models/).



L'épargne salariale & retraite en toute simplicité



Transférez votre dispositif chez Epsor

Il est temps de bousculer votre épargne salariale et retraite et de revaloriser votre marque employeur. **Faites le choix de la simplicité, de la performance et du conseil.**

Bénéficiez de notre **offre spéciale « Mag RH »** en vous rendant ici :

Par ailleurs, la formulation préconisée par le rapport, consistant à ajouter un alinéa à l'article 1833 du Code civil pour indiquer que « la société doit être gérée dans son intérêt propre, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » (formulation reprise par la loi Pacte qui y a ajouté la notion d'intérêt social) est de portée juridique faible (« en considérant » n'engage pas à réussir!) et ne fait que reconnaître la réalité des pratiques des entreprises en France et l'approche constante de la jurisprudence, notamment depuis le rapport Viénot (1995).

De surcroît, cette obligation (de même que l'intérêt d'inscrire sa raison d'être dans ses statuts) apparaît limitée dans la mesure où le risque de contestation de la politique RSE par des actionnaires (activistes ou non) reste très théorique en France. La situation est différente aux États-Unis où un actionnaire peut attaquer en justice un dirigeant pour contester une décision ayant pour effet de limiter la rentabilité de son investissement (fiduciary duties).

En France, aucun dirigeant n'a jamais été poursuivi pour avoir consacré une partie des ressources de l'entreprise à l'augmentation des salaires, à l'amélioration des conditions de travail ou au respect de l'environnement. Bref, la loi PACTE se situe clairement en retrait de l'ambition initialement affichée par le Président de la République en octobre 2017, lorsqu'il appelait à « changer la philosophie de ce qu'est l'entreprise » (voir : « Ré-encastrer l'Entreprise dans la Cité : une analyse du rapport Notat-Senard » http://management-rse.com/2018/10/29/re-encastrer-lentreprise-dans-lacite-une-analyse-du-rapport-notat-senard/).

Mais par ailleurs, l'intérêt de toiletter le Code civil inchangé depuis 1804 sur la définition de la société est incontestable. Avant la loi PACTE, celle-ci n'était définie que comme un simple rassemblement d'actionnaires, ce qui est la négation du projet collectif que représente l'entreprise. Pouvait-on sérieusement rester engoncés dans une conception de la société figée à une époque où n'existaient ni les syndicats, ni les associations de consommateurs, ni les marchés financiers, ni le management, ni la mondialisation?

Certes, la loi n'est pas allée assez loin ; elle continue à ignorer la notion d'entreprise (pour rester prudemment centrée sur l'enveloppe juridique qu'est la société) mais au moins, notre pays n'est pas resté inerte face à ceux qui nous entourent (notamment les Etats-Unis, la Grande-Bretagne, les Pays-Bas et l'Italie), qui ont significativement fait avancer leur droit dans le sens d'une modernisation de l'entreprise.

Le fait d'affirmer, avec la consécration de la notion

d'intérêt social, que (pour reprendre les termes de l'exposé des motifs de la loi PACTE), « une société n'est pas gérée dans l'intérêt de personnes particulières, mais dans son intérêt autonome et dans la poursuite de fins qui lui sont propres » confère à la société des attributs de l'entreprise. Même si la portée juridique de cette évolution est avant tout symbolique, dans un pays comme le notre, les symboles comptent!

Sur le plan du management, cette nouvelle approche de l'entreprise ouvre la voie à une meilleure prise en compte de la notion de performance globale (économique, sociétale et environnementale) et à une meilleure insertion des parties prenantes internes et externes au projet de l'entreprise, par le biais des concepts de raison d'être et de société à mission (voir : « Formuler et déployer sa raison d'être » http://management-rse.com/2018/11/15/formuler-et-deployer-sa-raison-detre/).

Finalement, la cohérence du rapport Notat-Senard et de la loi Pacte réside dans le continuum de formalisme qu'elle induit (les « 3 étages de la fusée »), issu d'une construction pragmatique effectuée tout au long du débat parlementaire :

Prendre en considération son impact social et environnemental, une obligation qui s'impose à toute entreprise (quelle que soit sa taille, son statut, sa forme juridique et sa maturité sociétale et environnementale) mais dont le caractère transformatif est limité et dont la traduction dans les comportements s'effectuera à géométrie très variable.

2. Formuler et déployer sa raison d'être, une approche optionnelle qui amène à formaliser la nature de ces enjeux sociaux et environnementaux auxquels l'entreprise entend contribuer et à s'engager vis-à-vis de ses parties prenantes internes et externes.

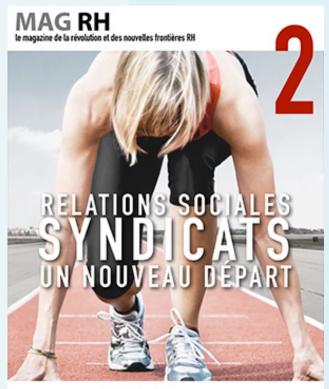
3. Adopter la qualité de société à mission, une approche également optionnelle, qui suppose une déclinaison de la raison d'être en objectifs intégrés aux statuts et régulés par un dispositif précis.

Ces trois niveaux ne reflètent pas nécessairement l'intensité de l'engagement RSE, mais plutôt le degré de formalisme juridique et de protection statutaire recherché par l'entreprise vis-à-vis de ses actionnaires. Ensemble, ils fournissent une colonne vertébrale autour de laquelle les politiques RSE peuvent désormais se structurer ainsi qu'une réelle dynamique de progrès.



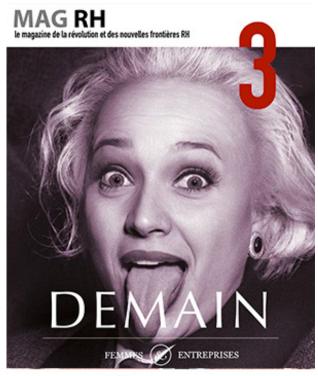


Télécharger



Télécharger





Télécharger



Télécharger le N°4

La RSE dans l'Entreprise à Mission : Enfin une réalité ?

Par Charles-Henri Besseyre des Horts, Professeur Emérite à HEC, Président de l'AGRH

uite aux travaux d'une équipe de chercheurs de l'Ecole des Mines de Paris sur la SOSE (Société à Objet Social Etendu)¹ en 2015 dont s'est largement inspiré le rapport Notat-Sénart², publié en mars 2018, et l'application de certaines dispositions de la loi PACTE votée en Avril 2019, le concept d'entreprise à mission³ a acquis une forte notoriété avec l'importance nouvelle de la définition de la raison d'être pouvant être inscrite dans l'objet social de l'entreprise.

Dans cette perspective, comme la loi PACTE le précise, «L'article 1833 du Code civil sera modifié pour consacrer la notion jurisprudentielle d'intérêt social et pour affirmer la nécessite pour les sociétés de prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux inhérents à leur activité». Quelques mois après la promulgation de cette loi qui élargit considérablement la mission de l'entreprise avec son article 169 révisant l'article 1833 du code civil par la formulation suivante⁴ : la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité », une organisation patronale Américaine reconnue, le Business Roundtable, a rédigé une déclaration en Août 2019 sur « la mission d'une corporation » 5, donnant beaucoup de poids aux objectifs non financiers des entreprises, et qui a été signée par 181 PDGs parmi les plus influents outre-Atlantique. Ce deux évènements témoignent de l'importance grandissante accordée à la recherche de la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes en dehors des actionnaires dans les décisions stratégiques des entreprises sous l'impulsion forte des dirigeants qui font aujourd'hui de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) un impératif absolu.

Pour confirmer cette tendance, Il suffit de regarder les débats qui ont animé la 21° université d'été, renommée Rencontre des Entrepreneurs de France (REF)⁶, du Medef fin Août 2019 ou ceux qui marqué la 1° université d'été de l'économie

de demain (UEED), une rencontre des modèles alternatifs d'organisations, début Septembre 2019⁷ pour constater qu'un changement profond est en train de s'opérer au niveau de la gouvernance des entreprises en faveur de la RSE comme un élément clé de la stratégie. Les dirigeants prennent, en effet, progressivement conscience de l'influence grandissante des parties prenantes lesquelles la population des jeunes diplômé(e)s de plus en plus réticente à rejoindre des entreprises qui ne démontrent pas, par des actes forts, leur engagement réel pour le progrès de la Société. C'est ce que montre avec conviction Pascal Demurger, Directeur Général de la MAIF, dans son superbe livre plaidant pour un rôle politique de l'entreprise sur les grandes questions de société⁸.

Les exigences vis-à-vis de la RSE ne sont, certes, pas nouvelles mais elles sont susceptibles de devenir des «must have» (ou obligatoires) plutôt que des «nice to have» (ou optionnelles) dans le cadre de l'entreprise à mission. Cette dernière ne peut pas faire apparaître un écart entre le discours (la raison d'être inscrite dans l'objet social) et les actes (par exemple, les politiques et les pratiques RSE). C'est en définitive à un changement de regard sur la RSE que devrait appeler le choix de certaines entreprises de devenir des entreprises à mission en donnant enfin à la RSE une place qu'elle espérait avoir depuis près d'une décennie. L'alignement des planètes de la gouvernance de l'entreprise et des attentes des diverses parties prenantes semble être particulièrement favorable aujourd'hui pour la RSE. Comme le soulignent, en effet, Kevin Levillain et Blanche Segrestin⁹ l'introduction des sociétés à mission vient soutenir les initiatives RSE en développant un cadre juridique qui protège les projets sociaux et environnementaux les plus innovants.

Les projets RSE mettent l'accent, en particulier, sur la reconnaissance des travailleurs comme l'une des principales parties prenantes ce qui devrait conduire, on peut l'espérer, à un renforcement sensible du positionnement de la Fonction RH dans

- 1 Segrestin, B., Levillain, K., Vernac, S. & Hatchuel, A. (2015): La «Société à Objet Social Etendu», Presses des Mines, Coll Economie et Gestion.
- 2 Notat, N. & Senard J.D. (2018) : L'entreprise, Objet d'Intérêt Collectif, Rapport aux Ministres de la Transition Ecologique et Solidaire, de la Justice, de l'Economie et des Finances, du Travail.
- 3 Levillain, K. (2017): Les Entreprises à Mission, Vuibert, Grand Prix du Livre FNEGE 2018.
- 4 https://www.ampavocat.fr/post/2019/07/24/avec-la-loi-pacte-du-22-mai-2019-la-société-à-mission-fait-son-entrée-dans-le-droit
- 5 https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans
- 6 https://www.medef.com/fr/la-ref/le-programme-2019
- 7 http://ueed2019.com
- 8 Demurger, P.: L'entreprise du XXIe siécle sera politique ou ne sera plus, Editions de l'Aube, 2019.
- 9 Levillain, K. & Segrestin, B.: « Les conditions cachées de la RSE : leçons du mouvement des Profit-with-Purpose Corporations » in Segrestin, B & Levillain, K. (Dir).) : La mission de l'entreprise responsable, Presse des Mines, 2018, Prix du livre RH Le Monde-Sciences Po 2019, pp.119-140.

l'entreprise tant dans son rôle d'influence sur les questions humaines dans les instances dirigeantes (conseil d'administration et Comex) que dans son rôle d'accompagnement des managers dans leurs responsabilités RH sur le terrain. Si l'entreprise décide, en effet, d'inscrire dans son objet social une raison d'être considérant les enjeux sociaux, dont ceux intéressant directement les DRH, comme primordiaux pour sa réussite alors il semble probable, en effet, que la Fonction RH puisse acquérir enfin un positionnement véritablement stratégique c'est-à-dire d'avoir un rôle clé dans les décisions importantes qui sont prises par les instances dirigeantes quant à l'avenir de l'entreprise. Cette reconnaissance «augmentée» devrait se traduire par des exigences encore plus fortes vis-à-vis de la Fonction RH parmi lesquelles on peut citer : une compréhension intime des défis du business, une appropriation des enjeux sociaux et environnementaux dans le cadre d'une politique RSE cohérente, une maîtrise des transformations en particulier technologiques pour les rendre plus responsables, une capacité de discernement dans la définition des politiques RH pour traduire dans les faits les engagements RSE, et une volonté de développer la cohérence et la transparence dans la mise en œuvre des pratiques RH alignées avec la raison d'être et la mission de l'entreprise.

Quelle peut être alors la place des DRH dans ce contexte de transformation des mentalités collectives et en particulier celles des dirigeants? Notre conviction est celle que la prise en compte des parties prenantes constitue une véritable chance pour les DRH. Ils/elles peuvent, mieux que quiconque dans l'entreprise, aider l'entreprise par une multitude de leviers à transformer profondément son « modus operandi » au quotidien pour amener, par exemple, les

collaborateurs à être plus écoresponsables en remplaçant les petites bouteilles d'eau plastique par des gourdes personnelles réutilisables sur des périodes longues. C'est aussi sur le plan des transports que les DRH peuvent avoir un rôle déterminant en développant des incitations privilégiant l'usage des divers modes de transport public ou des solutions individuelles ayant recours à l'énergie électrique (vélo, trottinettes...). Mais c'est également dès le recrutement que les DRH peuvent aider l'entreprise à mieux satisfaire les parties prenantes comme le montre l'exemple d'une filiale de la Banque Postale, spécialisée dans les financements et les prêts aux particuliers, dont plus de la moitié de l'effectif de 600 personnes a été recrutée dans le bassin d'emploi où se situe son siège en zone sensible.

En définitive, comme le souligne Pascal Demurger dans son livre, c'est bien l'ensemble des politiques RH qui est concerné par la mise en œuvre, dans le cadre de l'entreprise à mission, de réponses adaptées aux demandes des parties prenantes dans une perspective RSE: recrutement, formation, carrière, évaluation, rémunération... etc... Aux DRH d'identifier leurs capacités d'actions pour devenir des vrais pilotes de la transformation d'une entreprise devenant une entreprise à mission soucieuse de mieux satisfaire les attentes de ses parties prenantes internes et externes et de traduire, enfin, dans les faits ses engagements RSE. Comme le soulignent, en effet, Kevin Levillain et Blanche Segrestin¹¹ : « la mission apparaît alors comme une variable de gouvernance originale, qui permet de séparer intérêt des actionnaires et mandat de gestion, et donne ainsi corps, au sein du droit des sociétés, au projet de l'entreprise, orienté vers un large nombre de parties prenantes »

Découvrez & Téléchargez ce texte lu de manière automatique avec l'application Astread. (podcast hébergé sur SoundCloud)







BIEN PLUS QU'UNE COMPLÉMENTAIRE SANTÉ

RÉSEAU DE SOINS

TARIFS NÉGOCIÉS ET QUALITÉ

TÉLÉMÉDECINE

24H/24 7J/7 DEPUIS N'IMPORTE OÙ

ASSISTANCE

EN CAS
D'HOSPITALISATION OU
D'IMMOBILISATION

PRÉVENTION

ACTIONS SUR-MESURE BRUITS, HORAIRES DÉCALÉS...

CONTACTEZ-NOUS: 01 48 64 56 18 entreprises@mnpaf.fr - www.mnpaf.fr

Une entité du groupe Macif

La RSE au service de l'insertion, une affaire de DRH!

Par Bertrand Martinot, Directeur du Conseil en Formation Professionnelle et Développement des Compétences, SIACI Saint-Honoré

ans un contexte où un trop - plein de communication sur la RSE risque de la rendre illisible, voire suspecte, aux yeux de nos concitoyens, il est urgent de revenir au concret. De ce point de vue, les actions RSE en matière d'insertion sociale et professionnelle sont parmi les plus pertinentes puisqu'elles visent à réduire l'un des problèmes sociaux majeurs tout en apportant une réponse à l'un des principaux freins à la croissance des entreprises : les difficultés de recrutement. Mais pour que ces actions soient véritablement efficaces, il est indispensable que les entreprises « classiques » parviennent à mieux coopérer avec les entreprises du secteur social en charge des publics

en marge du marché du travail. Un beau chantier pour les DRH!

La notion de RSE donne lieu à une grande confusion. D'un côté, la démarche n'a jamais été aussi normée (une norme ISO, des textes législatifs et des obligations de reporting sur les performances extra-financières qui s'accumulent depuis le début des années 2000...). De l'autre, on assiste à une diversification extrême des thématiques traitées dans ce cadre. Aujourd'hui, dans la communication des entreprises, tout peut être labellisé RSE: il en va ainsi, vis-à-vis de l'extérieur, de la publication par l'entreprise de l'empreinte carbone des déplacements professionnels de ses salariés, de la mise en œuvre d'actions de lutte contre la corruption, du respect des droits de l'Homme ou encore de l'utilisation d'un nouveau procédé de fabrication moins polluant. Mais relèvent également de la RSE de nombreux engagements internes à l'entreprise, y compris dans des matières qui devrait pourtant relever du comportement normal de l'employeur : lutter contre les discriminations, s'engager dans des actions de QVT, promouvoir le développement des compétences de ses collaborateurs, lutter contre les accidents de travail...

Récemment, une déclaration de très grands patrons américains peu réputés pour leur conscience sociale et environnementale, illustre cette tendance « attrape-tout » : les CEO de JP Morgan, General Motors, Amazon, IBM, Apple et à leur suite près de 200 grands patrons réunis dans l'influente association Business Roundtable s'engagent dans la RSE, celle-ci, dans leur esprit, consistant notamment à : rémunérer correctement leurs salariés, promouvoir des politiques inclusives, proposer des produits de qualité aux consommateurs...

Comment reprocher aux citoyens d'être pour le moins troublés par cette avalanche de communication qui leur semble parfois relever soit de l'éthique élémentaire, soit de gadgets ? Comment s'étonner dès lors que nombre de communications sur la RSE aient un effet contre-productif, dans un climat de grande défiance vis-à-vis des grands groupes, voire de l'économie de marché en général?

Dans les actions usuellement labellisées RSE, certaines relèvent de la façon dont l'entreprise fonctionne en interne. D'autres de ses relations avec sa chaîne de valeur (vigilance dans son approvisionnement, audit de ses fournisseurs...). D'autres de la gestion de ses externalités négatives - notamment les nuisances à l'environnement. Et d'autres enfin de la façon dont l'entreprise contribue au développement local de son territoire, par exemple via un ancrage territorial affirmé et des actions d'accompagnement vers l'emploi et de formation à destination des populations fragiles.

Communiquer de façon confuse sur ces différentes dimensions génère de la défiance chez les citoyens, qui ont par exemple l'impression que l'entreprise met en avant ses actions d'insertion pour détourner l'attention de ses nuisances à l'environnement ; ou communique sur son exemplarité en matière d'environnement pour détourner l'attention de sa politique sociale.

De ce point de vue, l'implication des entreprises dans l'insertion sociale et professionnelle, qui fait partie du volet « contribution au développement local de son territoire » de la RSE, peut offrir un champ d'action à la

fois concret et efficace. Parce que, malgré l'amélioration récente du fonctionnement du marché du travail, de nombreux concitoyens restent exclus de l'emploi. Pour mémoire, rappelons que l'INSEE recense près de 1 million de personnes au chômage sans discontinuer depuis plus d'un an, auxquels il faudrait ajouter une bonne partie des personnes situées dans le « halo autour du chômage »¹, soit près de 1,5 million. Dans un contexte où les pénuries de main d'œuvre, y compris sur des emplois peu ou pas qualifiés², deviennent un véritable frein à la croissance économique et à la poursuite de la baisse du chômage, l'enjeu du retour de ces personnes vers l'emploi est crucial.

Pour ce faire, les DRH doivent commencer par passer en revue de manière critique tout ce qui se réalise déjà sous le vocable « insertion » : signer une charte d'engagement non suivie d'effet contribue à la défiance collective ; communiquer sur des engagements que les citoyens vont juger dérisoires (ainsi en est-il d'un grand groupe qui s'engage sur une action « coup de poing » d'accueil de stagiaires de classe de troisième) également.

Ensuite, au-delà de la question de la communication, il faut surtout s'interroger sur l'efficacité à long terme de ces initiatives. Si les entreprises veulent utilement contribuer, il n'est pas tant question de saupoudrer plus d'argent aux structures sociales, mais au contraire de leur apporter la clé du succès : décloisonner le monde du social qui épaule les personnes, d'un côté, et le monde de l'entreprise qui a un impératif de rentabilité, de l'autre.

En effet, dans ce domaine, deux mondes, qui détiennent chacun une part de la solution, peinent à travailler ensemble. D'un côté, les entreprises « classiques » n'ont pas le savoir - faire ou les ressources pour intégrer ces personnes qui cumulent souvent les handicaps (défaut de compétence, problèmes sociaux divers, voire handicap au sens de la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé).

De l'autre, un univers complexe qui fait partie de l'économie sociale et solidaire, dédié à l'insertion sociale et professionnelle de ces publics, composé d'associations ou d'entreprises sociales de statuts divers, d'organismes de formation, souvent soutenus par les pouvoirs publics (aide au poste, contrats aidés, subventions diverses...), mais qui ne connaît pas ou très mal les entreprises « classiques », à quelques exceptions près. Parmi eux, le secteur de l'insertion repose sur des CDD servant explicite-

ment de tremplins vers une insertion durable. Ainsi se trouvent combinés un accompagnement social personnalisé et intensif (qu'une entreprise classique ne saurait conduire) et un objectif ultime d'intégration dans le groupe sous forme d'un contrat de droit commun.

Toutefois, pour que la période de prise en charge par la structure sociale débouche sur une réinsertion durable – c'est-à-dire un emploi auprès d'une entreprise « classique » - il faut que l'activité réalisée soit la plus professionnalisante possible (apprentissage d'un métier en « conditions réelles »). Seule l'entreprise – recruteuse in fine de ces personnes – peut expliquer à la structure d'insertion ses attentes précises en termes de compétences. Comme l'écrit Thibaut Guilluy, DG du groupe d'insertion Arès, « l'insertion doit se faire pour, par et avec le monde de l'entreprise, l'objectif étant de préparer de façon cohérente les bénéficiaires avec les exigences de leur employeur futur ».

Pour traiter la dimension « contribution au développement local (ancrage territorial) » de la RSE, la meilleure démarche à mener pour les entreprises consiste donc à se rapprocher des structures d'insertion du territoire, et d'imaginer des collaborations économiques (et pas une approche philanthropique) permettant de faciliter l'embauche sur les métiers en tension sur les premiers niveaux de qualification.

Ce type de collaboration, qui peut aller jusqu'à la création de filiales communes (« joint ventures sociales »), permet de traiter la question de l'insertion de la manière la plus complète possible en offrant aux bénéficiaires un continuum de solutions depuis un « sourcing » et une prise en charge initiale par une structure sociale, des actions de remise à niveau, des stages de formation, une insertion sur un emploi jusqu'à un suivi ultérieur dans l'entreprise. Cela peut conduire à créer de véritables filières de recrutement inclusives, ou à déléguer une part de la chaîne de valeur à des travailleurs en insertion, ensuite « recrutables » dans les autres départements de l'entreprise.

Cette mission essentielle, qui est peut-être peu spectaculaire médiatiquement mais susceptible d'avoir un fort impact économique et social, incombe aux DRH. Et c'est la seule solution réaliste et responsable aux pénuries de recrutement sur certains métiers peu qualifiés auxquelles ils se heurtent.

¹ Cette catégorie regroupe les personnes sans emploi, qui voudraient travailler, mais ne recherchent pas activement un emploi (par exemple par découragement) ou disponibles pour le faire.

² A titre d'illustration, environ la moitié des 30 métiers les plus en tension en lle-de-France sont des emplois de ce type (par exemple : ouvriers de l'emballage et manutentionnaires, aides à domicile, aides de cuisine, ouvriers non qualifiés du bâtiment, aides - soignants, conducteurs routiers, livreurs...). Or des entreprises du secteur social sont actives sur tous ces métiers.



ella Imalhayene, avant d'entrer dans le vif du sujet, pourriez-vous nous dire qui vous êtes et quel a été votre parcours avant d'assurer le développement et la gestion du Global Compact France en qualité de Déléguée Générale.

Une double formation, Gestion Dauphine et Philosophie, en ne pouvant ne me satisfaire ni que de l'une ni que de l'autre. Un fort intérêt pour l'entreprise et ses enjeux, mais voulant garder en permanence le lien avec le « sens ». J'ai commencé par faire des missions dans des environnements culturels à l'Unesco ou au Centre Pompidou où je me suis occupée de comprendre les problématiques d'égalité des chances vis-à-vis de la culture et proposer des actions pour permettre aussi bien aux populations handicapées (accessibilité) qu'aux classes économiquement défavorisées (en particulier les jeunes) d'être attirées par ce lieu.

Dans ce contexte, en réalisant mon benchmark, j'ai rencontré Laurence Méhaignerie, très engagée dans les concepts d'inclusion, de diversité (à l'américaine) et d'égalité des chances dans l'emploi.

C'est elle qui va convaincre Claude Bébéar de parrainer et booster la Charte de la Diversité. J'ai rejoint ce combat et j'en ai alors mesuré la réelle dimension sociétale.

Après un passage de quelques années en cabinet conseil, la nostalgie des réseaux d'entrepris-

es aidant, j'ai postulé et obtenu la délégation générale du Global Compact France.

Maintenant qu'on vous connait un peu mieux, expliquez-nous ce qu'est le Global Compact et quelles sont vos missions.

Au départ c'est un programme de l'ONU initié en 2000 par Kofi Annan. L'enjeu était de donner aux Etats membres les moyens de répondre aux obligations en matière d'environnement et de droits humains en demandant aux entreprises, ellesmêmes impliquées et dont les chiffres d'affaires dépassaient parfois le budget de certains Etats, de contribuer à la résolution de ces enjeux. Un texte a été élaboré et est devenu le Global Compact.

Cette organisation est présidée par le Secrétaire Général de l'ONU aidé par des membres issus des pays membres. Pour la France, aujourd'hui c'est Jean Pascal Tricoire, Président de Schneider Electric qui assure cette mission.

Mais ce sont aussi 70 représentations dans le monde avec des statuts différents. En France, le Global Compact est une association loi 1901, dont le Président est André Renaudin, Président d'AG2R LA MONDIALE. A ses côtés, on retrouve des entreprises comme Total, Carrefour, EDF et également des PME. Et nous sommes 6 permanents pour assurer l'opérationnel.

Alors, parlons opérationnel. Quelles sont les raisons pour lesquelles les entreprises et leurs DRH ont intérêt à se rapprocher de vous ?

Notre rôle est d'accompagner les entreprises sur les enjeux environnementaux et sociaux et de les aider à s'adapter aux réglementations. Les directives de l'ONU priorisent les actions pour le climat, pour l'égalité Femme/Homme et pour la formation des jeunes. Or nous sommes dans une période charnière où tout peut basculer : des étudiants de grandes écoles qui s'engagent, une fois diplômés, à ne pas travailler pour une entreprise polluante ; des militants d'une ONG qui occupent La Défense et bloquent les bâtiments de sièges d'entreprises jugées polluantes, avec les effets néfastes sur l'image pour les candidats potentiels et pour les salariés eux-mêmes; on peut évoquer le mouvement des gilets jaunes... tout peut basculer et les DRH se doivent de donner aux collaborateurs une vision crédible en cette période de transition.

La RSE est devenu un véritable outil RH.

En quoi les RH sont-ils devenus des interlocuteurs incontournables ?

C'est plus ancien que ça, mais la loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation

de l'entreprise) fixe bien l'objectif en prenant en compte la modification de l'objet même de l'entreprise et de sa raison d'être. Donc, comment faire du business autrement ? Comment accompagner les gens dans une nouvelle vision de leurs métiers, impactée par une nouvelle façon de voir le monde ? Ça c'est une mission RH.

L'ONU a fixé des objectifs précis et concrets à la suite de la négociation entre les 193 Etats membres, 17 objectifs qui sont inscrits dans l'Agenda 2030. Les Etats sont contraints de respecter cet engagement, et les entreprises sont elles aussi appelées à y contribuer.

Comment s'en assurer?

Un exemple: une entreprise répond à un appel d'offre international, le donneur d'ordre peut inclure aux obligations une vérification de l'atteinte des objectifs en matière de respect de l'environnement, d'égalité H/F, de formation ... Cela devient une obligation de vérifier si le sous-traitant (y compris à l'étranger) respecte ces clauses ou non.

Et au quotidien en France, vous agissez comment ?

Nous rassemblons les entreprises qui ensuite, elles-même, s'organisent en multipliant les effets





de réseaux. Des groupes de travail sont constitués, des clubs fonctionnent (l'un d'entre eux regroupe des DRH qui travaillent sur les droits humains). Nous allons ainsi défricher les sujets les plus innovants dans la chaine de valeur de l'entreprise.

Les échanges de bonnes pratiques sont monnaie courante sur ces sujets. Il faut savoir qu'en 2016 nous regroupions 500 entreprises et aujourd'hui nous dépassons les 1 000 dont 50% de PME. Nous assistons à une véritable prise de conscience des dirigeants de l'importance des enjeux environnementaux et sociaux pour le développement de leurs entreprises. Ils ont conscience que s'ils ne s'attachent pas à résoudre ces problématiques, il y a un réel risque « business ».

Lorsque vous entendez Véolia ou Danone poser la question : qu'est-ce que j'apporte à la société ? On mesure la transformation et l'évolution des idées. Les business modèles changent et sur un temps « long ». Les DRH doivent aussi être des soutiens aux dirigeants sur ces transformations.

Les clubs se réunissent souvent ?

En moyenne 5 à 6 fois par an, au départ essentiellement à Paris. Mais nous essayons de nous régionaliser. Nous avons 20 ambassadeurs dans les territoires et venons d'ouvrir des Cercles du Global Compact France à Nice et à Caen pour commencer.

Ce n'est qu'un début.

Vous êtes aussi présents auprès des pouvoirs publics ?

Nous sommes effectivement sollicités pour donner notre avis sur des initiatives gouvernementales. Un exemple : le Haut-Commissaire à l'économie solidaire et à l'innovation sociale, Christophe Itier, nous demande de réfléchir à « comment mesurer l'engagement des entreprises ». C'est l'occasion de faire réfléchir ensemble les entreprises mais aussi le Medef, l'Afnor et les partenaires sociaux.

S'il fallait un mot pour conclure qui soit dirigé vers les RH, que diriez-vous ?

Je les engagerais à nous rejoindre car la RSE devient en termes d'attractivité, de mobilisation et d'engagement interne un véritable outil RH. Mais au-delà, les réorganisations liées à ces nouveaux objectifs vont avoir un impact important ne seraitce que pour décloisonner nos organisations et pour accompagner les équipes à repenser leurs métiers.

Ce sera le défi de ces prochaines années pour les RH et nous sommes là pour les aider à réussir ces mutations.

La RSE face aux perspectives de l'anthropocène

Par Hubert Landier



Les entreprises, et plus particulièrement les grandes entreprises, sont aujourd'hui de plus en plus nombreuses à se recommander de la RSE, ceci au double sens de responsabilité sociale et de responsabilité sociétale, ce qui inclut les relations avec leur environnement. Peu importe pour l'instant les raisons d'un tel engagement (on y reviendra). La question qui se pose, c'est celui de la pertinence d'une telle démarche face aux perspectives que nous laissent prévoir les travaux du GIEC et de la communauté scientifique mondiale en ce qui concerne l'habitabilité même de la planète d'ici la fin du siècle.

n ne reviendra pas ici sur les conclusions de ces travaux, qui sont aujourd'hui largement documentés : réchauffement climatique qui pourrait atteindre 5° de moyenne, désertification et réduction de la surface des terres arables, acidification des océans et régression des réserves halieutiques, hausse du niveau de la mer, quasi-extinction d'une majorité des espèces animales, multiplication des pandémies, raréfaction et même disparition des matières aujourd'hui indispensables à notre système techno-industriel (terres rares, p.e.), crise énergétique, etc. On n'insistera pas non plus sur les conséquences qui pourraient s'ensuivre : accélération des migrations vers le nord de la planète, multiplication de risques de conflits, menaces sur le principe même de la démocratie, hausse de la mortalité humaine. Il ne s'agit pas ici de spéculations morbides, mais de réalités et de prévisions, même si elles n'apparaissent pas comme telles à la classe politique aujourd'hui au pouvoir et si elles se heurtent aux lobbies technoindustriels et à l'incrédulité générale face à un phénomène sans précédent qui s'apparente à la découverte du « cygne noir ».

Ceci conduit à une interrogation: les propos sur la RSE et même les initiatives qui tendent à s'y conformer ne sont-ils pas vains face à ce qui nous attend? Ne s'agit-il pas d'un prétexte pour ne rien changer d'essentiel dans les rapports de l'humanité avec son environnement terrestre? Et dès lors qu'est-il possible de préconiser à l'intention des managers engagés dans des entreprises qui sont à l'origine ou qui entretiennent une évolution aussi catastrophique? On précisera ici qu'il ne s'agit pas d'un thème très fréquenté et qu'il n'est nullement question dans ce qui suit de déboucher sur des préconisations complètes et définitives.

Les coulisses de la RSE

Une analyse des effets de la RSE suppose de distinguer trois ordres de réalités : (1) les raisons qui ont conduit les entreprises, en tant qu'institutions, à s'en recommander, (2) les raisons qui animent les dirigeants et les managers chargés de la mettre en œuvre, et enfin (3), les conséquences qu'il convient d'en retenir en ce qui concerne l'évolution du système-terre.

- 1 Si les entreprises se recommandent de plus en plus de la RSE, c'est évidemment qu'elles y trouvent un avantage pour leurs investisseurs. Cet avantage peut être le suivant :
- Améliorer leur image, tant à l'égard de leurs clients et de leur personnel que des communautés humaines au sein desquelles se déroule leur activité et des décideurs politiques dont dépend l'évolution de ces activités,
- Précéder l'apparition de contraintes nouvelles (qu'il s'agisse de contraintes légales ou de contraintes en termes d'image) susceptibles d'avoir un impact décisif sur leur activité et leur rentabilité future,
- Proposer un projet porteur de sens et susceptible d'attirer les talents (image employeur) et de motiver leurs collaborateurs.

Les proclamations qui s'ensuivent ne signifient pas nécessairement que l'entreprise s'y conforme effectivement. Il peut s'agir de « greenwashing ». Et par exemple, on ne dira rien des énergies non renouvelables et polluantes avec lesquelles est produite l'électricité destinée aux « véhicules propres » que l'on cherche à vendre...

2 La politique de l'institution demande à être distinguée des motivations propres à ses collaborateurs, quel que soit leur niveau de décisions :

• Certains y verront pour eux la possibilité de participer à une action collective conforme aux

- valeurs et aux convictions qui les animent,
- Certains se contenteront de s'aligner sur la politique menée par leur entreprise, avec ou sans conviction.

Autrement dit, la sincérité n'exclut ni le risque de se faire manipuler, ni le cynisme consistant à afficher ce qu'il est « politiquement correct » d'afficher. Evidemment, il convient de saluer au passage tous ceux qui s'efforcent d'agir conformément à l'intention de contribuer au bien commun de l'humanité au-delà des objectifs économiques immédiats de l'entreprise qui les emploie. Il s'agit là d'une posture morale sur laquelle on reviendra plus loin.

La RSE face aux illusions du développement durable

La RSE demande à être rapprochée de la double problématique du « développement durable » et de la « transition énergétique », que mettent volontiers en avant les pouvoirs publics, tant en France qu'à l'étranger. On en connaît les principes :

- Une croissance économique sobre en consommation d'énergie et de matières brutes (économie circulaire fondée sur le recyclage des déchets), compatible avec les capacités de régénération de la planète;
- Un mix énergétique faisant de plus en plus appel à des énergies renouvelables (d'origine éolienne, solaire, hydraulique ou géothermique) de façon à réduire, sinon supprimer, la part des énergies non renouvelables (charbon, pétrole, gaz et uranium).

Cette problématique ne cesse d'être mise en avant par les pouvoirs publics comme la solution qui permettra de limiter le réchauffement climatique en-deçà des 2° considérés comme le maximum acceptable pour éviter un dérèglement définitif de la planète fondé sur un enchaînement irréversible. Le malheur, c'est qu'elle est loin de convaincre. D'une part (1), le développement durable se révèle n'être qu'une illusion; d'autre part (2), le recours aux seules énergies renouvelables se présente comme une chimère tant que l'on reste dans la perspective d'une croissance économique de type thermo-industrielle.

- 1 L'idée de développement durable s'inscrit dans le cadre de la problématique classique de la croissance économique. Or, celle-ci est impossible :
- Même « sobre », elle revient à consommer toujours plus d'énergie et toujours plus de matières extraites de la terre. Or, certaines de celles-ci sont définitivement en voie d'épuisement alors qu'elles sont indispensables à la mise en œuvre

des techniques contemporaines; c'est le cas notamment des « terres rares »;

- Par ailleurs, l'évolution du bonheur humain (mesuré par des indicateurs tels que le niveau d'éducation, l'état sanitaire, etc.) a cessé de suivre l'évolution du taux de croissance depuis au moins une dizaine d'années, privant celle-ci de la justification qui la rendait d'une nécessité relevant de l'évidence;
- Et enfin, la croissance est elle-même évaluée en termes de création de valeur marchande indépendamment des dégâts qu'elle inflige à la planète; or, quoique non mesurées et probablement non mesurables, les externalités négatives provoquées par la croissance sont aujourd'hui très supérieures à la valeur créée qu'elle tend à mesurer.

Les énergies d'origine éolienne et solaire, quoiqu'en augmentation par rapport au mix énergétique, ne représentent encore qu'un pourcentage infime de celui-ci. Et malgré cette augmentation, elles n'empêchent pas le volume des énergies non renouvelables (charbon, pétrole et gaz) de progresser lui-même; à cela s'ajoutent deux faits à prendre en considération pour l'avenir:

- Elles sont grosses consommatrices de métaux rares en voie d'épuisement et très coûteuses à mettre en œuvre;
- Elles posent un problème de régulation, l'énergie électrique qu'elles fournissent n'étant pas (ou très difficilement) stockable ; que faire par un jour sans vent et sans soleil ?

Bien qu'étant régulièrement mise en avant par les pouvoirs publics comme l'ultime solution, le « développement durable » et les « énergies renouvelables » se présentent ainsi :

- Soit comme une illusion,
- Soit comme une façon d'éviter des changements plus conséquents et pour justifier un statu quo favorable tant aux pouvoirs économiques en place qu'aux industries, et notamment aux industries extractives, dont l'activité conduit au désastre prévu par les collapsologues.

Quel discours tenir aux managers?

Une telle analyse, qui ne se veut ni optimiste ni pessimiste, peut sembler cependant assez décourageante. La tentation pourrait être de tout oublier pendant qu'il en est encore temps (« après nous le déluge ! ») ou de s'enfermer dans son bunker en se préparant au pire. La question se pose notamment pour le DRH, pour l'expert, pour le chercheur en sciences du management ou pour le consultant. Que peut-il

dire? On distinguera dans les brèves réflexions qui suivent (1) celles des grande entreprises qui se trouvent en amont du procès industriel (industries extractives), (2) celles qui se situent en aval, en contact avec le consommateur final, et enfin (3), les TPE, les PME.

1 Il ne faut guère attendre un véritable changement de comportement venant des entreprises extractives (charbon, pétrole, matériaux bruts): c'est leur existence qui est en jeu; et la bonne volonté affichée en termes de RSE sert souvent de voile à des pratiques soigneusement dissimulées et dont la presse ne se fait qu'exceptionnellement l'écho. Nombre de leurs dirigeants sont animés par une vision cynique de leur intérêt personnel, ceux des managers ayant découvert des pratiques en contradiction avec les valeurs qui les animent ayant quitté l'entreprise ou ayant évité de s'y engager. Il faudrait, pour faire évoluer ce comportement (j'emprunte cette analyse à l'excellent article d'Hélène Le Teno dans le numéro 431 de Futuribles): Une modification de fond du cadre institutionnel et juridique de l'entreprise, ceci afin de la faire échapper à l'influence dominante des actionnaires et de l'engager à tenir compte des intérêts de l'ensemble de ses parties constituantes et de ses parties prenantes ; Une modification du plan comptable, qui est aujourd'hui conçu en termes de valeur actionnariale et non de valeur globale ; Un cadre légal contraignant qui ne peut être conçu qu'au niveau international, chaque Etat national pouvant évoquer « les exigences de la mondialisation » pour éluder toute action de sa part qui tendrait à remettre en cause sur son territoire les rentes de situation défendues par les lobbies industriels. On notera que parmi les entreprises indirectement extractives, il convient de compter les GAFA, grandes consommatrices d'énergie et dont le plaidoyer pro domo consiste à affirmer que le progrès technologique (intelligence artificielle, « homme augmenté », génie climatique, etc.) permettra à l'humanité de sortir de l'impasse dans laquelle elle se trouve engagée.

Les entreprises en aval des premières et qui se trouvent en contact avec le consommateur final sont dans une situation un peu différente. Elles s'efforcent de susciter la demande en faveur de leurs produits ou de leurs services par toutes sortes de techniques qui relèvent de la manipulation. Mais elles ne peuvent se rendre intégralement maîtres de l'esprit des consommateurs. Or, leurs attentes évoluent. La situation d'urgence créée par le réchauffement climatique produit en effet lentement ses effets. Nous vivons sans nous en rendre compte (et surtout pas les hommes politiques) un changement culturel qui explique le succès des écologistes aux dernières élections

européennes. Quantité de signaux faibles, qu'il n'est pas possible d'énumérer ici, attestent ce changement culturel. Et il oblige les entreprises à en tenir compte. Dans leur propre intérêt, elles doivent désormais, au-delà des prescriptions légales, se montrer écologiquement présentables. Ainsi, ce n'est pas elles qui prennent l'initiative d'une véritable RSE, mais leurs clients et même leurs collaborateurs, qui les obligent à se comporter de façon vertueuse à défaut de quoi les uns et les autres en viendraient à se détourner d'elles. On ne saurait ici trop souligner à quel point les initiatives visant à atténuer l'empreinte humaine sur l'environnement viennent des citoyens eux-mêmes, à commencer par les jeunes, selon un processus bottom up, beaucoup plus que des détenteurs du pouvoir politique et économique, selon le processus top down qui leur est propre.

3 Faut-il être une multinationale pour produire det mettre des yaourts à la disposition des consommateurs? La réponse est à l'évidence négative. Nombre de très petites entreprises ou d'entreprises récemment créées s'efforcent de répondre aux nouvelles exigences issues du changement culturel en cours :

- Exigence de proximité et de convivialité: ce n'est pas la même chose d'acheter ses yaourts au marché dans des pots en verre consignés que de les acheter au supermarché dans des emballages jetables;
- Exigence de traçabilité: l'huile d'olive étiquetée comme « provenant de divers pays de l'union européenne et de divers pays extérieurs à l'union européenne » (sic) ne saurait être considérée comme un produit de qualité;
- Exigence de naturel: « garanti sans conservateurs ni colorants » constitue un gage de qualité;
- Exigence de durabilité et de fonctionnalité: mieux vaut faire l'acquisition d'un matériel coûteux mais durable que d'un matériel moins coûteux mais qui tombera vite en panne; mieux vaut encore le louer ou en faire l'acquisition à plusieurs.

Les grandes entreprises ne sont nullement préparées à une telle évolution et le mieux qu'elles puissent faire, c'est de tenter de simuler un retour aux pratiques artisanales. Une profonde évolution du tissu économique est ainsi d'ores et déjà prévisible : moins de grandes manufactures et davantage de « fab labs » fondés sur des principes d'action fondamentalement différents de ceux qui animent la Direction des grandes entreprises cotées. Le volume de production de véhicules automobiles diminuera au profit d'une

multiplication des ateliers locaux de réparation.

Le managers face à la morale

Ce qui conduit à un problème de morale. Nul n'est tenu de changer le monde mais au moins est-il possible de s'efforcer de se comporter d'une façon cohérente avec les principes qui nous animent. Ceux-ci relèvent de notre liberté, mais également des difficultés inopinées auxquelles nous sommes confrontés et de l'évolution de notre environnement humain et matériel. Au-delà de ses formes d'expression, la morale s'exprime à travers les choix que les circonstances nous obligent à faire :

- Que doit faire le manager invité par son entreprise, un groupe cimentier, à diriger le projet de construction d'une usine et d'une carrière dans la plaine du Sous, au sud du Maroc, ceci au détriment de la culture des arganiers qui font vivre la population de la région, qui s'était organisée pour cela en coopératives de production?
- Que doit faire le médecin d'entreprise d'un groupe agro-alimentaire invité à se taire après avoir constaté que les cuves de lait étaient nettoyées à la soude et qui risque son emploi?
- Que doit faire le directeur général de la filiale française d'un grand groupe international invité à lancer un PSE en vue « d'optimiser les moyens de production » au niveau mondial, et ce moyennant une prime exceptionnelle d'un million d'Euros ?
- Que doit faire de ses stocks le DG de ce groupe pharmaceutique face à l'interdiction en France d'un médicament qui vient tout juste d'être reconnu comme dangereux mais qui n'a pas encore été interdit dans un pays voisin?

Ce sont là autant de cas de conscience concrets, et qui nous ramènent à la RSE. Celle-ci ne saurait se réduire à de nobles principes et à des réalisations marginales mises en images par le service communication à l'intention de la galerie. Il s'agit également d'une question de valeurs et de morale pour chacun de ceux et de celles qui disposent d'une parcelle de pouvoir au sein de l'organisation. Et tant mieux si la RSE légitime le comportements vertueux des collaborateurs de l'entreprise, voire de ses clients. Certes, ce n'est probablement pas cela qui nous évitera la catastrophe climatique annoncée et l'effondrement prévisible de la civilisation thermoindustrielle. Au moins aura-t-il été possible à l'humanité, ou au moins à une fraction de celle-ci, de s'y préparer un peu moins mal et, face au pire, de rebondir au mieux selon des principes de vie qui demandent à être réinventés.



Par Elisabeth Saubadu, Directrice juridique RSE Orange

a Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) permet d'anticiper et de prévenir certains risques et d'obliger les entreprises à ne pas uniquement privilégier la croissance et les profits au détriment des droits humains et de l'environnement.

Il n'y pas de définition unique de la RSE. Elle résulte d'influences multiples et repose à l'origine essentiellement sur des engagements volontaires, des initiatives et des comportements considérés et voulus comme vertueux.

Elle est classiquement définie comme l'ensemble des pratiques, stratégie et organisations mises en place par les entreprises dans le but de respecter le développement durable qui repose sur les 3 piliers, social environnemental et économique.

La RSE se traduit dans les entreprises par la mise en place d'actions inscrites dans une démarche d'amélioration continue. Ces actions ont pour but d'améliorer, limiter, corriger et/ou réparer les effets néfastes. Ainsi, l'entreprise va identifier les impacts négatifs quelle peut générer sur les parties prenantes et mesurer périodiquement les actions prises.

Dans le livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » la Commission Européenne en 2002 définissait la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupation sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ».

La commission européenne en 2011 a donné une nouvelle définition de la RSE comme « la responsabilité des entreprises vis à vis des effets qu'elles exercent ». Cette nouvelle définition signifie non seulement que les entreprises doivent satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir d'avantage dans le capital humain, l'environnement et les parties prenantes. Elle montre que la RSE relève à la fois du droit dur « hard law » c'est-à-dire des normes juridiques ayant force obligatoire comme la loi, les décrets que de la « Soft law » ou droit souple qui renvoie à des engagements volontaires comme ceux édictés par des codes de conduite, des chartes ou l'adhésion à des conventions internationales ou à des normes internationales.

La RSE peut apparaître comme une réponse à la mondialisation et la globalisation qui se sont développées depuis plusieurs décennies et ont eu pour conséquence d'accroitre les inégalités entre les pays du Nord et du Sud et d'avoir des impacts négatifs sur les droits humains, l'environnement et le climat.

Les entreprises multinationales participent largement à ces conséquences négatives. Elles ont étendu leurs activités au-delà des frontières nationales et ont acquis un pouvoir politique et économique sans précédent. Elles agissent sur plusieurs juridictions, multiplient les filiales et les sous-traitants dans un cadre international trop imprécis et s'affranchissent ou profitent de certaines règles dont les populations les plus vulnérables et l'environnement sont les premières victimes.

Depuis les années 1970, les ONG et mouvements sociaux se mobilisent pour demander aux états des prendre des mesures pour adopter un régime juridique international ayant vocation à rendre les entreprises multinationales responsables de leurs actes tout au long de la chaine d'approvisionnement.

Les états membre de l'OCDE ont longtemps rejeté un tel système juridique et la tendance a été de privilégier les démarches volontaires, comme politique d'autorégulation.

Le droit souple et l'adoption de normes internationales

Durant les vingt dernières années, le développement du droit souple et l'adoption de nombreuses normes internationales ont été la réponse institutionnelle aux pressions des ONG et de la société civile. Ces normes devaient permettre de définir des standards pouvant s'appliquer quelle que soit l'implantation géographique. Le Pacte Mondial des Nations Unis adopté en 2000 fait partie de ce mouvement. Ce pacte non contraignant propose des outils de réflexion et de mise en œuvre aux entreprises pour diffuser les bonnes pratiques de la RSE.

Le cadre des Nations Unies « Entreprises et droit de l'homme » adopté en 2008 pose les fondements de la RSE d'aujourd'hui et fait suite au rapport « Protéger, Respecter et Réparer » du Professeur John Ruggie, nommé en 2005 représentant spécial pour la question des droits de l'homme, des sociétés transnationales et autres entreprises par Kofi Annan, alors Secrétaire Général des Nations Unies. Dans son rapport, le Professeur Ruggie fonde la régulation sur ces trois piliers (protéger, respecter réparer). Il définit la responsabilité des entreprises comme relevant d'un devoir de vigilance qui les contraints (i) à s'assurer qu'elles ne sont pas coupables ou complices de dommages environnementaux ou sociaux (ii) à mettre en place un système de due diligence composé de quatre étapes (identification des incidences négatives réelles ou potentielles, prévention, remédiation et compte-rendu des mesures de diligence prises). Ces principes ainsi que ceux de la due diligence vont servir de fondement à une série de normes telles que les principes directeurs de l'ONU adoptés à l'unanimité en 2011 par le Conseil des Droits de l'homme de l'ONU et les principes de l'OCDE à l'attention des multinationales révisés en 2011. La définition de la RSE par la Commission Européenne ainsi que la déclaration tripartite de l'Organisation International du Travail (OIT) sont alors revus pour tenir compte de ce nouveau contexte normatif.

Ces principes sont mis en œuvre par les entreprises dans de nombreux états mais leur caractère non obligatoire et non assorti de sanctions n'est pas suffisant pour contraindre les entreprises à remédier aux incidences négative de leurs activités, les réponses apportée à ces situations se font de plus en plus à travers le développement du droit dur qui trouve sa source d'inspiration dans le droit souple.

Adoption de législations nationales de plus en plus nombreuses et de réglementations européennes

Parallèlement au développement de ce droit souple, depuis les années 2000, les pays occidentaux multiplient les initiatives en matière de protection de l'environnement et de défense des droits de l'homme et adoptent des réglementations à portée extraterritoriale engageant la responsabilité civile voire pénale de l'entreprise et de ses dirigeants. Nous pouvons citer à titre d'exemple la loi californienne sur la transparence dans la chaine d'approvisionnement adoptée en 2010, la loi de 2015 sur l'esclavage Moderne au Royaume Unis et la loi sur la diligence raisonnable contre le travail des enfants votée en mars 2019 au Pays-Bas.

L'Union Européenne qui a longtemps considéré que la RSE relevait du droit souple et d'une démarche volontaire, lui donne un caractère plus contraignant avec la Directive européenne sur la publication d'informations non financières (2014/95

UE). L'entreprise doit donner des informations sur la manière dont elle prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité et surtout ce qui est nouveau «elle doit informer sur les principaux risques liés à ces questions en rapport avec l'activité de l'entreprise, qui sont susceptibles d'entrainer des incidences négatives et décrire les politiques appliquées par l'entreprises sur ces questions y compris les procédures de due diligence mises en œuvre ».

La France n'est pas en reste dans ce contexte législatif.

Focus sur la réglementation française

La France est fortement pionnière dans le domaine, avec la loi relative aux Nouvelles Régulations Economiques du 15 mai 2001 (NRE) modifiée par la loi n°2010-788 « Grenelle 2 du 12 juillet 2010 et complétée par loi du 15 août 2015 relative à la transition écologique et énergétique pour la croissance verte. Ces lois ont marqué un tournant et une sérieuse prise en compte de la RSE par les entreprises à travers des obligations de reporting de plus en plus contraignantes.

La loi sur le devoir de vigilance du 27 mars 2017 est une nouvelle étape décisive pour l'implantation de la RSE dans les entreprises et a été adoptée en réaction à l'effondrement du Rana Plaza, un immeuble industriel qui abritait des ateliers de confection travaillant pour le compte de multinationales et qui a fait plus de 1100 morts.

Dans l'esprit des principes directeurs des Nations Unies, la loi sur le devoir de vigilance couvre tous les secteurs d'activité mais vise seulement les entreprises d'une certaine taille (plus de 5000 salariés lorsque le siège social est en France ou 10 000 salariés) en leur imposant de mettre en œuvre de manière effective un plan de vigilance raisonnable propre à identifier et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, l'environnement.

Ce plan comprend cinq mesures s'inspirant des principes de due diligence définis par les principes directeurs de l'ONU et doit couvrir l'activité de la société, des sociétés qu'elle contrôle directement ou indirectement et des fournisseurs et sous-traitants avec lesquels est établie une relation commerciale. Cette loi très novatrice en vigueur depuis 2 ans oblige les entreprises qui y sont soumises à s'organiser et par ricochet toutes les sociétés en relation avec ces entreprises (notamment les fournisseurs et les soustraitants) doivent aussi s'y conformer puisque les entreprises concernées en répondent dans leur plan. Ainsi les entreprises doivent mettre en place des procédures qui s'appliquent à tous les niveaux de leur

organisation et prendre des mesures en matière de RSE effectives, sous peine d'être poursuivies ou mises en demeure.

Les plans publiés par les entreprises sont très suivis par toutes les parties prenantes des entreprises et plus particulièrement par les ONG et organisations syndicales. Ils font l'objet d'études et de benchmark. Les insuffisances ou les incohérences des plans sont pointés et sont devenus le fer de lance des ONG et des organisations syndicales qui n'hésitent pas à interpeller les entreprises. A ce jour, cinq mises en demeure ont été adressées à des sociétés françaises d'envergure internationale et une action en justice est en cours.

Enfin la loi relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi PACTE du 22 mai 2019 marque une nouvelle étape majeure de l'intégration de la RSE par les entreprises. Cette loi s'inspire fortement du rapport de N. Notat et de D. Sénard sur « L'entreprise : objet d'intérêt collectif » de mars 2018 et les nouvelles dispositions sont destinées à renforcer la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), en trois paliers. Un premier stade, applicable à toutes les entreprises, modifie le code civil pour qu'elles "prennent en considération" les enjeux environnementaux et sociaux dans la gestion de leurs activités. Un deuxième stade permet aux entreprises qui le souhaitent de définir une raison d'être. Un troisième enfin, permet aux entreprises volontaires, de se transformer en société à mission.

Cette loi marque un nouveau tournant pour la RSE mais ne prévoit pas de sanction spécifique ni de nouveau régime de responsabilité, elle va cependant obliger les entreprises à mettre en place des mesures effectives et répondre aux attentes de leurs parties prenantes sous peine de voir leurs pratiques qualifiées de green washing ou de social washing et d'engager la responsabilité de l'entreprise et de leurs dirigeants. Pour la mise en œuvre d'une politique RSE effective, Les entreprises devront être innovantes mais aussi s'appuyer sur certaines normes relevant du droit souple pour définir un cadre de référence.

La cohabitation du droit souple et du droit dur

Même si les principes de la RSE sont intégrés de plus en plus dans le droit dur, la RSE doit continuer à relever d'une démarche volontaire et la frontière entre la hard law et la soft Law ne doit pas être tracée. Les règles de droit souple ne sont pas exemptes de sanctions, si l'on accepte de considérer la sanction médiatique et réputationnelle. En outre, La validité des engagements unilatéraux peut être contrôlée par les juges.

La plupart des réglementations précitées s'inspire des principes directeurs de Nations Unies et/ ou laissent une certaine latitude aux entreprises pour s'organiser et mettre en place les processus nécessaires pour s'assurer que les droits sociaux, sociétaux et environnementaux sont bien pris en compte à tous les niveaux de l'entreprise et de sa chaine d'approvisionnement. Ces normes favorisent l'émergence d'un consensus au niveau des standards de la conduite responsable des entreprises. Comme le dit le Professeur Marie-Ange Moreau (*) qui parlant de la relation entre hard Law et soft Law dans le droit français, indique que la « RSE crée un nouvel espace de normativité où le droit dur cohabite avec le droit souple. »

La juxtaposition des normes et des textes règlementaires qui reposent dans la plupart des cas sur des normes internationales font un socle de règles communes qui imposent aux entreprises un comportement plus respectueux de droits humains et de l'environnement dans lesquels elle opèrent, en se référant à des standards communs dépassant les frontières et obligeant les entreprises à intégrer la RSE à tous les niveaux de leur organisation et dans leur stratégie. La responsabilité des entreprises s'est peu à peu accrue et les multinationales ne peuvent plus s'affranchir de ces normes et textes réglementaires qui font écran à la mondialisation. Ainsi comme l'explique Maître Groult (**) « Cette interface complexe entre le droit souple et le droit positif et leur portée souvent extraterritoriale a créé un nouvel espace où les risques légaux sont en forte croissance ».

*Professeur Marie-Ange Moreau,, Revue de droit social, n°10, octobre 2017, p792

** Maitre Groulx, Entreprise et droits humains : un domaine en pleine expansion, Journal du barreau, Octobre 2019

Enfin depuis 2014; afin d'offrir un cadre international, l'ONU travaille à l'élaboration 'd'un instrument international juridiquement contraignant pour réglementer, dans le cadre du droit international des droits de l'homme, les activités des sociétés transnationales ». La sixième session du groupe de travail prévue en octobre 2020 a pour objet de retravailler le projet de traité révisé et d'aboutir à un consensus. La définition d'un cadre normatif global serait une avancée majeure pour l'harmonisation des pratiques, contraignant dans la même mesure, l'ensemble des entreprises transnationales.

Pour conclure, le cadre normatif et règlementaire actuel oblige de plus en plus les entreprises à mettre en place des politiques et des mesures effectives de prévention pour préserver l'environnement et les atteintes aux droits humains. Les nombreux scandales environnementaux et sociaux résultent de violations ou manquements par des entreprises multinationales sont devenus de plus intolérables et insupportables et ont obligés les états à prendre des mesures. Cependant, même s'il y a eu depuis une période récente de grandes avancées, ce cadre doit encore évoluer et aboutir à une harmonisation des différentes législations, concepts et normes qui s'appliquent aux entreprises transnationales pour être complètement efficace. Il existe encore de nombreuses réticences de la part de certains états et entreprises qui résistent. Cependant de nombreux facteurs notamment l'urgence climatique, les inégalités la raréfaction des ressources, l'information en temps réel et l'évolution réglementaire, jurisprudentielle et doctrinale devraient lever ces freins et obliger les entreprises à changer leur comportement de manière plus profonde et conduire à une harmonisation des pratiques ou tout du moins à un renforcement des politiques RSE par les entreprises.





* Il est temps que les DRH et les directeurs RSE se parlent! >>

Interview de Fabrice Bonnifet, Président du C3D (Collège des directeurs du DD) Propos recueillis par Martin Richer

Pouvez-vous nous présenter le C3D en quelques mots ?

L'ambition du C3D est d'être l'association de référence des acteurs qui œuvrent pour des entreprises plus responsables! Plus de 150 Responsables DD/RSE d'entreprises ont rejoint le C3D en 11 ans dont 42 dans les 12 derniers mois. Le C3D est une communauté de gens qui s'entendent bien et qui aiment collaborer ensemble pour le bien commun.

A quoi attribuez-vous la bonne dynamique de vos adhésions ?

Le développement durable pour une entreprise n'a rien d'obligatoire car sa survie n'est pas non plus indispensable. A priori peu d'entreprises souhaitent disparaître alors le développement durable tend à s'imposer comme une évidence. Il était temps et c'est ce qui explique l'augmentation du nombre des adhésions, car au C3D nous travaillons sur la durabilité des modèles économiques dans un monde en voie de décarbonation.

Quelles sont les principales tendances que vous voyez à l'œuvre concernant la RSE et le DD ?

La tendance est de passer du pourquoi au comment, du blabla à l'action, des analyses de risques à la mise en œuvre des actions correctives, du « faire moins mal » au « faire mieux autrement », de l'engagement à l'implication.... La tendance c'est de décarboner par tous les moyens, les autres aspects de la RSE en dépendent.

Que répondez-vous à ceux qui pensent que la RSE et le DD ne sont que le paravent masquant les dérives d'un « capitalisme devenu fou », pour reprendre l'expression d'Emmanuel Macron le 11 juin à l'OIT ?

Je leur réponds que oui l'humanité marche sur la tête. Oui le modèle qui consiste à créer puis vendre certains produits dont nous n'avons vraiment pas besoin, avec de l'argent que beaucoup n'ont pas ou plus, tout cela pour impressionner d'autres gens qui en n'ont rien à faire est un modèle pour le moins bizarre et qui nous conduit à l'effondrement. Mais je leur répond aussi qu'il y a nombre d'entreprises qui œuvrent pour améliorer effectivement la vie quotidienne des gens....personne ne veut retourner chez un dentiste des années 80!, la technologie est utile il est idiot de le contester, mais les comportements de consommation vont devoir évoluer vers plus de sobriété, car les modes de vie actuels d'une partie de l'humanité ne sont pas soutenables. Face aux défis de la RSE, les fatalistes dénigrent, les lâches se cachent et les courageux et les lucides essaient d'agir!

Vous êtes un défenseur de la notion d'entreprise contributive. Qu'est-ce que cela apporte par rapport à tout ce que la RSE est déjà ?

Avec Céline Puff Ardichvili nous souhaitons, avec la promotion du modèle de l'entreprise contributive, apporter des clés pour l'action des entreprises qui ambitionnent de faire évoluer leur raison d'être à partir des faits scientifiques, afin de concilier ce qui apparaît pour beaucoup comme irréconciliable : la durabilité et l'abondance pour les parties prenantes. L'impossible c'est du possible non encore réalisé, parait-il. La RSE représente la nomenclature des thèmes à aborder, les principes de l'entreprise contributive expliquent comment mettre pratiquement en œuvre une démarche crédible de durabilité. J'encourage tous les curieux à aller sur notre blog entreprisecontributive.blog.

Vous avez fait part de votre regret concernant le manque d'enthousiasme des DRH face aux enjeux sociétaux et environnementaux ; quels sont les points majeurs ?

Pas tous les DRH mais beaucoup! Au démarrage des démarches DD/RSE dans les entreprises, la fonction RH a souvent perçu le DD pour sa composante sociale comme une démarche « concurrente ». Ce n'est plus vraiment d'actualité mais que de temps perdu en lutte stérile et jeu de pouvoir inutile. Mais le tort était partagé, nous avons manqué de dialogue avec cette fonction. Compte tenu des enjeux, il est urgentissime de combiner nos compétences pour agir dans l'intérêt des collaborateurs et donc de nos entreprises.

Vous considérez que la mode du « flex-office » est déjà dépassée, pourquoi ?

Complétement dépassé et pour moi c'est une énigme de voir perdurer cette pratique. Nous avons besoin d'aménagement de bureaux qui respectent les cycles physiologiques, l'intimité des gens, la concentration pour la réalisation des tâches critiques et qui subliment le travail collaboratif. Le flex-office vise le contraire de cet objectif. A la maison vous ne faites pas dans la chambre ce que vous faites dans la cuisine, non? Tôt ou tard les bureaux seront organisés par typologie de tâches, afin d'apporter un confort optimum adapté aux différents usages. 85% des dépenses pour un bâtiment tertiaire ce sont les salaires, il est largement temps de faire évoluer simultanément les pratiques de management et les espaces de travail

Que faut-il faire pour que DRH et DRSE travaillent mieux ensemble ?

Qu'ils se parlent!



Télécharger le N°5



Télécharger le N°6







Téléchargez le HS 1

L'innovation au service de l'intelligence collective

Oyena & Cap Collectif s'associent pour vous proposer des solutions sur-mesure, au service du développement d'une culture de la participation dans vos organisations



Cabinet de conseil spécialisé dans la conduite des transformations, Oyena s'est fixé pour mission d'aider les organisations à proposer des environnements de travail plus inspirants et engageant pour leurs collaborateurs.

Les consultant.e. s d'Oyena sont spécialisé.e.s dans la mise en œuvre de démarches participatives et mobilisant l'intelligence collective.

www.oyena-consulting.fr



Entreprise pionnière et référence de la civic tech, Cap Collectif s'est donné pour mission d'accompagner les

décideurs qui souhaitent faire évoluer leur mode de décision vers plus de transparence et d'inclusion.

Pour ce faire, Cap Collectif développe une méthodologie et met à disposition des entreprises la plateforme participative la plus complète du marché.

https://cap-collectif.com/

Participation

Idéation

Intelligence collective



Nous contacter:

contact@oyena-consulting.fr - 06 03 90 31 96 coucou@cap-collectif.com - 06 42 27 00 70

RSE et compétences : Lame de fond ou écume de mer ?

Par Elisabeth Provost Vanhecke1

Pour certaines entités, satisfaire aux principes systémiques de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ne signifie pas pour autant prendre en compte la « pratique » individuelle dans la construction de la compétence, ni les circonstances dans lesquelles elle s'est fabriquée. Ces entreprises oublient que si l'environnement de la personne ne lui est pas favorable, celle-ci peut se retrouver de facto en situation d'incompétence. Dans ces circonstances, quel est le lien avec la « compétence artefact » du référentiel de compétences, qui fait l'impasse sur les conditions subjectives de son émergence ?

Avec la RSE le manager est devenu chef d'orchestre de la dynamique individuelle

a norme NF ISO 26 000 positionne la Responsabilité Sociétale des Entreprises sur un territoire plus vaste que celui des ressources humaines, celui des rapports d'influence entre les parties prenantes de l'entreprise, internes (ses salariés) et externes (ses partenaires). L'influence de l'action des salariés dépasse le champ traditionnel de leur poste. Implicitement ils changent de statut et prennent la qualité de parties prenantes. Le manager se retrouve de facto à piloter des individus dont la capacité à impacter l'environnement de l'entreprise se situe dans un cadre plus global et pour lequel d'autres modes de management sont requis.

Cette approche s'inscrit dans une dynamique de pensée et d'action qui bouscule les pratiques traditionnelles de la direction des ressources humaines. L'autonomie des salariés sur le plan économique, social et environnemental est érigée en principe de pilotage de l'entreprise ; et la posture du manager ressemble plus à celle d'un chef d'orchestre intégrant les contraintes de la partition et les attentes du public!

Les principes d'action de la norme s'inspirent largement de l'approche systémique où la vision subjective des individus co-construite en complément de la rationalité et de la recherche de performance, contredit un mode de gouvernance acquis. Le changement devient un principe permanent dont la contrepartie est le droit à l'erreur pour tous.

Quand la lame de fond ne laisse subsister que de l'écume de mer...

Les bouleversements économiques et la crainte de non-pérennité de l'entreprise ont raccourci sa stratégie à deux ou trois années et ont généré une obligation, celle de son adaptation permanente au marché. De ces circonstances a émergé une approche compétences qui privilégie le résultat de l'individu afin de satisfaire la demande immédiate de son organisation, et ce, qu'il dispose ou non, des conditions nécessaires à la construction de sa compétence.

Si l'on déclare vouloir sécuriser les parcours professionnels, la demande d'un nombre croissant d'entités s'est bloquée sur le phénomène « compétences » : compétences de base,

¹ E. Provost Vanhecke – 2 019 – « La formation en situation de travail : agents, managers et systèmes au cœur du dispositif » - Ed. Territorial

Du même auteur avec F. Sibille coauteur – 2 014 – « Oser manager ISO 26 000 pour manager humain » - Ed. Afnor

Dossier RSE | les experts

transversales ou transférables. Le grand mot est devenu l'agilité, les comportements adaptés au retournement des marchés et aux aléas de la conjoncture, les softs skills.

Désormais, on imagine qu'une personne est capable de créativité ou d'empathie relationnelle quelles que soient les circonstances de son travail : mauvais climat social, difficultés personnelles, plafond de verre, burn-out, rythme de travail accéléré, conflit intergénérationnel entre les nonengagés plus jeunes et les méritants plus vieux, manque de vision sur l'avenir de la carrière, le métier ou l'entreprise, ou perte du sens de la finalité professionnelle. La liste n'est malheureusement pas exhaustive!

Les référentiels de compétences se multiplient ; et ils mettent en évidence les capacités demandées aux salariés sans forcément intégrer l'aménagement des situations de travail et la qualité d'interrelation qui favoriseraient le développement des compétences. L'entreprise y pourvoira ?

L'entreprise RSE aurait-elle oublié que la satisfaction des besoins subjectifs de la personne contribue à sa performance ? Que sa responsabilité est aussi d'aménager les environnements de la réalisation des compétences ? Que celles-ci ne peuvent exister ex nihilo, ni se transférer quel que soit le contexte de leur émergence ?

En bref, la RSE constitue-t-elle toujours une lame de fond pour les ressources humaines qui telle un hologramme impulse une dynamique dans les autres services de l'entreprise? Ou n'est-elle plus que le souvenir d'un mouvement sociétal qui ne génère que de l'écume de mer, au-dessus des vagues du bouleversement économique?

Comment l'approche de la compétence par les bonnes « pratiques » contribue au succès de la RSE... et à la performance de l'entreprise!

La RSE se singularise par une approche systémique où toute action peut prendre le statut d'un symptôme si elle est suffisamment significative pour impulser une dynamique sur le tout.

Ainsi, une initiative réussie dans un service à la suite de la résolution d'un problème difficile, peut « faire tache d'huile » sur les autres fonctions de l'entreprise. Le groupe concerné décrira la pratique qu'il a utilisée à partir de critères communs aux autres bonnes pratiques de l'entité. La force

de la pratique collective tient à l'intégration induite de la subjectivité individuelle de chacun. Forte de cette dimension fédérative préexistante, la nouvelle bonne pratique pourra servir de modèle à l'ensemble de la structure.

Car il s'agit bien de pratique et pas seulement de compétence. À l'occasion de son émergence, la pratique englobe également des éléments matériels et subjectifs, individuels et collectifs, qui ont concouru à sa réalisation. Pour exemple :

- Les savoirs initiaux et les expériences de chacun, fabriqués dans des situations de travail passées (dites de référence), dans des circonstances particulières de lieux, de temps ou de moyens;
- la qualité et la nature des interrelations, les émotions ou les modes de perception qui y ont été convoqués et ceux qui le sont à l'occasion de la nouvelle situation;
- la capacité des uns et des autres à décrypter celle-ci ;
- Et pour toute personne, dans cette action de groupe, l'atteinte de sa finalité personnelle et/ ou professionnelle.

Se ralliant à des critères et des valeurs élaborés ensemble, chacun pourra se retrouver dans toute ou partie de cette identité collective qu'il aura contribué à co-construire avec les autres.

Le manager RSE (telle que considéré dans l'ISO 26 000) prendra en compte tous les éléments situationnels et interrelationnels qui contribuent à la réalisation de la nouvelle « bonne pratique ». Il proposera aux autres services de la tester, dans des conditions d'exécution optimum,

Ainsi le positionnement de chaque service fera sens pour chacun de ses membres, quelle qu'en soit la décision. Car confronter des pensées réversibles à partir d'un socle commun est un facteur majeur de progrès!

tant sur un plan individuel que collectif.

Comment l'approche compétence peut constituer un symptôme de dysfonctionnement pour la RSE...

Quand la compétence est objectivée, c'est-à-dire mise en distance de son géniteur, elle devient l'aboutissement d'une démarche réflexive, d'un « savoir agir validé par les tiers »² où les conditions subjectives de sa réalisation ne sont plus prises en

Dossier RSE | les experts

compte. Ce qui aboutit au paradigme suivant : tout individu est capable d'être créatif ou agile quand il s'agit de résoudre tel ou tel problème, quelles que soient les circonstances de la situation. Certes...

Mais sait-on comment il fait ? Comment arrive-t-il à transférer sa compétence ou à en créer une nouvelle pour résoudre un problème qu'il n'a pas encore rencontré ? De quoi a-t-il besoin pour mobiliser son répertoire de savoirs et d'expériences initial ? Quels sont les obstacles et les éléments favorables au transfert ou à la création d'un nouveau savoir d'action ?

Pouryarriver, en interaction avec son environnement, la personne aura besoin de mobiliser des ingrédients analogues et/ou différents de ceux qu'elle a déjà utilisés :

- La possibilité subjective qu'elle se donne, qu'on lui donne ou qu'elle vit (son envie ou ses émotions) de pouvoir convoquer un des processus qui a émergé antérieurement dans une situation qu'elle a déjà rencontrée;
- L'existence d'un ou de plusieurs éléments communs entre l'actuelle situation de travail et la situation de référence : il peut s'agir, à titre d'exemple, de savoirs techniques, d'un objet matériel ou de perceptions ancrées sur un mode auditif, visuel ou kinesthésique;
- Une qualité satisfaisante des interrelations; avec les collègues, la hiérarchie. Et essentiellement, le fait de disposer d'autonomie pour aller audelà du prescrit ainsi que du nécessaire droit à l'erreur.
- Tout ceci favorisera la saisine de ses critères, machine à décrypter, que l'individu s'est lui-même fabriquée ; et grâce auxquels il sélectionnera, puis tiendra pour vrai ou faux certains éléments de la situation et pas d'autres. Ce Sherlock Homes des expériences passées et à venir a pour nom, l'invariant opératoire.
- Il est nécessaire que les moyens dont la personne a besoin lui soient mis à disposition : qu'ils soient matériels, virtuels ou humains ;
- Et enfin, celle-ci devra trouver dans l'action en train de se faire, la possibilité de répondre à sa propre finalité, qu'elle soit du ressort de son parcours professionnel ou de l'atteinte de ses buts personnels; tout en satisfaisant la demande immédiate de son entreprise, la compétence requise. Cet « objet-but » a l'avantage de répondre à deux temporalités, celle immédiate du résultat attendu par le collectif, et celle à

terme de l'accomplissement du but individuel.

En principe, il n'est pas du ressort de l'entreprise d'agir sur les modes de fonctionnement internes du salarié. Mais quand elle le prive des autres éléments dont il a besoin pour être performant ou créatif (pour exemple, une bonne qualité des interrelations, la diminution de l'asymétrie avec le management ou l'aménagement d'un environnement de travail propice à la réalisation de la tâche) ; elle entaille cruellement le contrat RSE avec une de ses parties... qui ne sera plus prenante!

Qu'elle est meilleure garantie de pérennité d'une structure que la performance au travail de ses collaborateurs quand ils y trouvent les conditions de leur accomplissement professionnel et personnel ? Y compris quand parfois les circonstances économiques du marché deviennent difficiles : une équipe soudée résiste mieux qu'une autre!

Quand les conditions sont requises, l'individu est extraordinaire au quotidien...

Tout ce qui vient d'être décrit sur le plan des modes de fonctionnement internes de l'individu, représente toute ou partie de son (ses) «schème(s) »³. Dans un environnement qui lui est favorable, il sera en capacité de le (les) mobiliser. Et il pourra transférer dans une nouvelle situation l'intégralité de sa pratique, et pas seulement une compétence résultante d'un tout. Parfois la personne ne dispose pas de schème prêt à l'emploi. Alors certaines d'entre elles seront capables d'en créer ex nihilo un nouveau, une autre manière de résoudre des problèmes qui leur était auparavant inconnue. N'est-ce pas extraordinairement quotidien ?

Ainsi la « pratique » est constitutive de l'ensemble de tous les éléments subjectifs et objectifs relatifs à la personne. Elle contribue à l'atteinte du score compétence demandé par l'organisation et la somme de pièces à réunir pour y arriver outrepasse son résultat.

Par le fait de la transformation de sa pratique, l'intégralité de l'identité professionnelle et personnelle de l'individu aura évolué avant qu'une compétence n'émerge à sa suite. Pour les RH le message est clair : avant de faire évoluer la compétence, l'étape incontournable est celle de l'évolution de l'identité professionnelle et personnelle de l'individu.

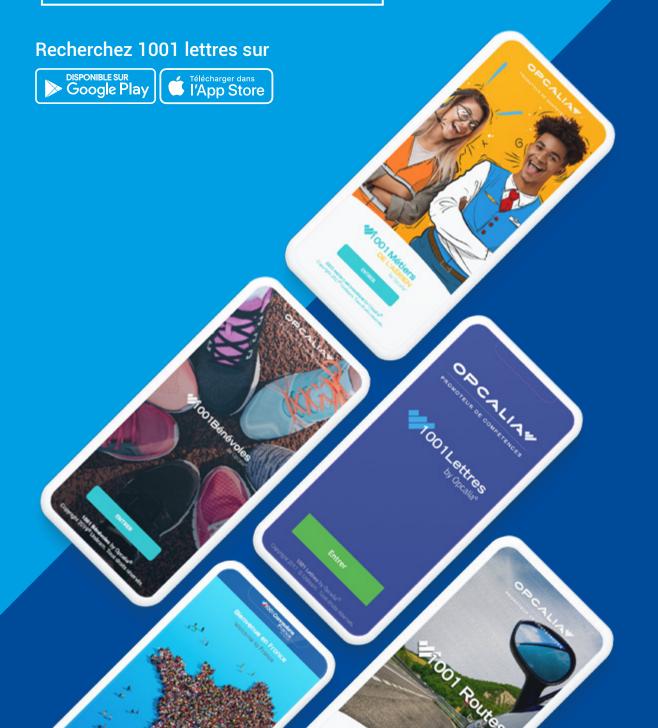
Une histoire de poupées russes où le tout identitaire supporte les parties, quand seule la plus petite des poupées est conservée dans l'armoire des référentiels. Elle s'appelle, « compétence »...





DONNEZ L'ENVIE D'APPRENDRE ET D'ÉVOLUER

DÉCOUVREZ LA COLLECTION DES APPLIS 1001



La DRH et la RSE vont de pair!



Christophe Leparq, Directeur d'Adesidées, et animateur de décidRH

Aujourd'hui, il est impératif que les DRH développent leur sens de l'humour, du faire et du care! Rencontre avec Christophe Leparq, Directeur d'AdesIDEES et animateur de décidRH, qui nous en dit plus sur la relation entre le marketing RH et la RSE et leur importance dans le bon fonctionnement de l'entreprise..

Comment liez-vous votre activité de marketing RH avec celle de RSE ?

desIDEES est née en 2006 à la suite d'un constat : les décideurs de la fonction RH manquent souvent de « culture marketing » et ne prennent pas convenablement en compte les besoins de leur marché (collaborateurs et des talents dont ils ont besoin).

Le marketing RH est une démarche de marketing appliquée aux ressources humaines dont l'objectif est d'optimiser la gestion des talents. Cette approche passe d'abord par la définition du marché des talents en interne (collaborateurs) comme en externe (candidats potentiels).

Ce prisme « marketing » optimise l'efficacité des actions de la DRH et sa perception.

La communication de la Direction des Ressources Humaines sera plus efficace et plus performante en s'appuyant sur une analyse des attentes de ses collaborateurs et futurs employés.

En sollicitant le corps social dans son ensemble, un DRH est capable de mieux appréhender la motivation et l'engagement de ses collaborateurs.

Par ailleurs, cette importante responsabilité permet aussi de développer les politiques RH en phase avec les principes de RSE. Bien évidemment, la RSE va au-delà de la diversité, de la mixité et du handicap. Elle touche également à des sujets plus larges tels que la qualité de vie au travail, la santé ou encore la rémunération.

Pour vous, quelles sont les principales innovations RH en matière de RSE ?

Aujourd'hui, nous parlons de plus en plus de Collective Impact. Il s'agit d'une nouvelle approche fondamentale permettant à la politique RH et aux pratiques managériales d'impacter et d'influencer les organisations à travers une collaboration structurée : une architecture de relations humaines!

Le but étant d'avoir des collaborateurs « éduqués » a une certaine bienveillance avec leurs interlocuteurs, leur environnement.

La RSE n'est pas seulement la manière dont on travaille avec les collaborateurs, mais aussi avec les prestataires, les fournisseurs et les indépendants.

http://www.adesideesrh.com





Parce qu'une politique RSE individuelle construit la politique RSE globale, il incombe aux DRH d'inculquer les bonnes valeurs et les bons comportements à leurs collaborateurs.

Avez-vous des illustrations de ce que AdesIDEES a pu développer sur ces sujets de RSE ?

Notre méthodologie vise à diffuser cette politique RSE du plus haut niveau de l'entreprise au plus bas.

En effet, c'est souvent un concept ésotérique pour les collaborateurs en bas de l'échelle.

Dans ce cadre, nous devons essayer d'impliquer tout le monde et de faire en sorte que cette politique descende en cascade à tous les échelons de l'organisation. Actuellement, en collaboration avec la branche de la Mutualité, nous travaillons sur la communication de l'existence d'un fonds solidaire pour les collaborateurs en difficultés.

L'idée est de créer une communauté d'ambassadeurs : les Référents solidaires, qui vont dans leurs organisations être en capacité d'expliquer à quoi sert le fonds et comment le solliciter.

Par ailleurs, avec le ministère de l'agriculture, qui compte près de 70 0000 collaborateurs disséminés partout dans le territoire, nous souhaitions véhiculer la politique handicap au plus près de chaque collaborateur. Dans ce cadre, nous avons créé des communautés d'ambassadeurs, formés et outillés d'un bagage pédagogique, dans le but de porter la bonne parole sur le terrain et expliquer pourquoi la RQTH peut répondre à certains besoins.

Nous avons axé nos propos sur les compétences plutôt que sur le handicap.

Ainsi, toute cette stratégie de communication ne découle pas seulement de la direction, mais d'un ensemble de volontaires motivés, formés et outillés de kit pédagogique et formation qu'ils maitrisent!

Qu'est-ce qui vous différencie de vos concurrents sur ces sujets de RSE ?

Nous avons la particularité d'avoir développé des approches structurées à la fois au niveau collectif, sur l'ensemble du corps social, mais aussi individuel pour agir auprès de chaque typologie de collaborateur.

Essayer de définir la meilleure action de communication ou le meilleur outil en fonction de chacune de nos cibles fait partie de notre ADN de marketeur.

Aider nos clients à appréhender de la meilleure façon leur environnement est au cœur de nos préoccupations. Cartographier l'ECOSYSTEME EMPLOYEUR avec ses différentes cibles en interne comme en externe.

Nous développons des choses simples en appliquant le bon sens paysan, et notamment le fait de « faire ce qu'on dit et dire ce que l'on fait » vis-à-vis de l'interne mais aussi de l'externe.

Souvent, certains ont tendance à oublier ces principes

de bienveillance vis-à-vis de l'externe.

Aujourd'hui, dans les grands groupes, la déresponsabilisation fait que ce n'est jamais de la faute de personne...merci les nouvelles techniques de communication comme les chatbots, les numéros verts : nous n'avons plus d'interlocuteurs.

Chez AdesIDEES, nous souhaitons remettre de l'engagement pour que les collaborateurs puissent trouver un interlocuteur.

Nous considérons qu'il est impératif de mettre de « l'humain » dans nos organisations.

Enfin, nous travaillons sur le principe du management durable, alliant performance économique et sociale.

AdesIDEES anime un club de DRH qui remet le prix de l'Humour RH à une personnalité qui œuvre avec Humilité et Amour, pouvez-vous nous en dire plus ?

Inventé avec Olivier LAJOUS, ce prix de l'humour RH est remis à des décideurs qui cumulent les qualités d'humilité dans l'exercice de leurs fonctions et de l'amour de leur métier et de leurs collaborateurs.

Nous sommes fiers d'avoir inventé ce prix qui rappelle aux directeurs généraux et aux DRH l'essence même de leur fonction, à savoir emmener les collaborateurs dans le projet de l'organisation. Ce prix est attribué tous les ans à une ou deux personnes, qui œuvrent dans leur fonction avec humilité et amour, ce qui n'est pas toujours évident à trouver.

Les précédents nominés étaient :

Dominique BELLOS, DRH d'HUTCHINSON
Nathalie LIEBERT, DRH de VWR international
François BARENTON, DRH du groupe NUTRIXO
Marie de la Roche Kerandraon, DRH du groupe AVRIL,
Emmanuel TRIVIN, CEO de BUTAGAZ.

Le prix 2019 sera remis à Lyon le 5 décembre prochain. Les prochains événements décidRH à ne pas manquer :

Mardi 13 novembre, Soirée Cinéma & RH Mardi 26 novembre, Soirée Sport & Entreprise

4 & 5 décembre, rencontres d'automne, 2 jours d'ateliers et rendez-vous entre experts et DRH. □

Chiffres clés :

- Adesidées a été créé en 2006 ;
- Une dizaine de collaborateurs ;
- Une équipe de consultants travaillant sur des thématiques pointues (digitalisation, data, diversité, marque employeur, etc.);
- Une agence indépendante tiers de confiance à l'égard notamment du BSI ayant son studio graphique et de gestion des données variables intégrés.
- Adesidées, une agence Responsable et impliquée dans les sujets sociaux et sociétaux, signataire de la charte de la Diversité



II - Les Entreprises





La longue marche du DRH vers la RSE.

Par Didier Rembert DGRH de transition



ôt ou tard votre directeur général lancera en comité de direction : « faut qu'on se mette à la RSE, tous nos clients en parlent, qui veut s'occuper de ça ? » Tout le monde se regardera, le directeur achat lancera telle une incantation, « moi, j'achète du papier recyclé, en plus c'est moins cher », le directeur financier ajoutera, « attention, on n'embauche pas de responsable RSE, ce n'est pas au budget », et le directeur commercial conclura « c'est sur que c'est important, nous on ne sait plus quoi dire au client quand il nous en parle ».

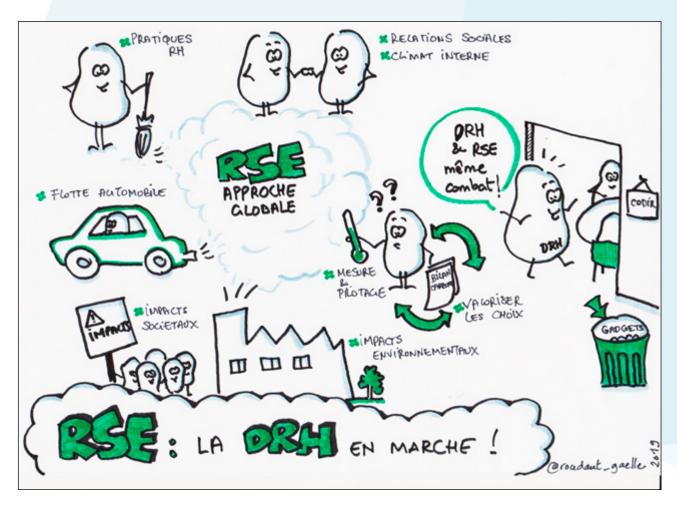
Alors tous les regards se tourneront vers vous. « RH et RSE ça va bien ensemble non ? alors vas-y prend le dossier. Tu nous fais un point dans un mois ». En rentrant dans votre bureau, vous allez vous demander comment vous allez bien pouvoir prendre le bébé. Un stagiaire! C'est une bonne idée ça! En plus y a le bilan carbone à sortir, le patron en a parlé le mois dernier, on va lui refiler le truc. Ou un consultant! non, le DAF ne voudra pas.

On peut tirer de ce bref scenario fiction que le rôle de la Direction des Ressources Humaines dans une démarche RSE peut relever du poker, de la corvée, ou s'inclure dans une démarche globale dans laquelle le DRH pourra emmener toute l'entreprise et jouer un rôle nouveau.

Dans RSE il y a responsabilité sociétale, et c'est donc de la responsabilité globale de l'entreprise dans la société que vous voilà investi. Vous allez me dire, le DRH à bien déjà le devoir de rendre les gens heureux (voir MAG RH précédent), pourquoi ne pas s'investir pour que l'entreprise soit en lien avec la société. Il y a deux types d'approches, celle faite de gadgets, qui serviront à se donner bonne conscience, ou une réelle approche globale incluant la qualité de vie au travail, l'impact de l'entreprise dans son milieu, son rôle dans l'écosystème économique complet et sa relation aux parties prenantes.

Comment le DRH peut se lancer dans une action globale pour cheminer vers une démarche de RSE? En commençant bien sûr par balayer devant sa porte : une entreprise ne pourra pas communiquer sur sa responsabilité sociétale sans que vous, DRH, soyez à la hauteur de l'enjeu. Donc prenez un peu de temps pour regarder vos fonctionnements, vos pratiques, et grattez là ou ça fait mal et dans les coins : votre prestataire ménage par exemple, à qui vous avez pour la dixième fois demandé de baisser ses tarifs, avez-vous pris le temps de rencontrer ses salariés le matin à 5h pour voir comment ils sont traités ? répondez-vous à tout le monde quand vous recevez les CV et êtes-vous sûr du tri effectué? ensuite regardez comment les relations sociales sont jugées et perçues par les salariés. C'est ce qui dépend de vous donc le plus facile à transformer.

Ensuite éloignez-vous un peu mais pas beaucoup de votre cœur de métier. Vos salariés utilisent des voitures de fonction ou de service. Comment allez-vous pouvoir les inclure dans une démarche pour abaisser le niveau d'émission de CO2 de votre flotte? Il faut qu'on la mesure dans le bilan carbone, et comme par hasard c'est le premier poste d'émission de l'entreprise. Une formation à l'éco-conduite, un passage aux véhicules hybrides, la promotion et la valorisation du covoiturage, mais c'est dans votre périmètre ça! et on parle pourtant de RSE.



Mesurer aussi le climat social est fondamental, vérifier là ou vous allez avoir des dysfonctionnements et prendre le temps de comprendre et écouter ce qui se passe. Mesurer tous les jours l'humeur de ceux-ci afin de prévenir la souffrance d'un salarié isolé et en conflit avec sa hiérarchie, c'est prévenir le désastre éthique et humain que représenterait un suicide dans l'entreprise.

Ensuite et seulement après vous pouvez aller vers l'impact environnemental, et là selon la nature de votre activité, industrielle, distribution, service, jouer (?) votre rôle de DRH afin de mesurer, de constater, de reporter et de promouvoir des solutions.

Viendra ensuite le rôle de l'entreprise sur ses parties prenantes, fournisseurs, sous traitants, mais aussi mairie, quartier et population environnante. En allant voir les écoliers, lycéens, élus et en sortant de l'entreprise pour aller voir comment celle-ci est perçue, vous mettez en place une politique RSE tout en étant pleinement dans votre rôle de DRH.

Le plus compliqué dans une démarche RSE est tout d'abord de mesurer. Le bilan carbone loin d'être une corvée vous aidera beaucoup à connaitre le périmètre et à fixer un point de départ. Il vous permettra aussi et plus surement de rentrer dans chacun des process de l'entreprise, en en comprenant tous les rouages, en mesurant concrètement l'impact de votre activité sur l'environnement. Comme vous le faites déjà, vous pourrez alors devenir le coach de tout votre codir pour mettre en garde, guider et prévenir des choix en mesurant leur impact social, environnemental et sociétal.

A vous aussi de valoriser les choix environnementaux qui sont faits. On achète local, moins de carbone émis? Quel en est le coût? Comment valoriser cette action sur le plan marketing? Vous verrez alors que comme en ressources humaines, les managers prendront le lead. Le marketing expliquera qu'ils travaillent dessus depuis toujours, le commerce demandera des plaquettes, les achats reverront leurs fournisseurs. Alors vous vous verrez rajeunir (pour les plus anciens) et vous repenserez aux débuts de la RH qui en passant de la gestion du personnel aux ressources humaines a su trouver le ressort interne pour conduire toute l'entreprise sur la voie de changement du rôle du manager. Vous verrez la aussi que votre valeur ajoutée sera de communiquer, de mesurer, de convaincre de porter un projet, et vous pourrez venir au prochain codir en affirmant, DRH et RSE, même combat.

Dossier RSE | les entreprises

La RSE n'est pas un accessoire de mode!

Interview d'Alain Masson, Directeur Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Sodexo France¹ Propos recueillis par Michel Barabel

1 Alain Masson travaille chez Sodexo depuis presque 30 ans. Après avoir été responsable de la diversité et de l'inclusion, il a pris la direction de la RSE le 1^{er} février 2019.

Comment est organisée la fonction RSE chez Sodexo ?

a RSE est un sujet transversal et très important chez Sodexo. C'est pourquoi, elle est rattachée directement à un membre du Comité Exécutif qui pilote la « Direction des Projets Stratégiques et RSE ». Ensuite, en tant que Directeur de la RSE en France, j'ai une équipe de quatre personnes qui travaille avec moi et qui porte les sujets auprès des équipes. Puis nous nous appuyons sur des ambassadeurs dans les différentes entités du groupe.

A terme, Je souhaiterais qu'il y ait un référent RSE dans chaque segment d'activité. Enfin, bien entendu, je suis amené à travailler et à interagir avec différentes fonctions de l'entreprise, selon les sujets, dont la DRH sur les questions de diversité comme la mixité par exemple.

La démarche RSE est-elle plutôt initiée au sommet (top-down) ou est-ce une démarche co construite avec l'ensemble des acteurs ?

Elle est d'abord sous-tendue par une feuille de route qui s'appelle « Better tomorrow 2025 » qui décline nos neuf engagements conçus pour développer des conduites responsables dans tous les aspects des activités de Sodexo. Ces neufs engagements sont issus du croisement de 2 dimensions :

- nos trois rôles en tant qu'entreprise (employeur, entreprise de service, entreprise citoyenne),
- et nos trois impacts (social, environnemental et sociétal).

Ainsi, pour chacun de nos rôles, nous avons pris l'engagement d'influer positivement sur les personnes, les communautés et l'environnement.

Chaque engagement s'accompagne d'un objectif concret et mesurable grâce auquel le Groupe peut suivre les progrès accomplis.

Nous avons fait cet effort de clarification car il est toujours un peu compliqué de savoir exactement ce que l'on met derrière le terme : RSE.

Dans nos neuf engagements, nous avons trois priorités :

1 La première concerne le gaspillage alimentaire. Nous nous engageons dans la réduction du gaspillage alimentaire dans le cadre de nos activités avec un programme mondial « WasteWatch », qui permet de recenser les causes du gaspillage et de mettre en place des actions pour les résoudre. Nous mettons également notre expertise au service d'autres entreprises et d'ONG.

2 La deuxième priorité est la lutte contre la faim.

Nous ne pouvons pas être une entreprise de Restauration et de Services, avec 75 millions de clients dans le monde, et ne pas nous occuper de lutte contre la faim et de la malnutrition, notamment dans les pays où nous sommes présents et où ces sujets sont cruciaux. Nous apportons des conseils et du soutien à des populations à risque de malnutrition. Nous redistribuons des surplus alimentaires et nous finançons des jardins collectifs afin d'encourager l'autosuffisance alimentaire. Par ailleurs, nous développons depuis plus d'une vingtaine d'années maintenant un programme qui s'appelle : « Stop hunger"

3 Enfin, notre troisième priorité est un sujet RH: c'est la mixité. Avec 450 000 collaborateurs dont environ 35 000 en France, nous sommes le 19e employeur mondial et nous revendiquons sur la question de l'égalité femmes-hommes une position de leader. En effet, 50 % des membres du Conseil d'administration et plus de 30 % des cadres supérieurs de Sodexo sont des femmes. Nous nous sommes engagés à ce que 40 % de nos cadres dirigeants soient des femmes d'ici 2025.. Nous avons également créé le Women's International Forum for talent (SWIFt) qui s'appelle aujourd'hui SoTogether car il est composé de femmes et d'hommes. C'est un conseil consultatif dont l'objectif est de parvenir à l'égalité à tous les niveaux de l'entreprise.

Il faut savoir que nous avons deux grandes familles de métiers. Nous sommes plutôt connus pour le premier : la Restauration. Mais quasiment 35% de notre chiffre d'affaires se fait sur des activités de Maintenance et de facility management. Ces métiers sont historiquement très masculins et nous mettons en place différentes actions pour les féminiser. Sur ce sujet, mon travail consiste, dans un premier temps, à déconstruire les stéréotypes.

Nous avons d'ailleurs réalisé une étude d'une large ampleur menée sur une période de cinq ans, qui a porté sur 50 000 managers représentant différentes fonctions dans 70 entités à travers le monde. Elle a démontré, à travers des indicateurs qualitatifs (taux d'engagement, taux de fidélisation des clients) mais également des indicateurs financiers (marge opérationnelle, ...) qu'une équipe mixte (équipes présentant un ratio femmes/hommes compris entre 40 et 60 %) était synonyme de performance.

Dossier RSE les entreprises

Principales conclusions de l'étude sur la mixité Femmes/Hommes chez Sodexo

- Les marges opérationnelles augmentent nettement plus au sein des équipes mixtes que les autres.
- Les entités mixtes affichent un taux moyen de fidélisation de leurs collaborateurs supérieur de 8 points de pourcentage à celui affiché par les autres entités.
- Les entités mixtes affichent un taux moyen de fidélisation de leurs clients supérieur de 9 points de pourcentage à celui affiché par les autres entités.
- Les entités mixtes affichent un taux d'engagement de leurs collaborateurs supérieur de 14 points de pourcentage à celui affiché par les autres entités.
- Les entités présentant une égalité hommesfemmes ont connu une baisse de 12 points de pourcentage de leur nombre d'accidents par rapport aux autres entités.

Cette enquête nous a permis de franchir un cap en démontrant que la mixité n'est pas une histoire de mode ou une stratégie de communication mais qu'elle doit faire partie de notre ADN car elle est porteuse de performance durable.

Vous citez des programmes qui ont une certaine antériorité (une vingtaine d'années) alors que l'appellation RSE est un terme plus récent.

C'est vrai mais Sodexo a 70 ans d'existence et quand je présente la RSE, cela m'amuse de reprendre une phrase qui est assez ancienne parce qu'elle doit dater de la fin des années 60 juste après la création de l'entreprise : « Aujourd'hui nous devons participer à la qualité de vie de consommateurs, de clients, de salariés, nous devons faire en sorte de développer les populations, les communautés dans les pays ou dans les régions dans lesquels nous sommes présents, tout ça dans une logique un peu durable ». C'est une phrase qu'avait prononcé Pierre Bellon, le fondateur de Sodexo. Cela ne s'appelait pas la RSE ni même le Développement durable, mais nous le mettions déjà en œuvre! C'est un peu comme Monsieur Jourdain dans le Bourgeois Gentilhomme de Molière qui faisait de la prose sans le savoir Je pense que Pierre Bellon avait dès le départ dans son projet, le souhait de développer une entreprise responsable et pérenne. Et très tôt, Sodexo a lancé des projets responsables comme par exemple, en Amérique du Sud (Pérou, Colombie, Bolivie) la création d'écoles pour les femmes afin de leur permettre de devenir autonomes.

Cela tient aux métiers de Sodexo?

Effectivement, beaucoup de nos métiers ne nécessitent pas forcément de qualification. Nous

pouvons donc recruter des profils faiblement qualifiés et leur donner la possibilité de se développer à l'intérieur de l'entreprise en suivant notamment des parcours de formation qui leur permettent d'obtenir des Certificats de Qualification professionnelle reconnus. Le fameux ascenseur social fonctionne encore chez nous! Mais attention, nous n'avons pas qu'une vision purement citoyenne et engagée. nous réalisons également ces actions car elles ont un impact positif sur notre performance. Nous cherchons à concilier logique économique, sociale, environnementale et sociétale. Par exemple, aujourd'hui, nous mettons en place des actions pour accueillir des personnes ayant le statut de réfugiés en France dans l'entreprise. Ces populations sont éloignées de l'emploi. Nous leur offrons un moyen de s'épanouir, de s'insérer et de se développer. Mais c'est également pour nous un moyen d'élargir notre palette de sourcing, de détecter des talents qui pourront créer de la richesse pour Sodexo. Ces personnes ont une envie et une motivation qui sont décuplées par la situation. Il en résulte un taux d'engagement exceptionnel.

Est-ce que votre politique RSE est un élément d'attractivité pour votre entreprise ? Les candidats à l'embauche y-sont-ils sensibles ?

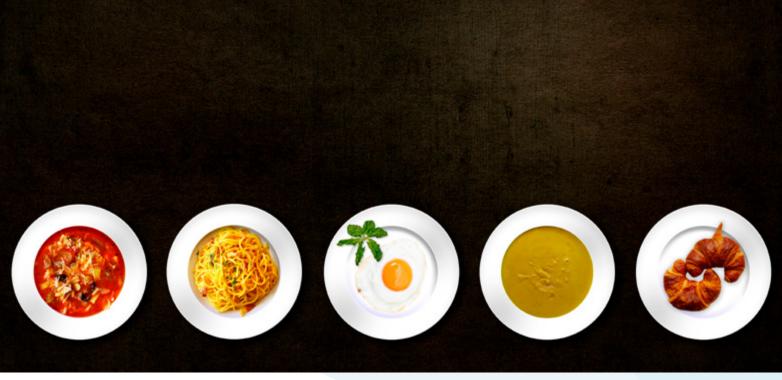
Nous n'en sommes qu'au tout début. Nous observons que la préoccupation RSE des collaborateurs est en train de croître poussée par les jeunes générations. Ces derniers veulent travailler dans des entreprises "citoyennes".

Aujourd'hui nous sommes dans un marché hyper concurrentiel. Nous avons des marges très faibles. Donc, oui le salaire restera toujours important pour attirer des candidats mais, la différence se fera, de plus en plus, sur l'expérience que l'entreprise leur propose de vivre :

- Est-ce que je vais pouvoir m'épanouir dans votre entreprise ?
- Est-ce que mon travail est porteur de sens ?
- Est-ce que je vais pouvoir m'engager dans des actions utiles ?

Comment un collaborateur chez Sodexo peut-il contribuer à la politique de RSE du groupe ?

Notre situation est complexe du fait de notre implantation géographique très dispersée et de la difficulté de faire arriver la bonne information au bon endroit et au bon moment. Mais, bien entendu, nous cherchons à les mobiliser sur nos opérations. Il faut que quelqu'un initie les choses (en l'occurrence, c'est mon rôle), mais ensuite les opérationnels doivent s'en saisir pour que cela essaime et se diffuse durablement dans l'organisation. Je reprends l'exemple des réfugiés.



Dans un premier temps, l'impulsion est venue de notre directeur qui souhaite une croissance inclusive et m'a demandé de mettre en oeuvre des actions autour de cette problématique. Puis, comme nous n'avions pas d'expertise suffisante sur ce sujet, nous nous sommes entourés d'Associations très sérieuses pour disposer de toutes les informations nécessaires et pour réaliser la mise en relation. Puis, dans un troisième temps, je suis allé directement voir un opérationnel du secteur de l'éducation de la région lyonnaise, que je savais sensible à la RSE, pour qu'il s'en empare.

Je lui ai demandé: « Quelle est ta principale problématique RH actuellement?». Il m'a dit: « En septembre, lors de la rentrée scolaire, j'ai beaucoup de mal à trouver des cuisinier.e.s". Je lui ai parlé des réfugiés et il m'a indiqué que s'il 'était sûr de pouvoir avoir quatre, cinq cuisiniers en septembre, il s'engageait à les recruter. En partenariat avec l'Association « Forum réfugiés », nous lui avons trouvé cinq réfugiés ayant un bon niveau de Français. Bien sûr, il faut faire tomber les stéréotypes. Il est important de préparer la rencontre et de démystifier les choses. Dans ce cas d'espèce, les entretiens se sont très bien passés. Notre manager les a trouvés extrêmement motivés. Nous nous sommes engagés à les recruter à l'issue d'une formation faite par l'Association à nos différentes procédures et notamment tout ce qui tourne autour des questions d'hygiène et de sécurité.

Je tiens à insister sur un point important. Nous ne voulons absolument pas classer les salariés par catégories et dire : « Nous avons un cuisinier au statut de réfugié, un employé de service en insertion sociale, un autre bénéficiaire du RSA ». Nous avons besoin de ressources et nous devons pouvoir dire : « Est-ce que nous avons quelqu'un de formé : Oui ; est-ce que nous avons quelqu'un de motivé : Oui ; Est-ce qu'il a la capacité de communiquer et de prendre des consignes: Oui ». Il faut que ces trois critères soient réunis. Evidemment nous essaierons de parler de l'histoire de la personne mais ce n'est pas le but! Nous avons besoin d'avoir régulièrement des cuisiniers et si nous n'en trouvons pas, cela veut dire que potentiellement nous sommes en difficulté par rapport au monde économique et par rapport à nos concurrents parce qu'eux auront peut-être la ressource qui nous manque.

Quelles sont les évolutions que vous souhaitez donner à votre politique RSE ?

Dans une perspective historique, comme je vous le disais, Sodexo fait de la RSE depuis son origine mais de manière informelle et non systématique. Aujourd'hui la RSE est devenue l'un des quatre axes stratégiques de l'entreprise. Ce n'est pas rien. Le sujet est porté par notre présidente Sophie Bellon et Denis Machuel Directeur Général du groupe. Dans beaucoup de pays nous avons déjà une croissance inclusive. Le sujet est également poussé par nos clients. Il n'y a plus un seul gros appel d'offres qui ne parle pas de RSE. Le futur sera de généraliser la RSE à tous les niveaux de l'entreprise et d'internaliser la prise en compte des dimensions sociales, sociétales et environnementales dans toutes nos actions. J'aime bien la métaphore du tabouret qui ne peut tenir que sur trois pieds.



Pour Saint-Gobain, comment est structurée la « filière » RSE et quels sont les sujets prioritaires ?

a RSE chez Saint-Gobain est prise en compte dans la stratégie et les décisions quotidiennes, dans les modes de management et la gouvernance, à tous les niveaux, mais elle n'est pas pilotée comme une filière à part. C'est une RSE d'impulsion : impulser des dynamiques, des politiques, des plans d'action, mis en œuvre par les équipes sur le terrain. La RSE porte une vision transversale des

enjeux et des intérêts croisés, financiers, sociaux, sociétaux et environnementaux. Elle aide à créer un dialogue positif, elle s'assure que le niveau des objectifs fixés est bien à la mesure des attentes de nos parties prenantes, internes et externes. Elle met l'organisation sous tension là où les sujets ne sont pas naturellement abordés.

Six enjeux prioritaires font l'objet d'un suivi du conseil d'administration : éthique des affaires, changement climatique, économie circulaire, santé et sécurité, diversité, et enfin création de valeur locale.

Dossier RSE | les entreprises

Comment une entreprise internationale comme Saint-Gobain mobilise-t-elle l'ensemble de ses équipes dans une démarche globale ?

Au niveau corporate, nous identifions les sujets prioritaires et menons une réflexion au contact de nos parties prenantes, et nous nous appuyons sur la remontée des bonnes pratiques du terrain, qui impliquent également les parties prenantes locales. Cela se traduit ensuite en plans d'action, déclinés localement. Chaque pays, chaque site, va les mettre en œuvre à son niveau et faire remonter les indicateurs. Puisqu'il n'y a pas de filière RSE structurée en tant que telle, ce sont les réseaux existants, avec toute leur légitimité opérationnelle, qui sont mobilisés sur chacun des enjeux : les RH sur les sujets diversité ou handicap, l'EHS ou le marketing sur le climat...

Comment s'effectue la collaboration entre RSE et RH pour la partie Sociale de la RSE ?

Le volet social de la RSE repose en grande partie sur les équipes RH en raison du mode de fonctionnement que je viens de décrire. On ne souhaite pas créer de « supra politique » là où les structures existent et permettent une gestion des risques anticipée. Sur des sujets comme la diversité et l'égalité salariale, la RSE aide à définir des objectifs adéquats. L'enjeu réside toujours dans cette coordination avec les équipes opérationnelles, afin que chacun comprenne bien ce qu'on mesure et pourquoi. Enfin, notre organisation très décentralisée va aussi de pair avec un dialogue social très local, avec aussi pour ambition de favoriser au mieux l'inclusion des populations fragiles.

La RSE est-elle pour vous un véritable « actifimmatériel » qui peut avoir un poids dans l'évaluation de la valeur de l'entreprise ?

Il est difficile de définir précisément la valeur d'une entreprise : valeur boursière, valeur pour un territoire, réputation et attractivité ? Tout converge pour que la RSE prenne une place de plus en plus importante. La communauté financière, les clients, les autorités locales, et bien sûr nos collaborateurs et les talents que nous cherchons à attirer expriment des attentes très fortes. Justice sociale, nouvelles façons de travailler, ouverture sur l'extérieur, action en faveur du climat... Tous ces enjeux pèsent beaucoup, par exemple, dans le choix que les jeunes font aujourd'hui de l'entreprise dans laquelle ils vont travailler.

Plutôt que d'actif immatériel, on préfère parler de création de valeur partagée, qui valorise ce que l'entreprise apporte à l'économie locale, par exemple en matière d'éducation, d'emploi et de formation. Nous avons inauguré il y a quelques années en Inde un centre de R&D multi-métiers, qui a noué des relations très fortes avec les universités locales. Cela représente un vivier de talents pour Saint-Gobain et des débouchés professionnels pour de nombreux étudiants. Sur les sujets liés à la santé et à la sécurité sur nos sites, lorsque nous mettons en place des standards, souvent plus stricts que les législations locales, cela relève le niveau d'exigence globale pour l'ensemble des acteurs. Il y a partout des initiatives qui participent d'un mouvement général d'implication responsable de Saint-Gobain dans les territoires. En Afrique du Sud, un programme de formation lancé en partenariat avec l'ONG YouthBuild permet le partage de savoir-faire des salariés du Groupe avec des jeunes sans-emplois issus de milieux défavorisés. Cela répond aussi aux problématiques d'employabilité et de pénurie de main d'œuvre que l'on rencontre beaucoup dans les métiers de la construction. Tous ces exemples montrent que les actions de RSE ont du sens quand elles sont liées à nos métiers, et qu'elles résonnent avec les besoins locaux. Et surtout, que l'entreprise n'est pas qu'un acteur économique, qu'elle doit être utile à la société.

Fournisseurs, partenaires sociaux, managers... L'ensemble des parties prenantes du Groupe est-il fédéré sur ses objectifs ?

En interne, la communication aux managers et le partage de bonnes pratiques sont essentiels pour fédérer les équipes. En matière d'éthique et de conformité, nos valeurs et notre culture sont un ciment très fort pour nos collaborateurs. Sur d'autres sujets, il faut arriver à adopter une approche qui permette de fédérer tout le monde en réunissant l'ensemble des parties prenantes. Nous avons aussi mis en place des modes de communication spécifiques: par exemple, une plateforme de dialogue entre acheteurs et fournisseurs pour notre politique d'achats responsables. Sur le sujet de l'économie circulaire, nous mobilisons les différents acteurs de chaines de valeur souvent complexes.

Et en termes de gouvernance ?

Au sein de notre conseil d'administration, nous avons un « Comité stratégique et de la RSE ». Les administrateurs, qui y sont tous très sensibles et nous poussent à avancer sur tous les sujets, participent d'ailleurs à des formations régulières sur les grands enjeux comme le climat ou l'économie circulaire. Nous travaillons en parfaite interaction. Lors de notre dernière assemblée générale, Jean-Dominique Senard, notre administrateur référent, a d'ailleurs souligné l'intérêt que le Conseil portait à notre approche originale des sujets RSE.



Depuis quand la fonction RH est-elle en charge de la RSE chez InVivo ?

a thématique de la RSE est apparue dans l'entreprise fin 2010 et s'est naturellement intégrée au sein de la direction des RH. L'objectif de l'époque était d'introduire un quadrilatère vertueux traitant des mêmes sujets RSE, au sein des directions de la RH, de la communication, de la RSE et d'« Invivo Foundation » (le fonds de dotation d'InVivo dédié à une mission d'intérêt général).

Vous pouvez nous présenter le Groupe en quelques mots ?

Premier groupe coopératif agricole français, InVivo réunit 201 coopératives, qui rassemblent près de 300 000 agriculteurs. InVivo comprend 3 pôles d'activités: Bioline by InVivo (agriculture), InVivo Retail (jardinerie et distribution alimentaire) et InVivo Wine (vin). 2 entités transverses sont dédiées à l'innovation: InVivo Food&Tech et InVivo Digital Factory. Créateur d'intelligence alimentaire, InVivo a pour mission de transformer le monde agricole de manière responsable et durable, au bénéfice des agri-

culteurs, des coopératives et des consommateurs.

Quelles sont les spécificités de vos métiers et marchés qui vous semblent les plus compliquées à faire entrer dans une démarche RSE ?

Je vais prendre le contrepied de votre question car nos métiers (InVivo Wine, InVivo Retail, Bioline by InVivo) sont « *RSE inside* », c'est-à-dire que la responsabilité sociétale et environnementale est intégrée dans notre stratégie comme levier de performance.

Notre métier est de faire le lien entre la Terre, ceux qui la cultivent et ceux qui s'en nourrissent. En amont, côté terre, les enjeux RSE sont de produire suffisamment pour nourrir une population mondiale - dont le taux démographique augmente en continu - tout en respectant l'environnement. En aval, côté consommateur, l'objectif est de satisfaire les attentes sociétales en matière de santé, de goût et des pratiques respectant la nature et les animaux. Au centre, les agriculteurs doivent bénéficier d'une juste rémunération, d'un accès aux apports technologiques pour une meilleure productivité et pour une amélioration de

Dossier RSE | les entreprises

leur qualité de vie.

Dans RSE il y a « social et/ou sociétal », en quoi la fonction RH est-elle impactée dans un processus RSE ?

Dans notre plan stratégique « 2030 by InVivo », les enjeux sociaux et humains sont au cœur de nos développements via 2 leviers :

La performance « Smart RH », qui développe les meilleures pratiques en matière de RH ;

Le « #social » qui vise à bâtir la meilleure offre sociale pour les salariés en termes d'égalité des chances, de gestion des carrières, de dialogue social ou d'implication des salariés.

Dans le cadre de la construction du projet « 2030 by InVivo », qui se veut collectif et engagé, les collaborateurs ont d'ailleurs été invités à partager leurs idées sur une plateforme collaborative, après avoir été réunis avec le DG pour entendre les ambitions et les tendances dans le domaine.

Quel est le positionnement des partenaires sociaux sur le sujet ? Avez-vous un accord ?

La dynamique du dialogue social chez InVivo est très importante. Depuis 2010, le groupe signe en moyenne 3 à 5 accords par an. Il n'y a pas d'accord RSE à proprement parler mais les accords tels que celui sur le dialogue social, l'égalité, la diversité ou encore sur la GPEC reprennent en grande partie des thématiques liées à la RSE.

On a coutume de dire que l'implication de la gouvernance est un facteur clé de succès sur l'atteinte des objectifs RSE, est-ce le cas chez vous ? Est-ce que ça permet à la fonction RH d'être reconnue comme acteur stratégique ?

Par rapport à la gouvernance, les administrateurs du groupe InVivo sont très fortement impliqués dans les thématiques RSE car ils sont issus du monde agricole. Le groupe a créé une direction RSE, et des compétences ont été intégrées dans chaque holding métier. Ce qui permet au conseil d'administration d'être informé sur des travaux de fond. Par ailleurs, à l'occasion de l'élaboration de « 2030 by InVivo », une commission « RSE et innovation » comprenant plusieurs administrateurs a été créé pour apporter leur réflexion sur la politique que devrait mener le groupe en RSE.

L'univers des coopératives est-il une opportunité ou un frein à cette démarche ?

Nous avons coutume de dire que la coopération

agricole est « RSE inside ». La traduction de la RSE en droit des entreprises a été concrétisée par la loi PACTE avec la création d'un nouveau statut juridique de « Société à mission ». La coopération agricole et InVivo ont été actifs lors des débats parlementaires et des réflexions sur la loi PACTE, pour aboutir au statut de Société à mission, outil complémentaire au développement de la RSE dans les coopératives.

Comment la RSE intègre la « marque employeur » ?

L'attractivité d'InVivo passe par une grande visibilité via les médias et les réseaux sociaux, spécialement notre compte Twitter (@InVivoGroup) qui fonctionne très bien. Les projets mis en avant sont très liés aux thématiques RSE. Nous constatons d'ailleurs à travers les candidatures spontanées ou au moment des recrutements que les candidats sont très renseignés et concernés par les thématiques RSE.

La financiarisation de la RSE donne-t-elle au Groupe une valeur financière reconnue par ses partenaires banquiers ?

Les critères RSE sont systématiquement au cœur des débats lors de levée de fonds ou discussions avec les partenaires financiers. Au-delà de l'impact sur la valeur financière de la filiale, la thématique RSE est génératrice de réel business. L'absence de la prise en compte de la RSE = l'absence de valeur.

Sébastien Graff

Âgé de 47 ans, alsacien, Sébastien GRAFF est marié et père de deux enfants. À l'apogée de sa carrière de sportif de haut niveau en saut à la perche, il a vu sa vocation contrariée. Il obtient alors un DESS en psychologie du Travail, et accompagne la DG des mines de potasses d'Alsace dans la gestion sociale de la fermeture de cette institution. Il poursuivra son parcours en RH chez Sandoz, puis chez Rhône-Poulenc.

De 2001 à 2008, il rejoint le Groupe PSA où il assurera le volet RH et social du site d'Aulnay et de La Garenne.

En 2008, il rejoint les équipes d'InVivo, attiré par les enjeux et le potentiel de la coopération agricole et du groupe. Il structure alors la Direction des Ressources Humaines ainsi que la politique RH pour s'adapter aux nouveaux enjeux organisationnels et internationaux.

En 2014, il devient membre du Comex et prend la responsabilité du projet stratégique 2025 by In-Vivo. Il pilote aujourd'hui une direction élargie et anime le plan stratégique et ses différents développements.



RSE et citoyenneté: la future donne du dialogue social?

Mais de la coupe aux lèvres.

Par Gabriel Artero, Président de la CFE-CGC Métallurgie

résent aux États-Unis depuis la fin des parties prenante demeure une vaste ambition! années 1950, le concept de la RSE (Responsabilité Sociétale - ou Sociale - de l'Entreprise) se définit en 2001, sous l'impulsion de la Commission européenne, comme un engagement volontaire des entreprises visant à satisfaire pleinement aux obligations juridiques en vigueur mais aussi aux fins d'investir davantage dans le capital humain et l'environnement. Il ne s'est véritablement développé dans les entreprises en France que depuis une petite décennie.

Replacer l'entreprise dans son environnement, pour lui rappeler ses obligations envers ses salariés, ses clients, ses fournisseurs, les communautés locales, plus largement, l'ensemble des

Bousculer les formes du dialogue social et même sa gouvernance, au sein de l'entreprise, comme en dehors avec pour objectif de dépasser un dialogue social très (trop ?) focalisé sur les conditions de travail et la rémunération pourrait être l'objectif. La RSE ouvrirait le champ des revendications sur d'autres domaines comme le respect de l'environnement ou le sens et les conséquences des actions de l'entreprise. En réorientant le débat de la responsabilité de l'entreprise dans l'ensemble de sa chaîne de sous-traitants et fournisseurs, la RSE pose aussi la question à l'avenir, de la responsabilité de l'encadrement.

Dossier RSE | les entreprises

RSE : une stratégie d'entreprise moderne et performante

Dans une société de plus en plus exigeante confrontée à la mondialisation économique, le développement durable, la préservation des ressources de la planète ainsi que la considération apportée aux salariés sont devenues les clés d'entrée des entreprises sur les nouveaux marchés.

Ces enjeux sont systémiques tant les activités sont interdépendantes les unes des autres

Avec une sensibilité accrue à l'urgence climatique, environnementale, à la biodiversité, les plus jeunes, à la fois clients (consommateurs) et prescripteurs, exercent une pression croissante sur le modèle économique dominant. Mieux encore, cette génération représente le futur des salariés de ces entreprises en recherche de talents. Et le choix d'une entreprise « labellisée RSE », du moins en Occident, deviendra un des critères de choix de leur futur emploi.

Même si à première vue l'entreprise n'a pas d'intérêt économique immédiat à améliorer la société, les derniers baromètres montrent que plus de 60% des dirigeants sont fortement impliqués dans la prise en charge des questions environnementales dans l'entreprise, plus particulièrement sur les actions ou mesures intégrées dans une stratégie globale. Plus d'un dirigeant sur deux se dit prêt à modifier son organisation pour mieux intégrer les enjeux environnementaux, afin de capitaliser sur cette tendance de long terme. Et dans les faits ?

Bien-être et performances au diapason ?

Force est de constater que le monde de l'entreprise, des dirigeants aux salariés, évolue rapidement vers une nouvelle optique de l'économie réelle, « supportable, durable et responsable ». Ainsi, bien-être et performances semblent de plus en plus aller de pair. Désormais, l'entreprise s'autorise à penser développement durable, écologie, éthique, préservation des ressources naturelles, respect des droits et bien-être au travail. Et c'est tant mieux!

Pour des raisons variées et parfois contradictoires, le concept de RSE devient La voie à emprunter par une majorité des entreprises, des grands groupes internationaux aux start-up en passant par les PME-PMI. Un nouveau modèle de performance économique tente de percer à travers le monde dans les pays en voie de développement. Il repose sur le lien essentiel que joue l'entreprise dans la vie sociale et économique. La question de la place de l'Homme dans l'économie, dans l'entreprise, se veut de plus en plus souvent traitée au plus haut niveau du manage-

ment des entreprises, du moins dans le discours.

Ainsi, l'entreprise ne devrait plus être tournée seulement vers la performance financière comme elle l'est depuis des décennies. Elle voudrait désormais se transformer en un lieu « plus citoyen ». Mais, pour exister et se développer, cette dernière a besoin de ressources, financières en tout premier lieu. La question suivante sera donc : existe-t-il une finance durable ? Le secteur financier dans son ensemble migre-t-il également vers une plus grande responsabilité sociale et environnementale ? Rien n'est moins sûr !

Il n'est pas un grand secret que de révéler, dans les roadshow annuels des grands groupes, que performance financière et commerciale laissent peu de place à la RSE. Les investisseurs semblent avoir une oreille insuffisamment sensible à cette belle harmonie. Le chant de l'EBIT et du cashflow parait encore une bien douce mélodie.

Néanmoins, la recherche du label ISO 26000, norme d'application volontaire, définissant la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, devient un incontournable. C'est déjà ça !

Performance économique globale de l'entreprise

Le rapport public au gouvernement (juin 2013) « Responsabilité et performance des entreprises » de Lydia Brovelli, Xavier Drago et Eric Molinié pointait déjà les propositions permettant d'assurer une mesure fiable et pertinente de la performance globale des entreprises et des organisations. Eric Molinié, membre du Collège des Directeurs de Développement Durable(C3D) retenait quatre idées parmi toutes celles proposées : une démarche RSE doit impliquer tous les échelons de l'entreprise à commencer par le management, une démarche RSE passe par le dialogue social, l'État doit être exemplaire car il ne peut exiger des entreprises des engagements qu'il ne s'applique pas lui-même, la RSE doit investir les PME-PMI.

Le rapport pointait par ailleurs quelques propositions pour que les critères RSE soient pris en compte dans les grands appels d'offres internationaux et que les crédits ne soient octroyés que si les projets répondaient aux questions RSE qu'ils se posent afin de permettre un développement équilibré. Et l'Etat est-il devenu vertueux ? Particulièrement quand il est actionnaire ? Avec la gestion et le traitement de dossiers industriels récents ou en cours, je vous laisse juge. 2013, cinq ans déjà!

Dossier RSE les entreprises

La RSE: la tentation du miroir aux alouettes

Le mouvement semble enclenché et irréversible, c'est la bonne nouvelle. Chaque entreprise quelle que soit sa taille veut se lancer aujourd'hui dans la RSE: nombre d'entre elles en toute sincérité par conviction citoyenne, d'autres par pure nécessité, pour continuer à attirer certains investisseurs. En matière de RSE, les entreprises sont loin d'avoir le même niveau de maturité. Celles qui ont intégré les principes de la RSE comme levier pour définir et réaliser leur propre stratégie de développement ont certainement atteint le plus haut degré de maturité, et ce ne sont pas nécessairement les plus grandes ni les plus anciennes.

Les accords négociés avec les partenaires sociaux ne sont pas légion dans le champ professionnel qui est le mien. Certains, tel ce grand constructeur automobile, contractualise des partenariats pour faciliter l'accès à l'apprentissage de la conduite, à la mobilité, sensibiliser à la sécurité routière dans les pays où il est implanté. Nous pouvons parler là d'actions RSE, mais sans accord ad hoc. Néanmoins, nous avons signé avec lui un accord cadre mondial posant en quelque sorte, comme socle commun à tous ses établissements dans le monde, les directives de l'OIT, un grand accord « QVT » mondial. Et c'est déjà fondamental du point de vue des salariés concernés.

À l'autre bout du spectre, il y a celles qui, dans l'urgence de devoir faire bonne figure, ont puisé tous azimuts dans leurs activités déjà existantes : aides aux associations, préservation de forêts, j'en passe et des meilleurs... et les ont baptisés RSE. Là se cache du Green washing et du whitewash dans le but de se donner une belle image écologique, à défaut d'avoir bonne conscience. Un bon window dressing à l'ancienne ! Cela ressemble à de la RSE, cela pétille comme la RSE mais ce n'est crédible pour personne. Une RSE Canada Dry en quelque sorte.

Il convient donc de rester vigilant quant à l'usage fait de la RSE par les entreprises. La première de leurs responsabilités n'est-elle pas avant tout celle de l'embauche, du versement de salaires rémunérateurs (voire décents quand on est à l'autre bout du monde) et de l'employabilité de ses salariés ? Par pudeur pour nombre d'entre elles, je ne saurais égrainer ici la trop longue liste de celles qui, dans une actualité proche se sont assises impunément sur leurs beaux discours.

Et c'est par nécessité que des entreprises en vertu du principe d'extraterritorialité, n'ayant pas leur siège dans le pays concerné, comme les USA avec son Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), musclent en urgence leur département « compliance ». La

désastreuse mésaventure d'Alstom dans ce pays a soudainement éclairé d'un jour nouveau les risques encourus.

Pour la population que représente la CFE-CGC, un point de débat peut se faire jour et concerne la supply-chain et RSE et les risques encourus par l'encadrement, notamment quand il y a délégation de pouvoir ? Dans deux affaires (Areva et Total), des juridictions ont, en droit, reconnu la responsabilité de la société-mère pour les actes d'une de ses filiales. Ces décisions ne sont pas neutres pour l'encadrement car celui-ci est porteur de la responsabilité dans l'entreprise. Dans ce contexte, que devient la responsabilité personnelle des cadres d'une entreprise vis-à-vis des pratiques de ses sous-traitants ? Pourra-t-on sanctionner voire licencier purement et simplement un encadrant pour une faute commise par un sous-traitant entrant dans la chaîne logistique dont il a la charge?

La responsabilité de l'encadrant sera-t-elle engagée au titre de la RSE, alors même que l'encadrement n'a pas toujours les moyens d'appliquer les engagements RSE des directions générales dans l'ensemble de la chaîne de la valeur? Alors que des propositions de lois vont dans le sens de la pénalisation du donneur d'ordre pour des fautes commises par tout sous-traitant de sa chaîne d'approvisionnement, la question reste ouverte car peu s'en soucient.

La CFE-CGC promeut dans ses négociations relatives à l'évolution du dispositif conventionnel dans la branche de la Métallurgie, un droit d'alerte individuel (à caractère critique) voire un droit de retrait des salariés de l'encadrement face à des situations dont ils auraient la responsabilité sans avoir les moyens de les assumer. Et c'est peu dire que la représentation employeurs goûte peu nos demandes. Mais nous sommes pugnaces.

La loi PACTE avec sa « raison d'être » nouveau statut juridique voulu par le législateur, accélérera-t-elle le mouvement ? Nous pouvons l'espérer, soyons optimistes. Mais on voit combien les avis divergent quand il s'agit par exemple d'augmenter le nombre d'administrateurs salariés et d'étendre leur présence dans les conseils.

Quoi qu'il en soit, les salariés, partie prenante souvent oubliée par les « penseurs » de la RSE sont bien les principaux acteurs de ces changements. Les syndicats, en tant « qu'ONG » représentant les salariés sont, de fait, légitimes et incontournables dans les réflexions et actions de l'entreprise en matière de RSE. Alors, pour le futur du dialogue social, à toi futur Chief Officer-RSE, à toi DRH, j'aimerais tant que tu te souviennes!



ors du HR Congrès au Pré Catelan le 3 octobre dernier, j'ai assisté à la conférence de Pascal Demurger, entre autres DG du Goupe MAIF, Président des Assureurs Mutualistes et Vice-Président de la Fédération Française de l'Assurance, dont le thème était : pour lutter contre les GAFAM il faut une rénovation majeure du capitalisme. Et il m'a semblé que son discours faisait échos à ce que j'avais déjà entendu de la bouche de Gilles Schnepps, autre « patron » de l'industrie, électrique en ce qui le concerne.

Quelque chose bougerait-il dans le monde de la Gouvernance ?

Pour commencer, Pascal Demurger raconte qu'en arrivant à la direction de la Maif, il souhaite prendre une assurance pour sa voiture et rencontre un conseiller dont le discours est de lui proposer un contrat peu onéreux compte tenu de l'âge de sa voiture. La première réaction de notre « patron » est de se dire... « il y a du travail à faire...ce n'est pas un vendeur » ... seconde anecdote : un

Dossier RSE | les entreprises

benchmark tire la sonnette d'alarme en précisant que les « experts » mettent à la Maif plus de temps que les « experts » de la concurrence pour analyser et solder un dossier. Que d'économies et d'optimisation à réaliser!

Puis c'est une analyse débarrassée de l'héritage « ENA et Bercy » dont il est issu qui va marquer le changement : l'avenir de l'Assurance ce sont les GAFAM... Qui mieux qu'Amazon ou Ali Baba possèdent autant de « data » en rayons, qui mieux que Google ou FB possèdent une force commerciale aussi puissante, avec leurs milliards de clients? On ne peut lutter QUE si on ne cherche pas à se battre sur le même terrain. Du coup ce sont les « vendeurs qui écoutent les clients », ce sont les « experts qui prennent du temps pour satisfaire les assurés » qui sont dans le vrai. Dès lors l'engagement de l'Entreprise auprès des parties prenantes devient essentielle. Elle a des obligations, non pas de rentabilité (cela sera une conséquence) mais bien de satisfaction des épargnants, des candidats, des clients, des salariés, bref, de la société, et ce sera ça le levier de la performance.

Entreprise « responsable », la Maif postule alors pour le statut d'entreprise à mission. Une différence majeure avec la «simple » RSE: c'est dans les statuts, c'est irréversible, et « on » doit prouver ce que l'on annonce. La recherche d'impact sur la société devient permanente, ainsi, « comme nous sommes des assureurs, nous ne favorisons pas le remplacement d'une voiture, mais bien la réparation; nous optons pour les pièces d'occasion et non des pièces neuves ; mais comme nous sommes aussi des investisseurs financiers, nous revendons immédiatement nos actions Bayer le jour de l'annonce de la reprise de Monsanto... » La politique RH est aussi impactée par cette démarche : un symbole : « chez nous DRH signifie Direction des Richesses Humaines ». Et le style de management est aussi mis en adéquation avec cette stratégie : depuis plusieurs années nous avons engagé un processus de formation du management par la confiance.

Le niveau de satisfaction attendu par les clients est de plus en plus élevé. L'entreprise, si elle veut survivre, doit s'adapter pour les fidéliser. C'est la seule réponse qui permet d'associer la performance et la responsabilité sociale. Dans la liste des moyens nécessaires aux yeux de Pascal Demurger, on trouve pêle-mêle l'absence d'incentive sur les ventes pour favoriser les conseils « objectifs », ce qui permet ainsi à la Maif d'avoir une perte de clientèle 4 à 7 fois moins forte que la moyenne du marché. On trouve aussi la nature des indicateurs sur l'accord d'intéressement : le degré d'épanouissement des collaborateurs, le niveau de satisfaction des sociétaires/clients, l'impact

sur l'environnement et la performance. Tout est lié et est approprié par tout le monde. Même la rémunération du Président est touchée par cet engagement.

Pascal Demurger rappelle que lors du « scandale » portant sur la révélation de la rémunération du PDG de Renaut Jacques Calvet, son salaire était de 45 fois le SMIC, aujourd'hui les salaires des PDG du Cac sont de l'ordre de 240 fois le Smic. A la Maif il est inscrit que le différentiel entre le plus bas salaire et le plus haut ne peut dépasser 20 fois. Est-ce pour cela que j'ai vu ce DG traité de militant extrémiste gauchiste sur FaceBook ?

Cette dimension est importante, car comment le PDG peut-il faire partie du « corps social » lorsqu'il est « hors sol » ? La véritable révolution de l'entreprise est bien de mobiliser l'ensemble du corps social sur une même vision, sur un même objectif, sur une même stratégie. Si le PDG est absent alors que c'est son rôle de porter cette vision, d'incarner cette politique, c'est l'échec assuré.

« L'entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus. »

Un changement de fond se dessine enfin...

Depuis le printemps 2019, Pascal Demurger observe une levée d'interrogations au sein du patronat français. Il est lui-même sollicité pour expliquer et démontrer son savoir-faire. Bien entendu le questionnement repose d'abord sur l'évolution de la performance en appliquant cette stratégie. Il peut alors démontrer par les chiffres (comme moins 25% d'absentéisme par exemple) et des résultats en hausse.

Serait-ce alors le capitalisme lui-même qui se remettrait en cause ? ou entrerait-on dans une nouvelle phase de notre vie économique qui intégrerait enfin l'ensemble des parties prenantes ? Il semble que le comportement même des partenaires sociaux ait changé en admettant que l'on puisse passer de la méfiance a priori à la reconnaissance de la sincérité. Une étape loin d'être négligeable.

En conclusion, un DG qui affirme avoir changé ses certitudes, qui parle aussi d'émotions et déclare apprendre de ses collaborateurs et de ses clients ne peut pas être fondamentalement mauvais, n'est-ce pas ?



Dossier RSE | les entreprises

i elle est inscrite dans les pratiques des entreprises depuis de nombreuses années du fait de dispositifs de régulation (lois, règlements, normes, labels...), la RSE montre aujourd'hui ses limites. Des entreprises proactives, conscientes de l'ampleur des défis qui conditionnent la poursuite de leur activité et de l'impasse où mènent les modèles de développement actuels veulent aller plus loin : vers une RSE reconfigurée, voire vers une RSE « augmentée » qui prend en compte la performance extra-financière, l'impact social positif, la contribution à l'intérêt général. Cette (r)évolution soulève de nouvelles questions et appelle de nouvelles pratiques qui ont été au cœur d'un groupe de travail de l'Anvie au cours duquel chercheurs et praticiens d'entreprise ont croisé leurs points de vue et leurs expériences.

Vers l'entreprise sociétale

Emmenée par Antoine Frérot, qui fait partie des grands patrons qui ont pris position en faveur d'une redéfinition des missions des entreprises, Veolia s'est engagée dans la voie de l'entreprise sociétale et s'est dotée en avril 2019 d'une « Raison d'être » : une évolution rendue possible par la loi Pacte, adoptée quelques jours auparavant seulement. Pour Veolia, un nouveau paradigme est nécessaire : c'est parce que l'entreprise est utile qu'elle est prospère. Elle doit désormais arbitrer une performance plurielle entre toutes ses parties prenantes et répondre aux attentes de son époque. La RSE est donc tout sauf un supplément d'âme ; c'est une condition de la réussite et de la pérennité des organisations.

Veolia n'avait pas attendu la loi Pacte pour envisager autrement sa responsabilité sociétale et mener des actions. Ainsi, l'entreprise a établi une matrice de matérialité de ses enjeux RSE et s'est fixé neuf engagements assortis de 12 indicateurs clés et d'objectifs à horizon 2020. Chaque engagement est porté par un membre du Comex. Un reporting global et géographique est réalisé, les indicateurs sont présentés deux fois par an au Conseil d'administration.

L'objet social étendu, une nouvelle vision de l'entreprise

Au-delà de la définition d'une « Raison d'être », d'autres entreprises n'hésitent pas à modifier leur objet social. Une voie empruntée par exemple par l'entreprise rouennaise Nutriset, qui agit en faveur de la nutrition des populations vulnérables partout dans le monde. Compte tenu de son activité, compte tenu des besoins de ses clients finaux, Nutriset a toujours agi sur la base de valeurs humanistes très fortes. Néanmoins, leur

inscription dans l'objet social permet de les pérenniser, alors que la société sera, un jour ou l'autre, transmise aux générations suivantes. On rend ainsi durables les valeurs qui ont conduit les fondateurs à créer l'entreprise.



Nouvel objet social rime avec nouvelle gouvernance: une commission à l'objet social étendu a été créée. Elle est composée de membres nommés par les actionnaires en raison de leur expertise et n'ayant pas d'intérêt direct dans l'entreprise. Elle a vocation à s'exprimer librement et à challenger les actionnaires, dans une démarche de progression.

L'intérêt général peut être créateur de valeur

C'est notamment le cas dans l'économie sociale et solidaire. Le Groupe SOS s'est ainsi imposé comme le leader européen de ce secteur en se donnant l'ambition de « lutter contre toutes les formes d'exclusion ». Il réalise aujourd'hui 850 millions d'euros de chiffre d'affaires. Sans surprise, les actions qu'il mène doivent toutes avoir un impact social, atteint grâce à des protocoles très stricts qui sont complétés et enrichis par une démarche d'innovation sociale bottom up auxquels les salariés participent pleinement. Impact social atteint par ailleurs par le fait que la compétence des collaborateurs prime sur leur militantisme ou leur volonté d'agir positivement sur la société. Impact social enfin qui est mesuré afin de démontrer aux pouvoirs publics et aux parties prenantes privées que l'argent qu'ils investissent produit des résultats.

La création de valeur est-elle soutenable pour l'environnement et la société ?

Plusieurs études ont démontré que les entreprises réellement orientées en faveur du développement durable présentent une meilleure marge, une meilleure croissance et un coût du capital plus bas. D'autres études ont également clairement mis en lumière le fait que les entreprises qui tiennent réellement compte des attentes de leurs collaborateurs et de toutes leurs parties prenantes sont globalement plus performantes. Rien d'étonnant donc à ce que Solvay ait choisi de classer ses parties prenantes (investisseurs, collaborateurs, clients, communautés...) en six catégories et d'identifier leurs attentes « intangibles et incontournables » respectives, et, bien sûr, d'en tenir compte systématiquement. Comme Veolia, Solvay réalise une analyse de matérialité afin d'identifier les enjeux économiques, sociaux et environnementaux susceptibles d'influencer de

Dossier RSE les entreprises

façon substantielle les performances du Groupe et/ou d'avoir un impact important sur les parties prenantes. Sur le seul plan environnemental, Solvay se fixe des objectifs extrêmement ambitieux – réduire les émissions de CO2 d'un million de tonnes par an à l'horizon 2025, analyser tous les produits en fonction de leur empreinte écologique -, sans obérer ses résultats économiques.

RSE locale ou RSE globale?

Les deux! Certaines entreprises mettent en place des actions à un niveau très local, d'autres à un niveau global. Archer, né en 1987 dans la « capitale de la chaussure » Romans-sur-Isère, est un groupe d'économie solidaire qui a été créé pour trouver des solutions à l'exclusion et au chômage. Car Romans a été touché de plein fouet par la désindustrialisation lorsque les entreprises ont délocalisé leur production dans des pays à bas coûts : il fallait fédérer les acteurs locaux pour aider la population et maintenir coûte que coûte une activité industrielle et les savoir-faire associés. Une ligne de production a été rachetée, un lobbying antidélocalisation a été mené auprès des entreprises locales, les compétences ont été mutualisées. Ces actions ont permis de recréer de l'emploi et des entreprises. En associant étroitement la population à la revitalisation du territoire, une dynamique positive s'est mise en place. Des startups, des PME ont vu le jour et développent aujourd'hui des activités très éloignées de la vocation originelle de Romans-sur-Isère.

A l'opposé, BNP Paribas déploie ses actions RSE à un niveau global. L'engagement social est en effet devenu un des piliers de la stratégie de cette entreprise, partant du constat que le secteur bancaire pouvait être un « agent de transformation positive » de l'environnement et de la société. Les départements RH, RSE, Communication et Volontariat ont été regroupés dans une direction de l'Engagement. Son ambition RSE est assortie de politiques engageantes, telles que le zéro déforestation nette ou des efforts significatifs en faveur de l'emploi en Seine-Saint-Denis, où BNP Paribas est désormais le premier employeur privé. Par ailleurs, BNP Paribas a adopté les objectifs de développement durable de l'ONU et en a fait des objectifs propres, en sus des objectifs financiers. En 2018, l'action directe du crédit concourait aux ODD à hauteur de 155 milliards d'euros avec un objectif à 185 milliards en 2020. Ces objectifs sont aujourd'hui déclinés dans toutes les actions du Groupe.

Total place aussi désormais l'engagement environnemental et sociétal au cœur de sa stratégie. Il s'engage ainsi à fournir une énergie au meilleur coût, à lutter contre le changement climatique sans freiner le développement économique et social. Le Groupe est entré dans la transition énergétique : le gaz naturel, les énergies renouvelables et les technologies de stockage de l'électricité font l'objet d'investissements en hausse. Parallèlement à cet engagement global, Total agit également dans ses territoires d'implantation pour contribuer au développement local ; il dispose désormais d'une véritable compétence sociétale de dialogue, qui lui permet de mettre en œuvre des solutions qui ont du sens localement. Il agit aussi en faveur de l'amélioration des droits humains.

Ce groupe de travail était animé par Pascale Levet, professeure associée à iaelyon School of Management.

Sont intervenus:

Jérôme Bouron, Groupe SOS Christophe Chevalier, Groupe Archer Manoelle Lepoutre, Total Isabelle Lescanne, Nutriset Marie-Laure Salles-Djelic, Sciences Po Antoine Sire, BNP Paribas Pierre Victoria, Veolia Bertrand Valiorgue, Université Clermont-Auvergne Michel Washer, Solvay

Ce groupe de travail reprendra ses travaux à la rentrée 2019 (19 septembre, 15 octobre, 7 novembre) avec les interventions d'Air France, Décathlon, Maif, LVMH, l'Olympique Lyonnais, InVivo, le Groupe La Poste, iaelyon School of Management, Sciences Po et MINES ParisTech. Plus d'informations sur www.anvie.fr









Rejoignez l'évènement #1 du Digital Learning en France

Le rendez-vous annuel des professionnels de la formation professionnelle et des RH

5-6 février 2020 Porte de Versailles, Paris



Sous le haut patronage de Mme Muriel Pénicaud, Ministre du Travail

Demande de badge gratuit sur www.learningtechnologiesfrance.com

Learning Technologies France 2020 Votre rendez-vous annuel incontournable pour le Learning & Développement

a troisième édition du salon #1 du Digital Learning ouvrira ses portes le 6 et 7 février 2020 à Paris Porte de Versailles, Hall 5 pour accueillir les professionnels de la formation en entreprise et des ressources humaines. Learning Technologies France vient d'être placé sous le haut-patronage de Muriel Pénicaud, Ministre du Travail qui se rendra au salon pour une visite inaugurale le jeudi février au matin, marquant ainsi l'importance des nouvelles technologies dans la formation professionnelle et dans le plan d'investissement dans les compétences lancé par le gouvernement français il y a deux ans, notamment à travers le compte personnel de formation (CPF).

Les visiteurs, aux côtés de leaders d'opinion et de patrons d'académies de grandes entreprises, se réuniront pour un programme de conférences (gratuit) autour du thème de la formation digitale ; le programme des conférences comprend des ateliers thématiques, des « Keynote » d'intervenants prestigieux, des « Chat show » et des tables rondes avec des experts.

Parmi les thèmes d'ateliers proposés, vous trouverez : des études de cas des grandes marques françaises présentées par les responsables de formation, un atelier 100% participatif avec trois nouveaux jeux sérieux, un atelier dédié aux retours d'expérience sur les usages de la réalité virtuelle et de l'intelligence artificielle, et enfin des études de

cas de social Learning, de mobile Learning et d'immersive Learning. Nous avons réuni des experts en de tables rondes pour débattre de manière interactive des sujets suivants : la nouvelle économie de la formation digitale et le ROI ; le capital humain ; les sciences cognitives et enfin présenter les résultats d'une étude menée par l'AFINEF intitulée « Baromètre du Digital Learning en France ».

Les démonstrations et présentations de nouvelles technologies, outils, contenus et stratégies seront groupés par thèmes pendant les deux jours, et se dérouleront sur 6 théâtres ouverts répartis entre les stands des exposants. L'exposition accueillera 200 exposants, experts du marché du Digital Learning mais aussi de jeunes pousses qui présenteront leurs innovations sur deux « villages » conduits par EDTECH France et le LAB RH. Plus d'exposants, plus de connaissances, plus de networking, plus d'innovation, plus de conférences, plus de démos, plus d'opportunités d'apprendre et de consolider ses acquis... Voilà l'ambition et le cap fixés par Learning Technologies France 2020. L'accès à l'exposition, aux conférences et aux démos est gratuit pour tous les visiteurs. 7000 professionnels du Learning & développement et des RH sont attendus.

Plus d'informations: info@learningtechnologiesfrance.com

Rendre les travailleurs acteurs de la RSE

Interview de Laurent Berger, Secrétaire Général de la CFDT

Propos recueillis par André Perret

Dossier RSE les entreprises

Quelle légitimité possède une organisation syndicale pour s'immiscer dans des considérations sociétales et écologiques ?

ujourd'hui plus que jamais, l'urgence sociale et environnementale nous oblige à prendre en compte les enjeux écologiques et sociétaux. Cela n'aurait pas de sens de faire autrement. Le réchauffement climatique accentue les inégalités sociales. On ne peut plus avoir une approche segmentée : les questions sont totalement liées. Pour la CFDT, ce n'est pas nouveau. Nous nous sommes toujours intéressés au développement durable. Notre boussole c'est le progrès, l'intérêt général dans toutes ses dimensions. En tant qu'acteur de la société civile le syndicalisme est légitime à défendre la planète car les activités du travail ont des effets sur elle et sur les droits humains. Ce n'est que dans une approche globale que nous pourrons construire des solutions. A la COP 21, le mouvement syndical international s'était d'ailleurs fédéré autour du constat suivant qui est devenu slogan : « Il n'y a pas d'emplois sur une planète morte ». Cela a été le point de départ d'un plan d'action sur la revendication d'une « transition juste » qui prenne en compte l'impact sur l'emploi d'une transition vers une économie bas carbone.

Ne risquez-vous pas avec cette approche de passer à côté de ceux qui n'ont pas les moyens de se projeter dans le « futur » ?

Non, je ne crois vraiment pas au risque de « passer à côté de », tout simplement parce que nous « construisons avec ». Toutes nos orientations, tout ce qui constitue l'action de la CFDT et le projet de société que nous proposons est nourri par du débat, par des échanges avec les travailleurs, avec les citoyens et avec des associations sur tous les territoires.

Nous avons encore pu le vérifier avec la crise des Gilets Jaunes. Celle-ci a révélé un grand besoin d'expression dans la société. Elle a dit des choses sur le pouvoir d'achat, sur les mobilités, sur l'accès aux services publics, au logement, à la santé. Nous avons organisé des débats, des rencontres et nous avons cherché des solutions. Notre réponse s'est construite avec 18 organisations de la société civile à travers ce que nous avons appelé le « Pacte du pouvoir de vivre » qui vise justement à allier justice sociale, lutte contre les inégalités et transition écologique. Ce sont 66 propositions qui constituent des repères pour chercher à lutter contre le dérèglement climatique, enrayer l'érosion de la biodiversité, améliorer le quotidien des citoyens, progresser dans les pratiques démocratiques et la participation citoyenne, remettre l'exigence de solidarité et d'égalité au cœur de l'économie, afin de construire une société plus juste et solidaire dans laquelle chacun a sa place. Cette volonté d'avancer dans ce sens, elle est partagée, puisqu'aujourd'hui ce sont 43 organisations qui agissent avec la CFDT pour ce Pacte du pouvoir de vivre.

Dans l'entreprise, comment faire en sorte que l'entreprise prenne en compte la qualité du social et intègre en même temps le développement durable ? Comment rendre les travailleurs acteurs de la RSE ?

Il existe une vraie attente de participation de la part des travailleurs et une profonde demande de sens du travail : 72 % d'entre eux souhaiteraient être davantage associés aux décisions qui les concernent. C'est l'un des principaux enseignements de l'enquête « Parlons travail » que la CFDT a menée en 2017 à laquelle plus de 200 000 personnes avaient répondu.

Concrètement, la question est de savoir comment on transforme cette envie d'agir, comment on répond à ce besoin de sens du travail. D'ailleurs, il est intéressant de voir que les jeunes sont de plus en plus nombreux à exprimer cette recherche de sens quand ils marchent pour le climat ou que, fraichement diplômés, ils s'engagent dans un manifeste « pour un réveil écologique » à ne pas travailler pour les entreprises les plus polluantes.

Il n'y a pas de formule magique valable partout et qui permettrait à l'entreprise ou à l'organisation d'être vertueuse sur tous les aspects. En revanche, il y a une méthode efficace, celle du dialogue, élaboré entre les employeurs et les représentants du personnel. Et c'est particulièrement valable pour ce qui est de la responsabilité des entreprises puisque la RSE, ne l'oublions pas, est fondée sur des préoccupations sociales, sociétales, environnementales et économiques. La vertu ne se décrète pas, elle se construit.

La loi sur le devoir de vigilance que la France a adoptée en 2017 nous invite à sortir de la logique très descendante qui prévalait jusqu'alors en matière de RSE. En demandant à l'entreprise que le plan de prévention des risques d'atteintes aux droits humains et à l'environnement dont elle doit se doter soit élaboré avec les parties prenantes, elle incite à co-construire la stratégie de prévention des risques. Et les travailleurs, partie constituante des entreprises, ont évidemment une légitimité particulière à y participer.

Ce qui change aussi avec cette loi, c'est que l'entreprise n'est plus seulement redevable de son action passée. Puisqu'elle doit veiller à prévenir

les dommages, elle devient en quelque sorte responsable par rapport au futur. Et pas seulement dans son périmètre immédiat, mais dans ses frontières étendues, en prenant en compte ses sous-traitants et fournisseurs. Il est important que les entreprises jouent le jeu. Elles ont à y gagner : il s'agit pour elles d'un véritable levier d'amélioration de leur performance globale.

La loi PACTE a été présentée comme la grande réforme de l'entreprise. Le résultat est-il au rendez-vous ?

La loi PACTE n'est globalement pas à la hauteur de l'ambition annoncée. Mais parmi les éléments positifs dont la CFDT se réjouit, il y a la révision de l'article 1833 du code civil. Sa rédaction datait de Napoléon. Le monde qui l'avait vu naître n'est plus le monde d'aujourd'hui. Il était donc important de l'adapter. Au XXI^e siècle, il paraît indispensable que l'entreprise prenne en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. C'est une avancée positive puisque toutes les sociétés sont concernées : désormais elles devront toutes intégrer des éléments de RSE dans leur réflexion stratégique. C'était une demande forte de la CFDT!

Vous avez évoqué le rôle des salariés « parties constituantes » des entreprises : pouvez-vous préciser ? Comment peuvent-ils peser sur des choix de "multinationales" ?

Les travailleurs forment une communauté qui produit le travail, à l'origine de la valeur créée. Il est par conséquent légitime que leurs représentants participent aux conseils d'administration. Or, la représentation entre les intérêts du travail et du capital dans l'entreprise reste très déséquilibrée. Bien souvent, les conseils d'administration sont encore guidés par des intérêts financiers de court terme. Nous souhaitons que les administrateurs salariés soient plus nombreux car ils ont une connaissance irremplaçable de la réalité du terrain, du quotidien de l'entreprise. Leur sensibilité aux enjeux sociaux et environnementaux enrichit les débats des conseils et rend plus solide la stratégie des entreprises sur ces sujets. La loi Pacte a légèrement renforcé leur présence dans les conseils. Pour la CFDT, ils devraient représenter jusqu'à un tiers du conseil comme c'est le cas dans de nombreux pays d'Europe.

A propos d'Europe, existe-t-il une réflexion des syndicats européens sur ces sujets ?

Oui, les syndicats européens sont très mobilisés sur ces sujets. Il est important d'agir au niveau européen et international car l'activité des entreprises ne connaît pas de frontières. La confédération européenne des syndicats, qui représente 45 millions



de travailleurs, demande une réglementation européenne inspirée de la loi française sur le devoir de vigilance. Quant à la CFDT, elle est également favorable au traité onusien relatif aux entreprises et aux droits de l'homme.

Ces sujets sont-ils un moyen de sensibiliser un public plus jeune à l'action syndicale ?

A juste titre, les jeunes ont une attente très forte en matière d'écologie, de transparence et de sens donné au travail. Notre action syndicale en faveur du développement durable et de la RSE établie en lien avec des ONG peut leur permettre de mieux connaître ce qu'est le syndicalisme de transformation sociale, à quoi sert une organisation syndicale, quels sont ses moyens d'action. Nous ne sommes pas une organisation figée. Nos pratiques se renouvellent sans cesse. Par exemple, nous développons une stratégie de participation aux assemblées générales d'actionnaires. A chaque fois que nous sommes intervenus, cela a fait bouger les lignes! Les jeunes peuvent se retrouver dans notre syndicalisme en prise avec le monde actuel. On a tous à y gagner: militer avec des jeunes est vraiment pour la CFDT une opportunité de se réinventer.

Comment nous avons infusé une culture RSE auprès des collaborateurs de BETC

Par Valérie Richard Responsable RSE chez BETC u cours des der-

nières années, la notion de RSE en entreprise a consi-

dérablement évolué en même temps que la fonction éponyme.

D'un rôle plutôt technique d'identification, de contrôle des risques et de reportings, la RSE est devenue une fonction stratégique qui est en train de transformer profondément l'entreprise et ses marques. C'est le sens de l'histoire : après avoir recensé et diminué les impacts négatifs, la RSE s'attaque maintenant à maximiser les impacts positifs pour créer une nouvelle génération d'entreprises plus contributives et collaboratives. Pourquoi? Parce que l'on s'est rendu compte que la RSE a un impact énorme sur la réputation de l'entreprise et donc sur sa valeur et sur ses résultats économiques. En 2017, le Reputation Institute estimait à 40% le poids de la RSE dans l'évaluation de la réputation d'une entreprise (études RepTrak). Cela, couplé à des changements climatiques de plus en plus visibles et à des scandales remettant en question les principes éthiques de

certaines grandes sociétés, augmente

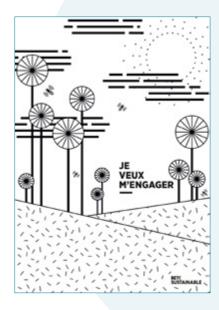
encore plus la pression et la vigilance de la société civile et des consommateurs. C'est donc une poussée massive qui oblige les entreprises à intégrer la dimension RSE dans leurs produits et marques, mais aussi dans leur fonctionnement interne, et en particulier dans la politique RH, parce qu'elle devient un élément de plus en plus important dans l'attraction et la ré-

tention des talents.

La révolution RSE va-t-elle supplanter la révolution digitale?

Il y a une quinzaine d'années, les entreprises ont vécu une transformation similaire avec l'arrivée du digital et parmi celles qui n'ont pas pris ce tournant tout de suite au sérieux, certaines ne s'en sont jamais remises : RIP Kodak. J'oserais un parallèle avec ce qui est en train de se passer pour la RSE : les entreprises qui ne comptent pas mettre la RSE au cœur de leur stratégie business

Dossier RSE | les entreprises







ET de leur système de gouvernance risquent de péricliter tout comme Kodak et consorts. Nous en avons eu un exemple récent avec Kraft, dont l'action a chuté violemment, notamment parce que ce géant de l'agro-alimentaire n'a pas su remettre en question son offre de produits ultra-transformés et a tout misé sur le cost-killing. C'est dire si la diffusion d'une culture RSE dans l'entreprise est primordiale. Mais, pour rayonner à l'extérieur, la RSE doit d'abord être intégrée à l'intérieur. Alors comment ouvrir les chakras et effectuer ce changement, qui ne s'instaure pas en un claquement de doigts?

Du fond, une vision, des actions, et de la communication

Certes, la première pierre de l'édifice c'est d'avoir une vraie stratégie RSE, qui soit alignée avec la stratégie d'entreprise. Il est également nécessaire d'avoir une bonne vision de ce que la maximisation des impacts positifs de l'activité peut apporter en terme de business et de réputation. Mais pour arriver à cela, il est aussi très important de créer une culture RSE en interne et de se faire connaître auprès de l'ensemble des salariés, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions, sinon le soufflé retombera. Si le département RSE est uniquement connu comme celui qui vient rajouter une couche supplémentaire de travail tous les ans parce qu'il a un reporting à produire et vous demande moult données parfois compliquées à retracer, cela ne fonctionnera pas. Et si derrière ces demandes, il n'y a pas d'informations, d'explications, de promotion et d'incitation à l'engagement des salariés dans des actions concrètes, cela ne fonctionnera pas. Et si les actions RSE auxquelles on demande de participer ne sont que cosmétiques et ne sont pas intégrées au core-business, cela ne fonctionnera pas. Bref pour instaurer une culture RSE il faut du fond, il faut une vision, et il faut des actions. Mais pas que... pour instaurer une vraie culture RSE, il faut aussi s'armer de patience et être résilient, car le chemin peut être long pour susciter l'adhésion, et il faut surtout apprendre à communiquer de façon efficace. Chez BETC, ça tombe bien, on est une agence de communication, alors pour faire un sort à l'adage bien connu qui dit que ce sont les cordonniers les plus mal chaussés, nous avons pris le taureau par les cornes.

Communiquer pour prouver son utilité!

Existant depuis 2008, les actions réalisées par le service RSE de BETC étaient nombreuses et innovantes : BETC est une des premières entreprises en France à avoir installé des ruches au sommet de son bâtiment pour préserver la biodiversité en ville, c'est aussi la première agence de publicité à proposer un système de compensation des émissions de CO2 liées à la production de ses campagnes de communication. Elle a reçu le label égalité femmes hommes, et est signataire de la charte de la diversité et de la parentalité. Nos actions RSE nous ont permis d'être classé « Advanced » au Global Compact des Nations Unies et « Gold » par la plateforme de notation extra-financière Ecovadis. De quoi rendre fiers et d'engager les collaborateurs ? oui certainement, mais dans les faits, pas tant que ca. Pourquoi ? parce qu'on en parlait trop peu, et uniquement dans notre rapport annuel de développement durable. Et le premier qui me dit que sa grande passion dans la vie est de lire les rapports annuels de son entreprise, je lui offre son poids en cacahuètes bio.

En réalité, la réussite d'une action RSE dépend aussi de sa promotion, et de l'image qu'a le service RSE dans l'entreprise. C'est ainsi que s'amorce le cercle vertueux qui embarque tout le monde et qui est le moteur de la diffusion d'une vraie culture RSE à tous les niveaux. Alors comment se faire mieux connaître et reconnaître, en montrant son utilité sans en faire des tonnes ?

Dossier RSE | les entreprises

Le double effet de la newsletter

Chez BETC, nous avons eu l'idée de faire une newsletter hebdomadaire, diffusée aux salariés tous les jeudis. Et pour faire mouche, nous nous sommes adaptés à la culture d'entreprise et au core business. Les publicitaires sont curieux d'esprit, aiment l'innovation et ont aussi besoin de sources d'inspiration et de connaître l'actualité liée au business de leurs clients pour proposer des idées de campagnes et réfléchir à des stratégies de communication. Nous avons donc eu l'idée de leur proposer cette newsletter hebdomadaire, traitant de sujets d'actualité RSE. Nous les choisissons pour leur lien avec l'industrie de la publicité, nous pouvons également relater une action RSE remarquable, que ce soit en bien ou en mal, car il n'y a rien de pire que le greenwashing. Et nous parlons aussi d'actualité plus générale en rapport avec la RSE sur des sujets sociétaux, afin de mieux comprendre les grandes tendances ou les signaux faibles des comportements des citoyens et des consommateurs. Trois sujets maximum sont traités, dans un ton que l'on espère léger et teinté d'humour, composés d'une synthèse de quelques lignes et de liens vers des articles pour ceux qui veulent approfondir. Car l'idée n'est pas d'assommer les lecteurs mais au contraire d'ouvrir les chakras et d'être au moins un moment de pause agréable et instructif au moment de la lecture. Chaque newsletter se finit par la rubrique « What's Up BETC ? » qui est notre moment d'auto-promotion, où nous parlons de l'actualité RSE de l'agence en 3 lignes et félicitons les services ou collaborateurs concernés. En un an d'existence, la newsletter hebdomadaire de BETC Sustainable (c'est le petit nom de notre service RSE) a trouvé son public. Nous demandons régulièrement aux lecteurs de nous dire ce qu'ils en pensent et nous recevons beaucoup de feed-back positif à son sujet. Cette newsletter a, en outre, eu un double effet puisque non seulement le service RSE est maintenant clairement identifié, mais en plus il se positionne en expert et est de plus en plus invité dans les réflexions autour des problématiques de communication RSE des clients de l'agence. Une nouvelle façon de s'intégrer au core-business.

Expliquer comment s'engager

Autre exemple, nous nous sommes aperçus qu'il n'existait pas de document synthétisant de quelle manière chacun peut s'engager au quotidien dans la politique RSE de l'entreprise (mis à part dans le rapport annuel de développement durable, et au risque de me répéter, j'offre, à celui qui dévore le rapport annuel de son entreprise pour savoir comment mieux s'engager dans son travail, son poids en quinoa fairtrade). Nous avons donc édité, à l'occasion de la semaine européenne du dévelop-

pement durable, un petit document imprimable sur une feuille A4 qui liste de façon très synthétique les différentes manières de s'engager au travail. Baptisée « Je veux m'engager », cette « carte des engagements » liste de manière graduelle comment on peut quotidiennement adopter une attitude plus sustainable, que ce soit sur son lieu de travail ou dans son travail, que ce soit un peu, beaucoup, ou passionnément. Le succès de cette carte lui a valu d'être désormais donnée à tous les nouveaux arrivants. Et parce que nous sommes dans une agence de communication, nous avons demandé à la création de nous l'illustrer joliment, afin de mieux séduire son public et, encore une fois, de s'intégrer à la culture de l'entreprise, sensible au design et au graphisme.

Humaniser le rapport RSE

Enfin, nous nous sommes attelés au fameux rapport annuel de développement durable, qui est chez nous un exercice imposé. En tant que membre Advanced du Global Compact, nous nous devons de publier tous les ans notre rapport d'avancement RSE sur le site des Nations Unies. Ce document très utile méritait d'être mieux promu et partagé avec les collaborateurs. Dans ce but notre rapport a donc pris un sérieux coup de dépoussiérage pour le rendre plus digeste. L'objectif étant d'être plus attractif et plus humain. Le chemin de fer a été revu pour donner plus de cohérence et de force à l'explication de notre politique RSE et de montrer comment nous l'intégrons dans nos métiers à tous les niveaux : économique, social, sociétal et environnemental. Nous avons voulu également « humaniser » ce rapport et mettre en lumière les talents de l'entreprise en y intégrant des témoignages concrets de nos collaborateurs et de nos clients. Enfin, beaucoup de nos collaborateurs ayant des talents d'illustrateurs, nous avons demandé à certains d'entre eux de traduire sous la forme d'une illustration de leur choix les grands engagements RSE de l'agence pour les intégrer dans le rapport.

Continuer le chemin

Enfin, et pour rester aligné avec les principes collaboratifs de la RSE, nous avons créé une « Boite à Idées Sustainable », pour inciter chacun à exprimer ses suggestions et propositions en matière d'actions RSE. Une façon de continuer à instaurer une culture plus collaborative et de poursuivre notre cheminement vers des principes organisationnels qui mobilisent les énergies, facilitent l'innovation et donnent du sens à nos métiers. Et je suis convaincue que ces actions vont continuer également à renforcer notre marque employeur et à positionner notre raison d'être auprès de l'ensemble de nos parties prenantes.

La RSE n'est plus cosmétique

Entretien avec Damien Pellé Directeur Développement Durable Galeries Lafayette/BHV Marais¹ Propos recueillis par MIchel Barabel

¹ Le Groupe Galeries Lafayette (4,5 milliards d'euros) regroupe différentes marques : Galeries Lafayette, BHV/MARAIS, La Redoute, Galeries Lafayette-Royal Quartz Paris, Louis Pion, Guérin Joaillerie et BazarChic.

Dossier RSE | les entreprises

Comment est structurée la RSE aux Galeries Lafayette (GL) ?

est directement rattaché à notre DRH, Frédérique Chemaly, qui est l'un des dix membres du COMEX de l'entreprise. Nous sommes une équipe de cinq personnes qui pilote du siège social, la RSE. Mais, au niveau territorial, nous nous appuyons sur un réseau très large de référents RSE dans toute la France puisque nous disposons d'un référent par magasin et par direction centrale.

Quel est l'historique de la politique RSE aux Galeries Lafayette ?

Nous sommes une entreprise familiale créée il y a 125 ans et qui a toujours appartenu à la même famille. Historiquement, nous nous caractérisons par un modèle social plutôt protecteur.

Néanmoins, nous n'avions pas de politique RSE structurée ni d'actions formalisées jusqu'à relativement récemment même si nous avons adhéré au « Global Compact » en 2003 et sommes un des membres fondateurs de l'ICS en 1998. L'explication tient au fait que nous opérons dans le domaine de la mode. Et, on ne peut pas dire que c'est un secteur pionnier sur les questions de développement durable.

Si je prends une approche plus macro, j'observe que ce sont d'abord les entreprises industrielles, notamment celles des secteurs les plus polluants, qui se sont emparées les premières de la RSE dans les années 90. Dans un second temps, d'autres secteurs ont suivi comme la grande distribution par exemple. Le secteur de la mode fait partie de la "troisième vague" avec une prise de conscience plus récente de l'importance de ces sujets.

C'est bien une question de secteur et non de culture d'entreprise.

En effet, notre président actuel, Philippe Houzé, a pris la direction des Galeries Lafayette en 2005, il y a presque 15 ans maintenant. Il a toujours été un fervent partisan de la RSE. D'ailleurs, lorsqu'il était président de Monoprix, en 1992, il a été l'un des premiers à créer une direction RSE en France et à créer une marque propre de produits biologiques. Cependant, à son arrivée aux GL, il a considéré que la RSE était difficilement compatible avec le secteur de la mode (produits de luxe, collections ayant une durée de vie éphémère, image...).

Mais progressivement, son regard a changé jusqu'à le convaincre d'adopter une politique RSE ambitieuse qui s'est déployée en deux temps. Nous avons effectué un premier virage en 2012. A cette date, il nous a semblé que pour être crédible, nous devions d'abord mettre en place des actions à visée interne : améliorer notre gestion des déchets, mettre en place des actions sociétales, ...

C'est ce que nous avons fait pendant six ans.

Puis, dans un second temps, en 2018, quand nous avons considéré que nous avions fait du chemin et que nous étions devenus crédibles sur ces questions, nous avons décidé qu'il était temps de communiquer vis à vis de l'extérieur et notamment à nos clients, nos engagements et nos convictions. L'année 2018 constitue donc un grand tournant pour notre politique RSE avec le lancement de notre campagne "Go for good", dont je vous parlerai tout à l'heure, dont nous venons de fêter le premier anniversaire cet automne. Notre ambition est de devenir une référence d'un commerce à la française éthique et responsable

Pouvez-vous nous présenter votre politique RSE actuelle ?

Nous avons l'habitude de la présenter sous la forme d'une pyramide à trois étages. Le premier étage est central. Il regroupe le volet social et sociétal. Il symbolise les fondations de notre politique RSE et témoigne de notre souhait de montrer que la RSE concerne d'abord nos collaborateurs et que nous nous occupons d'eux. Le rattachement de la direction RSE à la DRH ne fait qu'accentuer l'importance accordée aux enjeux sociaux. Il incarne le fait que nous souhaitons être un employeur responsable et solidaire.

Pouvez-vous prendre quelques exemples sur le volets social ?

Tout à fait, je vais détailler cinq actions :

En premier lieu, l'égalité Femmes/Hommes et la question de la mixité.

Notre particularité est que nous sommes une entreprise majoritairement féminine avec 70% de femmes parmi nos 14 000 collaborateurs. Cela tient là encore au secteur.

A ce titre, nous sommes fiers de ne pas constater d'écart salarial à poste équivalent entre les femmes et les hommes, d'avoir 65% des cadres qui sont des femmes et de compter une forte majorité de femmes jusqu'au niveau n-1 de l'entreprise.

En revanche, notre axe d'amélioration concerne le COMEX avec une représentation encore minoritaire des femmes. C'est un point sur lequel nous pouvons progresser.

Je voudrais également vous dire quelques mots de notre politique Handicap. Je pense que c'est un point fort de l'entreprise. Nous sommes, au global, au niveau des obligations légales avec 5,3% de travailleurs en situation de handicap au niveau Groupe et même au dessus des 6% au niveau des enseignes Galeries Lafayette et BHV Marais, ce qui est assez rare quand nous nous comparons aux autres entreprises. Cela est, en partie, dû au fait qu'il y a un fort taux d'ancienneté dans l'entreprise et notamment en province grâce à une politique de gestion des seniors très favorable. En effet, nous souhaitons conserver nos collaborateurs jusqu'à la fin de leur carrière. En vieillissant, certains de nos collaborateurs développent des handicaps et nous sommes fiers de tout mettre en oeuvre pour les garder aux Galeries.

Troisièmement, sur le volet Santé et QVT, nous avons sanctuarisé ce budget. En particulier nous tenons à ce que nos collaborateurs se sentent bien dans l'entreprise. Cela passe par des salles de pause et des locaux réservés au personnel que nous avons entièrement refaits. Nous avons également la particularité d'avoir un service d'assistante sociale et une plateforme (Lafayette entraide) que les salarié.e.s peuvent appeler quel que soit leur problème. A chaque problématique, un véritable accompagnement est mis en place (interactions multiples, suivi, mise en relation avec des experts...). C'est un dispositif très apprécié des salariés.

Enfin, sur la gestion des carrières. Je crois pouvoir affirmer qu'aux Galeries Lafayette, l'ascension sociale existe et fonctionne. En effet, alors que nous avons un parc de magasins relativement stables, ce qui pourrait limiter les opportunités de mobilité verticale, un tiers de nos cadres ont été recrutés dans l'entreprise sans disposer de ce statut. Nous leur avons permis de faire carrière.

Ces évolutions sont favorisées par notre institut de formation interne qui existe depuis de nombreuses années et qui accompagne les salariés dans leur montée en compétences (86% des salariés ont suivi une formation en 2018).

Sur le volet sociétal, nous avons mis en place depuis plus de 5 ans, un partenariat avec une association (Dons solidaires) à qui nous apportons notre soutien financier et notre soutien en nature. Nous lui donnons systématiquement nos invendus que ce soit des vêtements, des éléments de décors par exemple. Cela représente près de 90 000 dons non alimentaires par an. Nous travaillons également avec Emmaüs Défi sur la réinsertion

des personnes en situation de grande précarité et A.N.D.E.S. à qui nous avons donné l'équivalent de 200 000 repas.

Enfin, nous encourageons également activement le mécénat de compétences. Chaque collaborateur a la possibilité de consacrer 2 jours par an au service d'une association.

Le programme prend progressivement de l'ampleur. Nous avons eu environ 200 missions en 2018. Dans le cadre du programme de formation des 106 premiers dirigeants de l'entreprise, nous leur avons fortement conseillé de faire une demijournée d'investissement sociétal.

Quel est le 2^e étage ?

C'est le volet environnemental. Nous voulons être un acteur de la transition écologique. Cela concerne aussi bien nos magasins, nos locaux, que nos modes de transport. Nous sommes implantés au cœur des villes et ces dernières ont des politiques ambitieuses pour limiter la pollution. Nous voulons accompagner les grandes villes françaises en réduisant notre impact environnemental au quotidien.

Cela passe par de nombreuses actions :

- Réduire la consommation d'énergie en systématisant l'éclairage LED notamment. D'ailleurs les Galeries Haussmann, notre plus grand magasin, a un système de management de l'énergie, certifié ISO 50001. Grâce à ces politiques, et cela, malgré l'ouverture de nouveaux espaces et une journée d'ouverture en plus le dimanche, nous avons réussi à diminuer notre consommation électrique et notre empreinte carbone.
- Réaliser les livraisons au moyen de véhicules au biogaz et au GNV en lle de France (Arrêt de véhicules à l'essence/diesel)
- Mieux trier nos déchets. C'est un gros travail au quotidien mais nos meilleurs magasins arrivent à trier 70% de leurs déchets;
- Donner une seconde vie (Broc GL, ventes d'anciens éléments de décor des magasins) à près de 15 000 articles de décoration et merchandising (vente au personnel et aux clients), tout en reversant plus de 36000€ aux associations partenaires.
- Recycler les vêtements, montres, casseroles, flacons de parfum ... (15 000 kg de vêtements, plus de 50 000 flacons)



- Supprimer le plastique et passer à 100% d'emballages Papier.
- Déployer le ticket de caisse dématérialisé en 2018 (impression de 1 000 000 de tickets de caisse évités).
- Verdir Paris. On accueille sur les toits (3200 m2 de surface) du BHV/GL Paris de la production agricole grâce à l'entreprise "Sous les fraises", pionnière en France sur les questions de fermes urbaines. Ces potagers proposent des produits locaux, de saison, cultivés en permaculture verticale. D'ailleurs le toit du BHV à Paris s'affirme comme le plus grand potager vertical établi sur un toit en Europe.
- Accueillir des ruches, participant ainsi à la protection d'une espèce menacée qui contribue à la préservation de la biodiversité et de notre écosystème : 550 000 abeilles bourdonnent ainsi sur les toits des Galeries Lafayette Haussmann, Strasbourg, Nice Masséna, Metz et Nantes.

Et le troisième étage?

Nous voulons être la vitrine de la mode responsable. 90% de notre empreinte écologique provient de la fabrication des produits qui sont vendus dans nos magasins. Si nous voulons agir, il

faut donc revoir notre offre. Je distingue du coup 2 volets : les actions concernant notre marque propre et celles concernant les marques externes que nous commercialisons.

Nous voulons être exemplaires dans la façon dont nous fabriquons nos produits en marque propre. Notre ambition est (1) d'assurer une traçabilité totale du produit du champ de coton jusqu'au magasin, (2) d'utiliser les matières les plus écologiques possibles (limitation des traitements chimiques, coton responsable, cachemire et nylon recyclé ...) et de (3) garantir les meilleures conditions sociales et environnementales chez nos sous-traitants. Sur ce dernier point, la catastrophe (1127 morts en 2013) du Rana Plaza avec l'effondrement d'un immeuble à Savar (Bangladesh) hébergeant de nombreuses entreprises travaillant sur les marques d'habillement occidentales nous a fait prendre conscience de l'importance d'être vigilants. C'est pourquoi, nous avons décidé de mutualiser les audits sociaux et environnementaux avec d'autres grandes marques dans le cadre de l'ICS (Initiative for Compliance and Sustainability) qui vise à promouvoir l'amélioration des conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement des entreprises. Nous travaillons également avec l'Amfori sur le même sujet. Nous cartographions nos différents risques et publions un rapport de vigilance dans le cadre de l'application de la loi n°2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Nous portons notre attention sur les risques : de non-respect des réglementations locales en matière de sécurité dans les sites de production, de dépassement des heures supplémentaires autorisées, de rejets d'eau polluée par les teintureries et les tanneries de cuir, ...

Pour les marques extérieures, nous souhaitons leur fournir une plateforme pour mettre en valeur tout ce qu'elles font en matière de RSE. Nous jouons notre rôle dans la mode responsable en parlant et en mettant en avant les marques qui se sont engagées.

Nous attribuons le label Go for Good à certains produits qui remplissent différents critères (500 actuellement). Par choix, la démarche Go for Good porte sur des produits et non pas sur des marques. Il était important pour nous d'associer cette démarche aux caractéristiques concrètes et vérifiables des produits et non à des projets globaux de marques ou d'entreprises qu'il

ne nous est pas possible d'évaluer

dans le détail à notre niveau.

Nous voulons mettre en avant et expliquer, avec le plus de précision et de transparence possibles, ce que peuvent être concrètement produits conçus de façon plus responsable aujourd'hui.

Dans nos magasins, nous indiguons les produits qui ont une plus-value sociale, locale ou environnementale en précisant leurs caractéristiques (Matières recyclées, Cosmétique biologique, Emballage recyclé ou recharge, Seconde main, Location, Bois responsable, Produits réutilisables, Garantie à vie, Produit équitable, Produit solidaire, Produit caritatif, Produit partagé, Produit fabriqué en France, Produit du savoir-faire français, Produit local...).

Nous accompagnons l'évolution des comportements des consommateurs qui se posent de plus en plus de questions sur ce qu'ils mangent, les cosmétiques qu'ils appliquent sur leur peau et les vêtements qu'ils portent.

Combien pèsent les produits Go for Good dans votre chiffre d'affaires global?

Autour de 7% mais notre objectif est de fortement l'augmenter.

Notre bilan est également positif en terme d'image.Cette démarche nous a permis de participer à l'effort de pédagogie collectif sur la nécessaire évolution de l'industrie de la mode, un des secteurs les plus polluants au monde, et d'apporter la preuve que responsabilité et désirabilité peuvent être compatibles.

D'ailleurs, du 4 septembre au 13 octobre dernier, nous avons célébré ces évolutions positives au travers de nombreuses animations en magasins (ateliers, offres de marques exclusives, ...)

Justement, vous fêtez votre première année. Quelle est votre ambition pour le futur ?

A horizon 2024, nous voulons aller plus loin avec 100% de notre marque propre labellisée Go for Good et 25% des produits en magasins disposant du label.

Nous ne souhaitons pas à partir de cette échéance référencer de nouvelles marques qui n'ont pas un minimum de produits dans leur gamme labellisés Go for good.

> Par ailleurs, nous souhaitons donner leur chance aux marques responsables (+ 100% nouvelles marques référencées) et en particulier aux marques locales et aux jeunes marques (plus de 200 jeunes marques de mode engagées soutenues et distribuées).

Pour encourager les clients consommer responsable, derniers recevront des points de fidélité supplémentaires quand ils achèteront des produits Go for good.

Enfin, nous reverserons annuellement une part du chiffre d'affaires généré par les produits Go for good au profit de projets en faveur de la mode plus responsable.

La RSE est donc devenue un sujet central pour l'entreprise puisqu'elle vous pousse à revoir votre offre et vos business models?

Tout à fait, la RSE est maintenant au cœur du réacteur de l'entreprise et nous amène à transformer notre stratégie commerciale et notre positionnement.

D'ailleurs, nous avons organisé un programme de formation sur Go for Good pour que tous nos conseillers de vente connaissent nos actions RSE et puissent les retranscrire auprès des clients.

La RSE et la CFTC

Par Cécile Blondelon, Conseillère technique en charge du dossier RSE



our la CFTC, les enjeux économiques, sociaux et environnementaux sont liés. Partant de ce postulat, notre confédération promeut une prise en compte systématique de ces questions dans les décisions stratégiques des entreprises et les politiques publiques. In fine, il s'agit de transformer notre modèle capitaliste en une économie davantage respectueuse de l'humain et de son environnement.

Ainsi, la CFTC défend ardemment une transition écologique socialement juste de notre société, comme en témoignent nos « 66 propositions pour un pacte social et écologique », formulées avec d'autres acteurs de la société civile. Notre confédération est en effet convaincue qu'un tel changement de modèle constitue une opportunité pour renforcer notre compétitivité, redynamiser nos territoires, créer des emplois de qualité, redéfinir notre contrat social et préser-

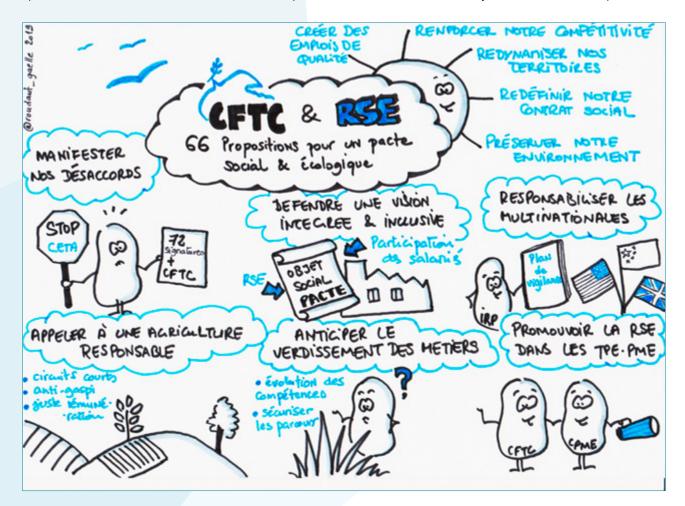
ver notre environnement. A nous de la saisir!

La RSE c'est un tout et non un meuble à tiroir

La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) est un outil pour y parvenir. Celle-ci doit être pensée globalement et non pas thématique par thématique (l'environnement d'un côté, le social ou la gouvernance de l'autre). Elle doit s'appliquer et profiter à tous, petites comme grandes entreprises, salariés, comme travailleurs indépendants.

C'est cette vision intégrée et inclusive de la RSE que la CFTC partage au sein des instances et groupes de travail spécialisés auxquels elle prend part, et lorsqu'elle est consultée sur des projets de loi.

Ce fût notamment le cas lors du projet de loi Pacte où notre confédération a plaidé pour une modification de l'objet social des entreprises in-



Dossier RSE | les entreprises

cluant ainsi la responsabilité des entreprises visà-vis du bien commun et en faveur d'une plus grande participation des salariés aux organes de décisions et aux résultats de leurs entreprises.

Lors des Etats généraux de l'alimentation, la CFTC a appelé à une agriculture écologiquement, mais aussi socialement responsable, privilégiant les circuits courts, condamnant le gâchis et permettant à chaque agriculteur d'être rémunéré à la hauteur de son travail.

Pour responsabiliser les multinationales quant aux risques que leurs activités font peser sur leurs sous-traitants (souvent des PME), la CFTC a soutenu l'adoption de la loi sur le devoir de vigilance et propose de légiférer pour limiter les délais de paiement.

Pour que les PME se saisissent de la RSE, la CFTC a soutenu la démarche de la CPME visant à promouvoir « la RSE dans les TPE-PME ». Notre confédération a d'ailleurs été la première organisation syndicale à signer le texte final qui intègre l'ensemble de nos revendications.

Enfin, lorsque des décisions ou des accords nous semblent négliger les risques sociaux ou environnementaux, nous manifestons nos désaccords.

C'est ce que nous avons fait en signant le courrier commun de 72 organisations demandant

aux parlementaires français de ne pas ratifier le CETA (accord commercial avec le Canada).

https://www.cftc.fr/actualites/social/ceta-mercosur-libre-echange

Si nous nous réjouissions des progrès accomplis et de la reconnaissance progressive de la RSE par les acteurs politiques et économiques, nous n'ignorons pas le chemin qui reste à parcourir. Mais avant d'aller plus loin, il convient en premier lieu de veiller à l'application des lois adoptées. A titre d'exemple, celle sur le devoir de vigilance prévoit que les représentants de salariés soient consultés pour élaborer des plans de vigilance. Aucune multinationale ne l'a pour l'instant fait.

Il nous semble également important que l'environnement devienne une composante du dialogue social. Cela est nécessaire tant la transition écologique impactera les salariés.

Le « verdissement » des métiers et des modes de production, entraînent déjà une évolution des compétences et des process qu'il convient d'anticiper pour sécuriser le parcours professionnel des travailleurs.

https://www.cftc.fr/actualites/au-boulot-pour-la-planete%e2%80%89

Nous essayons de rendre nos articles accessibles au plus grand nombre. Dans le cadre de cette politique, nous testons la possibilité de «vocaliser» différents articles du MagRH sous la forme de podcast. Vous trouverez donc plusieurs articles lus par une voix automatique, accessibles lorsque vous êtes connectés sur l'internet.

Découvrez & Téléchargez ce texte lu de manière automatique avec l'application Astread.

(podcast hébergé sur SoundCloud)





La féminisation de l'Armée de l'Air

La RSE, dans sa partie « sociale », c'est aussi la parité Femme/homme, alors regardons de plus près les évolutions d'un secteur d'activité qui nous est souvent étranger, l'Armée. Et plus encore au sein de cette institution républicaine, l'Armée de l'Air... Cet article est le résultat d'une collaboration d'un collectif de femmes militaires et du DRH de l'Armée de l'Air.



epuis Maryse Bastié, pionnière de l'aéronautique, dont les exploits militaires et sportifs ont tracé la voie de nombreuses femmes dans l'Armée de l'air, la place des aviatrices n'a cessé de s'affirmer, quel que soit leur grade ou leur spécialité.

Si l'Armée de l'air affiche aujourd'hui le taux de féminisation le plus important des armées, c'est à la fois par la combinaison d'une politique volontariste et d'une tendance naturelle. Alors que cette dynamique se poursuit d'année en année, permettant à un plus grand nombre d'entre elles d'accéder à des postes à responsabilité, un investissement continu reste nécessaire afin de renforcer la mixité au sein de l'Armée de l'air.

Etat des lieux

L'Armée de l'air, avec près de 23% de femmes, est historiquement la plus féminisée des trois armées.

Près de 9600 aviatrices y servent aujourd'hui. Elles représentent 6.5% du personnel navigant, 12.3% du corps des mécaniciens, et 38% du personnel travaillant dans le domaine du soutien et de l'administration (dont 1/3 dans le renseignement, 1/3 dans le contrôle aérien ou encore 6% de commandos de l'air).

Tenant toute leur place dans l'engagement opérationnel quotidien de l'Armée de l'air au service de la France, les aviatrices représentent 15% des officiers, 20% des sous-officiers et 33% des militaires du rang. Certes, cette répartition des femmes par catégories de grades n'est pas représentative de la pyramide hiérarchique des forces armées, mais le caractère finalement assez récent de l'ouverture

des armées aux femmes explique en partie cet état de fait.

L'accession du personnel féminin à toutes les strates et postes de l'Armée de l'air s'est faite progressivement au fil des décennies.

Dès la première moitié du XX° siècle, les femmes ont eu la possibilité de s'engager dans l'Armée de l'air, formant plusieurs d'entre elles comme pilotes. Cet engagement des femmes est donc déjà ancien au sein de l'aviation militaire et justifie un taux de féminisation obtenu en partie de manière naturelle.

Les évolutions réglementaires ont également eu un impact décisif sur la féminisation.

Depuis la fin du particularisme statutaire dans les années 1970 (l'École de l'air est la première des trois écoles militaires à ouvrir ses portes aux femmes pour le personnel non navigant) puis l'ouverture à tous les métiers à la fin des années 1990 (fin des quotas, ouverture de la spécialité pilote de chasse en 1996), les aviatrices peuvent accéder à toutes les spécialités et tous les grades. En 1976, Valérie André, issue du cursus du service de santé des Armées, est la première femme atteignant le grade de général au sein de l'Armée de l'air. Elle sera suivie en 1998 par Colette Giacometti issue, quant à elle, du cursus Armée de l'air. Enfin, la professionnalisation des armées, en élargissant les viviers de recrutement, a sensiblement accéléré la féminisation de l'Armée de l'air.

Les aviatrices sont aujourd'hui engagées en opérations au même titre que les hommes, avec le même niveau de rémunération. Le recrutement, la formation initiale et continue, les perspectives de carrière et d'avancement sont identiques.

La seule différence réside dans les épreuves et barèmes des épreuves sportives (adaptés aux femmes), lors du recrutement comme lors des contrôles continus.

Une spécificité féminine dans l'exercice du métier de militaire ?







Si elle a pu interpeller à ses débuts, la féminisation du métier de militaire n'est plus une source de questionnement, que ce soit dans ses fondements ou dans sa pratique.

Souvent vue dans l'imaginaire collectif comme un « métier d'hommes », la carrière militaire au sein de l'Armée de l'air est choisie par les femmes pour des raisons similaires à celles des hommes : besoin de servir une cause, sens de l'engagement, atavisme familial ou intérêt marqué pour le fait aérien...

Soumises aux mêmes entraînements et formations que leurs pairs masculins, les aviatrices développent des compétences professionnelles similaires. Ainsi les sous-officiers mécaniciens avions suivent-ils tous le même parcours, passant généralement par un engagement opérationnel dans les premières années de leur carrière. Pour le personnel navigant, une adaptation physiologique est néanmoins prise en compte (équipements adaptés aux morphologies féminines, notamment pour les pilotes de chasse).

L'exercice du commandement, enseigné dès la formation initiale des officiers, ne constitue pas plus un sujet de différenciation. L'aptitude des futurs officiers à commander, jaugée tout au long de la carrière, se fonde sur l'autorité, la légitimité et la capacité à susciter l'adhésion.

Dossier RSE les entreprises

La féminisation de l'Armée de l'air n'a pas induit, à cet égard, de véritable révolution dans la pratique du commandement. Dès l'été 2019, trois femmes occuperont des postes de commandant de base, poste constituant un jalon classique dans un parcours de carrière d'officier. Trois femmes sont actuellement officier général.

Perspectives : les mesures du plan mixité

Si la position de l'Armée de l'air est favorable en terme de représentation féminine, des actions sont menées pour poursuivre cette dynamique et entretenir une attractivité importante du personnel féminin, quelle que soit la spécialité.

Des actions sont menées dès le recrutement, notamment via une communication mettant en avant la féminisation de l'Armée de l'air : l'égalité hommes-femmes au sein de l'AA est un élément fort qui contribue à l'attractivité du recrutement. Aujourd'hui, un candidat sur quatre au recrutement est une femme et un recruteur sur deux est une femme capable d'accueillir et de renseigner les candidates potentielles.

Le déficit de représentativité des femmes dans les filières scientifiques et techniques, qui constituent pourtant une part essentielle de la cible, impacte de manière significative leur recrutement dans nombre de métiers « Air ». Pour contrer cette tendance, l'Armée de l'air vise à créer un partenariat avec l'Éducation Nationale et les associations de représentants des parents d'élèves, pour la promotion, auprès des collégiens – professeurs – conseillers d'orientation, des filières technologiques permettant un débouché dans l'Armée de l'air.

Enfin, la déclinaison « Air » du plan mixité du Ministère des armées permettra de renforcer cette dynamique, au travers de plusieurs axes d'effort : recrutement, fidélisation, valorisation des parcours, formation (intégration d'une femme dans chaque jury d'examens et concours par exemple). Donner aux femmes l'envie de rester et d'évoluer dans l'Armée de l'air permettra de consolider le socle d'une mixité déjà bien établie et passera nécessairement par une politique volontariste de progression professionnelle des aviatrices.

Au-delà de la mixité, c'est bien toute la question de la parentalité, appliquée aux hommes comme aux femmes, que l'Armée de l'air entend mieux prendre en compte, via une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée.

Quelques grandes dates de la féminisation dans l'Armée de l'air

1976 : L'École de l'air est la première des trois écoles militaires à ouvrir ses portes aux femmes pour le personnel non navigant.

1976 : Valérie André est la première femme « général » au sein de l'Armée de l'air, issue du cursus du service de santé des armées.

1983 : Les femmes ont accès à toutes les spécialités du personnel non navigant de l'Armée de l'air (elles peuvent cependant être candidates pour évoluer dans le transport aérien).

1985 : Isabelle Boussaert, première femme à recevoir le brevet de pilote, délivré après qu'elle ait été formée dans les écoles de pilotage de l'Armée de l'air.

1996 : La spécialité « officier de l'air » (personnel navigant) à l'École de l'air est ouverte aux femmes.

1998 : Colette Giacometti est la première femme général issue du cursus Armée de l'air. La première femme fait son entrée dans la spécialité commandos de l'air.

1999 : Caroline Aigle devient la première femme pilote de chasse. Aude Tissier est la première femme pilote de transport, issue du recrutement direct de l'Armée de l'air.

2008 : L'Armée de l'air est l'armée la plus féminisée (21 % de femmes) contre 11 % dans l'armée de terre, 12 % dans la Marine nationale et 13 % dans la gendarmerie.

2009: Dans le cadre de la journée internationale de la femme, le musée de l'air et de l'espace organise, le week-end du 7-8 mars, la 4e édition des « Femmes de l'air ». Les femmes pilotes, civiles ou militaires de toute l'Europe, sont toutes invitées à venir se poser au Bourget.

2010: Virginie Guyot devient la première femme leader de la Patrouille de France. Une première mondiale car elle est la seule femme aviatrice à être aux commandes d'une patrouille acrobatique.

2011 : L'Armée de l'air engage un équipage exclusivement féminin au sein du détachement de chasse de Kandahar en Afghanistan.

2012 : Claire Mérouze devient la première femme pilote de Rafale.



a diffusion du MagRH repose principalement sur la diffusion de sa Newsletter ainsi que sur le partage sur les réseaux sociaux. Il nous est apparu intéressant de faire le point et de partager avec vous quelques informations. Si il ne nous est pas possible de savoir qui télécharge ou pas, partage ou pas le MagRH sur les réseaux sociaux, nous avons quelques informations par le biais de notre newsletter et de son système

d'abonnement.

NEWSLETTER

Vous êtes à ce jour près de 25.000 abonnés à notre newsletter. Pour 8.000 d'entre vous nous ne disposons que d'une adresse mail, souvent personnelle. Pour un peu plus de 17.000 d'entre vous, vous nous avez donné un peu plus d'information avec une adresse mail professionnelle, votre entreprise et votre fonction. Bien entendu nous conservons ces informations pour notre strict usage et nous conformons aux conditions de la Loi Informatique et Liberté et du RGPD. Ceci nous permis de constater que

16.000 travaillent au sein de la fonction RH 1.200 sont des représentants du personnel

Au sein de la fonction RH

60 % d'entre vous ont une fonction généraliste 40 % ont une fonction de spécialiste

Plus de la moitiè des «spécialistes» occupent des fonctions relevant spécifiquement de la formation, du développement des compétences et des RH. Un quart travaillent spécfiquement sur les rémunérations et les avantages sociaux. Un huitième sur le recrutement (en entreprise). Les autres fonctions

représentées étant les relations sociales, les SIRH et la communication.

55 % nous ont indiqué dans leur titre être «Directeur» ou «VP» et 35% être «Responsable».

RESEAUX SOCIAUX

Nous avons pour faciliter les choses et vous permettre d'accèder aux différents posts sur les réseaux sociaux crée une page spécifique sur Linkedin. N'hésitez pas à vous abonner, vous serez ainsi tenu au courant des différents articles publiés et aurez également accès à des contenus Multimédia complémentaires (cliquez sur le logo pour nous suivre).

Tout ceci pour vous dire que toute l'équipe du MagRH est très sensible à la confiance et à l'intérêt que vous portez à notre aventure. Votre exigence professionnelle est la boussole qui nous guide et nous tacherons de répondre à vos attentes et aux enjeux qui sont les votres.

Qui sont les lecteurs du MagRH?

Recruter des militaires blessés : au-delà de la Responsabilité Sociale d'Entreprise, une démarche porteuse de sens

Par Dominique LEVY, Présidente du Groupe de Travail « Reconversion des Militaires Blessés » du Comité de Liaison Défense du MEDEF La blessure, qu'elle soit physique ou psychique, est un risque inhérent au métier des armes. Lorsqu'elle signe la fin d'une carrière dans les armées, la reconversion professionnelle dans le civil devient un enjeu vital pour le militaire blessé. Mais il s'agit également d'un enjeu de solidarité nationale. Accueillir un militaire blessé devient dès lors une forme d'exercice de la responsabilité sociale d'entreprise. Mais plus encore, c'est l'occasion d'ouvrir plus largement le recrutement à des candidats aux compétences éprouvées et à des valeurs inestimables.



u'elle survienne à l'entraînement, au combat, en opération extérieure ou dans le cadre du plan Vigipirate, la blessure chez le militaire est bien souvent une remise en question de l'avenir dans lequel il s'était projeté. Lorsque le parcours de soins médicaux s'achève par le couperet de l'inaptitude à exercer une profession combattante, un nouveau départ professionnel s'impose.

Les armées, soucieuses de ne laisser aucun des leurs au bord du chemin, ont mis en place un certain nombre de dispositifs pour aider les militaires

Dossier RSE | les entreprises

blessés dans leur démarche de reconversion.

Favoriser la rencontre entre militaires blessés et entreprises

La Cellule d'Aide aux Blessés de l'Armée de Terre (Cabat) s'est montrée pionnière dans l'aide au retour à l'emploi de militaires blessés. En effet, l'enjeu est de taille : parmi les 1 000 blessés accompagnés en permanence par la Cabat, près de 400 sont en phase de reconversion professionnelle.

Sa cellule Réinsertion a conçu le parcours d'accompagnement Omega. Il permet à des blessés de découvrir le monde de l'entreprise au cours de stages d'immersion. Arquus, Renault, Michelin, la SBE, Thales ou encore SFIL en sont devenus des partenaires fidèles. Près de 170 soldats de l'Armée de Terre ont bénéficié de ce dispositif. Et 60 d'entre eux ont trouvé un nouvel élan professionnel dans le civil. Les cellules d'aide aux blessés de l'Armée de l'Air et de la Marine ont à leur tour adopté le dispositif Omega qui a prouvé son efficacité.

De plus, Défense Mobilité, l'agence de reconversion de la défense, propose aux sociétés désirant recruter un militaire blessé, des profils adaptés à leurs attentes. Grâce aux Périodes de Formation Gratuite en Entreprise (PFGE) et aux Périodes d'Adaptation en Entreprise (PAE), elles peuvent appréhender et développer les compétences du militaire avant son embauche. Durant cette période, le militaire se forme et se familiarise avec l'entreprise tandis que celle-ci s'assure de la performance de son futur collaborateur.

Quels que soient les dispositifs de réinsertion, ils sont gratuits pour les entreprises. Car ces « sta-

giaires » de haut niveau continuent, pendant leur stage, à être rémunérés par le Ministère des Armées. Et si l'entreprise et le militaire blessé décident de poursuivre leur collaboration, ce dernier s'engage dans un processus de réforme (radiation des effectifs des armées) afin de pouvoir signer un contrat (CDI, CDD,...) auprès de l'entreprise d'accueil.

Recruter des militaires : un atout pour l'entreprise

Les militaires, blessés ou non, ont développé au cours de leur carrière dans les armées des compétences recherchées. Et ce dans des métiers variés : électronique, informatique, encadrement, logistique, maintenance, transport, protection de site, etc.

Quant à leurs valeurs, elles sont un véritable atout : loyauté, engagement, sens du collectif, solidarité, discipline, autonomie... Et les effets sont vertueux : les entreprises accueillant des militaires voient se développer en leur sein l'émulation, le travail en équipe, le sens de la mission et du résultat.

Pour en savoir plus et recruter

Le Mouvement des Entreprises de France (Medef) s'est engagé auprès du Ministère des Armées pour favoriser la rencontre du monde de l'entreprise et des militaires blessés. A cette fin, un guide a été réalisé à destination des chefs d'entreprise, directeurs des ressources humaines, responsables RSE... « Recruter dans vos équipes un militaire blessé : un engagement pour l'entreprise » est téléchargeable sur https://www.medef.com/fr/content/recruterdans-vos-equipes-un-militaire-blesse-un-engagement-pour-lentreprise

Témoignage de Jean-Jacques Chovet, DRH chez Renault Trucks Defense

« Comme toute entreprise de plus de 20 salariés, nous devons employer un certain pourcentage de travailleurs en situation de handicap. J'ai longtemps cherché la solution quand un soir j'ai regardé un reportage sur le stage "mer et blessure" de la CABAT. J'ai vu de jeunes gens surmonter leur traumatisme et développer une vraie capacité de résilience. Après avoir contacté la CABAT nous avons été les premiers à accueillir deux militaires en stage d'immersion. J'ai rapidement vu leur potentiel. Ils apportaient des valeurs que toute entreprise recherche : la loyauté, l'investissement personnel, l'envie d'apprendre et d'accomplir la mission. Le plus difficile était de leur faire comprendre qu'ils avaient plus de capacités qu'ils ne croyaient. Quelle meilleure expérience que celle d'un pilote de VBCI (N.D.L.R. Véhicule Blindé de Combat de l'Infanterie) qui est intervenu sur son véhicule en plein désert malien ? Aujourd'hui trois d'entre eux ont signé un CDI chez nous, et nous espérons accueillir prochainement d'autres stagiaires en immersion. Le partenariat ne fait que commencer. Je téléphone réqulièrement à la Cabat pour recruter plus de candidats de cette trempe. »

Robert N'Guyen, conseiller financier chez SBE

« En 2014, j'ai participé à l'opération Sangaris, ma première OPEX (N.D.L.R. Opération Extérieure). Je pensais être prêt. Je ne l'étais pas. Le retour a été dur, une blessure invisible est difficile à raconter. J'ai fait la démarche de consulter un spécialiste pour mettre des mots sur ce qui m'arrivait. Mon référent Cabat m'a soutenu et m'a permis de reprendre espoir. En 2016 j'ai eu la chance de rencontrer un cadre de la banque SBE qui m'a proposé une immersion au siège principal. J'y ai appliqué ce que je faisais déjà à l'armée : la rigueur, la discipline et l'envie. Aujourd'hui, je viens de signer un CDI, une nouvelle vie s'ouvre à moi. Sans l'aide de la Cabat et de Terre Fraternité, je serais peut-être encore cloîtré chez moi. C'est le message que je veux faire passer à tous mes camarades atteints de cette blessure : ne lâchez rien. Avec de l'aide et de la volonté, on peut s'en sortir. »

Les trophées 2019 de la RSE

Nora Barsali (fondatrice des Trophées Défis RSE)

RSE comme Redonner du Sens à l'Entreprise, à l'Économie, à l'Engagement, à l'Éthique des affaires, croire dans les vertus d'une économie responsable, durable et innovante constituent les fondements des Trophées Défis RSE.



our cette 7° édition des Défis RSE 2019, nous souhaitons faire partager les bonnes pratiques des organisations candidates qui excellent et innovent en particulier dans le champ du social, de la protection de l'environnement, du dialogue avec les parties prenantes, de la solidarité, de la santé, de l'ESS et cette année de l'inclusion sociétale et de la Startup (2 nouvelles catégories). Notre démarche s'appuie sur un référentiel élaboré par EthiFinance et sur des critères objectivant les points suivants : • Identifier des actions exemplaires, pérennes et innovantes en matière de RSE, et solutions écologiques ou énergétiques. • Identifier les moyens mis en place et les résultats obtenus des politiques RSE. Valoriser les partenariats gagnants, le dialogue avec les parties prenantes qui sont souvent la clé du succès des initiatives ayant une portée sociétale innovante. • Contribuer à la pédagogie autour de la RSE, de ses territoires d'actions, de ses bénéfices tout en faisant le lien entre RSE et performance. • Communiquer autour des engagements et des actions menées par les organisations pour mettre en place des solutions en regard des objectifs de développement durable, des démarches RSE, des politiques d'égalité, de gouvernance et de prévention des risques ESG. • Promouvoir des démarches duplicables dans un souci de partage de bonnes pratiques et de communication.

Les 8 catégories de Trophées

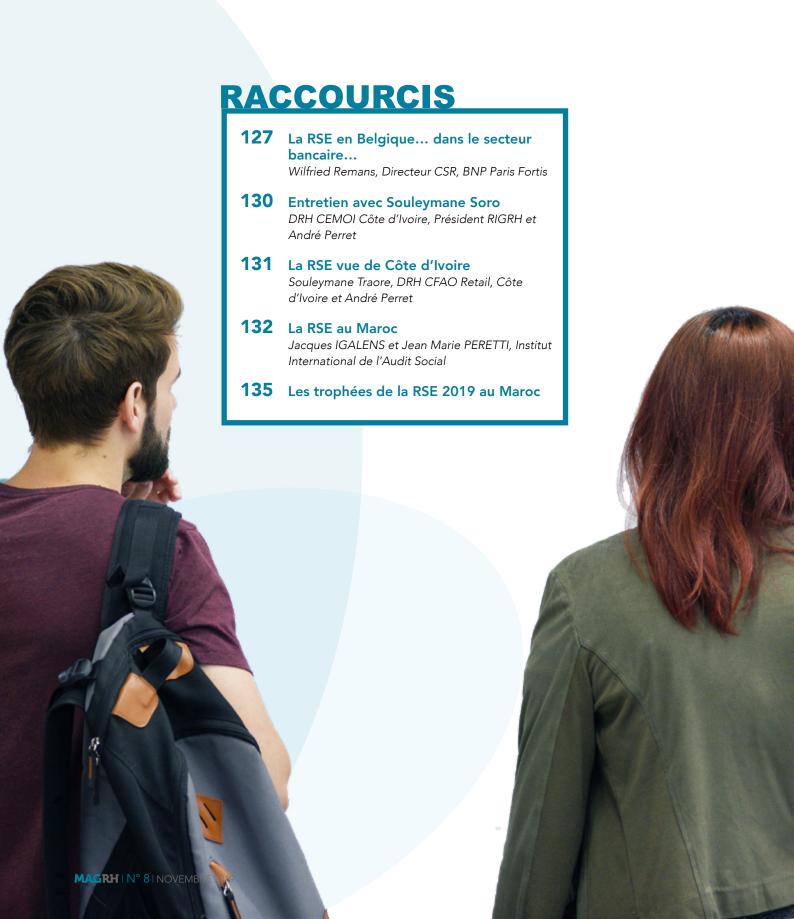
- Trophée Défis RSE pour l'Environnement : certification, normes HQE, recyclage, économie d'énergie, biodiversité, reforestation, maîtrise des risques, politique climatique, économie circulaire.
- Trophée Défis RSE pour les Ressources Humaines : politique sociale vis-à-vis des salariés, politique diversités, égalité professionnelle, handicap, qualité de vie au travail.
- Trophée Défis RSE Santé by Harmonie Mutuelle: innovation santé (technologie ou autre), démarche managériale innovante dans le secteur de la santé, prise en compte santéenvironnement, accès aux soins, politique RSE/ démarche innovante dans un établissement de santé
- Trophée Défis RSE pour l'Inclusion sociétale : catégorie ouverte à toute organisation à innovation favorisant l'inclusion.
- Trophée Défis RSE pour les Start-ups: Startup de plus de 2 ans avec une démarche RSE et innovation, impact social et/ou environnemental.
- Trophée Défis RSE pour l'Économie Sociale et Solidaire : politique RSE et impact social ou environnemental.
- Trophée Défis RSE pour les TPE/PME : engagement et démarche RSE pour les entreprises de taille TPE ou PME.
- Trophée Défis RSE pour les ETI: engagement et démarche RSE pour les entreprises de taille ETI.

REMISE DES PRIX : Le 25 novembre 2019 au Sénat.



III - International







Monsieur Remans, s'il fallait vous présenter vous-même que diriez-vous ?

e suis responsable de la RSE et des Affaires Publiques depuis deux ans et demi, chez BNP Paribas-Fortis après avoir été Directeur des Affaires Sociales et membre des effectifs RH (Bien être au travail, relations sociales...) pour le reste vous pouvez voir mon profil LinkedIn...

Que pourriez vous dire de la situation belge de la RSE ?

Le contexte RSE est réellement étonnant. Nous faisons face à une accélération incroyable du proces-

sus depuis ces deux dernières années. D'abord les ODD (Objectifs de Développement Durable) de l'ONU avec ses 17 points ont atteint les entreprises qui ont pu ainsi s'en saisir et choisir leurs priorités, et puis il y a en 2015 les répercussions des Accords de Paris sur le climat qui ont donné un caractère d'urgence d'une prise en compte par tous les acteurs, y compris donc, les entreprises. C'est à ce moment que nous avons défini chez BNP Paribas, une stratégie d'engagement au plus haut niveau (Comex), allant jusqu'à définir l'impact de ces objectifs sur la rémunération variable des 5000 top rémunérations.

En Belgique nous venons de valider un plan stratégique pour 2025, y inclus la durabilité. Pour nous,

Dossier RSE | International



dans le secteur bancaire, nous sommes forcément engagés en tant qu'entreprise citoyenne.

Que voulez-vous dire?

Notre premier rôle comme banque, c'est d'être une Banque. Nous pesons 100 milliards dans l'économie belge, nous représentons 13000 emplois directs et autant d'indirects, et nous payons 1 milliard d'euros de taxe et de prélèvements de Sécurité Sociale. Nous sommes donc totalement intégrés dans notre environnement sociétal. Et on peut jouer un rôle « moteur » sur trois niveaux.

Le premier?

C'est la RSE que je qualifie de traditionnelle. C'est l'aspect « solidarité », voire « charité ». On donne de l'argent. Nous finançons une Fondation qui a soutenu, sur 10 ans, 1500 projets auprès des jeunes en précarité. La Fondation internationale met 12 millions d'Euros pour la Recherche sur le Climat, nous déployons des Fonds d'Investissements Responsables et une partie des commissions est reversée pour des actions sociales. Nous soutenons des opérations de « microfinances » : par exemple nous avons cocréé en Belgique une institution « microStart » où nos salariés ou pensionnés « compétents » accompagnent comme « volontaires » des projets d'entreprise, comme ceux initiés par des « réfugiés » par exemple. Chez nous ce n'est pas « une semaine RSE » mais c'est toute l'année. On prend en compte vos compétences et on les utilise pour des actions de solidarité.

Le deuxième niveau?

Dans notre propre activité d'entreprise bancaire, nous devons maitriser des risques à effets négatifs sur l'environnement. Ce sont des sujets qui touchent les bâtiments, la mobilité et la pollution. Nous avons choisi de réduire de 25% notre empreinte en CO2 entre 2012 et 2020. Toute l'électricité des bâtiments en Belgique est alimentée par l'énergie renouvelable. Le reste du CO2 à charge est compensée par le Groupe dans des projets en Inde et au Kenya.

Nous représentons au niveau du groupe 200 000 personnes réparties dans 70 pays. Nos implantations possèdent des contraintes et des objectifs qui peuvent être différents. Néanmoins nous sommes vigilants sur les points qui touchent au climat, ou aux droits humains par exemple. C'est ainsi que nous mettons des critères ou nous sortons de certains secteurs sensibles. Nous appliquons des politiques sectorielles qui exigent le respect par nos clients des critères sociaux et environnementaux. C'est le cas, par exemple, dans les secteurs de la défense ou de l'huile de palme. J'ai deux exemples en tête ou on va encore un pas plus loin : le tabac : nous en sommes complétement sortis. Et c'est aussi le cas des pétroles et gaz de schiste, des sables bitumineux et également des exploitations en Artique. Au total, nous avons une liste de près de 850 Entreprises que nous ne finançons plus. Vous voyez, nous sommes en pleine remise à plat de nos politiques pour des raisons de nature RSE.

Et vous parliez de 3 niveaux...

Le troisième est d'un autre registre : il s'agit de participer à l'augmentation des impacts positifs.

Vous nous expliquez ?

Il est nécessaire de créer du business « win-win. » Nous offrons des instruments d'investissements « responsables » avec un impact positif. IL y a trois grands types de fonds ISR :

Des fonds d'exclusion (e.g. pas d'investissements dans les armes), des fonds thématiques (comme l'eau ou l'énergie renouvelable), et les fonds avec que des entreprises parmis les meilleures en RSE. Vous savez que des « rating agencies » se sont spécialisées dans ces analyses, Vigeo ou Sustainalytics par exemple. Les critères pris en compte se nomment ESG (E pour environnement, S pour social et G pour gouvernance). Ces derniers fonds n'investissent que dans les entreprises dans le top du ranking ESG. Nos clients réagissent positivement sur cette offre de fonds Responsables. Cela représente pour la banque un portefeuille de 11 milliards d'euros. Nous avons des équipes dédiées qui travaillent sur ce domaine. Un autre exemple qui représente 100 millions d'euros, c'est celui des attributions de crédits. Nous pouvons financer des entreprises sociales qui, en général, ont une une profitabilité lente et un cash-flow bas, mais nous pensons qu'elles sont souvent porteuses d'innovation et de création d'emplois.

Des prêts peuvent aussi être consentis à des organisations en tenant compte de leur performance non financière (ou ESG ranking), comme les 300 millions d'euros pour la Poste belge en visant une augmentation de leur score ESG. Et on peut encore aller plus loin en matière d'émission d'obligations pour le Gouvernement pour soutenir la transition énergétique et se concentrer sur une « économie durable ».

En Europe, nous sommes vigilants à pouvoir accompagner l'accord global social et le mettre en œuvre dans tous les pays où BNP Paribas est présent. Ainsi nous participons au 1 million d'heures de volontariat de compétences pour favoriser la diversité et l'inclusion. Contrairement à la France nous avons peu de réglementations punitives en Belgique, comme les obligations concernant l'embauche des personnes handicapées. C'est à l'entreprise de faire...et donc cela devient un objectif RH. Des réseaux se forment et agissent en interne: les relations Femme/homme, les LGBT, le Handicap, l'Afrique, des réseaux de volontaires par thème (la durabilité papier/plastique...) C'est ainsi que nous avons 150 collègues qui sont labellisés Eco-coachs et ambassadeurs RSE, et des animateurs de réseaux.

Votre métier lui-même évolue. Faites-vous entrer la « compliance » dans les obligations RSE ?

Depuis la crise financière, nous avons à respecter 25 000 pages de réglementations nouvelles. Il est nécessaire d'avoir des experts et donc nous avons une structure ad-hoc. Mais comme il est nécessaire que ces obligations réglementaires (blanchiment, drogue...) soient appropriées par les métiers, les agences, les équipes de vente, cela devient une problématique sociétale et sociale. Une façon de pratiquer son métier en mode « responsable » et

bien entendu, c'est aussi de la RSE.

Je vous ai signalé que le top 5000 du groupe avait sa rémunération variable impacté par des indicateurs RSE, en Belgique, les rémunérations variables sont posées sur les critères suivants : la satisfaction client, la compliance, la QVT, la consommation de papier, le bien-être au travail.

En France le leader du syndicat le plus important déclarait il y a peu que si l'emploi devait être défendu, il n'y avait pas d'emploi sur une terre morte. Les syndicats belges sont ils à ce stade de réflexion ?

Depuis un an ou deux on assiste à une évolution incroyable. Si la hiérarchisation plaçait la QVT en tête des préoccupations syndicales, le fait de constater que les effets positifs génèrent aussi de l'innovation, de l'emploi et du développement social entraine une évolution des comportements. Même sur des sujets comme la digitalisation, les syndicats s'impliquent. Les demandes des salariés en matière de durabilité et d'écologie changent, et par voie de conséquences les syndicats aussi.

Et cette approche RSE est-elle intégrée à votre élaboration de « marque employeur » ?

Bien sûr mais la condition est essentielle: ce ne doit pas être juste de la communication. Cela doit reposer sur des actions démontrables, sur des comportements observables. Un exemple, lors de nos journées d'accueil des nouveaux embauchés, nous sommes capables de sortir de nos murs pour organiser des rencontres entre les nouveaux entrants et des entreprises ou organisations sociales.

Aujourd'hui personne ne peut agir seul. La marque employeur, c'est aussi être capable de démontrer que nous sommes engagés avec des partenaires (d'autres groupes bancaires) pour faire évoluer les choses y compris auprès de l'ONU. Ce n'est plus que de l'investissement responsable dont il s'agit mais aussi de financement responsable.

Liens:

https://www.bnpparibasfortis.com/fr/newsroom/communique/la-rse-un-business-model-pour-75-des-entreprises-belges

https://www.bnpparibasfortis.com/fr/votre-banque/actualites/article/bnp-paribas-fortis-remporte-l-award-international-best-bank-in-belgium

https://www.bnpparibasfortis.com/fr/notre-engagement/csr-article/un-label-pour-linvestissement-socialement-responsable



Dossier RSE | International

Entretien avec Souleymane Soro,

DRH Cemoi Côte D'Ivoire et Président du RIGRH

(Réseau Ivoirien des Gestionnaires des Ressources Humaines)

Propos recueillis par André Perret

Etes-vous concerné par la RSE dans votre rôle de DRH Ivoirien ?

Bien évidemment, et c'est naturellement que le Groupe CEMOI est inscrit dans une démarche RSE depuis plusieurs décennies, non seulement à travers son programme de cacao durable mais également à travers ses actions sur le plan social et environnemental.

Pouvez-vous donner des exemples ?

Sur le plan social, l'aide à l'acquisition de logements au profit des collaborateurs constitue un axe important de la politique sociale. Depuis 2006, ce sont plus de 130 salariés qui ont bénéficié dudit projet en accédant à la propriété immobilière.

Au niveau environnemental, notre programme Transparence Cacao est un pionnier dans une supply chain durable du cacao en Côte d'Ivoire. Mais nous ne nous sommes pas arrêtés là, le Groupe CEMOI en Cote d'Ivoire met en œuvre des actions concrètes de réduction de son impact environnemental.

- Gestion des déchets: un tri sélectif permet de revaloriser 89 % des déchets produits. 7 filières de revalorisation ont été mises en place (bois, plastiques, carton, huile machine, coque et déchet alimentaire, ferraille) dont les gains sont verses a la mutuelle sociale mise en place;
- Une station de traitement des eaux de rejet a été mise est en place ;
- Gestion de l'énergie, la production de vapeur est réalisée à 80 % à partir d'une chaudière ou l'on brule les coques des fèves de cacao (éliminées lors du décorticage). Un filtre a été installé pour dépolluer les fumées avant leur rejet. Partout où la température le permet, un éclairage Led a été mis en place ce qui permet d'économiser l'équivalent de la consommation de 34 foyers ivoiriens.

Voilà de façon non exhaustive, quelques exemples mis en place dans le cadre de la démarche RSE en Côte d'Ivoire.

Vos dirigeants vous donnent-ils des objectifs en ce sens ?

Oui, nous sommes objectivés au niveau Groupe car CEMOI a des ambitions fortes au niveau RSE.

La fonction RSE appartient-elle au périmètre RH?

Au niveau du Groupe, un comité RSE présidé par le Directeur Général coordonne toute la démarche. En Côte d'Ivoire, nous sommes partie prenante de cette démarche car nous pilotons au niveau RH, un ensemble d'actions au niveau social qui contribuent à valoriser la démarche. La fonction RSE est donc transversale chez nous et elle est l'affaire de toutes les directions.

Si vous possédez un siège à l'étranger, devez vous reporter sur la RSE au siège ?

Oui et cela nous ramène à la question 3. Nous faisons un reporting de nos activités au niveau Groupe.

Votre avis personnel sur l'évolution de la RSE en entreprise et dans la sphère RH ...

La RSE, mais au-delà, le développement durable est un sujet à enjeu majeur pour tous. Avant d'être salarié, nous sommes des citoyens, soucieux du bien-être de nos collaborateurs et de la préservation de nos ressources, et ce prolongement de notre responsabilité en entreprise doit continuer à travers des actions fortes et concrètes. Cela passe par ma fonction RH en ce que me concerne, mais également par les autres fonctions de l'entreprise. Je suis conscient des enjeux importants du sujet et je pense que nous avons encore beaucoup à faire face au réchauffement climatique.

La RSE vue de Côte d'Ivoire

Interview de Souleymane Traore, DRH CFAO RETAIL Côte d'Ivoire par André Perret

Monsieur Traore, êtes-vous concerné par la RSE dans votre rôle de DRH Ivoirien d'une structure de 800 personnes ?

La RSE a toujours fait partie de mes attributions en tant que DRH, encore plus depuis que je suis à CFAO. D'une manière générale les activités concernant la RSE se sont diversifiées, prenant de plus en plus d'ampleur dans mon activité de DRH. Il faut dire que la RSE occupe une place importante dans la politique des Entreprises en Cote d'Ivoire. Cette situation est liée d'une part à la présence de grandes multinationales dont les entités ivoiriennes sont porteuses des engagements en matière de RSE, mais aussi des entreprises nationales qui ont intégré qu'il s'agit là d'un élément différenciant ou qui sont simplement porteuses de valeurs citoyennes.

La structure très jeune de la population ivoirienne, de la population active en particulier, leur confère des caractéristiques identiques à ceux des autres pays, particulièrement le besoin de donner du sens au travail. Les entreprises en sont conscientes et multiplient les initiatives dans ce sens.

Pouvez-vous donner des exemples ?

Dans ma fonction de DRH, je suis en charge de décliner la politique RSE de ma compagnie qui s'articule autour de la santé, l'éduction et l'environnement. Des actions sont menées dans chacun de ces domaines, nous avons ainsi réhabilité une école maternelle, nous faisons des dons aux orphelinats, nous organisons des arbres de Noël, nous organisons le traitement des déchets et soutenons l'activité des petits producteurs et des femmes. L'aide à l'insertion professionnelle des jeunes constitue un axe important de notre programme RSE. Si les principales orientations de la RSE sont définies par le groupe, l'initiative et l'opportunité des actions à mener sont appréciées au niveau de notre filiale.

A titre personnel, les activités RSE ont toujours constitué une part de mes activités en RH, j'ai travaillé sur de grands programmes de lutte contre le VIH au plus fort de la lutte contre cette maladie, l'aide à la scolarisation, la pratique du sport..., dans les différentes entreprises où j'ai exercé.

Vos dirigeants vous donnent-ils des objectifs en ce sens ?

Oui clairement, les actions en matière de RSE, sont suivies et constituent un élément important de la marque employeur; à ce titre des objectifs sont assignés et suivis à travers les évaluations

annuelles qui ont déjà comporté des objectifs spécifiques sur la RSE. Au-delà des objectifs des dirigeants, c'est la nécessité pour le DRH d'intégrer la RSE comme un facteur créateur de valeurs, donc complémentaire de sa mission. Il se doit de se l'approprier et d'en faire un axe

de progrès pour son organisation mais aussi et surtout pour sa fonction.

La fonction RSE appartient-elle au périmètre RH?

Oui tout à fait, mais il convient pour le DRH de savoir la partager avec les autres membres du CODIR, les transformant ainsi en acteurs de cette fonction, qui sait procurer un réel sentiment d'utilité et qui est source de satisfaction personnelle.

Vous possédez un siège à l'étranger, devez vous reporter sur la RSE au siège ?

Effectivement, au niveau de CFAO nous avons des reporting qui permettent de suivre la contribution des différentes filiales. Cependant, l'intranet interne permet également à chacune des filiales de faire connaître les actions qu'elle mène en matière de RSE. La communication est dynamique et le partage permanent pour promouvoir les pratiques inspirantes.

Et votre avis personnel sur l'évolution de la RSE en entreprise et dans la sphère RH ...

De mon point de vue, la RSE apporte une dimension supplémentaire à la sphère RH. Le collaborateur est pris en compte dans sa performance individuelle, il se sent par la RSE appartenir à une organisation qui va au-delà de son cœur de métier pour apporter sa contribution à l'amélioration de la vie communautaire. Cela donne du sens en termes de contribution individuelle mais surtout collective, toute chose qui est créatrice de cohésion et de dynamique d'équipe qui sont indispensables pour la performance de l'organisation et l'épanouissement des collaborateurs.

La RSE au Maroc

Entretien avec Jacques IGALENS, professeur émérite Université Toulouse Capitole, président de l'IAS et Jean Marie PERETTI, professeur ESSEC Business School à l'occasion de l'ouvrage d'Adil Cherkaoui « RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES AU MAROC » (L'Harmattan, 2019), pour lequel ils ont rédigé préface et postface.





Question: Vous avez accompagné de nombreuses recherches sur la RSE au Maroc, pourquoi s'intéresser spécialement à ce pays et à ce thème dans ce pays?

acques IGALENS: Si je participe à de nombreuses recherches sur la responsabilité sociale au Maroc c'est que la recherche sur ce sujet est très en pointe dans ce pays. J'ai fait partie de nombreux jurys de thèses et préfacé cinq ouvrages sur le sujet, soit à peu près autant qu'en France. La raison de cet intérêt du Maroc pour la RSE est à la fois historique et conjoncturel. Historiquement le patronat marocain a pris très tôt le parti de créer un label RSE. Il l'a fait avec l'aide de l'agence Vigeo Eiris et il n'est pas impossible que les origines marocaines du directeur des Méthodes et des Relations Institutionnelles de cette agence ait joué un certain rôle. C'est donc en 2006 que la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc) publie son label et même si les débuts sont assez difficiles cette création entraîne une émulation entre les chefs d'entreprise et, pour les chercheurs marocains, offre des opportunités de terrain de recherche. J'ai recensé sur la décennie 2010/2019 une vingtaine de thèses de gestion au Maroc sur ce sujet, c'est probablement du même ordre qu'en France alors que le tissu d'entreprises marocain est loin d'avoir la même densité et la même importance qu'en France. D'un point de vue conjoncturel on peut aussi rapprocher les deux pays puisque c'est à Paris qu'a eu lieu la COP 21 qui a abouti en 2015 à des engagements forts de la communauté internationale sur le climat et l'année suivante la COP 22 se tenait à Marrakech. Cette coïncidence a également entrainé une certaine appétence des enseignants et des intellectuels pour ces sujets et ceci explique aussi les rencontres universitaires et les livres sur le sujet de la RSE qui se sont multipliés au Maroc.

Jean-Marie PERETTI: je partage tout-à-fait le constat du professeur IGALENS sur le fort développement de la recherche académique dans le domaine de la RSE au Maroc. Ces recherches reflètent l'intérêt des entreprises implantées au

Maroc pour leurs responsabilités dans le domaine social, sociétal et environnemental et la mise en œuvre d'engagements RSE. Le poids croissant des normes nationales et internationales me semble l'une des causes de cet intérêt. De nombreuses entreprises marocaines sont des fournisseurs d'entreprises internationales qui imposent le respect de normes sociales. Prenant les devants, le secteur textile marocain largement exportateur s'est doté de sa norme RSE pour apporter à leurs clients les garanties souhaitées. De nombreuses entreprises marocaines ont signé le Pacte Mondial des Nations unies lancé en 2000. La CGEM et le réseau Maroc du Pacte Mondial ont joué très tôt un rôle de mobilisation, de prise de conscience et d'accompagnement. La publication de la norme ISO 26000 en 2010 a stimulé la mise en place d'une démarche RSE. L'implantation au Maroc de grandes entreprises étrangères (le Maroc accueille un volume important d'IDE, Investissements Directs Etrangers) soumises à des règles de transparence sur leurs engagements et réalisations RSE dans leurs filiales a également favorisé la diffusion des pratiques RSE. Enfin, il faut l'engagement personnel de plusieurs dirigeants d'entreprises marocaines. Tout ceci explique que les chercheurs en sciences de gestion, de plus en plus nombreux au Maroc, aient trouvé dans le domaine de la RSE des sujets de thèse et de recherches novateurs, passionnants et à fort enjeux.

Question: Justement si on compare avec la France, y-a-t-il des particularités concernant la RSE au Maroc?

Jacques IGALENS : Oui même si, évidemment, les grands thèmes sont identiques. L'ouvrage d'Adil Cherkaoui qui est issu de sa thèse (« RESPONSABI-LITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES AU MAROC, Facteurs déterminants, analyses perceptuelles et typologies comportementales » Ed. L'Harmattan) montre, par exemple que les premières entreprises marocaines intéressées par la RSE ont été les grandes entreprises, parfois des filiales de groupes européens ou des entreprises dans le giron du pouvoir. Mais aujourd'hui nombre de PME/PMI se lancent dans la RSE sur des bases très contextualisées, les dirigeants de ces PME ont à la fois le souci de leur réputation personnelle et cherchent à inscrire leur action dans ce que l'auteur appelle une « RSE de proximité ». D'autres travaux s'attachent à des particularités marocaines qui tiennent à la place de la religion dans la société. J'ai co-dirigé une thèse de Mme Doha Sahraoui, qui explique avec une grande finesse les problématiques d'égalité homme/femme au Maroc en prenant comme sujets les cadres des entreprises marocaines. Il y a beaucoup moins de désir de progresser chez la

femme cadre au Maroc qu'en France. Pourquoi? Parce qu'elle estime qu'elle a déjà dû surmonter beaucoup d'obstacles pour être là où elle est et le maintien de sa situation est déjà un objectif en soi. Au Maroc, il y une véritable éviction des femmes du marché du travail, 77% des femmes en âge de travailler ne travaillent pas et pour celles qui sont actives (23%), seules un quart occupe un emploi. 1,3 millions de filles et de femmes entre 14 et 24 ans ne sont ni à l'école, ni en formation ni en emploi. Elles sont écartées de tout. Ce sujet de l'égalité homme/femme est certainement un sujet d'importance majeure au Maroc et si la RSE ne peut pas tout elle peut cependant contribuer en aidant par exemple les femmes à pouvoir à la fois avoir un emploi et être mère.

Jean-Marie PERETTI: On observe une dynamique marocaine pour adapter et adopter les normes internationales en matière de RSE. Les grands groupes publics ont adopté des politiques RSE ambitieuses, en particulier en matière d'emploi pour aider à résorber le chômage des jeunes. Le secteur privé marocain a pris également de nombreuses initiatives de partenariat, de développement et de partage d'expériences et des expertises avec la volonté affichée par la CGEM que le secteur privé marocain joue un rôle moteur au niveau africain. Pour le président de la CGEM, la Confédération veut « faire en sorte que le secteur privé au Maroc soit considéré comme un secteur modèle dans l'intégration des éléments liés au développement durable, mais également tout ce qui concerne le développement humain et le travail décent".

Question : Comment sentez-vous l'évolution de la RSE au Maroc ?

Jacques IGALENS: il faut à l'observateur beaucoup de modestie car le Maroc est un pays complexe qui connait des tensions et ce que l'on perçoit, notamment à travers la RSE et ce que divulguent les entreprises à travers leur communication institutionnelle n'est pas suffisant pour pouvoir faire des prévisions. Je voudrais prendre juste un exemple qui montre la difficulté de comprendre ce qui se passe sous nos yeux. À la mi-avril 2018, un mouvement de protestation contre la vie chère est lancé sur Facebook. Anonyme, il incite à boycotter trois marques accusées de pratiquer des prix élevés. Sont visées les eaux minérales Sidi Ali, appartenant à l'ancienne dirigeante de la CGEM, les stationsservice Afriquia, détenues par le ministre de l'Agriculture et le lait de Centrale Danone. On sait que Danone est une bonne élève de la RSE, j'ai d'ailleurs écrit un livre sur le management de la RSE qui prend souvent Danone en exemple de bonnes pratiques (« Le management de la RSE » Edition

Pierson). Ce boycott m'a surpris car il n'y avait pas eu de hausses de prix depuis 2013 mais il a eu beaucoup de succès et les ventes de Danone ont chuté de 35% en 2018 au Maroc. Donc il faut rester modeste et ne pas avancer que la RSE va résoudre tous les problèmes. Néanmoins je pense que la RSE peut, dans ce pays, être très complémentaire des efforts que fait le pouvoir pour améliorer la situation du pays dans certains domaines tels que l'éducation, la santé, l'égalité homme/femme, etc.

Jean-Marie PERETTI: Le succès évoqué par le professeur IGALENS des boycotts d'avril 2018 des produits de trois entreprises leaders a montré la capacité de mobilisation sur les réseaux sociaux pour des thèmes qui relèvent de la RSE (en l'occurrence la responsabilité à l'égard des consommateurs). Cet évènement a montré la sensibilité de l'opinion publique dans le champ de la RSE. La nécessité d'être vigilant au respect de toutes les parties prenantes et de communiquer sur ses engagements et sur ses réalisations s'impose aux entreprises conscientes de l'urgence d'améliorer leur performance RSE. Cette prise de conscience se traduit par un foisonnement d'actions responsables dans les domaines sociaux, sociétaux et environnementaux.



De nos jours, les entreprises marocaines sont de plus en plus sollicitées pour intégrer des préoccupations à la fois économique, sociale et environnementale dans leurs pratiques managériales. En effet, la responsabilité sociale a toujours existé dans l'acte d'entreprendre. Toutefois, une évolution a fait de la RSE aujourd'hui un concept, une pratique voire une démarche autrement plus

L'objectif de cette recherche est d'expliquer les facteurs déterminant l'appropriation des démarches RSE par les entreprises marocaines et de comprendre les motivations, les freins et les acceptions qu'en font leurs acteurs au sujet de la RSE au Maroc. Dès lors, notre recherche met en avant les spécificités contextuelles des entreprises au Marocets'inscrit dans une logique de contextualisation des travaux de recherche sur le comportement managérial des firmes dans les pays en voie de développement. La RSE, en tant que pratique managériale, ne pourrait se penser indépendamment du contexte d'affaires et du territoire d'implantation des entreprises. Il s'agit d'une réalité contextualisée, voire d'une pratique encastrée dans des spécificités locales.



développée.

Adil Cherkaout, Ph.D., est professeur à la Faculté des Sciences Arvidiques. Economiques et Sociales — Am Chock de l'Université Hossan il de Casablanca. Consultant en RSE et membre permanent du Laboratione de recherche ERCLAS, équipe de recherche ERASOG/
DEGG, ses travaux portent sur la RSE, la gestion de la diversité et la finance responsable. Il est l'auteur de plusieurs articles, communications scientifiques et de contributions à des ouvrages collectifs. Il a reçu le Prix 2018 du meilleur article scientifique publié dans les pays émergents francaphones, décerné par le Réseau PRI Québec des Nations Unies, ainsi que le Prix 2018 de la meilleure des pedigaaquique en management et éficieurs des affaires décerné par étude de cas pédagogique en management et éthiques des affaires, décerné par l'université AL AKHAWAYN.

ISBN:978-2-343-17152-4 34 €



A RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE **ENTREPRISES AU MAROC**

Adil Cherkaoui

Adil Cherkaoui

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES **ENTREPRISES** AU MARO

Facteurs déterminants, analyses perceptuelles et typologies comportementales



Préface de Jacques Igalens Postface de Jean-Marie Peretti



Les trophées de la RSE 2019 au Maroc

récédée d'un débat sur le thème de l'égalité professionnelle et l'inclusion des femmes comme facteur de développement, la cérémonie a réuni à la Résidence de France de Rabat une bonne centaine de personnes, entreprises et organisations candidates en présence de nos partenaires, des entreprises et des experts engagés en matière de RSE et de Développement Durable ainsi que des institutions et de nombreuses personnalités du monde économique marocain et franco-marocain.

Fondés par Nora Barsali, Présidente de News RSE, éditrice de guides pratiques RH et RSE*, entrepreneure socialement engagée et Conseillère en communication et affaires publiques, les Trophées Défis RSE Maroc ont été lancés en 2017 avec le parrainage de Jean-Louis Borloo ancien Ministre et André Azoulay, conseiller de S. M le Roi du Maroc.

Ils s'inscrivent dans la continuité des Trophées Défis RSE France, dont la septième édition se tiendra le 25 novembre prochain à Paris, et bénéficient du soutien de partenaires institutionnels - Ministère de l'Économie et des Finances et Ministère de la Transition Écologique et Solidaire, Institut Français - de partenaires privés engagés - BMCI, VEOLIA -, de réseaux d'entrepreneurs - INCO, Women's Forum for the Economy and Society, la CGEM, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc (CFCIM) - et de partenaires médias France Medias monde (Rfi, France 24).

ÉDUCATION, SOLIDARITÉ, ENVIRONNEMENT, ENTREPRISE CITOYENNE, ASSOCIATION, START-UP, CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLE,

7 catégories pour récompenser 8 lauréats lors de la 3° édition des Trophées Défis RSE Maroc. Dévoilé ce jour lors de la cérémonie de remise des Trophées Défis RSE Maroc le 25 octobre 2019 à la Résidence de France à Rabat, en présence de l'Ambassadrice, Madame Hélène Le Gal, marraine de l'événement, le palmarès témoigne de la vitalité des entreprises, organisations et associations au Maroc pour créer une société plus inclusive et plus durable. Parmi les 25 candidats (entreprises et acteurs du monde

associatif) de la troisième édition marocaine, 8 organisations sont récompensées ce jour, en reconnaissance de leurs démarches responsables dans des secteurs d'activité variés.

Créés au Maroc il y a 3 ans par la fondatrice des Défis RSE France, Nora Barsali, les Trophées mettent en lumière des actions innovantes, solidaires et respectueuses de l'environnement, preuve de la montée en puissance au Maroc de la prise en compte de la RSE dans les entreprises et organisations. Et c'est une excellente nouvelle car si la RSE est source de progrès sociétal et de performance économique, elle est aussi source d'inclusion et de solidarité avec le tissu associatif, ce qui est bénéfique à terme à l'ensemble de la société.

Les lauréats par catégorie

- Le Trophée Défis RSE pour l'Éducation : L'association Partenariat Ecole-Entreprise Al-IISR
- Le Trophée Défis RSE pour la Solidarité : Ayur
- Le Trophée Défis RSE de L'Environnement : Groupe Renault
- Le Trophée Défis RSE pour l'Entreprise citoyenne : EX ÆQUO REDAL et MAJOREL
- Le Trophée Défis RSE pour les Associations : L'Heure Joyeuse
- Le Trophée Défis RSE pour les Start-ups : Cuimer
- Le Trophée Défis RSE pour la Consommation et Production responsable : ARMOR Industries



IV - Les Innovateurs



RACCOURCIS

138 RSE : le mécénat n'est plus la cerise sur le gâteau, il est la levure qui fait monter la pâte!

Par Layticia Audibert

140 RSE, valorisation du capital humain et création de valeur

Par Bénédicte Merle

142 Et si la RSE devenait [aussi] la responsabilité sociale de l'employé.e ?

Par Jérôme Delorme

144 La RSE : une question d'authenticité Par Gaëlle Bassuel

146 Les aidants dans l'entreprise Par Gabrielle GUEYE

148 Comment le Sport contribue au rayonnement RSE des entreprises ?

Par Boris Pourreau

150 La RSE, c'est aussi le « bien-être » des collaboratrices (teurs)...

Par Clara Getzel

152 L'engagement solidaire, nouveau management RH ?

Par Lucie Gaudens



RSE: le mécénat n'est plus la cerise sur le gâteau, il est la levure qui fait monter la pâte!

Par Layticia Audibert, CEO Gandee

a Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est la prise en compte par les entreprises des enjeux environnementaux, sociaux et éthiques dans leurs activités au sens large : économiques, interactions internes (salariés, dirigeants, actionnaires) et externes (fournisseurs, clients, partenaires). Dans ce cadre, le mécénat n'est plus un accessoire. Il représente dorénavant un maillon essentiel en constituant un outil de transformation globale de l'entreprise vers son but sociétal.

Le mot bénéfice reprend sa valeur étymologique : « bene facere », faire le bien, bienfaits. Dans cette recette, le mécénat exalte les ingrédients recherchés par toutes les entreprises : valorisation de la marque employeur, attractivité des talents, augmentation de la productivité, réponse à la quête de sens, valorisation de la marque et acquisition de marchés.

La RSE aujourd'hui : de la responsabilité à l'entreprise à mission

L'émergence des *B Corp*, des entreprises à mission, la recherche de la « raison d'être » montrent que le train est en marche et qu'il ne faut pas le louper. Unanimement, aujourd'hui, les dirigeants considèrent que la RSE n'est plus une contrainte légale ou seulement un moyen d'entretenir leur image. En quelques années, elle est devenue l'objet d'un engagement bien plus profond, un élément fondamental de leur stratégie, et

représente une opportunité économique. Elle permet ainsi d'adresser un message fort à la fois aux clients, aux collaborateurs, aux consommateurs et à l'ensemble des parties prenantes.

Les contraintes opérationnelles et financières qui pèsent aujourd'hui sur les entreprises sont fortes, le rythme des marchés s'accélère. Les PME en particulier peuvent se sentir démunies sur la mise en actions de leurs ambitions RSE. Longtemps l'apanage des grands groupes, le mécénat représente aussi une clef essentielle pour les PME dans ce nouvel environnement.

D'après une étude réalisée par Fidal et Publicis Consultants sur l'importance du mécénat d'entreprise dans le cadre d'une démarche RSE, il n'y a aucun doute : le mécénat fait partie intégrante de la politique RSE des entreprises. Et elles le revendiquent. La responsabilité sociale n'est pas seulement un acte philanthropique dont l'entreprise ne retire aucun bénéfice. Au contraire, en plus de l'impact positif pour la société, le renforcement de leur projet sociétal offre de nombreux avantages aux entreprises qui mènent un mécénat piloté en cohérence avec leur ADN.

Ainsi soutenir une association apporte une caution nécessaire aux démarches de l'entreprise par un partenariat gagnants-gagnants. C'est par l'intermédiaire des associations que les projets sont cautionnés auprès du public et de l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise. En effet, les actions des associations sont concrètes et ont un impact souvent immédiatement visible, tangible et intelligible, et elles ont un fort retentissement. Le mécénat permet donc d'appréhender plus facilement un volet de l'engagement sociétal de l'entreprise. Il incarne la RSE en permettant à l'écosystème de l'entreprise de s'y projeter et d'y trouver du sens.

Ethique et solidarité : les nouvelles attentes

S'agissant des pratiques sociales et environnementales responsables attendues par les consommateurs à l'égard des entreprises, une enquête de fond menée par Denjean & Associés montre que les entreprises qui ne tiendraient pas compte de cette attente risquent de connaître de graves difficultés, aussi bien pour développer leurs chiffres d'affaires que pour recruter de nouveaux talents!

La même étude montre l'impact positif des actions de mécénat avec jusqu'à 93% des Français enthousiastes face à ces engagements d'entreprise. D'autres études montrent que 80 % des consommateurs pensent qu'une entreprise peut/doit être solidaire tout en poursuivant ses

objectifs économiques, et préfèrent celles qui prouvent leurs engagements. Selon une étude de France Stratégie, les entreprises menant des politiques RSE génèrent même un gain de performance de 13 % en moyenne par rapport aux autres. 84% des Millenials pensent que l'on doit évoluer vers une société plus participative. 72% des salariés préfèrent travailler pour des entreprises qui soutiennent des causes sociales, environnementales ou des associations.

La demande sociale est telle désormais pour les grandes entreprises comme pour les PME, qu'elles ne peuvent se couper de cette nouvelle exigence de RSE qui influe directement sur leurs ventes et leur rentabilité à moyen et long terme. La demande d'un nombre de consommateurs solvables, avec la montée en puissance de l'achat éthique ou de consommation durable, impose peu à peu une transparence et une traçabilité des actions menées.

Les dirigeants d'entreprises ne peuvent pas se limiter à des considérations purement financières et économiques dans une logique trop simpliste de maximisation du profit à court terme. Dans une économie fortement globalisée et concurrentielle, l'adaptabilité de l'entreprise à toute donnée relative à son environnement devient la clef de sa stratégie voire de sa survie. Ainsi, la RSE ne peut se passer d'une communication. Elle est la condition d'une mobilisation effective et concrète de tous les acteurs internes (salariés) et externes (clients, parties prenantes, actionnaires).

Les bénéfices du mécénat sont affirmés par les entreprises qui le pratiquent : elles s'engagent dans une démarche de mécénat pour permettre à leurs salariés de vivre une expérience gratifiante. Développer une politique de mécénat améliore les relations avec les clients et la réputation en ayant un impact positif sur son image tout en permettant de réduire le turnover et de motiver les salariés. Il contribue à l'amélioration de la productivité, l'esprit d'équipe et le leadership, à renforcer la fidélité des clients, permettant ainsi à l'entreprise d'en retirer un avantage compétitif voire d'entrer en relation avec des partenaires stratégiques.

Le mécénat permet donc non seulement d'avoir un impact positif sur la société en agissant pour des causes sociales ou environnementales mais aussi d'améliorer les ressources de l'entreprise, voire d'en assurer la pérennité.

Enfin, le dispositif fiscal accompagnant le mécénat est très incitatif (réduction d'impôt de 60% jusqu'à un certain seuil).

Alors, êtes-vous prêts pour la révolution solidaire ?

RSE, valorisation du capital humain et création de valeur

Par Bénédicte Merle (CEO Fondatrice de Dolphinus)

a RSE, concept né dans les années 1950 avait en 2006 déjà 37 définitions académiques dénombrées par A. Dashrud¹. La définition de la norme ISO 26000 publiée en 2010, place les ressources humaines comme acteur privilégié pour élaborer et déployer la démarche. Mais, ce n'est pas systématique. En effet, en l'absence d'un fonction spécifique au sein de l'organisation, nous observons aussi le rattachement de la démarche qui nécessite pilotage et contrôle, à la finance.

Quant au capital humain; il s'agit dans la conception anglo-saxonne, avec le capital organisationnel et relationnel de l'une des trois composantes (savoirfaire, esprit entrepreneurial, relations avec les employés, compétences ... des actifs immatériels.) Pour C. Hoarau et R. Teller² (2001), il « englobe la combinaison des connaissances, des talents, de l'esprit d'innovation et des capacités de chacun à accomplir sa tâche. La notion de capital humain

comprend également les valeurs de la société, sa segmentée culture et sa philosophie ». Pour V. Simonnet³ (2002) méthodologie consiste à appliquer une note à c'est « l'ensemble des compétences, qualifications chaque critère en fonction d'indicateurs propre à et autres capacités possédées par un individu à chacun puis à en faire une synthèse. L'approche des fins productives. Il peut être inné ou s'acquérir alternative pour l'évaluation (financière) d'une durant le cursus scolaire, universitaire ou au cours entreprise sur la base de son capital immatériel d'expériences professionnelles, par la transmission inclut le capital humain. Les 3 critères innovation, de savoirs et qualifications »

Des auteurs se sont intéressés aux motivations pour les dirigeants de mettre ou non en place D'autres méthodes voient le jour. Espérons une politique RSE et de communiquer dessus. néanmoins que notre écosystème sache valoriser S. Trénucq⁴ (2006) montre « une utilisation du pleinement cette robuste méthode qui a, entre concept de capital humain essentiellement liée autres, le mérite d'être OpenSource et simple à au degré de visibilité politique de l'entreprise, à mettre en œuvre. son appartenance sectorielle, et au climat social qui y règne ». Son étude de Lafarge révèle déjà la Nous en souhaitons une large diffusion qui pourrait préoccupation managériale de l'accès durable aux permettre à l'avenir si cela paraissait pertinent ressources humaines (attractivité et fidélisation).

communication inadéquate sur le sujet peut entraîner culturel et économique de l'organisation. pour les entreprises des difficultés de financement ou un coût de capital élevé. M. Labidi et M.A. Omri⁵ Cependant il n'est pas évident que tous voient d'un (2016) ont relevé la priorité des informations liées à bon œil le succès de cette méthode dont l'idée est l'innovation, au capital client et à l'équipe dirigeante. de « vérifier que les ressources dont l'entreprise D'après les analystes et gestionnaires interrogés, les dispose à un instant « t » permettent de générer au motivations qui poussent les entreprises à diffuser moins en partie, les profits futurs actualisés obtenus volontairement des informations sur leurs biens par les méthodes classiques »7. Si la méthode immatériels relèvent d'une volonté d'optimiser du DCF est de plus en plus contestée dans un l'appréciation de leur valeur.

En la matière, comme dans d'autres, le citoyen doit en bourse d'Uber. être particulièrement vigilant sur la communication et s'interroger sur le décalage éventuel entre la S'il n'est pas illogique d'accepter de payer une communication publique et les pratiques relatives à survaleur d'enjeu stratégique (liquidité, accès à la gestion du capital humain.

immatériel notamment dans les cadres de recherche mettre en garde contre le goodwill de croissance de cibles, évaluation et valorisation des entreprises (rentabilité future qui serait créée par des actifs qui au moment des transactions et recherche de fonds. n'existent pas encore).

Comptabilité de l'Immatériel ont publié une nouvelle outils d'identification des talents innés et des version de la méthode Thésaurus⁶ dont la première, compétences acquises possédés par un individu à conçue en 2003 a connu une avancée en 2010 des fins productives (cf Simonnet) comme il en existe lorsque le Ministère de l'Economie, des Finances aujourd'hui (tel map&match) et à des activations et de l'Industrie a chargé un groupe de travail de d'intelligence collective devrait permettre de proposer des méthodologies opérationnelles faciliter le développement des démarches RSE, permettant de mesurer, gérer et communiquer sur les notamment pour les PME et de renforcer le actifs immatériels. Cette version présente plusieurs dialogue entre DRH et directions financières, avancées dont l'unification des volets évaluation d'autant que dans les PME il est fréquent que ces extra-financière et valorisation financière en un deux fonctions relèvent d'une même direction. seul document, l'harmonisation de l'ensemble et la présentation d'étalonnages sectoriels d'indicateurs. De plus, l'absence de démarche RSE pourrait

Le modèle de cotation (extra-financier) permet Humaines avec les organisations dotées d'une d'évaluer l'actif humain en bloc ou de façon mission ...

(département, direction...). clients et dirigeants cités plus haut sont bien pris en compte dans cette méthode.

d'ajuster la méthode pour tenir compte de l'éventuelle influence de variables telles que la taille, Selon le rapport OCDE de 2013 sur l'immatériel, une le système de gouvernance et l'environnement

> avenir de plus en plus incertain, les valorisations s'envolent néanmoins à l'image de l'introduction

une position de leader, de compensation d'une carence...), qui peut rester néanmoins difficile à Les praticiens s'intéressent à la valorisation du capital réaliser, le bon sens devrait nous semble-t-il nous

En janvier 2019 les fondateurs de l'Institut de Par ailleurs cette méthode couplée à des

augmenter la concurrence pour les Ressources

Et si la RSE devenait [aussi] la responsabilité sociale de l'employé.e ?

Par Jérôme Delorme, ancien Chargé d'étude RSE et ancien Auditeur interne, Cofondateur de Mobeetip

n s'échine souvent sur le fait de savoir si l'acronyme RSE signifie Responsabilité « Sociale » ou « Sociétale » de l'Entreprise. Mais on se pose rarement la question si cela peut désigner aussi la Responsabilité Sociétale de l'Employé.e ? Bien sûr, elle est moindre que celle de l'entreprise, mais est-elle nulle pour autant ?

Malgré l'importance des enjeux sociaux et environnementaux, la RSE reste encore peu ou pas incarnée dans beaucoup d'entreprises, du plus haut au plus bas niveau. Alors que l'ensemble des individus est concerné et que chacun peut agir, comment améliorer la situation, compte tenu des ressources que nous mobilisons au quotidien ?

Des communautés d'intrapreneurs à la base du changement

Loin de dédouaner les entreprises d'agir à leur propre niveau, de plus en plus de collaborateurs souhaitent agir dans leur quotidien, entre collègues. Dans un certain nombre d'entreprises, on assiste à l'émergence de réseaux d'acteurs internes, qui souhaitent mener des actions pour réduire l'impact de l'activité économique sur les territoires. Ces coordinations plus ou moins informelles sont parfois spontanées, parfois encourageés par l'entreprise.

Habilement, certaines entreprises utilisent cette énergie pour incarner leur stratégie de marque en général, et de marque employeur en particulier. C'est par exemple le cas du Groupe BNP Paribas, qui a développé le programme Intrapreneur4Good. Cette initiative permet de travailler sur le « sens » et « l'impact positif » en lien notamment avec le mouvement Tech4Good qui émerge partout dans le monde. Mais ce programme permet aussi de travailler sur l'initiative, voire sur la prise de risque, car c'est l'une des clés de l'innovation, notamment dans les grandes organisations traditionnelles.

De plus en plus de personnes ont conscience des moyens qui sont mis à leur disposition par l'entreprise pour pouvoir effectuer leur travail : un bureau, à chauffer ou à climatiser, de l'énergie, du matériel électronique, des espaces de stockages de données, des déplacements, parfois un service de restauration, etc. Ce sont ces ressources qui ont un impact sur notre environnement. Cette problématique s'applique avant tout au cas typique du salarié-cadre d'un grand groupe, mais pas uniquement. Elle intéresse de fait tout ceux qui se définissent comme des « collabor'acteurs ».

La difficulté de réduire ensemble, et les frais généraux, et l'impact environnemental

Ces ressources représentent un coût substantiel pour l'entreprise impact non moins et un substantiel pour la planète. Les simples déplacements de collaborateurs représentent en moyenne plus de 1% du chiffre d'affaires d'une entreprise d'après I'AFTM¹, et souvent beaucoup plus, dans son Bilan Carbone®. Lorsque l'entreprise parvient à mettre en œuvre un plan d'optimisation sur ces ressources avec ses collaborateurs, que ce soit pour des motivations environnementales ou économiques, elle peut réaliser des gains très importants, tout en donnant du sens, en produisant de l'impact qui sera tout autant sinon plus valorisables, dans la mesure où cela se fait en bonne intelligence.

Le dialogue social à la française est ainsi fait que c'est rarement par ce canal que passe la mise en place effective d'une politique et de pratiques RSE audacieuses. L'étape du Comité Social et Economique représente le plus souvent une étape obligatoire, en fin de parcours, lorsqu'il s'agit d'entériner un plan d'optimisation des ressources, ce que les membres du dudit Comité ne manquent pas de remarquer en séance.

Que ce soit au niveau des Instances Représentatives du Personnel, au niveau de nouvelles coordinations plus souples ou encore au niveau individuel, les écogestes sont un enjeu pour l'environnement mais aussi pour le compte de résultat. Alors comment aller plus loin ?

L'explosion des données, une opportunité pour des actions collectives renouvelées

En 2011, dans un article² publié dans la Harvard Business Review, Michael Porter soulignait pourtant l'intérêt qu'il pouvait y avoir pour la compétitivité – et les résultats financiers - d'une entreprise à cultiver le lien avec ses parties prenantes. Depuis cette date, c'est surtout la digitalisation du monde que l'on peut retenir. En 2018, 90% des données dans

le monde ont été créées l'année précédente mais seulement 1% de ces données sont réellement utilisées selon Daniel Newman³.

L'explosion des données est un problème puisque leur stockage implique des serveurs régulièrement alimentés en énergie produite à partir de centrales à charbon. Ce foisonnement de données peut également permettre de mieux partager

> actuellement au sein des entreprises. En diffusant l'information, on conscientise et parfois, on favorise le passage à l'action.

l'information telle qu'elle se diffuse

Ce partage d'information permet de s'accorder sur des objectifs de manière plus souple, plus efficace ainsi que sur le fait qu'ils soient atteints ou non, et dans quelle proportion et à quelle fréquence. Il est possible de demander aux collaborateurs de faire

des économies, ayant des effets positifs sur l'impact environnemental, dans la mesure où ils en perçoivent une part concrète et juste de leurs efforts.

Par exemple, favoriser le train au détriment de l'avion, le vélo au détriment de la voiture pour ses déplacements domiciles-travail, pratiquer l'écoconduite avec le parc de véhicule présentent des doubles bénéfices évidents et des montants substantiels.

Le partage de gains via l'analyse de données permet de créer une incitation douce, un « nudge », au niveau individuel et/ou collectif en expliquant que personne ne peut forcer tout le monde à réduire. Il est possible de mesurer ces efforts et de récompenser ces réussites sur le principe du partage de gain, via le mécanisme que constitue l'intéressement, mais pas seulement. Des alternatives existent comme le fait de reverser une partie des gains à des projets internes, ou citoyens, choisis par les collaborateurs. Chacun peut devenir acteur et être rétribué pour cela.

Sur le créneau des économies pures, la startup californienne TripActions a levé 480 millions de dollars depuis sa création, sur le concept du partage de gains⁴. Cette entreprise est désormais valorisée 4 milliards de dollars.

Le partage de gains entre l'entreprise et ses collaborateurs constitue un nouveau partage de la valeur au sein de l'entreprise. Cette méthode, qui permet de mettre chacun en capacité, sauraelle bénéficier à la dimension environnementale en plus de la dimension financière ?



Après s'être longtemps concentrée sur les questions environnementales, la RSE intègre de plus en plus l'humain dans son écosystème.

Dans l'entreprise, la RSE rejoint les problématiques RH à travers le système de valeurs de l'entreprise, qui est un levier puissant d'engagement des collaborateurs et de transformations.

Cela renvoie aux notions de culture, de sens et de « care ». Et donc aux actions de prévention (santé au travail), de sensibilisation (mixité, diversité, stéréotypes, handicap) et d'acculturation.

Les RH, la clé de la responsabilité d'entreprise

a responsabilité sociale des entreprises (RSE) n'est plus seulement un « nice to have », mais un élément essentiel de la stratégie des organisations. Les consommateurs sont de plus en plus enclins à prendre des décisions d'achat fondées sur l'empreinte sociale et environnementale des entreprises, et le succès du recrutement dépend souvent de l'authenticité des valeurs d'une organisation. Pour créer une culture de la responsabilité d'entreprise, il est essentiel que les ressources humaines jouent un rôle central.

Lorsque les ressources humaines animent la RSE au sein d'une entreprise, chaque employé s'engage à défendre vos valeurs au quotidien. Cela crée un environnement autorégulateur qui reste fidèle à la

vision.

La RSE doit être reflétée dans la stratégie d'entreprise

La RSE ne consiste pas à faire bonne figure pour le public (on parle alors de « greenwashing ») mais à considérer les avantages que votre entreprise et ses décisions peuvent avoir pour la société. Même les plus petites décisions peuvent avoir un impact, c'est pourquoi la responsabilité de l'entreprise doit être une priorité pour chaque employé.

Contrairement aux stratégies descendantes qui sont souvent conçues pour limiter les risques, les ressources humaines peuvent constituer un lien entre les problèmes qui préoccupent vos employés et ce que l'entreprise peut faire pour les y aider. Cela permet aux collaborateurs de faire partie de la solution, crée davantage de responsabilité individuelle et réduit le risque que des éléments non contrôlés portent atteinte à la réputation de l'entreprise.

Lorsque la responsabilité d'entreprise fait partie de la culture de votre entreprise, elle crée de l'authenticité. Les collaborateurs ont besoin de voir que votre entreprise est engagée dans la RSE par le biais des actions prises quotidiennement, et non pas simplement par des déclarations publiques une ou deux fois par an.

La responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas la responsabilité exclusive des ressources humaines c'est finalement tout le monde dans l'organisation qui doit défendre vos convictions et vos valeurs mais les ressources humaines sont le département qui a le plus d'impact sur le recrutement, la gestion des personnes, l'apprentissage et le développement. Ce sont ces fonctions qui peuvent garantir que la RSE imprègne toute l'entreprise.

Intégrer la RSE à la marque employeur

Les millennials constituent déjà la plus grande génération de main-d'œuvre et représenteront 50% de la main-d'œuvre mondiale d'ici 2020. Pour les attirer, la RSE doit être au cœur de la marque employeur, en particulier si l'on tient compte du pourcentage des collaborateurs, jeunes et moins jeunes, donnant priorité aux engagements sociaux et environnementaux d'une entreprise lorsqu'ils décident où travailler.

Parlez de vos initiatives en matière de RSE dans les entretiens, citez-les dans les descriptions de poste et faites-en davantage pour proposer des incitatifs faisant appel à la nature engagée des recrutements potentiels. Vous pouvez offrir du temps libre pour faire du bénévolat ou mettre en place une politique visant à faire correspondre les contributions des employés à des œuvres caritatives.

Une page sur la RSE sur votre site Web est importante, mais les employés potentiels s'attendront à ce que vos politiques et vos comportements internes reflètent vos valeurs au quotidien. Sinon, les employés risquent de se sentir déçus, ce qui pourrait poser des problèmes d'engagement à l'avenir.

Aligner la formation et le développement des managers sur les initiatives RSE

Les managers doivent être embarqués, et notamment encourager les collaborateurs à appliquer les politiques et utiliser les dispositifs de RSE de l'entreprise. Avec la bonne approche, les managers peuvent trouver le moyen d'aligner les objectifs individuels liés au travail sur les objectifs RSE

de l'entreprise. Cela peut se traduire par la création de campagnes de marketing qui promeuvent votre produit tout en sensibilisant à la durabilité, ou l'organisation d'événements dédiés à la clientèle abordant également le problème de l'inégalité entre les femmes et les hommes.

Une question d'authenticité

Lorsque la RSE fait partie de votre culture et de vos valeurs, elle crée un environnement dans lequel les personnes prennent des décisions en ayant à l'esprit la vue d'ensemble.

C'est cette approche axée sur les personnes qui crée l'authenticité et, ce faisant, vos employés sont plus susceptibles de rester fidèles à votre organisation. Lorsque la RSE fait partie de votre processus d'embauche, elle contribue également à créer un cycle autonome et vertueux de responsabilité d'entreprise.

La plupart des gens peuvent faire la différence entre une entreprise qui se préoccupe réellement d'avoir un impact positif et une autre qui se borne à publier une déclaration de bonnes intentions bien conçue mais sans l'incarner. Pour que la RSE fasse partie de l'ADN d'une entreprise, elle doit se refléter dans l'ADN de vos collaborateurs. Cela ne peut se produire que lorsque les RH prennent les devants et s'emploient à intégrer la RSE à la culture et aux valeurs de l'entreprise.

Notre approche

Chez YesWeShare, nous pensons que l'intelligence artificielle et le machine-learning peuvent permettre de servir au mieux votre politique RSE en la liant étroitement aux enjeux RH.

Ceci en appliquant les techniques du micro-learning aux transformations, à la déconstruction des stéréotypes et des idées reçues. Et en couplant des contenus descendants avec des baromètres et feedbacks ascendants.

OSCAR by YesWeShare

YesWeShare a conçu OSCAR, Organisation Social CollAborative Robot, le chatbot au service des transformations positives : acculturation, prévention (sécurité, santé, addictions) et sensibilisation (handicap, mixité, diversité, écoresponsabilité).

Contact

Gaëlle Bassuel – 07 69 35 45 35 gaelle@yesweshare.fr https://www.yesweshare.fr

Les aidants dans l'entreprise 3 questions pour évaluer l'importance du sujet pour votre entreprise.

Par Gabrielle GUEYE

(Co-fondatrice et Directrice associée, Richesses Immatérielles)

Aidant - définition1:

Personne [dont ce n'est pas le métier] qui vient en aide à titre principal, pour partie ou totalement, à une personne dépendante de son entourage [parent, enfant, conjoint], pour les activités de la vie quotidienne.



a question des collaborateurs aidants est souvent accueillie avec empathie et traitée avec parcimonie. Une situation insensée quand on sait que ne pas traiter le sujet peut coûter plus de 35.000€/an/100 collaborateurs², sans compter les coûts cachés. De quoi se pencher sur la question, non ?!

Pourtant, de nombreuses réserves persistent.

Voici donc ici trois questions pour faire un premier autodiagnostic.

1. Combien de collaborateurs sont directement touchés dans votre entreprise ?

Si vous ne le savez pas encore, rien de surprenant. Aujourd'hui seuls 31% des dirigeants d'entreprise sont en mesure d'estimer le nombre de salariésaidants présents dans leur entreprise.

Vous pouvez néanmoins réaliser une première estimation à partir de différentes études conduites ces cinq dernières années. Elles montrent que les aidants représentent 20% des actifs³.

En complément de cette première estimation, vous pouvez demander à l'organisme en charge de la couverture sociale de votre entreprise de vous dresser un panorama global et complètement anonyme des demandes et besoins de vos collaborateurs sur les questions de dépendance. Une manière de vous éclairer sur la place du sujet pour vos collaborateurs, et donc pour votre entreprise.

- 1 Plusieurs définitions existent. Nous avons retenu ici l'esprit qui constitue l'essence de leurs diversités au regard du contexte de l'entreprise.
- 2 Calcul sur la base du salaire médian 2019 pour la France (1789€ net avant impôt/mois) avec une estimation de 20% de collaborateurs aidants dans l'entreprise. Études 2017 2019 sur l'absentéisme (Ayming, Malakoff Médéric, Gerep et Midori Consulting).
- 3 Baromètre Aider et Travailler sept. 2017.

que l'efficacité d'un tel diagnostic nécessite de regard de la loi. respecter quelques précautions méthodologiques.

2. Quels sont les coûts pour votre entreprise ?

coût annuel de plus de 22k€/100 collaborateurs. familiales des travailleurs. Les collaborateurs aidants sont en moyenne absents 40% de plus que les autres salariés.

réduire l'absentéisme en entreprise ? Ce serait des solutions tant pour les aidants, que pour leurs prendre un raccourci bien mal avisé. Car être collègues et managers. Si certaines solutions aidant ce n'est pas être incompétent. Parmi eux, il « clés en main » peuvent vite devenir onéreuses y a même parfois ceux que l'on considère comme au regard de la taille de votre entreprise, d'autres les talents de l'entreprise.

Une bonne compréhension de ce que signifie être votre budget. aidant et du recours à l'absentéisme est essentiel pour en réduire le coût et les impacts. Un aidant À titre d'exemple, lors des renégociations temps réellement nécessaire.

À côté des absences physiques, il y a les absences En outre, informer et outiller les managers de dites morales. Elles représentent un coût de 13k€/ proximité est essentiel. En 2017 on constatait an/100 collaborateurs.

Au-delà des coûts directs, l'entreprise doit prendre constituées d'arbres de décisions, des conditions en compte les coûts indirects de l'aidance sur des absences des aidants, de bonnes pratiques, l'entreprise. Ceux-ci sont notamment humains et d'ateliers de co-développement professionnel, organisationnels, car ce sont les collègues et les etc.) managers de proximités qui supportent dans la durée la dégradation du moral de leur collègue In Fine, y a-t-il des impacts positifs à la présence aidant, ainsi que les conséquences de ses absences d'aidant dans les entreprises? répétées ou impromptues. Être aidant dure souvent plus de 6 ans.

qui sont concernés par la question du management impacts négatifs sur la performance économique de l'aidance, mais bien davantage.

3. Quelles sont vos obligations légales ?

travail obligent l'employeur à prendre les mesures des compétences nouvelles. Parmi celles les plus nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la citées : empathie, écoute, meilleure organisation santé physique et mentale des travailleurs⁴.

Sachant qu'un tiers des aidants ont des troubles du sommeil, 21% ont leur moral impacté du fait de leur En 2030 1 actif sur 4 sera aidant⁶.

Une fois ces grandes lignes dessinées, un diagnostic situation et que 41% d'entre eux passent plus de interne en interrogeant directement les salariés vous 3h par jour à aider la personne dépendante dont éclairera sur l'importance que vous devrez donner au ils ont la charge ; le sujet de la prévention de leur sujet. Seul point de vigilance, l'expérience montre santé physique et mentale est un véritable sujet au

Au-delà de la loi, la question centrale n°2 de la norme ISO 26000, relative aux relations et conditions de travail, recommande à l'entreprise de prendre L'absentéisme des aidants représente à lui seul un en compte et de respecter les responsabilités

Et après le diagnostic?

Faut-il alors aller à « la chasse aux aidants » pour Après le diagnostic, vient le temps d'apporter sont possibles. Elles vous demanderont un peu « d'huile de coude » mais préserveront davantage

a parfois besoin de s'absenter 1h à 2h, mais de couverture sociale, vous pouvez intégrer souvent les dispositifs d'absence de l'entreprise ne davantage de prestations de prise en charge de permettent pas de s'absenter pour ces très courtes la dépendance des proches de vos collaborateurs. durées (régler un problème avec l'un des soignants Dans ce cas, notez que dans plus de 65% des cas⁵, de la personne dépendante dont l'aidant a la les collaborateurs aidants aident un enfant, un charge). De fait les absences sont plus longues conjoint, un frère ou une sœur. La dépendance est allant d'1/2 journée ou d'une journée au lieu du alors liée à un handicap (42%), consécutive à une maladie (34%) ou à un accident (6%).

> que seulement 35% des Français avaient entendu parler des aidants. Les boîtes à outils peuvent être

Plus que la présence des aidants dans l'entreprise, c'est l'absence de management de Finalement, ce ne sont pas 20% des collaborateurs la problématique de l'aidance qui génère des et sociale de l'entreprise.

De nombreux entretiens avec des collaborateurs aidants, leurs collègues et leurs managers montrent Les articles L. 4121-1 et -2 du Code du que leur rôle d'aidant a permis de développer du temps. Mais à ce jour, aucune étude approfondie n'a été conduite sur le sujet.

Comment le Sport contribue au rayonnement RSE des entreprises ?

Par Boris Pourreau fondateur de Sport Heroes



Comment la qualité de vie au travail est une dynamique motrice de la RSE ?

Une marque employeur mise en valeur

Un des aspects importants de la Responsabilité Sociale des Entreprises est l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail (QVT).

n effet, la norme ISO 26000, qui encadre et accompagne le développement des stratégies RSE, intègre 7 dimensions à considérer dont, entre autres, celles de la prise en compte de l'environnement, de la qualité de vie au travail, de bonnes relations entre les services internes et les communautés externes à l'entreprise.

La dimension QVT de la RSE est primordiale. La QVT profite à la Marque Employeur et permet à l'entreprise d'attirer ainsi de nouveaux talents (Selon une étude menée par l'UN Global Compact (réseau développement durable de l'ONU), 7 candidats sur 10 aux Etats-Unis préfèrent choisir une entreprise dont la RSE est prédominante), de réduire l'absentéisme et d'éviter un turn-over

important qui freinerait sa croissance.

Qualité de vie au travail + Sport = un duo gagnant

Les stratégies RSE se mettent en place progressivement avec des solutions concrètes: usage et animation d'un réseau social interne, aménagement des espaces de travail, généralisation du télétravail, chartes de relations avec ses sous-traitants, meilleur approvisionnement des produits de restauration collective, plus grande flexibilité des horaires mais aussi développement d'infrastructures sportives et d'outils de motivation d'activités physiques, régulières et collectives.

Le développement de l'activité sportive en entreprise reste une option abordable et facilement mesurable d'optimisation de la qualité de vie au travail et dont les bénéfices sont nombreux sur la santé en général.

Selon Thierry Braillard, secrétaire d'Etat au Sport « le manque de temps, la difficulté de combiner vie privée et vie personnelle, peuvent constituer des freins à la pratique d'une activité physique. Or une telle activité peut précisément améliorer le bienêtre au travail. »

L'activité physique est reconnue aujourd'hui comme un levier de prévention de maladies et à l'avenir pourrait être considérée comme un nouveau médicament à prescrire pour certaines pathologies, notamment du dos. Elle favorise la santé physique et mentale, un bien-être psychologique qui rend le collaborateur plus engagé, plus efficace et performant, plus à l'écoute et adaptable aux changements.

Un esprit d'équipe reboosté

Avec le programme digital United Heroes, les collaborateurs sont incités à changer leurs habitudes (nutrition, sommeil, sport...) afin de se sentir plus épanouis au travail mais aussi dans leur vie personnelle.

United Heroes permet en effet aux collaborateurs d'une entreprise de prendre conscience au travers d'un tableau de bord personnel de la progression de leur activité physique et de l'évolution de leur bien-être. Ils sont accompagnés, challengés et récompensés pour leurs efforts, tout en partageant leurs performances avec leurs collègues.

L'esprit d'équipe est aussi largement stimulé grâce à l'organisation de challenges sportifs connectés, et notamment les challenges collectifs et solidaires. Quoi de plus valorisant que de se dépasser au profit d'une ONG en lui reversant des fonds à chaque objectif atteint? En associant leurs forces, les collaborateurs mettent en pratique la devise « Tout seul on va plus vite, à plusieurs on va plus loin ». Et grâce au digital, tous les salariés peuvent participer à l'effort collectif, quel que soit leur localisation, sans forcément avoir besoin d'investir dans des équipements et infrastructures lourdes.

Les challenges collectifs & solidaires, c'est aussi l'occasion de diffuser une culture d'entreprise, des valeurs et des engagements à ses collaborateurs.

Ces beaux défis solidaires ont permis aux équipes de SITEL de parcourir 750 000 kilomètres en 2 mois en 2017 pour des associations de leur choix, ou à Air France – KLM Maintenance de faire 7 fois le tour de la terre en 7 semaines, pour des ONG comme Wings of support ou Aviation sans frontières!

Grâce à des indicateurs clés définis en amont (absentéisme et turn-over, facilités de communication au sein des équipes, engagement et motivation des collaborateurs, performances individuelles ou encore fréquence des activités extra-professionnelles des équipes), il est alors possible d'évaluer la santé physique (et mentale) des salariés. En analysant la progression de ces indicateurs, on peut ainsi ajuster les pratiques QVT et bien-être proposées. En moyenne, 83% des participants au programme United Heroes déclarent améliorer leur bien-être et 94% se sentent plus engagés dans leur entreprise.

Devenir une entreprise responsable, c'est aussi mettre l'esprit d'équipe et le goût du dépassement de soi au cœur de ses missions. A votre tour !

Sources:

https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-des-entreprises-rse https://www.insidermonkey.com/blog/10-biggest-socially-irresponsible-companies-in-america-583953/

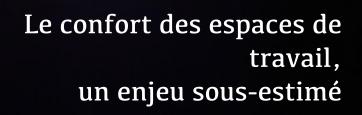
https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281346#titre-bloc-1

https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1199041-rse-responsabilite-societale-des-entreprises-definition-exemple/https://www.orse.org/nos-travaux/sport-activite-physique-et-qualite-de-vie-au-travail-contribution-orse

https://www.passeportsante.net/fr/Actualites/ Nouvelles/Fiche.aspx?doc=sport-preventionmaladies

http://sante.lefigaro.fr/article/les-6-sports-a-privilegier-pour-soulager-son-mal-de-dos/https://www.essentiel-sante-magazine.fr/sante/traitements-soins/sport-ordonnance-nouveau-medicament

La RSE, c'est aussi le « bien-être » des collaboratrices (teurs)...



Par Clara Getzel, Directrice générale de Kandu





7,2 jours : c'est en moyenne le nombre de jours d'absence par an et par salarié en France¹. Un record depuis 10 ans ! Les entreprises l'ont compris : un salarié épanoui au travail sera moins absent et plus productif. ... les initiatives, parfois superficielles, se multiplient pour améliorer la cohésion des équipes et entretenir une bonne ambiance de travail.

Manque de confort rime avec baisse de productivité

Efficaces à court terme pour cultiver sa marque employeur, ces projets ne sauraient l'être pleinement s'ils n'étaient pas complétés par des actions plus globales d'amélioration du confort des espaces de travail. Les open spaces trop denses, bruyants, mal éclairés, peu aérés et surchauffés sont légion et nuisent inévitablement au bien-être de leurs occupants. Et les études se multiplient pour prouver la déperdition de productivité qu'ils engendrent : il faut 20 minutes pour se concentrer de nouveau après une interruption sonore, et on observe une baisse de 35% des arrêts maladie de courte durée avec un bureau bien ventilé! Mais de tels projets nécessitent bien souvent le recours à des experts variés, comme des architectes ou des bureaux d'étude, sans compter ensuite le coût des travaux à réaliser. Cette perspective d'investissements financiers importants freine la volonté des entreprises qui souhaitent passer à l'action mais qui n'ont pas les mêmes moyens que les grands groupes.

Le confort accessible à tous

Heureusement, des solutions plus simples et plus accessibles existent pour aider les entreprises, quelle que soit leur taille, à rendre leurs bureaux plus sains pour leurs salariés. Ces solutions proposent un diagnostic complet, à la portée de tous, réalisé grâce à des objets connectés qui mesurent jusqu'à 4 facteurs de confort. D'abord, et sans doute le plus évident, l'acoustique : trop de bruit engendre une fatigue supplémentaire et des difficultés à se concentrer. D'après un sondage IFOP, 59% des actifs français déclarent être gênés par le bruit au travail! Ensuite, la luminosité: qu'on ait trop peu de lumière ou au contraire qu'on soit ébloui, les yeux sont alors trop sollicités en journée, une situation qui altère le sommeil. Mais aussi la qualité de l'air : alors que nous passons 90% de notre temps à l'intérieur de bâtiments, l'importance de ventiler correctement son espace de travail et d'en purifier l'air est sous-estimée. Pourtant, un air vicié entraîne une activité intellectuelle ralentie, des bronches irritées et une peau agressée. Enfin, une température convenable est recommandée pour éviter des tensions inutiles et une énergie mal dépensée. On estime ainsi que la température idéale se situe entre 20°C et 24°C.

Ces mesures, complétées d'une étude qualitative anonyme du ressenti des occupants de l'espace de travail diagnostiqué, permettent d'obtenir une cartographie précise des types de confort. C'est ainsi que les points d'amélioration du confort peuvent ensuite être identifiés ; des recommandations de solutions techniques adaptées et des conseils sur l'organisation de l'espace peuvent être proposés ; enfin des travaux d'amélioration peuvent être menés, au rythme souhaité par l'entreprise et selon le budget qu'elle souhaite y accorder.

Un avant/après probant

Ce type d'accompagnement de A à Z séduit les entreprises notamment pour leurs espaces de bureaux, mais aussi leurs salles de réunions. L'enjeu y est en effet tout aussi important, tant le manque de confort peut impacter la concentration, la qualité des échanges et les prises de décisions.

C'est le cas d'Altaÿs, éditeur de solutions RH, qui a récemment décidé de se faire aider dans son projet d'amélioration du confort de ses espaces de travail. L'objectif : rendre plus agréables deux salles de réunion dont l'acoustique posait problème : « Notre grande salle résonnait tellement que même à l'extérieur, on entendait un brouhaha constant. Dans la petite salle, les personnes qui s'isolaient pour une téléconférence ou juste un coup de fil, étaient obligées de se plier en deux et de mettre la main devant la bouche pour pouvoir parler doucement et se faire entendre quand même » explique Aurélie Boutin, directrice du développement d'Altaÿs. Suite à un diagnostic et selon les recommandations reçues, des panneaux acoustiques sont posés. « Nous avons fait l'installation nous-mêmes sans difficulté, et le résultat est tout à fait probant, notamment dans la grande salle. Dans la petite salle, ça va beaucoup mieux : on n'a plus besoin de se plier en deux pour téléphoner », s'enthousiasme Aurélie Boutin. De son côté, Yann Gurzennec, président d'Altaÿs, témoigne d'un véritable gain de productivité : « Les salariés ont tout de suite vu la différence! Les réunions sont plus pertinentes et la concentration est plus élevée. »

Une expérience positive qui devrait faire des émules, tant les enjeux sont importants : on observe 35% de turnover en moins dans les entreprises agissant pour le bien être des salariés²!

¹ Selon le baromètre annuel réalisé par AG2R La Mondiale et le Cabinet Ayming en septembre 2018 (après une étude sur 46 540 entreprises employant 1 836 802 salariés du secteur privé).

² Source : Gallup, "Wellbeing : The Five Essential Elements" T. Rathand J. Harter



Dossier RSE | les start-up

Par Lucie Gaudens,

Directrice communication de

microDON

L'engagement solidaire, nouveau management RH?

Depuis quelques années, les RH sont confrontées à de nouvelles problématiques soulevées notamment par l'arrivée des Millenials sur le marché du travail. Des sujets tels que le sens au travail, l'engagement ou encore la qualité de vie au travail ont ainsi amené beaucoup d'entreprises à remettre en question leur mode de fonctionnement "traditionnel" pour s'ouvrir à de nouvelles formes d'organisation plus adaptées aux aspirations de leurs salariés. De profondes mutations qui ne sont pas sans conséquences sur le management qui lui aussi doit être réinventé... et si la solidarité en était la clé ?

Les RH face aux mutations des modèles d'organisation

Les modes d'organisations prisés aujourd'hui sont ceux qui repensent leur gouvernance en plaçant l'humain au centre. Holacratie, sociocratie, ou encore organisation opale... tous ces modèles reposent sur la confiance, l'autonomie et plus globalement du sens au travail. Les modes de prescription et de contrôle hiérarchiques du manager sont bousculés pour plus d'horizontalité dans sa gestion et sa communication. Une organisation qui implique un management participatif intégrant l'avis et les idées des collaborateurs. Ses effets positifs ont déjà conquis bon nombre de sociétés. Selon un sondage OpinionWay (2016), 81% des actifs estiment que ces modes d'organisation ont un impact positif sur le bien-être et la performance professionnelle.

Autre exemple de mutation des organisations, celle liée aux conditions de travail avec l'avènement du "smart working". Télétravail, horaires décalés, flex office ou travail depuis des tiers-lieux... Leur développement traduit une forme de dématérialisation des échanges. Plébiscités, ils viennent répondre à un besoin d'agilité et de flexibilité pour un meilleur équilibre des temps de vie. Le télétravail, pratique la plus adoptée, est proposé par 46% d'entreprises en France et près de 30% supplémentaires ont prévu de le mettre en place d'ici 2 ans*. Au-delà d'économies réalisés par l'entreprise, il permet aux salariés de mieux s'organiser (temps de transports par ex.) pour être plus productif et performant.

Mais pour maintenir une cohésion d'équipe et piloter ses troupes hors des murs de l'entreprise, le tout sous une gouvernance participative, le management doit lui aussi inéluctablement adapter ses pratiques!

Un management réinventé grâce à l'engagement solidaire ?

En effet ces mutations profondes ne sont pas sans conséquences sur le management, qui lui aussi doit se réinventer pour s'adapter à ces bouleversements et accompagner les talents. Parmi les pistes dont doivent se saisir les RH pour cela, la responsabilité sociétale et plus précisément l'engagement solidaire, qui prend une place croissante dans les attentes des salariés. 3 Français sur 4 se déclarent prêts à s'engager de manière solidaire sur leur temps de travail*. Ce qui représente une formidable opportunité pour les managers. Pourquoi ? Parce que l'engagement

solidaire, partie intégrante de la RSE, participe à une nouvelle forme de management où le sens devient vecteur de trois éléments clés pour le dirigeant : la cohésion d'équipe, le développement des compétences, et l'engagement des collaborateurs.

L'engagement solidaire ciment du projet d'équipe

Le manager est en quelque sorte l'animateur d'un projet collectif. La solidarité en entreprise c'est une occasion de sortir des schémas traditionnels hiérarchiques, et de créer une forme de transversalité entre les équipes, de favoriser la rencontre et le partage. Se retrouver autour d'une mission solidaire hors de l'entreprise, permet à des salariés, parfois de différents services ou sites, de se retrouver pour travailler ensemble sur un projet commun. Elle favorise ainsi une forme de décloisonnement, qui permet de créer du lien entre les membres autour d'expériences humaines.. C'est une autre forme de management d'équipe basé sur des valeurs fortes et le vivre ensemble. Une solidarité entre collègues qui in fine s'exprimera aussi dans le projet d'entreprise. C'est par ailleurs un excellent outil d'intégration des nouveaux, où l'approche humaine permet de mettre en confiance tous les membres.

Allier sentiment d'utilité et développement personnel

On le sait faire monter en compétences les collaborateurs est un enjeu majeur pour permettre à l'entreprise d'augmenter ses performances. C'est un sujet régulièrement au cœur des réflexions managériales. L'engagement associatif peut être un levier de développement des compétences de par leur utilisation dans un nouvel environnement, mais aussi en favorisant les "soft skills" ou compétences comportementales. 90% des recruteurs sont convaincus qu'elles vont prendre de l'importance avec les années*. Confiance en soi, sens du collectif, adaptabilité ou empathie.. autant de qualités qui peuvent servir de levier à la compétitivité. Quoi de mieux qu'une immersion dans une association à travers une mission bénévole pour les développer ? Dans un monde où les hard skills sont vite obsolètes, ces soft skills sont la garantie pour un dirigeant de pouvoir se projeter sur un collaborateur qui aura beaucoup d'atouts pour faire face aux challenges de son métier, ou dans l'évolution de son parcours en entreprise. La solidarité vient ainsi nourrir ainsi le plan de formation.

L'action solidaire levier d'engagement des salariés

microDON

microDON est une start-up sociale agréée ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) et certifiée B-Corp, qui propose des solutions innovantes pour faciliter l'engagement solidaire. Ces outils de mobilisation solidaire et de mécénat participatif ont pour vocation d'offrir la possibilité à tous d'être acteur du changement de manière simple, indolore et à son échelle. www.microdon.org



Année après année, l'engagement des collaborateurs fait de plus en plus partie des préoccupations des RH. Et pour cause, c'est prouvé, les salariés les plus engagés génèrent de meilleurs résultats. Travailler le niveau d'engagement des collaborateurs, c'est donc agir directement sur la performance de l'entreprise. Mais comment créer les conditions de cet engagement ? Si on pense naturellement à des leviers qui relèvent des conditions de travail, ou des avantages sociaux offerts, on néglige celui de la solidarité. Et pourtant! D'une part les salariés y sont de plus en plus sensibles, d'autre part des études* démontrent que l'engagement solidaire des salariés, que ce soit à leur initiative ou à celle de l'entreprise, sont fortement corrélés avec leur engagement au travail. Attractivité, motivation, cohésion,... les effet positifs sont multiples! Ainsi des dispositifs solidaires comme le mécénat de compétences, les journées solidaires ou le don sont des leviers puissants pour le management qui doit cultiver cet engagement.

Pourquoi ce management par l'action solidaire va indubitablement se développer à l'avenir ?

Simplement parce que l'arrivée des Millenials oblige les entreprises à se réinventer et que deux éléments majeurs qui caractérisent cette génération vont nécessairement favoriser son développement. D'une part, le fait que ça soit une génération connectée. La multiplication des outils digitaux dans le quotidien transforme les pratiques et les usages dans l'entreprise, et leur digitalisation est inéluctable. (D'après le Baromètre des DRH 2018, pour 2/3 des décideurs RH interrogés, la digitalisation des processus RH représente une priorité). Elle va de pair+ avec le développement des nouveaux modes de travail (présentés plus haut) et implique de déployer d'autres temps forts en entreprises, plus humains, pour faire face à cette hyper digitalisation imminente.

D'autre part, le fait que cette génération soit très engagée, sur le plan sociétal comme sur le plan environnemental. Et pour cause, ce sont les premiers à subir de plein fouet les conséquences du réchauffement climatique, de la croissance des inégalités, des crises économiques... Pour toutes ces raisons, cette génération a de fortes attentes vis à vis de leur employeur. Selon un sondage Global Tolerance, 62% d'entre eux déclarent vouloir que leur emploi fasse une différence et ait un impact sur la société. Par conséquent, les entreprises qui veulent attirer et retenir ces talents vont devoir développer leur RSE, mais aussi les impliquer dans cette démarche. Dans ce contexte, le management par l'action solidaire a pleinement sa place.

Le monde de l'entreprise est donc dans une période charnière, une période de transition. Les entreprises vont devoir se transformer face à l'émergence d'une génération qui réclame un vrai changement de modèle. Les RH ne pourront échapper à une profonde transformation de leur approche du management. Celles qui sauront s'appuyer sur l'humain et la solidarité pour accompagner leurs talents tireront sans aucun doute leur épingle du jeu.

Sources:

- Enquête Great Place To Work® 2018 auprès d'un panel de 96 professionnels des RH
- Etude Next Door Opinion Way le bien être au travail - avril 2016
- Etude Cadre Emploi Ifop les cadres et leur avenir - mars 2019
- Baromètre Mécénat de compétences Fondation SNCF - janvier 2019
- Livre Blanc Monster.fr Softs skills et recrutement
 2019
- Etude Opinion Way pour l'Observatoire de l'Engagement L'Engagement pluriel 2018







eLearning expo

EXPOSITION - CONFERENCES - ATELIERS



www.salon-srh.com





La LegalTech au profit des RH



Patrice Guignard, Responsable éditorial

www.lumio-rh.fr





C'est le phénomène technologique de ces dernières années. La LegalTech investit de nombreuses entreprises. Depuis peu, elle fait aussi une arrivée remarquée dans le domaine des ressources humaines, à l'image de l'outil digital Lumio proposé par les Éditions Tissot. Quels usages, pour quels avantages ? Voyage au cœur de ces nouvelles applications...

Des LegalTech dédiées aux ressources humaines

Pourtant essentiel, le droit du travail demeure la bête noire des entreprises françaises, notamment des petites structures. Suivre l'actualité et l'ensemble des évolutions réglementaires devient même de plus en plus compliqué pour 46 % des collaborateurs de services RH, comme l'indique l'enquête « Le Quotidien des RH », menée par les Éditions Tissot en février 2019. Les services RH sont donc très impactés, avec un temps consacré à cette tâche toujours plus important. Et pourtant, les choses bougent et le changement est déjà là, issu des dernières avancées en matière d'innovation digitale. Cela se concrétise par l'arrivée sur le marché d'outils désormais incontournables : les LegalTech.

Ces nouvelles plateformes, orientées à l'origine vers la génération de documents juridiques pour la création d'entreprise, se tournent désormais vers des métiers spécifiques. C'est le cas des ressources humaines qui bénéficient aujourd'hui d'offres entièrement dédiées à leur métier.

L'intérêt majeur de ces outils repose sur le fait de décharger les collaborateurs RH de la pression de certaines tâches administratives qui leur prennent encore un temps considérable. Alors que proposent ces solutions ? Tout simplement : la génération de documents juridiques personnalisés, comme des contrats de travail ou des courriers de convocation, en quelques minutes, et pour quelques euros.

De nouvelles perspectives sans risques

Toute nouveauté arrive avec son lot de risques et d'inconvénients. En effet, rédiger un contrat de travail avec un outil en ligne est une réelle opportunité, mais encore faut-il être accompagné pour pouvoir éviter les pièges.

C'est bien là tout l'enjeu car la plupart de ces outils n'offrent pas de garde-fou et laissent l'utilisateur avancer seul. Autre point majeur : la maîtrise des évolutions réglementaires.

Le droit du travail évolue constamment (nouvelles jurispru-

dences, publication de décrets, promulgation de lois, etc.), multipliant le risque d'erreur. Comment, alors, faire confiance à une application en ligne et être sûr que les documents produits sont conformes avec les règles en vigueur?

Certains nouveaux outils ont pris en compte ces faiblesses pour garantir aux utilisateurs la production d'écrits irréprochables.

C'est le cas de la solution en ligne Lumio qui propose aux utilisateurs RH de dérouler des procédures en droit du travail. Lumio s'appuie sur 40 ans d'expertise des Éditions Tissot pour proposer des contenus entièrement à jour, et assurer la fiabilité des procédures.

Autre intérêt de Lumio : l'utilisateur est autonome, mais pas seul. En effet, il est guidé de A à Z grâce à un système de questions/réponses. Par exemple, si l'entreprise veut embaucher un candidat en CDI, le collaborateur RH déroule la procédure « Embaucher en contrat à durée indéterminée » et se laisse guider au travers des différentes questions posées par l'outil. Au fil de la procédure, l'utilisateur bénéficie d'informations complémentaires pour l'accompagner dans sa prise de décision (conseils, avertissements, indication des risques, renvoi sur sa convention collective, etc.), jusqu'à la génération automatique du contrat.

Plus qu'une simple LegalTech, Lumio propose un accompagnement complet et sécurisé à la gestion des procédures en matière de droit du travail.

Suppression des veilles juridiques souvent chronophages et gain de temps général sont deux avantages offerts par Lumio qui donnent au collaborateur RH la possibilité de se recentrer sur son cœur de métier : l'humain. Au final, ne s'agit-il pas d'un juste retour aux sources...

Le digital, pour revenir aux sources de la fonction RH

Et si les outils digitaux - LegalTech en tête - devenaient les libérateurs des RH? À une époque où la profession a fortement évolué pour s'adapter à la nouvelle tendance basée sur l'immédiateté, les collaborateurs RH ont perdu le sourire, ce que confirme l'enquête « Le Quotidien des RH.

Ils voient désormais le métier qu'ils ont choisi par passion, pour son côté humain, comme un poste d'abord administratif, entraînant à la fois frustration et isolement. Les nouveaux outils pourraient bien changer les choses et redonner à la profession sa raison d'être. L'attente autour des outils digitaux est grande. Selon le sondage réalisé, le gain de temps qu'ils engendrent fait presque l'unanimité, tandis que 65 % des interrogés évoquent la simplification des tâches.

Les LegalTech se présentent donc désormais comme les instigateurs d'un retour aux bases de la profession, limitant les opérations de veille juridique et l'administratif. À la clé, une meilleure écoute des salariés pour redonner un côté humain aux entreprises. □

Lumio : vos documents en droit du travail sur-mesure et à jour

Les Éditions Tissot jouent la carte de la différence avec Lumio.

Destinée aux PME, cette solution en ligne permet aux collaborateurs des ressources humaines d'être accompagnés et guidés au quotidien dans leurs procédures en droit du travail, notamment grâce à la rédaction automatisée des contrats et courriers.

Par exemple :

- gérer l'absence injustifiée de Thomas ;
- rédiger l'avenant de Patrice ;
- gérer la rupture anticipée du CDD de Chloé;
- répondre à la demande de congé d'Émilie ;
- etc

Recrutement, discipline, absences, congés, accidents, développement, évolution, départ, etc., Lumio guide les collaborateurs RH pour gérer les salariés tout au long de leur vie dans l'entreprise.

Un accompagnement à la prise de décision

Pour chaque sujet de droit du travail, Lumio pose une série de questions relatives à la situation du salarié et ajuste ensuite le déroulé en fonction des réponses afin d'apporter une solution personnalisée.

Quand c'est nécessaire, Lumio apporte même des éléments contextuels pour aider le collaborateur RH à faire ses choix, à identifier les points de vigilance, lui donne des conseils, et indique même s'il lui faut se référer à sa convention collective.

Des documents personnalisés à 100 %

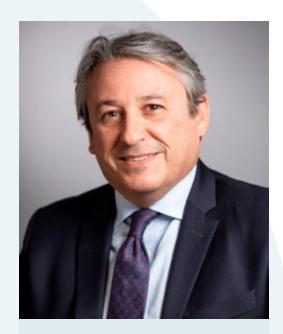
Les contrats, courriers, etc., sont personnalisés avec les informations du salarié et de l'entreprise. L'utilisateur rentre les données demandées dans le formulaire et le document se génère automatiquement au format Word. Il ne reste plus qu'à l'imprimer, le signer et le remettre au salarié.

Des informations garanties à jour

Lumio repose sur l'expertise des Éditions Tissot, acteur majeur et reconnu pour la qualité de ses documentations juridiques.

L'application en ligne intègre l'ensemble des textes réglementaires dont les équipes des Éditions Tissot assurent la mise à jour régulière. Cela garantit la conformité juridique de tous les documents produits.

La Loi PACTE, une opportunité pour l'épargne retraite



Yann Illouz,Responsable de l'activité retraite d'entreprises collectives et épargne salariale au sein d'AXA Santé et Collectives

Rencontre avec Yann ILLOUZ, Responsable de l'activité retraite d'entreprises collectives et épargne salariale au sein d'AXA Santé et Collectives. Il décrypte pour nous la Loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) et nous explique ce qu'elle implique sur le plan de l'épargne retraite pour les entreprises et les salariés.

Pouvez-vous nous rappeler les grandes lignes de la Loi PACTE sur l'épargne retraite ?

La Loi PACTE s'inscrit dans une volonté du gouvernement de favoriser le financement de l'économie réelle, notamment le développement des PMI et PME. Dans ce cadre, la retraite a été perçue comme le médium idéal, car elle permet des financements sur le long terme (plus de 20 ans). La Loi s'inscrit par ailleurs dans la refonte globale du système de la retraite avec la fusion de l'AGIRC ARRCO au 1er janvier 2019 et le projet de réforme suite au rapport DELEVOYE.

En France, à horizon 2050, il y aura 1,3 actif pour un inactif. La population française continue à vieillir : on vit plus longtemps et beaucoup mieux. À noter aussi que si la population âgée de plus de 65 ans était de 19% en 2016, elle sera de 26% en 2050. Ces évolutions démographiques génèrent des besoins en financement très significatifs. Aujourd'hui, sur les 310 milliards d'euros de pension versés chaque année, la contribution du secteur privé ne représente que 2 à 3%. Une grande majorité des actifs français pense qu'ils auront une retraite insuffisante au regard de leurs besoins futurs. 72 % d'entre eux estiment être incapables d'apprécier leur future pension et 52 % avouent même ne rien faire en vue de préparer leur retraite. Dans un contexte où la préparation de la retraite pouvait s'avérer complexe à appréhender, la retraite supplémentaire a été repensée via un corpus juridique qui vise à simplifier les dispositifs tant pour les individus que pour les entreprises et les salariés. Les 4 produits existants avant la Loi PACTE (Article 83 ou PERE, Madelin, PERP, PERCO) vont être remplacés par un corpus homogène au travers de 3 dispositifs :

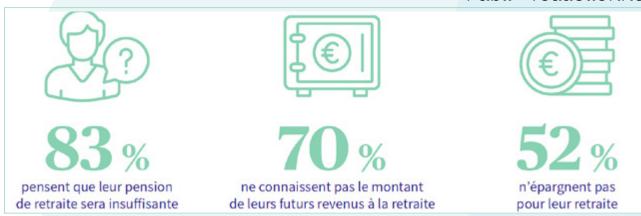
- Le Plan Épargne Retraite (PER) Individuel ;
- Deux dispositifs d'entreprise : le PER Collectif et le PER Obligatoire pour les entreprises et les salariés.

Le Plan Epargne Retraite d'entreprise apporte une réponse souple et adaptée aux parcours professionnels et personnels avec en plus la possibilité de sorties en rente viagère, en capital ou en combinant les deux options. Enfin, c'est non seulement la mise à disposition de dispositifs d'épargne adaptés au financement des projets de long terme des salariés et des individus via la gestion financière par horizon incluse dans tous les dispositifs, mais aussi la possibilité de valoriser la politique sociale des entreprises.









Des français inquiets et mal informés - Source Baromètre de l'épargne 2018-2019.

Que prévoit AXA dans ce nouveau cadre?

Nos offres à destination des individus et des entreprises sont disponibles depuis le 1^{er} octobre dernier. Nous accompagnons d'ores et déjà nos clients dans la création ou la transformation de leurs dispositifs actuels vers ceux de la Loi PACTE.

Les dispositifs pour les entreprises ont une nouvelle option de gestion financière : une grille par horizon et par défaut, définie par le décret. Elle permet de proposer des stratégies d'investissements dans une visée de recherche de rentabilité sur le long terme en tenant compte de la durée d'investissement et de présenter des solutions de désensibilisation progressive au risque et ainsi de sécuriser l'épargne accumulée avant le départ en retraite. Nous appliquons bien évidement cette gestion par horizon conformément à la règlementation. Nous sommes convaincus que sur le long terme, pour avoir une épargne satisfaisante dans un contexte de taux bas, il faut aller chercher la croissance sur des classes d'actifs comme les actions, les obligations ou les produits d'infrastructure et le non côté. Dans cette démarche, nous bénéficions, d'ailleurs, de l'expertise d'AXA Asset Management, qui gère plus de 750 millions d'actifs, dont une grande partie est sous critères ESG (Environnement, Sociaux, et Gouvernance).

En outre, nos PER disposent des 3 compartiments prévus par loi PACTE pour permettre aux entreprises de procéder aux versements et aux salariés de faire des versements individuels et facultatifs, mais aussi de rapatrier s'ils le souhaitent d'anciens contrats vers des nouveaux dispositifs.

Il faut aussi noter qu'il n'y a pas d'obligation de liquider le PER lors du départ en retraite ; il est ainsi possible de continuer à détenir le PER et de le gérer dans le temps et de bénéficier ainsi de la bonification des investissements de l'effet de capitalisation qui permet de faire croître le patrimoine sur le long terme. AXA a aussi développé une plateforme pour accompagner les PER d'entreprises (« easyprojets. com »). Elle permet à nos clients d'avoir une vision globale de leur patrimoine et de leur épargne long terme afin d'allouer les fonds nécessaires à la matérialisation de leurs projets d'avenir, comme l'achat d'une résidence secondaire par exemple.

La loi contribue ainsi au développement de la planification financière, de l'accompagnement et du conseil en gestion de l'épargne de long terme. Et c'est en adéquation avec cette évolution qu'AXA souhaite se positionner.

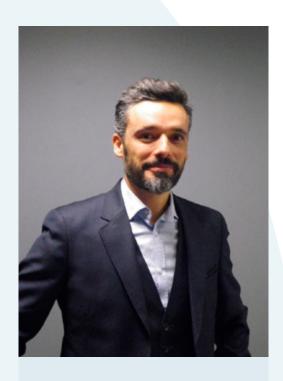
Et comment cela se traduit-il ? Comment AXA accompagne ses clients à ce niveau ?

Pour les entreprises, nous avons mis en place un programme de présentation de notre vision PACTE. Nous allons à la rencontre de nos clients pour échanger avec eux et faire un travail de pédagogie dans des modules en présentiel ou lors de « Matinales ». L'idée est de leur expliquer la Loi PACTE et ce qu'elle implique au niveau de l'épargne retraite, mais aussi de les aider à se positionner sur ces sujets afin notamment d'entamer une réflexion avec les partenaires sociaux et les salariés. Nous organisons aussi des interventions sur site, notamment à la sortie des espaces de restauration collective. Nous échangeons avec les salariés pour recueillir leurs questions et craintes. À partir de là, nous concevons des modules pédagogiques et des tutoriels pour les aider à mieux comprendre ces évolutions et les nouvelles offres qui en découlent. Notre ambition est d'accompagner toutes les parties prenantes de l'entreprise: le DRH, les représentants du personnel et les salariés.

Qu'en est-il en termes d'enjeux?

Il s'agit d'accompagner tous nos clients dans cette transformation, mais aussi de répondre aux attentes du gouvernement en matière de croissance de l'activité autour de la retraite. Chez AXA, nous sommes convaincus que la Loi PACTE apporte de la valeur pour les entreprises et les salariés. Elle introduit aussi l'obligation de rencontre et de conseil avec le salarié 5 ans avant le départ à la retraite : cela permet d'impliquer le salarié afin qu'il devienne acteur de la préparation du financement de son plan retraite. Enfin, nous restons persuadés que tous les salariés, y compris les plus jeunes, doivent préparer leur retraite. C'est cette anticipation ce qui fera la différence le moment venu ! Protéger et agir pour un futur serein, c'est notre raison d'être.

Le bilan retraite pour anticiper les problèmes RH relatifs à la retraite en entreprise



Cédric Robin, Président de Référence Retraite

https://www.reference-retraite.com/





Créée en 2010, Référence Retraite est spécialisée dans les questions et problématiques ayant trait à la retraite. Alors qu'une nouvelle réforme de la retraite est actuellement en cours, Cédric Robin, Président de Référence Retraite décrypte pour nous la situation actuelle. Il nous explique aussi pourquoi la mise place de bilan retraite par les entreprises permet d'anticiper de nombreux problèmes souvent très coûteux pour ces dernières.

La question des retraites reste une thématique majeure pour la fonction RH. Quelles sont les dernières évolutions concernant la retraite ?

ujourd'hui, les principales questions sur la retraite à un niveau RH tournent autour de 4 thèmes suivants :

- Que vont devenir les droits acquis par chaque assuré ?
- Les enfants, les périodes de chômage et de maladie, seront-ils pris en compte ? De quelle manière ?
- Les départs anticipés pour carrière longue existeront-ils toujours?
- Pourrons-nous toujours réaliser du cumul emploi-retraite ? Au niveau des évolutions de la retraite pour les salariés, les principales concernent les complémentaires. Le 1er janvier 2019, nous avons assisté à la fusion des régimes ARRCO et AGIRC pour n'avoir qu'une seule et même valeur de points. Les points AGIRC sont convertis en point de régime unifié en leur appliquant le quotient entre la valeur de service de l'AGIRC au 31 décembre 2018 et la valeur de service de l'ARRCO à cette même date, autrement dit : 1 point AGIRC = 1 point AGIRC x (valeur du point AGIRC / valeur du point ARRCO).

En outre, depuis le 1er janvier 2019, pour les générations 1957 et suivant, les salariés en âge de prendre leur retraite ont le choix entre :

- Demander leur retraite à taux plein lorsqu'ils auront tous leurs trimestres, mais avec une minoration de 10 % sur trois ans pour les régimes complémentaires;
- Demander leur retraite un an plus tard et percevoir l'ensemble de leur retraite sans minoration.

À quel niveau peut/doit intervenir la fonction RH?

L'âge de départ à la retraite reste le principal sujet évoqué par les services RH. En effet, la connaissance et la maîtrise de ce facteur sont stratégiques pour une organisation efficace des effectifs. Parallèlement à la définition de cet âge possible de départ à la retraite, la fonction RH pourra envisager avec les salariés des possibilités d'évolution de poste durant la fin de carrière, mais surtout l'organisation de la formation des futures recrues.

La fonction RH doit aussi rester en veille permanente afin d'intégrer les nouvelles réformes relatives à ce sujet. Il y a notamment la loi Pacte et l'évolution des Plan d'Épargne Retraite (PER) qui laissent entrevoir une évolution vers un complément de retraite par capitalisation via l'entreprise. Dans ce cadre, les RH auront de plus en plus besoin de connaître les bases de la retraite obligatoire afin de proposer des PER adaptés à leur masse salariale. En parallèle, nous ne parlons aussi pas suffisamment des entreprises en difficulté qui étudient des solutions de départ volontaire ou involontaire de certains salariés. Le personnel visé par ces mesures ne peut pas se projeter sans connaître le montant de leur retraite et l'impact d'un plan de licenciement ou d'un départ volontaire sur leur pension et se retrouve donc dans une situation opaque et inquiétante. Concrètement, une bonne anticipation de ces plans ainsi qu'une projection calculée au plus juste des futurs droits avec prise en compte d'un changement de vie ou du chômage permet de gérer une source de conflits supplémentaire.

À quel niveau pouvez-vous intervenir pour accompagner les RH et les salariés autour de ce sujet ?

Référence Retraite intervient pour tout salarié de 50 ans et plus afin de proposer des bilans retraite adaptés à chacun. À partir de là, il y a des avantages concrets pour toutes les parties prenantes. Pour l'entreprise, les principaux sont :

- Un droit de regard sur la date de départ possible ;
- La possibilité de connaître la durée de travail jusqu'à la date possible de départ à la retraite du salarié;
- La mise en place d'un échange concret avec le salarié sur son avenir dans l'entreprise ;
- Une meilleure organisation des effectifs à long terme;
- Un entretien précisant les diverses possibilités de départ à la retraite.
- Et pour le salarié bénéficiaire, c'est la possibilité de :
- Reconstituer sa carrière ;
- Connaître les dates possibles et optimales de départ à la retraite ;
- Calculer le montant de ses pensions de retraite ;
- Optimiser ses droits (rachats de trimestres, validation de périodes et de points complémentaires, proposition de dates cohérentes avec leur activité, solutions de cumul emploi-retraite) en fonction des options choisies par l'entreprise.

Pouvez-vous nous donner un exemple concret?

Un salarié pouvant partir en départ anticipé pour carrière longue à 60 ans et dont l'âge possible de liquidation des droits à la retraite n'est pas connu par l'en-

treprise peut avoir des conséquences néfastes :

- Aucune anticipation d'embauche pour remplacer le futur retraité n'est possible;
- Il est difficile de combler un poste vacant ;
- La qualité de la formation délivrée au remplaçant est directement impactée;

Il y a un risque de rupture de chaîne de production sur un poste stratégique

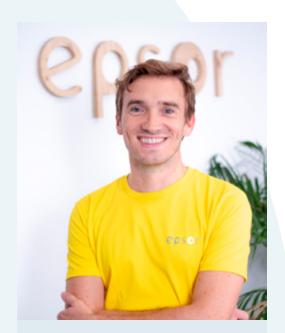
Un simple bilan retraite peut régler une partie de ces problèmes grâce à une anticipation efficace et peu coûteuse au regard des pertes possibles. Référence Retraite est familière de ces situations à forts enjeux pour l'entreprise. Confrontés à ces problématiques, nous avons pu régler des urgences à travers des solutions de cumul emploi-retraite adaptées. Dans notre exemple, un accord a été trouvé avec le salarié en question afin d'accompagner l'entreprise jusqu'à la formation de la nouvelle recrue tout en percevant sa retraite. Un montage spécifique a ainsi été réalisé afin de permettre au salarié de ne pas être pénalisé par un délai de carence imposé par les règles en vigueur. Néanmoins, l'anticipation reste la solution la plus efficace et la plus sécurisante en tout point de vue.

Et la retraite est aujourd'hui encore au cœur de l'actualité avec la prochaine réforme. Que peut-on en retenir à ce stade ?

À ce jour, le système d'un régime unique voulu par le gouvernement en place et regroupant l'ensemble des régimes obligatoires est fixé dans les grandes lignes :

- L'âge légal de départ à la retraite devrait rester inchangé et fixé à partir de 62 ans;
- Les règles de calcul de la retraite de base des régimes alignés, dont celui des salariés et salariés agricoles, devraient changer pour passer à un régime par points. Le système de calcul sur la moyenne des 25 meilleurs salaires et du nombre de trimestres validés devra donc disparaître;
- La discussion autour d'un âge pivot est en cours. Le rapport DELEVOYE préconise un système de « décote » ou « malus » appliqué en fonction de la date de liquidation avant cet âge pivot. Le président Emmanuel Macron a remis en cause ce système préférant privilégier une durée de cotisation, mais il est finalement revenu sur cette solution qui paraît la plus viable.
- Les périodes de chômage, maladie, service militaire ainsi que les enfants devraient permettre la validation de points sur le nouveau système;
- Les départs anticipés pour carrière longue devraient être maintenus;
- Les régimes spéciaux devraient disparaître au profit du nouveau système unique ;
- Le cumul emploi-retraite devrait toujours être possible. Il est même question de la possibilité de générer de nouveaux droits à la retraite sous forme de points supplémentaires. □

Epsor démocratise et revalorise l'épargne salariale et retraite



Julien Niquet, CEO d'Epsor



Benjamin Pedrini, COO d'Epsor

Malgré des avantages évidents pour les entreprises et les salariés, l'épargne salariale et retraite n'est pas suffisamment valorisée. Julien Niquet et Benjamin Pedrini, CEO et COO d'Epsor, ont pour ambition d'inverser la tendance et de redonner à ce dispositif sa juste place en combinant la dimension financière à un volet RH, jusque-là inexploité par les autres acteurs du marché.

Dans quel contexte a vu le jour Epsor en 2017?

Epsor est né de plusieurs constats :

- L'hyper concentration du marché de l'épargne salariale sur lequel sont positionnés très peu d'acteurs ;
- Un niveau de compréhension et d'appropriation très limité;
- L'absence de proposition de valeur autour de l'épargne salariale dans la politique RH et salariale des entreprises.

Forts de ces constats, nous avons fait le choix de se positionner sur ce segment où il y avait une place à prendre afin de proposer un service simple aux entreprises et personnalisé pour les utilisateurs. En nous appuyant sur nos expériences respectives dans le domaine bancaire et nos expertises financières, nous avons aussi souhaité simplifier le sujet en le rendant moins opaque et plus transparent au travers de services et d'une démarche conseil.

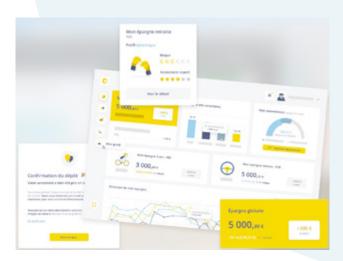
Concrètement, quel est votre positionnement?

Epsor est un concepteur et distributeur d'épargne salariale. Nous remplaçons la solution bancaire ou assurancielle en place dans l'entreprise par un produit de gestion des plans d'épargne de l'entreprise. Cela nous permet de nous positionner comme un interlocuteur unique de l'entreprise, mais aussi des salariés.

En outre, Epsor s'attache à valoriser l'épargne salariale et retraite qui contribue à la promotion de la marque employeur des entreprises. C'est aussi pour nous l'opportunité de réinventer et revaloriser ce beau dispositif qu'est l'épargne salariale.

En plus de la dimension financière, Epsor couvre aussi un volet RH. Qu'en est-il ?

Aujourd'hui, les solutions existantes sont très souvent des produits financiers placés par des banques ou des assureurs. Chez Epsor, nous proposons en plus du produit financier une véritable offre de services RH.



Nous accompagnons la fonction RH, qui est l'interlocuteur privilégié des salariés sur l'épargne retraite et salariale, pour qu'elle puisse communiquer efficacement autour de leur dispositif.

En parallèle, nous accompagnons aussi les salariés qui ne maitrisent pas forcément ce sujet.

Dans un premier temps, nous les conseillons via un robot-advisor que nous avons développé en interne avant de leur apporter, dans un second temps, un conseil plus personnalisé et sur-mesure grâce à une équipe de conseillers dédiés et spécialisés.

Enfin, il s'agit d'une offre 100 % digitale facilement accessible de tous. C'est cette dimension RH axée sur le conseil et l'accompagnement qui nous différencie sur le marché.

Quels en sont les avantages pour les entreprises et pour les salariés ?

La proposition de valeur d'Epsor ne s'arrête pas aux aspects financiers. Nous apportons aux entreprises une couche de services supplémentaires, du conseil, de l'accompagnement, ainsi qu'une tarification transparente et plus intéressante.

Côté salarié, Epsor a une démarche pédagogique qui a pour objectif de les aider à comprendre ces dispositifs afin d'en tirer le meilleur. Les salariés ont ainsi accès à un accompagnement personnalisé en ligne pensé pour répondre à leurs attentes et besoins.

Enfin, Epsor leur donne accès à un univers d'investissement large et riche, ainsi qu'à des fonds performants.

Au-delà des TPE et PME, vous ciblez aujourd'hui une clientèle d'ETI et de grands groupes déjà équipés. Dites-nous en plus.

Au départ, nous ciblions principalement des entreprises qui ne disposaient pas d'équipements ou de solutions dédiées à l'épargne retraite et salariale. Très vite, nous avons réalisé que la proposition de valeur d'Epsor est aussi pertinente pour des entreprises déjà équipées et qui souhaitent capitaliser sur l'épargne salariale et retraite pour valoriser et promouvoir leur politique RH.

En effet, l'épargne salariale représente un budget conséquent pour les entreprises. Pourtant, ces dernières prennent assez peu la parole sur ce sujet. Par conséquent, les collaborateurs n'en perçoivent pas les avantages ni la valeur ajoutée.

Epsor peut donc apporter à ces entreprises, qui généralement des ETI et des grands groupes, une nouvelle dynamique autour de cette thématique et améliorer son appropriation par toutes les parties prenantes.

En parallèle, votre aspirez à devenir la référence du conseil financier en ligne. Pouvez-vous nous en dire plus sur vos ambitions?

Sur 2019, notre ambition est d'accompagner 10 000 collaborateurs. En parallèle, nous visons 100 millions d'euros d'épargne sur l'année 2019 et un milliard de collectes à horizon 2021.

Epsor veut également se positionner comme la référence sur le conseil financier en ligne : l'idée est que les collaborateurs puissent nous solliciter non seulement sur des questions relatives à l'épargne salariale et retraite, mais aussi sur tout autre sujet d'ordre financier.



Réunir bien-être et performance organisationnelle



Jean-Pierre Brun, Consultant Associé

Parce qu'il faut aujourd'hui renouveler les méthodes de management et d'organisation du travail pour mieux tenir compte du bien-être des collaborateurs, Empreinte humaine souhaite rapprocher le bien-être et la performance organisationnelle. Rencontre avec Jean-Pierre Brun, consultant associé.

Vous êtes spécialisé sur les risques psychosociaux au travail et la qualité de vie au travail. Dites-nous-en plus sur ce positionnement.

réé en 2012, Empreinte Humaine est un cabinet indépendant spécialisé dans principalement 2 types domaines :

- La qualité de vie au travail (QVT): Nous accompagnons les entreprises qui veulent travailler davantage sur l'épanouissement professionnel de leurs salariés;
- La prévention des risques psychosociaux (RPS) : Nous intervenons pour résoudre les problèmes lors de situations critiques, à risques ou dégradés.

Ainsi, nous proposons des solutions innovantes pour améliorer le bien-être, le bien-vivre et le bien-faire qui sont au cœur de la santé des collaborateurs et de l'efficacité durable des entreprises. En effet, il est de notre devoir d'aider les entreprises à devenir des employeurs de choix et développer leur marque employeur en prenant soin de plus en plus du bien-être de leurs collaborateurs.

Nos experts ont réalisé des centaines d'interventions dans le domaine des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail dans des contextes d'entreprises, secteurs et cultures différentes à travers le monde.

Nous concevons le conseil comme un moyen d'apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise par la prise en compte de l'Empreinte Humaine comme levier innovant de santé, de management et d'efficacité. Le but étant de rattacher le bien-être à la performance organisationnelle.

Dites-nous en plus sur vos formations.

Nos formations visent à aider les managers et les collaborateurs à concilier d'une manière durable qualité de vie au travail et bien-être au travail.

Les programmes sont conçus pour s'adapter au mieux aux réalités de travail, au contexte de l'entreprise et aux situations

www.empreintehumaine.com





du quotidien. L'objectif de ces formations est de transmettre à l'entreprise des outils et des marches à suivre pragmatiques et accessibles.

Tous nos contenus de formation s'appuient sur les dernières recherches internationales et s'adaptent à chaque entreprise afin qu'une réelle articulation puisse être trouvée avec les dispositifs de prévention et de management déjà mis en œuvre. Nos formations s'adressent aux directions, aux managers intermédiaires, aux membres CHSCT, RH et services de santé au travail ainsi qu'aux collaborateurs.

Aujourd'hui, quelles sont les principales tendances que vous observez dans ce cadre?

Aujourd'hui, la qualité de vie au travail et la santé organisationnelle sont devenues des enjeux business pour les entreprises. Au-delà d'une rémunération convenable, les collaborateurs souhaitent également travailler dans des bonnes conditions et être heureux et épanouis dans leur travail.

Les nouvelles générations ont de nouvelles attentes. Parce que s'occuper de leur santé aujourd'hui n'est plus suffisant, il faut aussi leur offrir un environnement de travail qui leur convient. Ce qui avant était « Le travail c'est My Job » est désormais « Le travail c'est My Life ».

Dans ce cadre, les entreprises doivent donc s'adapter et tenir en compte de leurs besoins financiers mais aussi de leurs besoins personnels.

Quels sont les besoins de vos clients et comment les accompagnez-vous ?

Actuellement, pour répondre aux besoins des nouvelles générations, les entreprises se réorganisent de plus en plus : Installations dans de nouveaux espaces de travail (Open Space), des opérations de fusions acquisitions...

Dans ce cadre, nous travaillons beaucoup sur l'accompagnement humain du changement. En effet, 50 % des changements échouent si nous n'intégrons pas cette dimension humaine.

Par ailleurs, la reconnaissance au travail est également un enjeu de plus en plus important.

Enfin, lors de circonstances un peu plus dégradées, nous faisons beaucoup d'enquêtes sur des situations d'harcèlement moral ou sexuel qui, aujourd'hui, sont devenues intolérables pour les entreprises.

Pouvez-vous nous donner des exemples concrets ?

Lorsqu'une entreprise déménage ses 2 500 collaborateurs dans des nouveaux espaces de travail, nous aidons les équipes à redéfinir leurs besoins afin qu'ils puissent travailler ensemble.

Nous accompagnons également les managers pour qu'ils soient bien capables d'expliquer les changements qui sont conduits dans les organisations, qu'il s'agisse de changement de produits, organisationnels ou encore d'équipements.

Nous intervenons aussi pour faire des diagnostics les facteurs de risques psychosociaux qui sont présents. Nous avons des diagnostics quantitatifs que nous réalisons à travers des enquêtes et des diagnostics qualitatifs pour des plus petites organisations.

De plus, en situation de crises, nous essayons de gérer les conflits et de rétablir un bon climat entre les équipes à travers de la médiation dans le but de les rapprocher.

Ainsi, passer d'une logique de prévention du stress au travail à une politique de qualité de vie au travail, structurer une politique cohérente de prévention des risques psychosociaux, aligner la ligne hiérarchique et repositionner la fonction RH face à ces nouveaux enjeux humains sont des exemples d'interventions que nous pouvons effectuer.

Vous misez notamment sur l'innovation pour apporter un accompagnement différenciant. Pouvez-vous nous donner des exemples.

Nous travaillons de plus en plus sur les nouveaux modes d'apprentissage, notamment le blended learning.

Parce que les personnes ont moins en moins de temps de passer des journées complètes en formation, nous avons développé ces formations en ligne pour leur offrir nos connaissances sans qu'ils aient besoin de se déplacer.

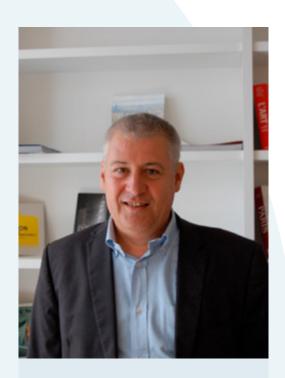
Nous avons également développé une nouvelle application, Klimat®, qui porte sur la qualité de vie au travail et qui permet d'établir un dialogue entre les collaborateurs et les managers pour parler des problèmes au travail. Avec Klimat®, les managers et les salariés pourront compléter une check-list rapide et instantanée sur le climat de leurs équipes, émettre des commentaires et explorer les impacts du climat de travail sur la santé, l'absentéisme, l'engagement ou le turnover.

Vos actualités?

Tout d'abord, nous souhaitons grâce à notre application Klimat®, outiller les entreprises et les managers pour qu'ils puissent établir un dialogue avec leurs collaborateurs.

Nous sommes un cabinet franco-canadien certes, mais actuellement, nous intervenons dans plus de 15 pays en Asie, en Europe de l'est et en Amérique. Nous voulons dans les années à venir poursuivre notre développement et renforcer cette présence internationale.

Cegid, un partenaire unique pour l'optimisation des processus RH



Jérôme Ricard, Product Marketing Manager solutions HCM chez Cegid

Acteur incontournable des solutions SaaS en France, Cegid accompagne les entreprises dans la gestion de leur processus RH, notamment la paie ou encore la gestion des talents. Entretien avec Jérôme Ricard, Product Marketing Manager solutions HCM chez Cegid, qui nous en dit plus sur le positionnement de Cegid, ses solutions et sa proposition de valeur pour les entreprises.

Cegid est un éditeur de solutions en SaaS à destination des entreprises. Pouvez-vous nous en dire plus sur votre positionnement ?

egid est le 3^{ème} acteur des solutions SaaS en France derrière Salesforce et Microsoft. En 2018, nous avons réalisé un chiffre d'affaires de 401 millions d'euros. Chaque année, nous investissons plus de 14 % de notre CA en R&D. En France, chaque mois, nous produisons 3,5 millions de bulletins de paie et plus de 1 million de collaborateurs sont supportés par nos solutions de management de talents et de processus RH.

Sur le marché, nous adressons l'ensemble des métiers de l'entreprise (la fiscalité, le retail, l'expertise comptable, les ressources humaines, la paie...), alors que nos solutions sont destinées aux entreprises de toute taille (TPE, PME, PMI, ETI).

Cegid propose ses solutions HCM de gestion de la paie de l'administration du personnel et des processus RH pour les entreprises de 50 à 50 000 salariés sous les dénominations Cegid HR Sprint, Cegid HR Ultimate. Cegid Talents.

Plus particulièrement, que proposez-vous au niveau de la paie ?

Aujourd'hui, au niveau des solutions de paie, l'enjeu est d'optimiser la performance, la productivité et la sécurité. Dans ce cadre, Cegid s'est concentré sur plusieurs axes complémentaires pour optimiser ses solutions et leurs fonctionnalités :

• La dématérialisation de l'ensemble des processus paie et RH: depuis leur bureau, sur leur ordinateur, les gestionnaires peuvent accéder en quelques clics aux informations dont ils ont besoin (formulaires de cooptation, mise à disposition des titres de transport, formulaire d'onboarding pour de nouveaux collaborateurs, annonce du départ d'un collaborateur et accès aux pièces annexes...). Chaque responsable paie et RH a ainsi une visibilité complète sur l'ensemble des processus en cours de







traitement et peut les suivre en temps réel;

- Un système d'alerte : pour sécuriser les tâches des gestionnaires au quotidien, nous avons développé des centaines d'alertes standards pour suivre de manière quotidienne, hebdomadaire et mensuelle des situations qui requièrent un intérêt particulier : fin de période d'essai, préparation d'un solde de tout compte, renouvellement d'un titre de séjour ou d'un permis, incohérences, anomalies...;
- L'analytique RH: après le développement des reportings et des tableaux de bord, puis de l'intelligence RH, aujourd'hui au travers de la data issue du système d'information, nous sommes en mesure de répondre à des questions plus poussées: quelles sont les causes d'une situation précise et comment la corriger? Pour y répondre, nous combinons la data avec des informations complémentaires (géographiques, sectorielles) qui vont venir aider la prise de décision et apporter des éléments de réponse;
- La RSE et le développement durable : nous avons développé de nouveaux services autour de la prise en compte de la parité, la dématérialisation, l'économie verte ou encore l'économie solidaire. Ainsi, au niveau de la parité, nous proposons un outil pour calculer l'index d'égalité entre les femmes et les hommes, mais qui a aussi vocation d'aider l'entreprise à améliorer son score et se donner de l'attractivité dans la guerre des talents. Sur la partie économie solidaire, nous permettons aux salariés qui le souhaitent d'arrondir leur salaire et de donner le différentiel à une association sous réserve que l'employeur fasse le choix de sa mise en place ;
- La veille et la mise à jour des de l'actualité légale et conventionnelle sur nos solutions SaaS grâce à des équipes dédiées afin de permettre aux entreprises de se concentrer sur leur cœur de métier.

Au-delà, vous contribuez aussi à la digitalisation de la fonction RH, notamment au travers de la dématérialisation. Dites-nous en plus. Quels sont vos principaux enjeux à ce niveau?

Selon un sondage mené par l'Ifop, 80 % des Français se disent prêts à recevoir leur bulletin de paie en version électronique. Aujourd'hui, la question n'est donc plus de se demander si on va passer à la dématérialisation, mais quand on va sauter le pas.

En parallèle, la Loi du Travail (Loi El Khomri) a contribué à faciliter l'adhésion à cette démarche : avant la loi, il fallait l'autorisation du salarié pour l'envoi du bulletin électronique, aujourd'hui c'est au salarié d'indiquer qu'il ne souhaite pas passer à la dématérialisation. Ainsi, chez Cegid, nous sommes passés d'une cinquantaine de clients en dématérialisation avant 2018 à plus de 400 à l'heure actuelle.

Pour les entreprises, au-delà de la dématérialisation effective du bulletin de paie, c'est aussi un moyen d'op-

timiser leurs processus RH notamment avec la mise en place du coffre-fort partagé entre le salarié et l'employeur. Pour le salarié, il s'agit d'un espace où il peut conserver ses documents, alors que pour l'employeur, c'est le moyen de consolider dans un endroit unique l'ensemble des documents concernant un salarié tout en étant conforme au RGPD (suppression, rectification, portabilité...).

La dématérialisation RH implique aussi l'archivage électronique des documents ainsi que la signature électronique.

Si la dématérialisation permet à l'entreprise de s'adapter aux nouveaux usages, c'est aussi une opportunité pour Cegid d'accompagner la digitalisation de nos clients, de les aider à réduire leur empreinte carbone, d'augmenter leur productivité en rendant disponible en accès libre tous les documents relatifs aux salariés. Enfin, dans ce cadre, Cegid se positionne comme un interlocuteur unique pour la paie, l'administration du personnel, la gestion des talents et la dématérialisation. Concrètement, il s'agit là de services complémentaires qui viennent s'ajouter dans notre Cloud.

Dans ce cadre, quels sont les sujets autour desquels vous souhaitez vous concentrer?

Depuis déjà plusieurs années, Cegid s'inscrit dans une démarche d'innovation continue pour proposer plus de services à destination des collaborateurs, notamment pour améliorer l'expérience collaborateur avec des bulletins de paie plus ludiques, des applications plus user-friendly ainsi que le paramétrage d'alertes pour s'assurer que les demandes effectuées auprès des RH aient bien été traitées (changement de banque, de domicile, solde de congés payés...).

En parallèle, nous cherchons à introduire plus d'automatisation au niveau des tâches récurrentes des gestionnaires RH. Enfin, nous étoffons notre catalogue de conventions collectives et de KPIs sur la partie analytique pour offrir plus de réponses aux alertes existantes (turnover, absentéisme...).

Psya: un accompagnement d'experts face aux situations de tension en entreprise



Sandrine Prault , consultant formateur du cabinet Psva



Rémi Sintes, consultant formateur du cabinet Psya

Au sein du cabinet PSYA, Sandrine Prault et Rémi Sintes, consultants formateurs, interviennent auprès des entreprises pour les aider à faire face à des situations de tension. Ils nous en disent plus sur leur périmètre d'action, leur méthodologie et les enjeux de cette typologie d'intervention.

Dans un environnement de travail de plus en plus complexe, les entreprises sont confrontées à de nombreuses sources de tension. Qu'en est-il ? Quelles sont les situations de crise les plus courantes en entreprise ?

ous sommes d'abord sollicités sur des difficultés d'ordre relationnel. Mais nous découvrons très souvent des problématiques sous-jacentes autour de la charge de travail, des relations avec le management, du climat de travail, du soutien entre collègues, d'intensification ou de pression temporelle...

Nous passons ainsi souvent d'un problème apparemment relationnel à des problèmatiques d'ordre organisationnel et managérial qui sont le fruit d'un manque de régulation et de recadrage dans les entreprises. Ces situations apparaissent également quand une limite de la capacité relationnelle ou individuelle est atteinte, notamment dans les organisations où il y a peu de formations sur les soft skills, l'écoute active, la communication non violente...

Dans ce cadre, nous sommes amenés à intervenir auprès de services et d'équipes en tension. Plus qu'un diagnostic, il s'agit de réaliser un état des lieux afin d'accompagner la prise de conscience puis de décision et la mise en œuvre d'actions adaptées qui associent le management et renvoient chaque partie prenante à son niveau de responsabilité.

Sur ces situations de tension, quelles sont les expertises développées par PSYA ?

Nous avons développé une expertise qui nous permet de couvrir un large spectre d'intervention :

- Suppression des risques à la source en misant sur l'écoute, l'analyse de la situation et l'émission de préconisations organisationnelles ;
- Mise en place d'actions permettant aux différents acteurs de faire face à ces situations. À ce niveau, l'enjeu est de co-construire ces actions

pour que ces derniers puissent se les approprier et en tirer de véritables bénéfices ;

 Soutien des personnels les plus exposés et en grande difficulté, notamment en les réorientant vers un réseau de prévention pertinent (médecin du travail, RH, préventeurs...).

Contrairement à de nombreux cabinets sur le marché, PSYA se différencie par sa capacité à intervenir sur ces différents niveaux et à associer des profils pluridisciplinaires et complémentaires.

Comment se traduit votre accompagnement?

Nous nous appuyons sur un cadre théorique et une grille d'analyse des facteurs de risques psychosociaux validés dans le domaine de la santé au travail.

Notre méthodologie s'articule autour de 7 grands axes :

- Le cadrage avec le commanditaire ;
- Des entretiens individuels et/ou collectifs ;
- La restitution intermédiaire avec le commanditaire et le management;
- La restitution d'équipe avec l'émission de préconisations ;
- Des séances de travail autour du plan d'action ;
- La restitution finale et l'identification de pistes d'action : coaching, accompagnement d'équipes, formation, co-développement...;
- Un suivi à 6 mois ou plus du service en tension.

La démarche d'accompagnement d'équipes et de la hiérarchie est spécifique à chaque situation. Elle prend en compte les caractéristiques propres à chaque entreprise : le mode de fonctionnement de l'équipe, la posture communicationnelle et managériale, l'environnement de travail de l'équipe, les relations... Tous ces éléments sont essentiels pour construire l'intervention et la contextualiser. Si nous venons réguler les tensions et faire en sorte que cela fonctionne mieux, c'est aussi l'occasion de co-construire l'intervention et de collaborer en impliquant toutes les parties prenantes.

À quel niveau intervenez-vous pour prévenir ces situations de tension ?

Nous sommes sollicités quand les moyens de régulation internes sont arrivés à leur limite et/ou que des alertes ont été émises par les RH, les élus ou encore la médecine du travail.

L'enjeu pour les entreprises est alors d'objectiver et de prendre la mesure de la situation en faisant appel à un tiers extérieur neutre, tel que PSYA.

Les directions souhaitent, en effet, résoudre les dysfonctionnements vécus et ressentis par leurs collaborateurs afin de favoriser le bien-être et la performance de l'organisation.

Au-delà de la régulation, il y a une volonté forte d'apaiser ces tensions, mais aussi d'aider les salariés à monter en compétence sur le plan opérationnel, en termes de capacité à collaborer et à communiquer.

Quels conseils pourriez-vous donner à nos lecteurs pour s'inscrire dans une démarche de prévention?

Les entreprises qui lancent ces démarches de prévention doivent dépasser le stade de l'écoute. Certes, l'écoute permet d'apaiser les tensions, mais pour être efficace, il est essentiel de mettre en place des actions concrètes et de prendre des décisions qui vont faire bouger les choses dans la durée. Cela peut relever par exemple du coaching, de la formation, d'un travail de recadrage, d'une redéfinition des postes et des priorités, voire de l'allocation de moyens supplémentaires.



Le bien-être au travail :

un levier essentiel pour réussir une transformation



David Mahé,Président du cabinet Stimulus.

www.stimulus-conseil.com





« Contrairement à beaucoup d'idées reçues, il ne faut pas accompagner le changement mais les acteurs de l'entreprise qui le pensent, ceux qui le portent au quotidien et ceux qui le vivent. Gérer les émotions et répondre aux besoins de ces différents collectifs constitue donc un axe majeur d'un projet de transformation réussi. »

David Mahé, Président du cabinet Stimulus, nous parle de leur approche qui fait rimer accompagnement humain et transformation des organisations.

Vous êtes des experts de la santé psychologique au travail. Dites-nous en plus ?

réé il y a plus de trente ans par le psychiatre Patrick Légeron, Stimulus est l'acteur de référence de la santé psychologique au travail. Notre vocation est d'accompagner les entreprises et les organisations pour produire de l'efficacité et du bien-être au travail. Concrètement, nous menons des missions d'évaluation, de conseil, de formation, de gestion de crise, de coaching ou de médiation. Nous offrons aussi des services qui facilitent la vie des salariés, notamment à travers le soutien psychologique et l'assistance sociale. Stimulus emploie aujourd'hui 80 consultants, psychologues, sociologues, ergonomes, médecins, spécialistes des crises ou des organisations de travail, qui offrent une approche globale de l'humain. Nous comptons cinq bureaux, à Paris, Lyon et Aix-en-Provence, mais aussi à Madrid et Milan.

Plus particulièrement, quels sont vos domaines d'intervention?

Nous mettons à la disposition de nos clients des outils de mesure du stress, d'identification des facteurs de motivation et des facteurs de risques psychosociaux. Nous évaluons aussi les impacts humains des changements afin d'éclairer l'entreprise sur sa situation psychosociale.

Notre activité de conseil consiste à mobiliser les acteurs pour mettre en place des politiques de qualité de vie au travail, accompagner des programmes de transformation. Par ailleurs, nous agissons en tant qu'organisme de formation spécialisé dans le développement des compétences émotionnelles et relationnelles.

Dans un environnement en perpétuelle évolution, le rythme des transformations s'accélère et les entreprises sont souvent dépassées par la situation. Qu'en est-il ?

Effectivement, l'intensité, le rythme et l'accumulation des transformations impactent à la fois les individus et l'entreprise.

Dans ces changements, qui parfois se chevauchent et s'entrecroisent, les dirigeants ont constamment en tête la problématique de continuité de l'activité. Derrière, il y a les notions d'engagement, de motivation mais, avant tout, de santé psychologique des individus aux commandes. Il est donc essentiel d'avoir une approche adaptée aux parties prenantes pour les accompagner dans les différentes phases des projets de transformation. Nous allons ensuite nous focaliser sur 4 types de sujets ayant attrait aussi bien à la prévention des risques qu'à la réussite de la transformation :

- La prévention des impacts individuels et collectifs ;
- L'accompagnement des salariés en difficulté ;
- L'implémentation de la transformation;
- La contribution à la négociation de ces changements en aidant les entreprises à dialoguer sur l'organisation, le mode de management, et les interrelations.

Comment aidez-vous les organisations à appréhender la conduite du changement, qui devient un axe stratégique sur un plan organisationnel et humain?

En ce qui concerne la prévention des risques, nous travaillons en amont sur les études d'impact humain. En d'autres termes, au début des transformations, nous allons identifier et hiérarchiser les risques et les opportunités liés à ce projet. Il s'agit en effet d'un point important qui aide les dirigeants à être conscients de l'état de santé de leurs entreprises et collaborateurs mais aussi à identifier les leviers qu'ils peuvent utiliser pour faire réussir la transformation.

Un deuxième enjeu consiste à responsabiliser et outiller tous les acteurs. Concrètement, cet aspect se reflète à travers la formation et l'accompagnement qu'ils soient individuels ou collectifs. Pour les personnes en difficulté, nous allons par le soutien psychologique, les aider à retrouver leurs repères et à se repositionner. Enfin, nous avons un rôle de mobilisation des acteurs pour les aider à se projeter dans la nouvelle organisation et dans la nouvelle réalité.

Plus particulièrement, les managers ont un rôle central à jouer dans ce cadre. Comment intégrez-vous cette dimension sur le plan de la définition et du renforcement de la culture managériale?

Les managers au cœur de la transformation d'entreprise sont souvent pris en étau entre d'un côté leur statut de manager et les responsabilités qui leur incombent (accompagner les équipes, porter les projets, délivrer au client...) et de l'autre leur statut de collaborateur lui-même impacté (manager des équipes reconfigurées, changer de périmètre...).

Pour pouvoir être en mesure de gérer ces deux aspects, les managers vont devoir solliciter des compétences relationnelles et émotionnelles. Or, notre expérience nous a montré que ces compétences sont souvent très hétérogènes chez les managers : pour des questions d'appétence mais également parce que nombre

d'entre eux sont des experts techniques avant d'être des experts de l'humain. Il est donc crucial de les outiller pour qu'ils puissent adapter leur posture et acquérir les bons réflexes. L'objectif est simple : ils doivent être en mesure de se protéger et protéger leurs équipes dans ces changements.

Comment définissez-vous votre plus-value en matière d'accompagnement des entreprises dans leur transformation?

Nous intervenons à tous les niveaux de l'organisation : du Comex aux collaborateurs, en passant par les élus, les services de santé au travail... Cela nous permet d'être en prise directe avec le terrain et d'adapter nos interventions au plus près des besoins.

Notre diversité d'expertises nous permet de mobiliser différentes compétences en fonction de la phase de la transformation.

Enfin, nous avons une capacité de déploiement importante qui nous permet d'accompagner des petits comme des grands projets.

Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui a des projets de transformation ? Quels sont les axes sur lesquels elles doivent se focaliser et quels sont les obstacles à lever ?

Le plus tôt nous sommes associés à la décision de transformation, le plus, nous sommes efficaces. Une entreprise peut augmenter considérablement ses chances de réussir un projet de transformation si elle prend bien en compte la question des émotions de l'ensemble du collectif. L'accompagnement des équipes permet d'éviter que la transformation ne soit un tunnel dans lequel les individus soient inactifs et désorganisés. Notre rôle consiste à rendre ces périodes des moments d'apprentissage, de vécu collectif et de mise en mouvement.

Qu'en est-il de vos perspectives de développement?

Au sein de Stimulus, nous avons prévu un développement important, qui passe forcément par le renforcement de notre activité en France, mais aussi dans d'autres pays européens, avec des projets très concrets d'ouverture de bureaux. Nous sommes déjà aujourd'hui présents à Madrid et Milan, et souhaitons faire de Stimulus un champion européen de la santé psychologique au travail.

Chiffres clés:

- Une expertise de plus de 30 ans dans le domaine de la santé psychologique au travail
- 80 consultantes présents sur l'ensemble du territoire français et également en Espagne et en Italie.

La gestion de la paie comme un axe stratégique pour les entreprises



Azize Hebbouche, Directeur Associé

Considérée pendant des années comme une fonction purement administrative, la gestion de la paie se transforme aujourd'hui en un vrai levier de pilotage stratégique. Le point avec L'Azize Hebbouche, Directeur Associé de Calexa group.

La digitalisation impacte les processus au sein de l'entreprise, notamment RH. Qu'en est-il au niveau de la paie?

es cartographies SIRH sont relativement complexes dans les entreprises ce qui impacte fortement les processus. En effet, la notion de paie peut englober différents volets. Par exemple, certaines entreprises vont attacher la gestion des congés à la gestion de la paie alors que d'autres vont la lier aux modules RH ou encore opter pour une solution dédiée de gestion des temps. Ainsi, les périmètres peuvent varier entre les différentes fonctions et complexifier les processus digitalisés.

Aujourd'hui, la digitalisation de la paie passe également par la décentralisation de la gestion administrative liée au quotidien des collaborateurs, telles que les demandes d'acomptes, le changement de situation familiale ou d'adresse, etc.

Sur la paie en tant que telle, la digitalisation permet aux entreprises de piloter leurs processus de paie et de pallier les pertes de temps et de productivité énormes générées par le contrôle « traditionnel » sur papier. Aujourd'hui, elles sont capables d'établir des indicateurs précis au niveau des postes qui sont les plus exposés aux erreurs tels que, les indemnités de rupture, le calcul des IJSS, les écritures comptables etc.

En tant que spécialiste du conseil SIRH, quelles sont les principales problématiques des entreprises dans ce domaine ?

Les problématiques auxquelles font face les entreprises varient en fonction de leurs choix de solutions et de gestion :

- L'externalisation: Les acteurs qui ont, par exemple, fait le choix d'externaliser leur gestion de paie perdent la maitrise de leurs règles de gestion et ont des difficultés à fluidifier l'information puisque le système et le métier sont gérés en dehors de l'entreprise;
- L'étanchéité des périmètres entre les différents outils : Il est de plus en plus difficile de choisir un outil qui regroupe tous les domaines RH. La présence de plusieurs outils et donc plusieurs référentiels nécessite une étude de type schéma directeur approfondie et cohérente avec les potentielles évolutions de chaque métier des RH;
- La cohérence des données : Si l'entreprise utilise deux outils

https://www.calexa-group.com/





différents pour la gestion du temps et des congés par exemple, et si les calculs ne sont pas synchronisés, le collaborateur risque d'avoir un solde différent sur son bulletin de paie et son portail collaboratif. Ces frontières posent donc plusieurs problématiques liées aux différentes interfaces, les types de connexion et le nombre de portail collaboratif à faire coexister sans perdre la qualité et la cohérence des données.

L'enjeu administratif de la paie est dépassé. C'est aussi la raison pour laquelle plusieurs acteurs externalisent les tâches sans valeur ajoutée pour transformer la gestion de la paie en un outil de pilotage. Même si les décideurs pensent souvent à la comptabilité ou au contrôle de gestion lorsqu'ils cherchent à analyser leurs tableaux de bord, la paie aussi en dit long sur la santé de l'entreprise. En effet, les données relatives aux absences, aux heures supplémentaires ou bien aux congés est un pan important dans l'analyse et peut révéler d'éventuels dysfonctionnements. La gestion de la paie peut donc fournir bon nombre d'indicateurs que les managers utiliseront pour une gestion optimisée de leurs équipes.

Qu'en est-il de la dimension réglementaire?

L'impact de la dimension réglementaire à tendance à se restreindre ces dernières années puisque les entreprises ont accès aux solutions SaaS avec un paramétrage qui inclus les évolutions légales. Le marché est donc poussé par la nécessité de développer des outils plus performants afin de soulager les entreprises des problématiques de contrôle.

La dimension réglementaire des bulletins de paie englobe plusieurs aspects :

- Le volet métier : Les évolutions qui impactent de manière différente les collaborateurs, comme la retenue à la source par exemple ou encore la dématérialisation du bulletin de salaire;
- Le volet outils: les modifications légales représentent de vrais chantiers pour les entreprises, en fonction de leurs tailles et leurs outils. C'était le cas par exemple de la défiscalisation des heures supplémentaires qui a demandé des mois de travail pour certaines entreprises afin de vérifier le fonctionnement.

Vous accompagnez aussi les collaborateurs au niveau de la dématérialisation du bulletin de paie. Qu'en est-il ?

Certains sujets bénéficient d'efforts de communication de la part des institutions comme ce fut le cas pour le prélèvement à la source. La dématérialisation des bulletins de salaire en revanche n'a pas profité d'une campagne réglementaire importante. Les salariés n'ont donc pas une vision claire sur la solution proposée ou bien sur les nouvelles règles qui s'appliquent. Il est donc nécessaire de proposer une conduite du changement pour leur indiquer que l'entreprise a le droit

de dématérialiser par défaut leurs bulletins de paie tant qu'ils n'en n'ont pas explicitement exprimé l'objection ou encore que leurs coffres-forts leurs appartiennent même s'ils quittent l'entreprise. En effet, la Caisse des dépôts et consignations leur procure une garantie d'accès de 50 ans. Ils bénéficieront ainsi de plus de sécurité que s'ils gardent leurs documents dans n'importe quel autre dispositif. Ce mécanisme permet aussi d'économiser les frais postaux en remplaçant la distribution physique par des coffres-forts à valeur probante. En ce qui concerne ce dernier point, il est primordial de faire la distinction entre les solutions proposées par les éditeurs de paie (duplicata de la fiche de paie disponible sur un portail interne) et les coffres-forts certifiés par la CDC. Par ailleurs, les utilisateurs peuvent bénéficier de plusieurs options telles que la constitution d'un dossier de location par exemple où ils vont regrouper automatiquement tous les documents nécessaires (trois dernières fiches de paie, avis d'imposition, etc.). Ils peuvent également gérer leurs factures de tous les acteurs partenaires à la CDC.

Notre rôle consiste à accompagner cette démarche d'information afin d'apporter des éléments de réponse aux collaborateurs et leur expliquer les avantages de cette approche (pratique, sécurité, utilisation et réglementation). Les méthodes les plus efficaces consistent à réaliser des tutoriels vidéo, à organiser des journées portes ouvertes ou bien à distribuer des guides d'utilisateur tout en réfléchissant aux difficultés que les collaborateurs peuvent rencontrer.

Concrètement, comment assistez-vous les entreprises à ce niveau ?

Côté employeur, les sociétés ont souvent également besoin d'accompagnement, en tant qu'administrateur de ces nouveaux outils digitaux. Il y a aussi le volet de formation des collaborateurs et leur familiarisation avec le portail.

Nous accompagnons ainsi les entreprises pour réussir leur conduite du changement tout en amortissant leurs coûts (ROI) et en valorisant leur engagement durable pour préserver l'environnement (moins de papier). La conduite du changement permet donc de détecter les médias appropriés (vidéos, affiches, e-learning, etc.) à chaque population pour un taux d'adoption élevé (généralement au-dessus de 70 %).

Il est aussi important de dédramatiser la dématérialisation des bulletins de paie notament pour certaines populations qui ont l'habitude de les consulter pour vérifier leurs éléments variables de paie (primes, heures supplémentaires, etc).

Avec la dématérialisation, ils pourront toujours le faire mais avec une sécurité supplémentaire et depuis un support digital. C'est d'ailleurs des changements culturels qui dépassent la composante des bulletins de paie.

LES AVOCATS EN DROIT SOCIAL

INVESTIS, DISPONIBLES ET À VOS CÔTÉS POUR DÉBLOQUER LES SITUATIONS



Une situation délicate?



UN DROIT SOCIAL ADAPTÉ À VOTRE ENTREPRISE

Aujourd'hui, une grande partie du droit applicable dans l'entreprise résulte d'accords d'entreprise ou d'engagements de l'employeur.

Avec les évolutions en cours, plus que jamais, l'expertise technique et la capacité à produire des normes sociales adaptées deviennent un enjeu stratégique croissant.

Nos expériences nous permettent de mettre en œuvre, au quotidien ou lors de négociations particulières, un accompagnement tactique et stratégique, qui combine droit social et relations sociales, et contribue à un climat social apaisé et à la performance de l'entreprise.

LAWSEN AVOCATS droit social & relations sociales

Accompagnement quotidien

Relations Sociales

Conduite du changement

Négociation

Investisseurs Étrangers

Consolidation de la fonction R.H

Réorganisation PDV et/ou PSE

Audit

Lawsen avocats, c'est aussi l'expertise complémentaire de professionnels indépendants (avocats, psychologues, conseils en stratégie et organisation...) et l'implication dans des réflexions en R.H : ANDRH, Club éthique et dialogue social, Chaire mindfulness, paix économique et bien-être au travail de l'EM Grenoble.

Temps de travail et QVT

Le trait d'union des forfaits jours



Rencontre avec Karine Barthélemy, avocat associé au cabinet Lawsen Avocats.

La négociation périodique obligatoire en entreprise sépare, d'un côté les thèmes de la rémunération et du temps de travail, de l'autre ceux de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes et de la qualité de vie au travail.

Or, la gestion du temps de travail prise isolément est source de tensions. Par principe la durée de travail est strictement égalitaire et non individuelle ; elle peut être définie de manière autoritaire, comme, en grande partie, les horaires dont l'employeur à la responsabilité du contrôle. Les entreprises se le font assez souvent rappeler par les juges. D'où un certain nombre d'effets pervers : heures supplémentaires non déclarées, « arrangements » en autonomie et non mesurés, contraintes de la pointeuse plus ou moins acceptées, stress de finir à l'heure, démobilisation, etc.

Certes, lier le temps de travail à la rémunération a du sens puisque ces tensions se traduisent en coûts : heures supplémentaires dont il n'est pas rare qu'elles soient réalisées à l'initiative du salarié, qu'il soit motivé et pris dans une tâche ou un projet, ou qu'il gère son image par du « présentéisme » forcé.

Dans ce cadre l'objet du contrôle de la durée du travail a été récemment rappelée par la CJUE, comme, il y a 20 ans, par le Conseil constitutionnel. Dans un arrêt du 14 mai 2019 (affaire C-55/18 Federaction de Servicios de Comisioner Obrera (CCOO)/Deutsche Bank SAE) la CJUE rappelle que les règles de la directive 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil, notamment durées maximales de travail, ont pour finalité la garantie d'une meilleure protection de la sécurité et de la santé des travailleurs. Le Conseil constitutionnel avait reconnu la constitutionnalité du dispositif de forfait en jours, « sous réserve de ne pas priver de garanties légales les exigences constitutionnelles relatives au droit de la santé et au droit au repos résultant du Préambule de la Constitution de 1946 ».

Pour autant le sens, pour le législateur, de l'association de ces thèmes de négociation n'est pas très clair. Les sujets de l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle, le droit à la déconnexion, et le droit d'expression, qui sont centraux notamment dans le dispositif de forfait jours, sont traités dans le bloc de la qualité de vie au travail.

Les partenaires sociaux peuvent aujourd'hui organiser, par

Le temps de travail n'a pas fini de susciter du contentieux. La CJUE rappelle l'obligation de décompte horaire de la durée du travail par l'entreprise. Pour les forfaits jours, par nature dérogatoires, ce contrôle ne porte plus tant sur le temps de travail que sur la qualité de vie au travail. Une invitation à réfléchir à l'articulation des négociations en entreprise et traiter le temps de travail dans son ensemble en lien avec la QVT. Analyse de Karine Barthélémy, avocat associé au sein du cabinet Lawsen Avocats.

accord, les thèmes et la périodicité des négociations obligatoires.

L'article L. 3121-60 du Code du travail donne une piste pratique, qui concerne les forfaits jours mais applicable à tous les dispositifs de temps de travail : « l'employeur s'assure régulièrement que la charge du travail du salarié est raisonnable et permet une bonne répartition dans le temps de son travail ». Il renvoie indirectement aux questions de la OVT.

Il y a ici la possibilité de traiter le temps de travail dans le champ plus vaste de la qualité de vie au travail et de créer une nouvelle souplesse de négociation et d'organisation : rémunérer un salarié, pour sa contribution, organiser dans la QVT l'aménagement sur temps de travail, préciser les marges d'autonomie individualisables pour articuler vie professionnelle et privée (horaires, jours, télétravail...) ; les règles de suivi, et le principe d'amélioration permanente, avec le relais des représentants du personnel et le recours au droit d'expression directe et collective et aux entretiens professionnels.

https://www.lawsen-avocats.com



Harmonie Mutuelle:

Coconstruire une société plus inclusive et plus solidaire



Catherine Pradère, Directrice Harmonie Mutuelle Région Sud-Est



Elisabeth Lefevre, Directrice du développement Harmonie Mutuelle Région Sud-Est



Muriel Gérôme, DRH Harmonie Mutuelle Région Sud-Est

Harmonie Mutuelle se positionne comme le partenaire de ses adhérents pour coconstruire ensemble les solutions de demain, et mieux appréhender les enjeux de prévention, de santé et de développement du capital humain. Le point avec Catherine Pradère, Elisabeth Lefevre et Muriel Gérôme, respectivement Directrice, Directrice du développement et DRH sur la région sudest d'Harmonie Mutuelle.

Pouvez-vous nous rappeler le positionnement d'Harmonie Mutuelle et son offre en matière de protection sociale ?

vec plus de 4,6 millions de personnes couvertes sur le territoire national, Harmonie Mutuelle est aujourd'hui la première mutuelle santé de France et couvre :

- Les adhérents individuels (les jeunes, les seniors, les salariés en transition professionnelle ou les personnes précaires) et les professionnels indépendants;
- Les entreprises de toutes tailles qui constituent 60 % de notre portefeuille, allant des TPE, PME aux grands groupes français ou internationaux.

Nous sommes également présents sur la région Sud-Est, avec plus de 535 000 personnes protégées, 450 collaborateurs environ, 40 agences et près de 7000 entreprises adhérentes. Harmonie Mutuelle Région Sud-Est couvrant Auvergne Rhône-Alpes et PACA est un territoire de conquête à l'échelle d'Harmonie Mutuelle. Notre ambition est donc de faire rayonner davantage le groupe sur la région.

Qu'en est-il de votre offre en matière de protection sociale?

Nous proposons pour les particuliers, les professionnels indépendants et les entreprises des offres en prévention, santé, prévoyance et épargne retraite. Au-delà des offres assurantielles, nous souhaitons accompagner les entreprises pour leur permettre de protéger et valoriser leur capital humain en leur proposant des services innovants.

Concrètement, quels sont les besoins des entreprises en matière de protection sociale ?

Aujourd'hui, les entreprises ont pris conscience que la bonne santé et le bien-être des collaborateurs est un gage de performance qui vient s'adosser à l'engagement, la motivation et la fidélisation des salariés. De ce fait, de nouveaux besoins se font jour, et c'est dans ce cadre que nous accompagnons les entreprises adhérentes.

Comment les accompagnez-vous concrètement ? Pouvezvous nous donner des exemples concrets ?

Au-delà des actions de protection assurantielles, nous mettons à leur disposition des services et un accompagnement global pour valoriser leur capital humain :

- En protection sociale, nous proposons des solutions adaptées aux besoins des salariés, autour du remboursement des soins, pour limiter leur reste à charge. Harmonie Mutuelle a d'ailleurs été la première mutuelle à mettre en place le reste à charge zéro ou le 100 % santé, dès juillet 2018 ;
- En Prévoyance, grâce à nos solutions, nos adhérents sont couverts financièrement en cas d'arrêt maladie, d'incapacité ou de décès. Ils sont ainsi protégés contre les aléas de la vie;
- En épargne salariale et retraite, nous prévenons l'avenir financier des salariés ;
- En termes de services innovants, notre offre s'enrichit de jour en jour mais nous proposons d'ores-et-déjà des solutions très pragmatiques, notamment une solution de réservation de places en crèche pour les salariés avec le programme « La crèche gagne l'entreprise ».

Harmonie Mutuelle met également à la disposition des entreprises des solutions d'aide au retour au travail. Nous testons actuellement un nouveau dispositif qui consiste à proposer un accompagnement personnalisé pour favoriser la reprise du travail après un arrêt long, et ce, en accompagnant à la fois le salarié mais aussi son environnement professionnel.

Quels sont les autres sujets qui vous mobilisent au sein d'Harmonie Mutuelle ?

Toujours dans un souci de répondre au mieux aux besoins des entreprises, nous avons édité un livre blanc avec des articles pratiques et des témoignages de chefs d'entreprises ; un tour d'horizon des leviers santé pour conjuguer performance sociale et performance économique (Gestion de l'absentéisme, conciliation vie professionnelle/vie privée, engagement des collaborateurs, prévention des troubles musculosquelettiques, alimentation, sommeil, risques psychosociaux, etc.) Nous nous appuyons sur la force du collectif que nous représentons avec tous nos adhérents, les entreprises adhérentes, et nos élus pour coconstruire avec eux des solutions adaptées à leurs attentes. Nous œuvrons d'ailleurs à multiplier les zones de dialogue avec nos adhérents avec notamment :

- Harmonie Lab entreprises: des dispositifs pour contribuer à la réflexion et la mise en œuvre de réponses et de solutions en direction des entreprises et de leurs salariés: de véritables lieux de consultation sur les grands axes d'intervention proposés par Harmonie Mutuelle aux entreprises;
- Les Agoras Mutualistes pour nos adhérents individuels afin d'échanger et débattre avec des experts sur des sujets de santé.

Comment résumeriez-vous la plus-value de l'offre Harmonie Mutuelle en matière de protection sociale?

Notre ambition est de ne pas se limiter à une approche uniquement assurantielle. Pour Harmonie Mutuelle, la santé est un capital qu'il faut promouvoir en agissant sur tous ses déterminants (physiques, économiques, sociaux, culturels, environnementaux...). Acteur de santé globale, elle accompagne ses adhérents dans leur parcours de vie et ses entreprises clientes dans leurs responsabilités vis-à-vis de leurs collaborateurs, en apportant des réponses solidaires et innovantes en prévention, santé et prévoyance.

Entreprise à but non-lucratif, elle s'engage au plus près de chacun pour le mieux vivre de tous par une approche à la fois démocratique et experte et propose des solutions mutualistes collectives et personnalisées, notamment grâce à ses réseaux partenaires (optique, audio et dentaire) et ses services de soins et d'accompagnement.

Ses valeurs d'ouverture, de confiance, de transparence et de solidarité lui permettent de tisser un lien pérenne avec ses adhérents/clients mais aussi d'accompagner les évolutions de la société en participant à la construction du 1er groupe de protection sociale mutualiste : le Groupe VYV

Pour quelles raisons Harmonie Mutuelle vient de changer de signature de marque ?

« Avançons collectif » est la nouvelle signature d'Harmonie Mutuelle. Nous sommes convaincus du pouvoir du collectif. Notre société doit retrouver le sens du collectif, le goût de se rassembler autour d'objectifs communs et d'agir ensemble. Notre mutuelle, parce qu'elle est un collectif en mouvement, compte parmi les acteurs les plus pertinents pour contribuer à ce changement de modèle. \square

www.lasantegagnelentreprise.fr





Focus sur l'AFEST (Action de Formation en Situation de Travail) - Son impact et ses enjeux pour l'entreprise



Lise Calmettes, Consultante formation chez Elegia

Lise Calmettes, Consultante formation en Ressources Humaines, Formation, Développement personnel, Management et Relation Client chez ELEGIA, revient pour nous sur l'AFEST, l'Action de Formation en Situation de Travail.

Pouvez-vous replacer l'AFEST - Action de Formation en Situation de Travail - dans son contexte ? De quoi parle-t-on exactement ?

'AFEST est inscrit dans la Loi Avenir Professionnel du 5 septembre 2018 avec une simplification de la définition de l'action de formation. Le parcours pédagogique peut dès à présent être effectué tout ou en partie à distance et être réalisé en situation de travail.

L'AFEST se caractérise par l'alternance de deux séquences :

- Des mises en situation de travail à des fins pédagogiques ;
- Des séquences réflexives animées par un tiers « à chaud » ou « à froid ».

Concrètement, l'AFEST n'est pas une simple action de formation, elle axe sa pédagogie sur la technique de l'analyse réflexive en se rapprochant au plus près des situations de travail de l'apprenant.

Quels sont les enjeux de l'AFEST notamment au niveau de la fonction RH?

L'AFEST a un impact positif sur l'entreprise et à plusieurs niveaux :

- Une certaine facilité pour former les salariés qui sont mobilisés sur des périodes plus courtes et qui acquièrent in fine des savoir-faire sur leur lieu de travail;
- Un respect de l'obligation de former: au cours des 6 dernières années, le salarié doit avoir bénéficié de 3 entretiens professionnels et suivi au moins une formation, autre qu'une formation obligatoire;
- Un vecteur contribuant à la transmission de savoir-faire et de compétences rares et ciblées.

Néanmoins pour lancer une stratégie AFEST au sein de son entreprise, il est indispensable de respecter certaines conditions :

- L'analyse des situations de travail pour identifier les compétences et enjeux visés ;
- La formalisation de l'itinéraire pédagogique avec notamment la signature d'un PIF (Protocole Individuel de Formation);
- L'encadrement pédagogique avec la désignation d'un formateur tuteur accompagnateur en interne ou externe ;
- La création de séquences réflexives en présentiel ou à distance pour compléter les situations de travail apprenantes;









- Des évaluations en amont et en aval centrées sur les objectifs pédagogiques fixés pour acter l'acquisition ou non des nouvelles compétences;
- La traçabilité de toutes les étapes pour que l'action soit considérée juridiquement comme une action de formation.

Dans ce cadre, comment ELEGIA accompagne les entreprises dans l'appropriation de cet aspect ?

ELEGIA propose, en partenariat avec C-Campus, deux formations qui accompagnent la mise en place de l'AFEST dans les entreprises : « **Être référent AFEST** » et « **Accompagnateur AFEST**».

Le parcours certifiant « **Être référent AFEST** » permet de préparer en 6 mois les participants à une certification AFEST déposée au répertoire spécifique. Seul parcours existant permettant d'obtenir la certification AFEST, il forme les participants autour de plusieurs objectifs dont les principaux sont :

- L'accompagnement et la coordination des acteurs contribuant aux AFEST;
- La construction de dispositifs et parcours AFEST « personnalisables et accessibles »;
- Le développement d'une démarche d'amélioration continue et d'innovation en AFEST dans le respect de la règlementation;
- L'animation et la coordination des accompagnateurs AFFST.

C'est une approche multi-modale, mixant présentiel, distanciel et AFEST, avec un accompagnement personnalisé par le formateur lui-même.

En outre, avec C-Campus, nous proposons une seconde formation : «Accompagnateur AFEST» afin de former les entreprises et leurs collaborateurs à l'acquisition des techniques requises pour accompagner et animer une formation et des apprentissages en situation de travail. C'est une formation en blended learning qui répond de manière ciblée aux besoins des entreprises.

En effet, ces formations ont pour objectif d'apporter des réponses concrètes aux attentes des entreprises autour de leurs projets d'AFEST. En parallèle, nous formons nos propres formateurs à la certification AFEST afin qu'ils puissent intervenir directement chez nos clients.

CONTACT:

elegia@elegia.fr 01 81 69 51 51 www.elegia.fr

Groupe APICIL,

un acteur de la protection sociale engagé!



Rencontre avec Nathalie Gateau, Directrice RSE et mécénat social du Groupe APICIL

Pouvez-vous nous décrire brièvement vos missions?

Nathalie Gateau : Mon but est de créer une adhésion massive pour donner du poids à notre démarche RSE. Dans l'idéal, tous ceux qui se sentent concernés par les enjeux de société doiventpouvoir apporter leur contribution...

Ces enjeux sont très variés, nombreux, et ils sont de portée universelle. Je pense par exemple à la préservation de l'environnement ou à la sauvegarde de notre protection sociale. Notre responsabilité collective est engagée. Mon rôle est de sensibiliser à ces enjeux, de fédérer les acteurs souhaitant s'impliquer et d'organiser la coopération sur ces thèmes au quotidien.

Pourquoi APICIL souhaite approfondir sa démarche RSE ? Quels sont les enjeux pour le Groupe ?

Nathalie Gateau : Nous sommes un acteur majeur de la protection sociale en France. À ce titre, notre expertise est précieuse pour faire avancer la réflexion. Nous nous sentons concernés, et nous avons envie de soutenir les nouveaux modèles de soins et les approches alternatives au parcours de santé conventionnel. C'est pourquoi nous avons créé un incubateur social.

Enfin, je dirais que l'enjeu d'avenir porte sur l'Investissement Socialement Responsable (ISR) : en tant qu'investisseur, il me semble primordial de choisir des entreprises nourries par une vision vertueuse dans les domaines de l'environnement ou de la santé au travail par exemple.

Quelles sont les prochaines étapes de la démarche RSE?

Nathalie Gateau: J'anime le comité RSE composé de représentants de nos différents métiers et membres afin de décliner en profondeur notre stratégie. 2019 sera l'année de la structuration de la démarche par une écriture détaillée de nos objectifs dans l'ensemble des domaines concernés. Notre première notation extra-financière de 54/100, évaluée en 2018 par Vigeo, nous servira également de guide pour améliorer nos positions.

Chaque membre du comité sera en charge de faire progresser ses spécificités. À ceci se rajoute nos obligations réglementaires qui nécessite une collecte rigoureuse de nos impacts.

Notre démarche RSE vise à minimiser les impacts négatifs de notre activité et à maximiser ses impacts positifs sur les trois piliers du développement durable (environnemental, social et économique). En tant qu'entreprise responsable, nous devons continuer à créer de la valeur tout en nous adaptant aux mutations liées à la digitalisation, aux pressions réglementaires, aux tensions dans le système de protection sociale, à la déresponsabilisation de l'Etat... Dans le respect de nos valeurs d'excellence, de partage et d'engagement, notre mission est de protéger et servir nos parties prenantes : nos clients directs et indirects, partenaires, fournisseurs, citoyens mais également les personnes vulnérables et, enfin, nos collaborateurs afin de leur permettre de travailler et évoluer dans un milieu professionnel épanouissant et valorisant.

APICIL soutient la Fondation Émergences

Cette Fondation lyonnaise est issue de l'association d'une quarantaine d'entreprises qui soutiennent, sur leur territoire grâce au mécénat de compétence, des projets à forte utilité sociale. À ce jour, quelque vingt projets ont été accompagnés. Ils ont permis la création de 35 emplois et touchent environ 10 000 bénéficiaires.

Chiffres clés:

- 54/100 notation extra-finançière Vigéo
- 16,3 M€ consacrés au mécénat et à l'action sociale
- 136 M€ investis dans des Green Bonds
- au 31 décembre 2018

APICIL, engagé pour promouvoir la diversité et encourager l'inclusion

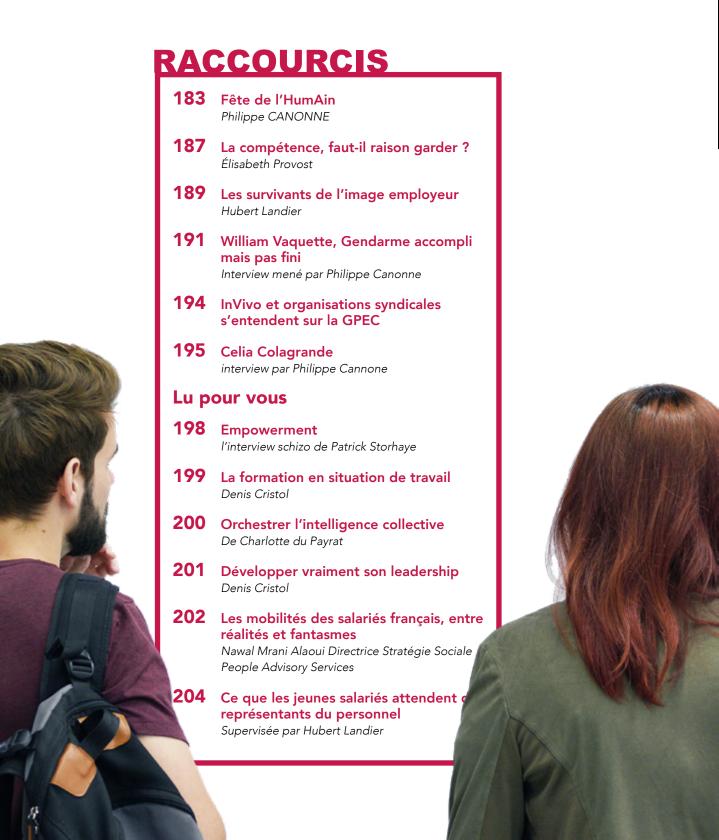
Parce que nous aimons, nous valorisons et encourageons la diversité sous toutes ses formes, le Groupe APICIL propose sept rendez-vous clés cette année autour des thèmes suivants : égalité femmes/hommes ; expression du fait religieux ; orientation sexuelle et identité de genre ; handicap.

www.fondation-emergences.fr









Fête de l'HumAin

Par Philippe CANONNE

« Ne dites pas à ma mère que je suis DRH elle me croit Marcheur pour le Climat »



Philippe Canonne est le Drh d'une belle Institution française, après avoir été celui d'importantes entreprises notamment dans le Retail. Avec son personnage du « Grand Drh », Double fantasmé, il livre dans ses Brèves un regard amusé ou désabusé (à vous d'en décider) sur une Fonction qu'il connaît bien. Toute ressemblance avec des personnes ou situations ayant existé pourrait bien ne pas être totalement une coïncidence. Evidemment tout celà n'est qu'Avatars et Coquecigrues. Ceux qui prétendraient se reconnaître ne seraient que présomptueux. De toutes façons s'agissant de Rh on n'est jamais à l'abri du pire et la réalité dépasse toujours la fiction.



Rubrique-à-brac | Calembredaines et Billevesées

« Franchement on perd son temps avec ces agences de notation sociale. C'est un travail dingue qui ne sert à rien »

« Ne dis pas ça c'est très important. Notre Groupe doit obtenir une bonne note sociale. Les analystes y sont très attentifs »

« Ça sert surtout à la reconversion d'anciens syndicalistes. Si ça avait la moindre influence sur le cours de l'action, ça se saurait. Les titres bien notés socialement n'ont pas mieux résisté à la crise que les autres »

Cette conversation détendue se tenait au stand de chaussettes que le DRH de cette importante Filiale de Distribution de ce Grand Groupe côté tenait à la Vente Solidaire organisée ce beau samedi de Juin. Le Grand DRH de l'Ethique, la Solidarité et la RSE du Groupe s'était déplacé avec son épouse. Les actions caritatives n'étaient pas dans son périmètre, une association ad hoc avait été créée dont le Délégué Général - un ancien de l'Humanitaire - reportait au Président, mais sa présence sur la photo attesterait son soutien à une belle initiative. De toute façon le site de la manifestation était sur le chemin d'Honfleur où il passerait le weekend.

Il faisait beau, la fête était pimpante. Ambiance bon enfant. Les salariés, tous volontaires - un oxymore ? - , animaient des stands. La Filiale avait déstocké des invendus. Le produit de la Vente irait à un projet d'éducation en Afrique. Quelques salariés plus engagés iraient sur place sur leur temps de vacances. Bien entendu tous les collaborateurs de la Drh avaient répondu présents. La recruteuse était au sportswear, la RRH des entrepôts à la lingerie et le juriste social aux maillots de bain. Le C&B tenait la buvette. Beaucoup de monde, il y avait de Bonnes Affaires.

« Tu as vu les questionnaires ? Complètement anglo-saxons. Certains sujets sont à l'opposé de nos pratiques. Par exemple la demande sur les quotas de minorités ou la boite pour dénoncer les managers »

« Là tu exagères, ce n'est quand même pas Vichy »

« Jet'assure, on demande si les collaborateurs dénoncent les agissements choquants de leurs collègues. Je réponds quoi ? »

« Mets que l'esprit de Responsabilité est une Valeur de l'entreprise » « ça ne veut rien dire » « Justement »

« Et sur l'existence d'une procédure de compliance avec les lois Us, je mets que nous nous attachons aux résultats en gardant le sens des détails ? » Sourires.

Les deux Compères déambulaient entre les stands. Entre deux stands de Merguez, des techniciens du SAV, tous syndiqués, avaient monté un petit spectacle de Gospel. C'était charmant.

« C'est comme le Bilan Carbone, vous allez inventer quoi après ? On compte les papiers dans les corbeilles et les ampoules au plafond »

« Oui c'est un peu bureaucratique, mais reconnais que ça a du sens. Et puis c'est l'air du temps. Excellent pour notre Image »

« Les camions de livraison, on va les peindre en Vert, ça fera plus écolo »

Remue-ménage. Sœur EmmaLouise, la Sainte des quartiers déshérités venait d'arriver. L'association dont elle était l'Ame dressait des ponts entre les malheureux du monde entier. Le Président lui donnait le bras.

« Quel beau symbole. La Foi et les Marchands main dans la main »

« Et elle n'a pas demandé cher pour venir. Son tarif est tout à fait raisonnable »

La religieuse, toute menue sous sa coiffe bleue, était trop âgée pour arpenter les allées. Une tente avait été dressée pour elle. Le Grand Drh s'y rendit pour obtenir sa bénédiction. Le Drh local veilla à la photo. Ils purent entendre la Sainte Femme féliciter le Président et l'encourager à penser aux Pauvres. « Nous nous battons pour l'accès de tous à la Consommation » lui répondit-il.

La ballade continuait, ils étaient maintenant dans les stands de lainage et manteaux. L'hiver avait été doux et la saison n'avait pas trop marché, les stocks à écouler ne manquaient pas. On se pressait devant les palettes de vêtements, c'était l'occasion de se rhabiller pour l'hiver. Les visiteurs étaient généreux pour une bonne Cause. D'autant que le troisième article était offert.

« J'y pense tu as avancé sur l'embauche de handicapés. Dans tes entrepôts il y a surement

Fête de l'HumAin

moyen de créer des postes aménagés »

« C'est en route sur de la manutention et on peut avoir des subventions importantes. Mais nous bloquons sur le problème des étages. En cas d'incendie on ne peut pas prendre les ascenseurs et on nous interdit de mettre à l'étage des personnes qui ne peuvent pas descendre les escaliers »

«Tu en as parlé à l'Association de Financement?» «Oui ils disent de descendre l'activité au rez-de-chaussée. Huit étages de stockage!»

« Mets en deux ou trois en bas au standard, ça réduira notre taxe Handicapés qui est trop élevée »

Ils finirent leur promenade au lâcher de ballons. Chaque enfant en recevait un à son arrivée et on en a lâché des centaines en fin de matinée. L'envolée de tous ces ballons a été superbe. Un moment féérique, tous ces ballons de couleur au logo de l'Entreprise. La carte qui y était attachée expliquait à côté de la photo de sœur EmmaLouise les engagements humanitaires du Groupe. Elle comportait aussi une offre promotionnelle.

Il était temps de se séparer, le Grand Drh reprenait la route. « Au fait on n'a pas parlé de ton plan social, c'est pour bientôt? » « Il est presque prêt, on le boucle pour l'été » « Surtout pas de fuites, sois vigilant » « Compte sur moi, on joue l'effet de surprise »

« Tiens tant que tu y es charge sur les gars du SAV, on ne peut pas compter sur ces types ». Puis il prit la route de la Côte Normande avec son épouse.

« Vraiment un type bien mon Drh ici. Je suis content de ce qu'il fait. C'est un honnête homme, généreux, solidaire. Il fait un travail superbe contre l'exclusion. Il est rayonnant de dévouement »

« Oui il est comme toi, un Humaniste ».



Rubrique-à-brac | Calembredaines et Billevesées

La Morale de cette Histoire

Bons sentiments

Qu'on se le dise, l'entreprise est écolo. Tout ce qu'il y a d'écolo, verte, green et environnementale. Pas une qui ne se revendique en modèle vertueux de la RSE ou du Développement durable. Pour laquelle elles se sont empressées de mettre en place des directions ad 'hoc. Avec des chefs, grands et petits, des chargés de projets et de sémillantes attachées de presse. Et ne dites pas que c'est du green washing. On lave plus Vert que vert. Et on affiche haut et fort ses ambitions pour sauver la Planète, lutter contre le réchauffement climatique ou protéger la biodiversité - au choix -. On n'hésiterait pas à prendre le train pour aller à Porto Alegre si ce bled n'était pas bêtement sur un autre continent. Et puis c'est cool le développement durable. Vous prenez un produit médiocre, genre machine à laver qui tombe en rade au bout de deux ans (fin du délai de garantie) ou cosmétique qui file des boutons. Vous l'améliorez, il se répare ou n'est plus programmé pour claquer, la crème vous la faites avec des fleurs ou des plantes. Ou bien vous achetez votre café à des paysans indiens, les mêmes qu'avant mais vous les mettez sur la photo. Et crac vous avez un bon bilan carbone. Presse, médias, marketing et c'est bingo. Un bon truc, surtout si vous avez des milliers de magasins : vous changez les ampoules pour des modèles chers et qui ne chauffent pas. Résultat vous diminuez le bilan carbone et la Planète est sauvée. Promotion mondiale à la clé. Cerise sur le gâteau en deux ans l'économie d'énergie vous paye l'investissement, ensuite c'est cadeau. La cantine du siège (à laquelle les Présidents ne mangent jamais) donne aussi de belles opportunités. Fini les fruits exotiques et la cuisine méditerranéenne. Place au low food. A Paris patates et betteraves pour tout le monde, pommes bio flétries à tous les repas. Pour ceux qui voudraient se démarquer il reste quelques bonnes idées insuffisamment exploitées: plus de vacances pour le personnel en été pour lutter contre le tourisme de masse, pas de climatisation dans les bureaux la Planète n'aime pas ça, plus de bœuf à la cantine les vaches pètent et font des trous dans l'ozone. Envisager des toilettes sèches à la Défense ou des éco-cabanes dans les arbres à côté de la Fondation Vuitton . De l'émotion, de la bienveillance et le tour est joué. La RSE est une valeur cotée en Bourse. La tonne de Co2 aussi.

Morale dans la Morale

Quand les patrons pensaient que la RSE c'était un gadget sans importance ce sont les Drh qui en étaient chargés. Depuis que c'est devenu médiatique les Rh ont été priés de laisser la main aux gens sérieux. Il faut dire qu'ils croyaient que le S de RSE c'était pour Social. Pourtant leur contribution aurait pu enrichir le Sociétal. Plutôt que de bilan carbone ou de transition énergétique ils auraient parlé de diversité, d'égalité ou de dialogue. L'égalité Hommes Femmes vaut bien la réduction de la consommation d'énergie et l'égalité des chances dans les recrutements l'impact environnemental d'un voyage en avion. Comme si la Planète devait être sauvée pour elle-même et non pour les hommes qui l'habitent. Tout ce qui est de l'Humain dans l'entreprise devrait concerner les Rh. Dans l'entreprise éclatée en cercles concentriques de parties prenantes éloignées les unes des autres, le Drh chef d'orchestre donnera le Sens. Celui de la responsabilité de l'entreprise envers les hommes et les femmes qui contribuent à son succès. C'est cellelà la vraie responsabilité sociétale. Pas sûr que les Drh qui en sont encore à disserter sur le dialoque social et les élucubrations de la jurisprudence aient tous bien compris que c'est leur avenir qui se joue là.

Morale de la Morale

C'est d'âme qu'il faut changer, non de climat .



La compétence, faut-il raison garder?

Par Élisabeth Provost, Vanhecke Consultante formatrice auteure

ncore aujourd'hui, de multiples débats et opinions surgissent à propos d'une notion érigée en phénomène, « la compétence » ; comme si c'était nouveau... La compétence aurait-elle simplement été emprisonnée dans des concepts que nous aurions nous-mêmes fermés : le métier, la capacité ou l'aptitude ? Ou les raisons de l'instant auraient-elles fait oublier les réalités d'un demain déjà dépassé ?



La compétence malade de « pyrrhonisme »¹

Quelle est donc cette chose étrange qu'on ne peut définir sans l'obscurcir? Cette pluralité de définitions et de points de vue qui ne sont en mesure de s'accorder que par le sens quand ils demeurent otages des dogmes et des certitudes que créent le besoin économique et la grande peur d'un lendemain tout numérique?

La sagesse que l'on accordât aux empereurs de l'ancienne dynastie Ming fut celle de la non-action. Ils avaient compris que les choses évoluaient sans eux et surtout que ces évolutions ne pouvaient exister que s'ils créaient les conditions d'une grande vacuité, un vide d'action générateur de vie. Mis en perspective, qu'adviendrait-il de l'actuel brouillage d'idées et de déclarations à propos de la compétence ?

1 Le pyrrhonisme est un courant de pensée rattaché à Pyrrhon d'Elis, philosophe grec (- 365/-275 avant JC). Bien que Pyrrhon n'ait rien écrit, comme Socrate le philosophe, sa vie est un modèle pour ses contemporains. Sa doctrine, rapportée par son disciple Aristolis, peut se définir comme un indifférentisme généralisé : "Nos sensations et nos opinions ne sont ni vraies ni fausses". Cette attitude d'indifférence seule peut conduire, selon Pyrrhon, à l'ataraxie (la paix de l'âme). Le but de Pyrrhon, comme les stoïciens, est de soustraire l'homme au malheur, qui résulte selon lui de l'attachement aux réalités temporelles. Ce non-malheur est, pour le sage, le bonheur. Le pyrrhonisme influencera grandement le scepticisme.

Rubrique-à-brac | Compétences

Sur le plan de son origine, nous sommes tous de possibles géniteurs contributifs à ses multiples naissances qui ont maillé notre histoire économique et sociale. Les doctrines et les déclarations à propos des compétences, celles des universitaires, des consultants ou des organismes répertoriés pour l'étudier ont été plus prolixes que celles des acteurs qui se « contentaient » de l'utiliser pour faire face à leurs besoins.

La notion de compétence évolue et interroge toujours. Dans les années 1980, afin de répondre à l'évolution des postes, la fonction publique territoriale s'en est emparée. Lors des journées internationales de la formation en 1998, le Medef l'a posée comme accompagnant nécessairement le projet d'entreprise. Dernièrement, le rapport 2018-2019 de l'Apec l'installe sur le plan de l'évolution des métiers et des nouvelles formes d'emploi. Et la commission prospective de France Stratégies réfléchit à sa saisine par les entreprises.

Le paradoxe symbolique de la compétence

Cependant, de cette grande diversité d'opinions et de déclarations à propos de la compétence, une alliance entre les acteurs se dégage. Celle d'une conformité dans son application dont il est tiré une puissante conjecture, une conformité d'idée : répondre à l'urgence économique car numérique. Comme si nous étions innocents des impacts d'un processus d'accélération du traitement des données que nous aurions nous-mêmes contribué à créer...

En fait, à quoi servirait de discourir sur des compétences chamboulées par un système économique qui s'est ouvert grâce au partage et aux nouveaux modes de traitement des informations? A cause (grâce?) aux disruptions des applications numériques, Uber, Airbnb et autres déstructurations des entreprises de services et de production? Quand certains d'entre nous ont construit ou ont volontairement emprunté ce chemin; quand d'autres l'ont désiré, parfois rêvé; quand certains l'ont ignoré et d'autres encore l'ont subi.

Dans cette pseudo-crise d'adaptation de la « ressource-compétence² » à la demande économique d'ajustement des entreprises à leurs besoins, notre responsabilité collective est engagée, que l'on soit proactif, acteur ou passif.

Ne rien faire est aussi une prise de position.

La compétence, une non-réponse à la crise des temporalités

Répondre à une immédiateté sans en avoir envisagé les conséquences; sans avoir douté de ses implications; sans s'être assuré de possibles scénarios alternatifs; ou s'être soumis à ce que l'on pense ne plus être capable d'éviter... est-ce raisonnable?

S'il existait une caractéristique dans nos comportements, ce pourrait être la suivante : l'impuissance à prouver que la réalité choisie pour la compétence est bien celle-là et pas une autre. À ce jour, cette réalité non raisonnée a ignoré les symptômes portant rupture des formes économiques en vigueur, bien protégés que nous pensions être dans nos systèmes autocentrés, entreprises ou institutions.

Pourtant, les nuages de la bifurcation étaient bien là ; certains s'en sont même approprié le nom à d'autres fins, le « cloud »...

Alors se questionner à propos des compétences ne conduirait-il pas à regarder l'horizon par le petit bout de la lorgnette? La source du paradigme d'aujourd'hui ne jaillirait-elle pas plutôt au-delà des montagnes de l'évidence ambiante?

La compétence entre liberté et menaces...

Demain s'est déjà installé; il suffit d'aller à sa rencontre dans les nombreux salons et colloques factuels et virtuelles portant les initiatives numériques. Dans cette course effrénée au progrès, quel est le devenir de l'instant? Alors que le cerveau ne fait pas la différence entre le réalisé et le pensé, pour lui les deux moments sont également vécus; et si nous bifurquions pour un autre espace, intemporel celui-là, tant qu'il peut exister, un système dont l'humain serait LA finalité?

Les menaces sont bien là. Dans un univers dont la longévité est aujourd'hui mesurée, quelle est la place de la compétence dans notre survie à terme?

Epictète³ déclarait : « Haussez la tête, hommes⁴ libres ! » Le sommes-nous encore ?

² Dixit Guy Leboterf

³ Epictète est l'un des plus célèbres philosophes stoïciens. Sa réflexion porte essentiellement sur la sagesse et la recherche du bonheur. Sa philosophie est fondamentalement minimaliste, puisqu'elle consiste à éviter le malheur, en guise de but de la vie, plutôt qu'une recherche proprement dite du bonheur. Son œuvre la plus célèbre est le Manuel

⁴ Comprendre en 2019, « hommes et femmes libres »!



Rubrique-à-brac | Arsenic & Vitriol

J'ai donc posé ma candidature et, surprise! On m'a rappelée! J'ai dû d'abord répondre à un long questionnaire, aux questions un peu bizarres (mais je ne suis pas psychologue) qui avait pour but de savoir si j'avais « l'esprit Starteck » ou non. Bonne nouvelle! Je l'avais. Cela m'a permis d'avoir un premier entretien (avec Pamela, la Human resources manager), puis un second, avec Bob, un coordinateur d'équipe, et enfin avec Zoé, une ingénieure commerciale. Super, tous hypersympas. Ce qu'on me proposait: assistante d'un ingénieur commercial. Une prime motivante si je dépassais mes objectifs d'affaires (c'est vrai que le salaire n'est pas terrible).

Bon. J'ai commencé dès le lundi suivant. La première journée a été très sympa. J'ai été invitée à déjeuner par Pamela, qui m'a bien expliqué ce qu'elle appelle la culture de l'entreprise. Remarquez, c'était déjà ce que j'avais vu sur le site. Ici, pas de formalisme. Tout le monde se tutoie. Ensuite, j'ai passé les deux premier jours à rencontrer les business unit managers. En gros, tout en m'expliquant ce qu'ils faisaient, ils m'ont tous dit à peu près la même chose. Ici, pas de chichis, on joue le jeu et on avance. Pamela m'avait donné un petit carnet où noter ce qu'on me disait pour revoir ça avec moi et en faire une synthèse le soir du deuxième jour.

Le troisième jour, j'ai donc commencé à travailler avec les trois ingénieurs commerciaux que je devais épauler. Là, j'ai eu un choc. Je pensais travailler avec un seul patron et voilà que j'en avais trois. Je me suis vite aperçue que ça posait un problème parce que tous les matins, tous les trois se succédaient devant moi pour me dire qu'ils avaient quelque chose d'absolument prioritaire à me confier. Comme je ne pouvais pas donner la priorité aux trois à la fois, il y en avait donc deux qui n'étaient pas contents. En tout cas, ça me donnait beaucoup de travail. Le soir, c'était jusqu'à 20 heures, quelquefois même plus. Au début, je me disais que c'était probablement parce que je m'y prenais mal, que ça allait se tasser.

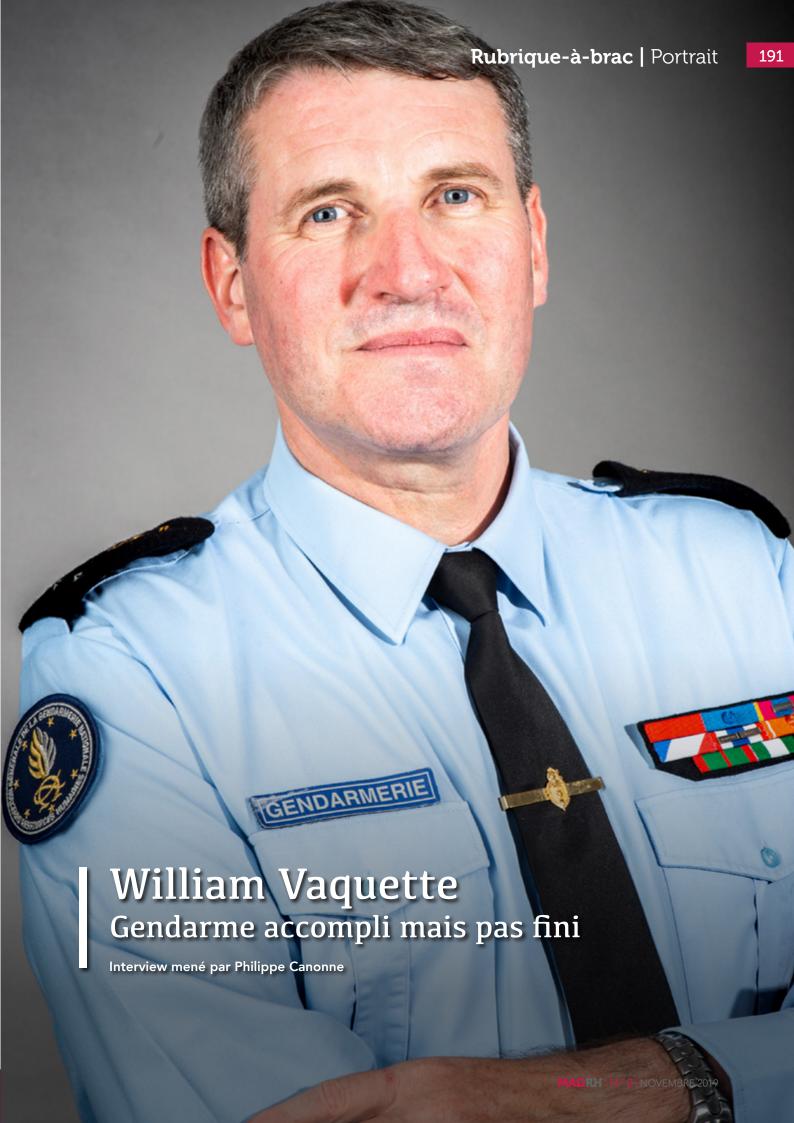
Puis est venue ma première participation à un afterwork. Et là, surprise. Quand on s'est séparés, ils étaient tous pétés grave. Sans compter que ça fumait et que certains étaient à la coke. Comme je m'étonnais, l'un des ingénieurs, qui essayait de me draguer, m'a expliqué que c'était pour eux une façon de décompresser, qu'ils ne pouvaient pas faire autrement pour suivre le rythme qui leur était imposé. Mais que de toutes façons, ils aimaient ça. Que c'était partout pareil et qu'il avait même vu pire. Au passage, je me suis aperçue qu'ils étaient là depuis très peu de temps. Six mois maximum en moyenne.

Deux mois plus tard, j'ai vraiment commencé à déchanter. D'autant plus qu'on m'avait promis une prime sur les affaires qu'on ramenait. En fait, la prime, elle était réservée aux ingénieurs. Donc, pour moi, zéro. J'en ai parlé à Pamela. Elle m'a répondu que je la gonflais et que trois semaines après mon arrivée, je n'allais pas commencer à me plaindre. Que ça viendrait en son temps. J'ai également parlé des heures supplémentaires pas payées. Là, elle m'a répondu que si j'étais obligée de rester tard le soir, c'est que je m'y prenais mal pour faire mon boulot dans les temps et que ce n'était pas comme ça que je pourrais avoir une prime. Bref, elle avait autre chose à faire que perdre son temps avec une emmerdeuse.

J'ai commencé à comprendre pourquoi le turn over était si élevé. Et là, je me suis aperçue qu'il n'y avait pas de représentants du personnel. J'ai cherché à savoir pourquoi. Le business unit manager m'a expliqué que c'était parce qu'il y avait eu carence aux élections. « Je te l'ai dit. Ici, on est dans l'informel. S'il y a quelque chose à dire, il suffit de le dire. S'il n'y a pas de délégués, c'est parce qu'il n'y en a pas besoin dans la mesure où tout se passe bien! Et si ce n'est pas ton avis, c'est simple, tu peux t'en aller... ».

C'est ce que j'ai fait, finalement. Mais avant de partir, je suis retournée sur Internet pour consulter un site où les salariés donnent leur avis sur leur employeur. Et voilà ce que j'ai trouvé au sujet de ma boîte : « Ce boulot est une blague ! Les gens qui y travaillent sont immatures, ils parlent de choses à tort et à travers. On se croirait revenu à l'école. L'entreprise ne vous forme pas correctement pour le travail, ils vous mettent pendant une semaine en formation sur le tas et puis directement à la production. En gros, ils vous poussent dans une piscine et se fichent que vous couliez ou que vous nagiez. La paie craint. Ils font de la publicité pour des incitatifs qui, selon vous, seront de l'argent, mais ce n'est pas le cas, ils ne font que distribuer des sandwiches et des boissons... cette boutique est incohérente et manque par ailleurs totalement d'éthique commerciale! Je ne recommanderais à personne d'y aller, ça n'en vaut pas la peine!»

Bon. Je me suis dit que j'avais été idiote. Ce site critique se trouve juste au-dessous du site officiel de la boîte. Mais est-ce que j'aurais cru ça avant d'en faire l'expérience? Je ne suis pas sûre. Je me serais dit que c'était encore des critiques gratuites venant de gauchistes ou de gens aigris qui n'aiment pas les entreprises. En tout cas, j'ai vite retrouvé du boulot. Et cette fois, dans une boîte de décolletage industriel. Son site Internet n'est pas terrible, mais au moins on ne cherche pas à vous entuber avec de bonnes paroles qui n'ont rien à voir avec la réalité. Au passage, j'ai appris qu'ils avaient virés Starteck de leurs prestataires.



Rubrique-à-brac | Portrait

Bonjour William, Général de Brigade de Gendarmerie, Saint Cyrien forcément ?

as du tout, j'ai démarré Gendarme auxiliaire au plus bas de l'échelle. Puis j'ai gravi tous les échelons pour accéder aujourd'hui à un grade d'officier général. L'Armée offre à des gens volontaires de véritables opportunités de progression. Si on fait des efforts personnels de formation, d'acceptation des contraintes et réussite dans l'emploi, on peut faire carrière. Il faut de la persévérance, en accepter les contraintes et avoir de la réussite mais à ces conditions on peut avoir commencé bas et avancer loin. Arrivé par hasard et resté par passion, j'ai beaucoup appris et j'espère continuer.

Aujourd'hui à la Direction du Personnel Militaire de la Gendarmerie vous n'avez pas toujours été dans les Ressources Humaines ?

Effectivement j'ai 34 années de carrière dans la Gendarmerie, en tout temps et en tout lieu, sur le territoire national, en outre-mer et à l'étranger, avec des fonctions très variées en interministériel, dans les domaines de la formation, de l'opérationnel, de la diplomatie, des fonctions en administration centrale et plus particulièrement des ressources humaines.

Vous êtes en charge des projets de Transformation RH, c'est quoi la Transformation chez les Gendarmes ?

Avant tout c'est produire des évidences. Faire preuve d'empathie et de bienveillance dans un monde qui change. Si c'est simple et évident, si c'est le bon sens, les gens suivront. Dans une vision large c'est impulser les démarches de modernisation et prospectives, proposer des orientations stratégiques. Mais pour que les gens adhèrent le sens doit être simple et visible. La Transformation n'est pas seulement une approche technique il faut saisir sa dimension humaine.

Pourquoi la Gendarmerie a-t-elle senti la nécessité de s'engager dans cette voie ?

Pour deux raisons : changement du contexte et changement de la Ressource.

Le contexte?

Les corps militaires sont au même titre que toutes les organisations traversés par la révolution digitale. Mais dans la Gendarmerie c'est à la puissance Mille. Nous sommes confrontés dans nos métiers à une irruption massive du digital. Notre environnement quotidien évolue en permanence avec le numérique. Nous utilisons tous les jours des outils qui nous relient à des masses considérables de données et ouvrent des possibilités et des facilités qu'on n'imaginait pas quand j'ai commencé ma carrière.

De même notre environnement RH est entièrement numérisé. Nous disposons de données de toutes sortes. La question à se poser est faut-il l'utiliser à développer de la proximité numérique, des outils plus accessibles ? Ou faut-il en profiter pour privilégier l'environnement humain ?

La Ressource?

La Gendarmerie recrute chaque année 7 à 10 000 personnes, pour beaucoup comme gendarmes adjoints volontaires. Mais aussi des cadres sousofficiers et officiers et du personnel civil. Nous devons répondre à leurs attentes. Ce sont celles du corps social tel qu'il est. Notamment tous sont des digital natives. Ce sont des jeunes de notre époque. Ils veulent de la transparence, de la traçabilité, de la rapidité et des réponses individuelles à leurs questions (comme leur « expérience client » quand ils commandent chez Amazon ou AliExpress). La Transformation c'est s'adapter à ce changement de paradigme sans perdre nos fondamentaux. Notre ambition est de passer à une gestion individualisée des parcours.

Comment êtes-vous arrivé à cette responsabilité de piloter la Transformation RH ?

Etant impliqué dans les projets de Transformation des retraites de la Gendarmerie j'étais déjà en prise avec cette approche. Et j'étais au bon endroit, à la Direction du Personnel, pour pouvoir mesurer l'inquiétude que génère légitimement tout projet de Transformation et l'importance des qualités humaines à y apporter. C'est sans doute la raison pour laquelle mes Chefs m'ont demandé de prendre en charge ce projet de Transformation RH de la Gendarmerie.

Ma conviction est qu'il faut faire simple et utile. J'ai eu l'opportunité de produire un rapport sur Les enjeux de l'intelligence artificielle pour une nouvelle gouvernance augmentée des RH. J'y ai développé que les changements profonds qu'annonce l'IA dans les processus RH et la gouvernance des compétences et des personnels n'ont pas encore été appréhendés à leur juste mesure sous l'angle des RH. Je préconisais un focus sur les champs de la montée en compétence, d'aide à la décision et de performance RH dans le respect des enjeux éthiques d'accès et de traitement des données.

Et on vous a invité à mettre en œuvre vos préconisations ?

Oui, je suis rentré dans un angle mort. La Gendarmerie a mis en œuvre de nombreuses solutions techniques d'IA pour améliorer ses activités. Mais la Transformation n'est pas simplement un enjeu technique. Les aspects RH de la mise en œuvre doivent être pris en compte. C'est l'angle mort.

Rubrique-à-brac | Portrait

Votre ambition?

Passer à une gestion individualisée des parcours.

De nos jours les personnels veulent de la personnalisation et de la traçabilité. Avant on faisait des fiches de vœux, qui suivaient leur cours, c'était assez opaque. Aujourd'hui nos gens veulent savoir où est leur demande, qui la traite et va leur répondre, quand ils auront une réponse. Nous devons passer de la gestion pour tous à la gestion pour chacun. Et dans un environnement qui change profondément. Et bien entendu sans renier notre dimension militaire.

Il faut accepter que nous sommes dans la société du zapping. Nous sommes passés de la société de la connaissance dans laquelle chacun maîtrisait son champ d'intervention à celle de la reconnaissance. En ce sens qu'il n'est plus nécessaire de posséder toutes les connaissances et qu'il faut être capable d'aller les chercher là où elles se trouvent. Notre enjeu, nous qui disposons de toutes les données utiles, notamment en RH, est de donner à chacun l'accès simple et rapide aux informations qui le concernent, qui l'intéressent. Nous devons « raffiner la donnée » et la rendre accessible.

Vos projets Phare?

Un projet d'aide à l'orientation professionnelle. On parle d'employabilité. Aide les personnels à évaluer les orientations possibles de carrières en leurs fournissant un maximum d'informations pertinentes et rapportées à leur situation. C'est une sorte de GPS dans la multitude des choix très variés qui sont possibles dans la Gendarmerie. Pour plaisanter nous l'appelons le Waze RH de la Gendarmerie « gagner du temps et éviter les embouteillages » ! Savoir en temps réel quel est le bon chemin à prendre pour orienter sa carrière. Un simulateur des orientations possibles dès l'entrée dans la Gendarmerie jusqu'au meilleur moment pour prendre sa retraite.

Par exemple répondre à la question: je vise un commandement de chef d'escadron départemental dans telle région, que faut-il faire pour y parvenir? Nous avons la donnée permettant de le faire. Il fallait la volonté, le reste n'est qu'une affaire de puissance de calcul et de spécialistes. Nous pourrons sortir le profil recherché, dans son environnement et avec les implications pratiques de rémunération, d'indemnités

ou de contraintes. Donc toutes les informations utiles. L'intéressé peut ainsi affiner son évaluation de la faisabilité et des moyens à se donner.

Les parcours types étaient déjà identifiés par le passé. Nous les adaptons en temps réel à des situations et des aspirations individuelles. Nous voulons faire coïncider l'intérêt général et les aspirations personnelles. Et bien évidemment dans un environnement qui reste militaire.

Un autre projet?

Un chatbot RH sur l'intranet de la Gendarmerie [chatbot : robot programmé pour simuler une conversation avec son utilisateur]. L'intitulé un peu pompeux est « un agent conversationnel intégrant de l'intelligence artificielle pour des outils RH innovants ». En pratique il s'agit de répondre aux questionnements RH des agents sans délai ni intermédiaire. Transparence et confidentialité. Tout simplement en posant directement ses questions au Chatbot qui répondra. C'est un FAQ avec de l'IA. Un dispositif apprenant, plus on lui pose de questions plus il apprend à mieux répondre.

Le système est en phase de test pour être étendu à tout l'effectif. Il permettra aussi d'alléger la tâche administrative sans plus-value des gestionnaires RH qui pourront se reporter sur des tâches plus efficientes. Notre responsabilité est de superviser la machine. Le Machine Learning la rend plus pertinente dans ses réponses, il s'agit toutefois de ne pas perdre de vue la dimension humaine de la relation avec l'utilisateur.

Pour conclure

Il ne s'agit pas de Transformation numérique. Mais de Transformation PAR le numérique. Nous devons être là où la machine ne pourra pas nous égaler. Dans l'Humain, dans la relation, dans l'empathie.

Une dernière question : avec ces outils demain chaque Gendarme pourra finir Général ?

Notre objectif est plutôt d'aider chaque Gendarme à développer son employabilité. C'est-à-dire selon la définition de l'OIT « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle ».



InVivo et organisations syndicales s'entendent sur la GPEC

Lorsque des entreprises arrivent à co-construire, il est bon que ça se sache...

n 2018, 227 millions d'euros ont été investis dans les innovations agricoles françaises, soit 2,6% des investissements mondiaux (DigitalFoodLab). La France se place ainsi au premier rang européen. La technologie révolutionne ces métiers à des fins compétitives.

InVivo et les organisations syndicales accompagnent cette professionalisation de l'agriculture en structurant, sur un « double niveau », l'accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Une forte implication des parties-prenantes pour définir le socle commun

Conçu et rédigé par la DRH d'InVivo et les organisations syndicales, l'investissement des pôles métiers a permis de préciser les objectifs du socle commun de l'accord : identifier en continu la sensibilité des métiers, intégrer les talents, s'adapter aux évolutions des métiers. Le rôle des parties-prenantes est d'informer les collaborateurs des changements en cours, des enjeux qui s'y rattachent, des perspectives de développement et opportunités professionnelles.

InVivo a créé - sur un double niveau (groupe et pôles métiers) - un outil d'échange d'informations et d'anticipation des évolutions du secteur : « Job Lab ».

« Le secteur agricole subit de nombreuses transformations ayant des impacts sur nos métiers. La priorité de notre stratégie GPEC est donc d'anticiper l'évolution des emplois. Job Lab, l'observatoire des métiers, nous offre cette vision prospective de l'emploi. » Sébastien Graff, DRH d'InVivo.

Une organisation plus agile pour adapter les solutions à chaque pôle métier

Les pôles d'activités (Corporate, InVivo Trading, InVivo Retail et Bioline by InVivo) définissent, déploient et suivent les mesures de la GPEC du socle commun. Pour une meilleure agilité et afin de répondre aux objectifs stratégiques RH de chaque pôle, une déclinaison de l'accord a été conçue. Elle s'est faite à partir de l'« expérience salariée », basée sur cinq piliers :

- Attirer, recruter & intégrer ;
- Evaluer & échanger;
- Accomplir & développer;
- Identifier & reconnaitre;
- Planifier les parcours professionnels et les fins de carrière.

« Cette démarche encourage les passerelles entre chaque pôle métier. Elles favorisent la concertation et l'échange avec les autres branches d'activité du groupe, elles s'alimentent entre elles tout en s'appuyant sur le socle commun. » explique Sébastien Graff.

Dans un prochain numéro nous pourrons interroger Sébastien Graff sur sa conception du dialogue social.

Nouvelles de la soute

La rubrique qui donne la parole à tous les RH et vraiment à tous ...

Le MAG RH est un magazine People d'un genre un peu particulier. On y trouve des gens importants. Des gens qui comptent dans la communauté RH, qui ont quelque chose à dire, des sachants. Sa photo dans le Magazine de référence pose le Grand Drh, l'Académique reconnu ou le Consultant intelligent. Peu de risque qu'il laisse la place à son adjoint, sa collaboratrice ou un

obscur professionnel des services. Eux ce sont les Invisibles. Pourtant ils constituent probablement l'immense majorité de ceux qui font la Fonction RH au quotidien. Les jeunes, les N moins moins, les «seconds rôles» ou les spécialistes méconnus. C'est à eux que cette rubrique donnera la parole. Un seul critère : Ne pas tenir la tête d'affiche mais faire le job.

Celia Colagrande

A l'ombre des Jeunes RH en fleur



Celia Colagrande qui êtes-vous ?

Je suis une jeune femme de 27 ans, au double parcours juridique et développement RH. J'avais commencé par une double licence Economie et Droit mais, ça fait complètement pompeux comme ça, je suis vraiment tombée amoureuse du langage juridique¹. J'avais l'impression de décortiquer un de ces "langages hermétiques" du sketch des Inconnus. Puis le droit social, je l'ai trouvé plus concret et plus enthousiasmant que le droit pénal pour lequel j'avais aussi un penchant. C'est mon master 1 en droit social qui m'a amenée aux Développement RH et aux enjeux managériaux. Je recherchais plus de collectif que dans le juridique. Travailler en entreprise m'intriguait, l'image que j'en avais petite, en passant devant le bureau de mon père, se fixait en une fourmilière de femmes et d'hommes costumés. J'y voyais un microcosme des relations humaines.

Rubrique-à-brac | Les nouvelles de la soute

Qu'attendiez-vous?

Je me demandais comment on pouvait s'y épanouir. Y vivre une aventure humaine dans une aventure entrepreneuriale. Naturellement ça m'a amenée au Développement RH. Pour moi c'était la question de quelle organisation servir.

Cette organisation, vous l'avez trouvée ?

Je suis entrée dans une grande Association caritative pour son emblème, ses valeurs et les personnes qui servent cette cause. Avec beaucoup d'attentes et beaucoup d'exigence. Très vite, j'ai été confrontée aux jeux de posture, de représentation et de pouvoirs. Aux egos et au fonctionnement en silos. A tout ce qui m'empêchait de travailler de façon fluide, au bon rythme. Mais j'en garde aussi d'excellents souvenirs, recevoir la confiance de ma manager et de mon DRH en me confiant la responsabilité du pôle de développement des compétences et de la diversité à 24 ans. J'ai eu la chance d'y rencontrer des mentors, de nouer des véritables relations humaines, professionnelles voire pour certaines, devenues personnelles. Mais j'avais l'impression qu'en restant là-bas, je m'userai à vouloir faire bouger les lignes.

Un parcours d'initiation?

Le Master que j'ai fait en alternance m'avait fait comprendre la problématique du recrutement. Non seulement l'importance de la bonne personne, aux bonnes compétences, au bon endroit, mais aussi la recruter en lui présentant loyalement l'entreprise, ne pas vendre un rêve, je ne crois pas à l'environnement idéal, sans accros ou défis à relever. Ça fait partie de la beauté des missions à y réaliser. J'ai fait mon mémoire sur la place de la Fonction RH dans l'entreprise « libérée », intéressée par le type d'organisations décrites et la polémique de cette nouvelle tendance RH. Le débat autour de « l'entreprise libérée » reproche notamment à ce mot valise de décrire tout un tas d'organisations très différentes dans le fond et la forme, mais pourtant elles partagent toutes et se rejoignent sur leur démarche d'expérimentation d'autres types de prise de décision. Au travers de ce travail de recherche sur des organisations de niches, je me suis rendu compte du fossé énorme avec la réalité d'une majorité des organisations, en silos, où le statut et la place occupée semblent plus importants que ce qu'on y fait.

La réalité du quotidien ?

J'ai découvert le poids du « masque professionnel ». C'est Frédéric Laloux qui en parle dans son excellent "Reinventing Organisation". D'après une étude qu'il cite, nous ne montrons au travail qu'un tiers de notre personnalité. Pour se protéger, pour ne pas s'épancher car l'information en entreprise est encore trop souvent perçue comme un enjeu de pouvoir. Quel gâchis. Cela fait de nous-même seulement, pendant la majorité de notre temps d'humour, de créativité, de débats endiablés en moins. Les relations en sont aseptisées. La tenue, les gestes, le corporel, les conversations convenues, les rites acceptés. Un nouveau langage hermétique pour le trio de comique, le langage corporate. C'est un mix de franglais, parfois totalement à côté de la plaque. Un sublime "On se la fait en B2B?" pour "be-to-be" comme un face à face. Juste pour remplacer un mot à trois syllabes : ensemble.

Une Fonction RH loin de vos espérances ?

Pas tant que ça. J'avais eu la chance lors de mon Master 2, fait en apprentissage auprès des professeurs Jean-Emmanuelle Ray et Charles Henri d'Arcimolles, de rencontrer des professionnels RH. Ils représentaient 50% des enseignants. L'un d'eux nous avait souligné que c'est une fonction forcément en contradiction organisationnelle entre les salariés et les dirigeants. Les uns comme les autres la perçoivent comme une anguille, y voient un syndrome de l'imposteur ayant deux clients à servir en entreprise. Une sorte d'équilibriste, de funambule, facilement éjectable.

Donc vous décidez de quitter la Fonction RH?

Pas vraiment. Je décide avant tout de quitter le secteur d'activités dans lequel j'étais. Trop directif et d'ailleurs beaucoup trop règlementé pour une fonction GPEC/GEPP qui demande de cibler et d'équilibrer le triptyque mobilité, formation, recrutement. Puis c'est une maturité d'organisation que je quitte et qui ne me correspond pas.

Alors vous faite quoi au juste aujourd'hui?

Je fais toujours du Développement RH mais en position externe. Je cherche à aider les entreprises à développer les Soft skills de leur collaborateurs à partir d'un vivier culturel et artistique. Avec le dessein auquel j'aspire d'aider, non pas la culture d'entreprise, comme s'il y avait encore des "one best way", mais les cultures d'entreprises. Dans une société de plus en plus automatisée, de la connaissance connectée, les entreprises doivent prendre en compte, dans leur façon de se développer, le virage qui modifie la nature même du Travail, le Sens qu'on y trouve.

Et ma référence pour donner du sens et une vision au monde dans lequel nous vivons et dans lequel nous nous projetons, ce sont les artistes. La culture est ce que nous lie, les œuvres et expériences artistiques que nous partageons ; témoin universel

Rubrique-à-brac | Les nouvelles de la soute

de ce que nous traversons.

Vous parlez de la Vision, du Sens qu'on met ou qu'on trouve au Travail ?

Je ne suis pas très clanique, mais c'est certain que je partage avec ma génération le fait de revendiquer et de porter comme fondamentale l'importance de la recherche du Sens dans le Travail. La seule chose qui la diffèrancie des précédentes, c'est précisément de le revendiquer. Ne pas se perdre dans le travail pour une reconnaissance illusoire. C'est un changement total de paradigme. L'entreprise et les RH doivent l'accepter. Et accepter que les collaborateurs ne font que passer dans leur entreprise. Il faut trouver une nouvelle façon de maintenir l'enthousiasme, pour s'assurer que les gens ont juste envie de venir accomplir deux trois trucs dans la semaine.

On fait comment?

C'est la mission primordiale que je me fais des RH, c'est la conclusion de mon mémoire, les RH doivent être les gardiens et les garants d'une culture d'entreprise qui donnera du Sens. A eux de l'entretenir, de la faire vivre.

Et selon vous où en est-on?

Eh bien, un peu loin! La lourdeur des structures, des process de décision, les discours langue de bois, mais aussi le poids du règlementaire éloignent de la création d'une culture d'entreprise bien balancée entre les besoins de l'entreprise et les enjeux des collaborateurs dans le monde distribué de demain.

Et aujourd'hui, Vous, que faites-vous pour « faire avancer le monde » ?

Aujourd'hui, je me suis extraite de l'interne des organisations pour travailler de l'externe sur des « expériences culturelles », pour développer les savoir être, la créativité, la dimension émotionnelle des collaborateurs à partir d'une scénarisation des enjeux RH ou business des organisations pour qui nous travaillons. Pour contribuer à fédérer les collaborateurs à un autre niveau que le rationnel. Cela fait deux ans pile que je suis chez Creature, la contraction de créativité et de culture.

Et puis je suis la RH de notre toute petite structure. Formidable terrain de jeu pour tester et expérimenter à créer un collectif engagé autour d'une vision et de Valeurs partagées.

Et maintenant?

Je reste emballée par la transformation que vivent les organisations et le changement sociétal que nous vivons. Mais je suis plus sceptique sur la capacité d'adaptation rapide des organisations et des hommes qui les font. Je crois qu'il est sain, ce nécessaire temps long. Pour grandir et murir.

Du boulot pour les 30 années à venir ?

Du boulot c'est sûr. Mais je voudrais garder en ligne de mire l'idéal d'authenticité des relations que je recherche,

l'enthousiasme, l'admiration. Je n'exclus pas du tout de revenir au sein d'une organisation. J'alternerai je pense, entre des expériences entrepreneuriales externes et des développement des projets en interne pour des

On rêve encore quand on est jeune dans la RH?

pairs collaborateurs.

Oui bien sûr. Parce qu'il y a énormément de changements et de défis à venir. Mais on se berce moins d'illusions. On apprend à temporiser. A gérer la frustration, le temps. Et l'impatience. On apprend qu'on ne peut pas se dupliquer mais qu'on peut être sur plusieurs fronts à la fois.

Qu'est-ce qui vous exaspère le plus ?

Les tournures alambiquées de langue de bois et les jargons superficiels pour « se la péter ».

Si c'était à refaire, il est encore temps de changer ?

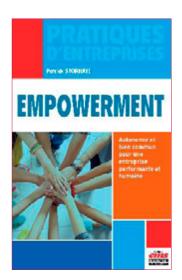
J'aurais dû prendre plus de temps avant de me fixer. Peut-être voyager, prendre le temps de découvrir d'autres entreprises. De toutes façons je pense que je changerai plusieurs fois de métier.

Votre rêve à vous Célia?

J'aimerais faire plusieurs métiers en même temps. Petite fille je rêvais de vendre des ballons le matin, conduire un bus l'après-midi et vendre des bonbons le soir. On s'était organisées collectivement avec 2 amies, on devait chacune tourner sur une plage horaire différente.

Demain peut-on s'organiser à plusieurs pour switcher sur plusieurs métiers ?

Lu pour vous



Sortie du livre collectif « empowerment » chez EMS :

l'interview schizo de Patrick Storhaye

Patrick Storhaye:
Patrick Storhaye acceptez-vous le principe de l'interview schizo pour la sortie du livre « Empowerment: autonomie et bien commun pour une entreprise performante et humaine »,

l'ouvrage collectif dont vous avez dirigé la publication chez EMS en septembre de cette année 2019, avec le concours de <u>RH info</u>?

Patrick Storhaye: J'avoue que le principe du dédoublement des personnalités pour un ouvrage à 46 personnes, donc à quelque chose près 92 mains, m'inquiète un peu. Cela fait en effet 184 mains après dédoublement! Bien que la partition soit belle et harmonieuse, cela risque de confiner à la cacophonie. 46 personnes à gérer c'est toujours compliqué car il y en a toujours un ou une qui veut faire bande à part, alors si en plus il faut dédoubler!

Patrick Storhaye: Si tu crains la cacophonie (pardonne-moi mais je me permets de te tutoyer d'emblée car je n'aime pas les distances inutiles) alors pourquoi avoir fait un ouvrage collectif? Peux-tu nous dire ce qui a motivé cet ouvrage?

Patrick Storhaye: Vous avez raison, tutoyez-moi et restons simples!

Patrick Storhaye: Attention à ce que tu dis quand même hein, le second degré ... aujourd'hui ... tu sais ... ils·elles sont peu nombreux·ses à l'entendre. Et puis l'idée du dédoublement de personnalité, c'est pour rire hein! Ce n'est pas pour introduire un second degré auquel le premier n'accèderait pas: c'est bien trop élitiste et prétentieux! Bientôt tu vas finir par être ton propre co-auteur... Bon allez, on se calme. Raconte-moi!

Patrick Storhaye: L'ouvrage est né d'un constat simple: de nombreux·ses auteurs·trices et/ou observateurs·trices de la vie des entreprises décrient le mal être au travail et les errances d'un

management déboussolé dans des organisations devenues folles ; Les études n'ont de cesse de nous en rappeler les effets sur les gens, à commencer par un désengagement qui se serait généralisé ; Et, comme souvent, la critique des symptômes l'emporte d'une part sur une compréhension approfondie des causes et d'autre part sur la recherche de solutions dans l'intérêt du Bien Commun ... et pas de ce qu'on a à vendre!

Patrick Storhaye: Ce n'est donc pas un ouvrage critique mais d'esprit critique et de propositions?

Patrick Storhaye: Cet ouvrage ne s'inscrit pas en effet dans la critique de tel ou tel courant, pseudopenseur ou école. L'intention est bien de chercher à comprendre les difficultés qui se posent, dans leur complexité et la grande diversité des réalités rencontrées... mais elle est surtout d'ouvrir des propositions qui puissent aider les professionnel·les à trouver les solutions qui leur sont le mieux adaptées dans le concret de leurs situations. Chaque réalité comprend un ensemble de contraintes particulières : une entreprise cotée n'a pas les mêmes contraintes qu'une coopérative ; une entreprise en croissance n'a pas les mêmes contraintes qu'une entreprise en survie ; les dirigeant·es ne sont pas tous désigné·es, rémunéré·es et révoqué·es de la même manière et n'ont par conséquent pas toutes et tous les mêmes allégeances ; la compréhension du réel n'est pas la même chez toutes:tous, les cultures d'entreprises indépendamment des successions de dirigeantes ne sont pas les mêmes, etc.

Ainsi, nous avons essayé d'une part de privilégier l'hygiène de raisonnement dans notre compréhension du réel et de faire preuve de travail créatif pour proposer des solutions.

Patrick Storhaye: En résumé, c'est encore un énième bouquin de consultants mâles de 50 ans qui proposent des solutions hors sol non?

Patrick Storhaye: La diversité des idées passe aussi par la diversité des auteurs trices! Notre intention était d'essayer d'éclairer les lecteurs trices avec des propositions qui les aident là où ils sont et dans le moment où ils sont, en intégrant autant que faire se peut la diversité des réalités rencontrées. Nous avons donc veillé à préserver la diversité des expériences pour avoir le regard le plus riche possible sur un réel bien plus bigarré que nos expériences individuelles respectives. Le réalisme des suggestions vient non seulement des 46 personnes différentes mais aussi de la co-écriture avec au moins un e praticien ne confronté e au réel pour les chapitres portant sur des propositions ou la présence d'interchapitres qui offrent des regards décalés sur les thèmes abordés.

Patrick Storhaye: Il s'agit donc d'une Œuvre Commune riche de la diversité des expériences et des idées de 46 contributeurs·trices ? Qui sont-elles·ils ?

Patrick Storhaye: Oui! Et c'est pour moi l'occasion de remercier chaleureusement Aude AMARRURTU, Michel BARABEL, Pascal BARATOUX, Vincent BERTHELOT, Lise-Marie BIEZ, Pierre-Antoine BIGGIO, Mahé BOSSU, Anne BOUCHER, Nicolas BOURGEOIS, Patrick BOUVARD, Laure BUONONATO, Gautier CASSAGNAU, Thomas

CHARDIN, Matthieu CLÉMENDOT, Maylis DANNÉ, Bertrand DELMAS, Thierry DENJEAN, Annie DUTECH, Anne ESLING, Bruce FECHEYR-LIPPENS, Marie-Pierre FLEURY, François GALLAND, Julien GALTIER, François GEUZE, Jérôme GRILLET, Bernard HELBERT, Franck HERTZBERG, Olivier LAJOUS, Jean-Marie LAMBERT, Mathilde LE COZ, Loïc LE MORLEC, Séverine LOUREIRO, Olivier MEIER, Frédéric MISCHLER, Robert OLLIVIER, André PERRET, Lionel PRUD'HOMME, Bénédicte DE RAPHÉLIS SOISSAN, Martin RICHER, François SILVA, Anne-Françoise DE SOLERE, Ludovic TAPHANEL, Bénédicte TILLOY, Gilles VERRIER et Romain ZERBIB.

Patrick Storhaye: Une bonne raison pour l'acheter? Une pour le lire?

Patrick Storhaye: 98% des droits d'auteurs seront reversés aux Restos du Coeur Emploi, c'est une bonne raison pour l'acheter. Il est lucide et propose des solutions, c'est une bonne raison pour le lire! https://www.editions-ems.fr/livres/collections/pratiques-d-entreprises/ouvrage/545-empowerment.html

La formation en situation de travail. Agents, managers et système au cœur du dispositif.
Elisabeth Provost-Vanhecke. Territorial éditions 2019

lu pour vous par Denis Cristol



Voilà un ouvrage de grande actualité qui brosse tous les enjeux théoriques et pratiques de la formation en situation de travail. Il intègre bien évidemment la dimension numérique, véritable trait d'union entre des situations de travail et des moments de prise de distance. L'ouvrage s'intéresse à la façon dont l'expérience se transforme en compétences. A cet égard, il met en perspective la «compétence-artefact» qui répond à l'urgence économique à la «compétence-objet-but» qui relie le parcours professionnel individuel à l'objectif de sa collectivité d'appartenance. Cette deuxième perspective se déploie mieux dans des organisations apprenantes au sein desquelles les managers deviennent des formateurs. Lorsque ces managers transforment les situations du quotidien pour les rendre apprenantes, c'est toute la culture de l'apprenance qui s'installe.

L'ouvrage est une véritable exploration des pratiques de fabrication des compétences, qui passe aussi pour chacun par une découverte de soi et de son potentiel d'autodirection de ses apprentissages.

On apprécie enfin le souci éthique dans l'utilisation de la formation en situation de travail en particulier pour les jeunes.

Un véritable dossier d'expert alliant un haut niveau de discernement théorique et une dimension pratique particulièrement documentée.

Orchestrer l'intelligence collective

de Charlotte du Payrat, Créatrice de Vecdas Conseil avec la collaboration de Charles-Henri Besseyre des Horts

La première question qui me vient à l'esprit est : pourquoi ce livre ?

Je fais partie des personnes qui aujourd'hui ne se retrouvent plus forcément dans la manière de fonctionner des entreprises traditionnelles. Je crois à une autre manière de générer de la performance collective. Selon moi, les démarches d'intelligence collective que l'on adopte dans beaucoup d'entreprises sont d'abord axées sur les outils digitaux ou le déploiement de modèles de leadership. L'enjeu réel aujourd'hui est dans l'attention porté à la démarche méthodologique globale. Sa cohérence donnera un sens (s'appuyant sur une vision partagée) d'où découlera un engagement des collaborateurs.

Sur quoi vous êtes vous basée pour écrire ce livre ?

Je m'inscris dans le courant des travaux de Peter Senge concernant l'entreprise apprenante. Tout le monde connait Peter Senge (ses travaux ont 30 ans !). Seulement on a encore du mal à l'incarner en entreprise. Le but de ce livre est de proposer une démarche méthodologique pour y arriver. Je me base aussi sur des histoires de vécus de collaborateurs concrets, réels et anonymisés. Enfin, je m'inspire de disciplines connexes inspirantes : le théâtre, la psychologie et les neurosciences.

Pourquoi croyez-vous tellement à ce modèle de l'entreprise apprenante ?

Ce modèle est parfaitement adapté pour faire face aux bouleversements de notre époque. En se basant sur le collectif, il offre une stabilité même en période de mutations. Or, je suis convaincue que ce modèle peut être déployé de manière pragmatique et concrète. Ma motivation est de rendre le monde du travail plus humain tout en répondant aux exigences de performance.

En quoi a consisté votre collaboration avec Charles-Henri Besseyre des Horts? J'écris depuis plus de 10 ans sur des sujets liés à la RH et au management. Avec



Charles-Henri nous nous sommes croisés en 2012. Nous partagions alors la même vision d'une RH stratégique et humaine. Charles-Henri s'est montré intéressé par mes analyses et réflexions. Outre sa confiance, il m'a fait bénéficier de sa riche expérience en m'accompagnant avec pédagogie dans un long travail de réécriture. La qualité finale de ce livre lui doit beaucoup! Cela démontre le cœur du message du livre: L'intelligence collective se situe au cœur des interactions...!

Comment les entreprises sont amenées à se transformer ?

Il s'agit d'oser sortir d'une logique d'organisation avant tout industrielle. Laisser davantage de place à une logique de collaboration nécessite une plus grande prise en compte des données immatérielles comme les émotions ou les motivations pour compléter les indicateurs de performance. La performance s'appuie alors sur les cercles vertueux générés par l'engagement des collaborateurs.



https://www.pearson.fr/FR/book/?GCOI=27440100243110

https://www.linkedin.com/in/charlotte-dupayrat/

Développer vraiment son leadership. Engagement, don, reconnaissance : les clés pour faire la différence.

Edition Vuibert De Benjamin Pavageau

lu pour vous par Denis Cristol



La logique du don a été popularisé par Marcel Mauss puis par Norbert Alter dans l'entreprise. Le sujet du don est régulièrement exploré pour créer de la confiance et de la collaboration. Benjamin Pavageau est docteur en sciences de gestion, très impliqué dans l'executive education. Son ouvrage vient à point nommé quand le monde se résumé parfois à compter à courte vue. A force de produire des managers stériles en vision et projet pour le futur, les entreprises s'atrophient et démotivent leurs collaborateurs. L'énergie du leader est toute différente, elle part du développement de soi et de ses vertus. Si le manager crée et applique des règles et des procédures, le leader fonde sa mission. Et quand il fait cela sur la base du don, il consolide une identité éclairée, authentique et féconde pour de

puissantes valeurs. S'engager pour un but commun est le propre des leaders véritables. Le don le service aux autres est au cœur de son engagement. A force d'engagement, le leader finit par incarner le but commun. Finalité éthique et utilité sociale sont au cœur de la quête. Si l'on est convaincu de l'importance du don, encore faut-il apprendre à ne pas s'épuiser et donner à tort et à travers. L'auteur propose 7 clés du leader donateurs :

- Se ressourcer aux dons reçus
- S'ouvrir à ses propres besoins
- Donner en fonction du besoin réel d'autrui
- Donner sans exiger un effet précis
- Donner sur la durée pour le but commun
- Se satisfaire du don bien fait
- Donner sans rien exiger en échange

Il est peut-être plus facile de donner que de recevoir, car l'on maîtrise ce que l'on donne et plus difficilement ce que l'on reçoit. Quand le leader donne de sa personne, il donne du soutien dans l'activité, de l'expertise, de la convivialité, de la prise de risque pour autrui, du mentorat, du soutien en dehors du contrat de travail, de la reconnaissance. Pour l'auteur un collectif peut se transformer par la puissance du don, cela passe par s'engager collectivement avec authenticité, reconnaître les ressources de la transformation, révéler l'identité et la mission de la communauté de travail, concevoir les buts communs et les confronter aux valeurs collectives, co-développer un écosystème favorable aux dons. Pour conclure, restons toujours attentif que la main de celui qui donne soit toujours audessus de la main de celui qui reçoit, évitons que le don ne soit avalé comme une mode de gestion et de manipulation supplémentaire. Ce qui arrive parfois aux meilleurs idées.

Les mobilités des salariés français : entre réalités et fantasmes

Par Nawal Mrani Alaoui Directrice Stratégie Sociale People Advisory Services EY France

Peu attractive et souvent même redoutée, la mobilité pour les salariés français n'est pas chose aisée, elle est même le fruit de nombreux paradoxes. Par exemple, jamais les techniques de communication et les moyens de transports n'ont été aussi variés et développés et pourtant la mobilité géographique et internationale demeurent anecdotiques pour une large partie des salariés français. Autre exemple, même si la majorité des salariés français s'accorde sur le caractère obsolète du modèle de métier unique pour la vie, nous sommes encore très nombreux à redouter la mobilité fonctionnelle. Sur ce dernier point, 77% des entreprises considèrent que leurs collaborateurs ne sont pas mobiles. C'est le constat que dresse l'étude réalisée par le cabinet Ernst & Young, sur la base de 109 monographies d'entreprises.

Etat des lieux des mobilités

Intitulée «Les mobilités des salariés français : entre réalités et fantasmes», l'étude du cabinet Ernst & Young a pour objectif d'apporter un éclairage sur la pratique des mobilités en entreprise par la réalisation de 109 monographies impliquant Directeurs, Directrices et Responsables des Ressources Humaines, et Directeurs, Directrices et Responsables des affaires sociales.

Sur les 109 monographies d'entreprises, réalisées par l'équipe People Advisory Services, 81% des entreprises disposent d'une politique de mobilité officielle et formalisée. Cependant, 50% indiquent ne pas disposer de suffisamment d'outils et dispositifs en matière de mobilité au sein de leur entreprise. Par ailleurs, 49% considèrent que la politique de mobilité de l'entreprise n'est pas suffisamment connue des collaborateurs. Il reste donc encore beaucoup de travail à faire pour que la mobilité des salariés devienne plus naturelle dans les entreprises.

Parmi les facteurs déterminants à la réussite d'une politique de mobilité, les acteurs RH indiquent prioritairement la bonne communication sur les dispositifs existants ainsi qu'un accompagnement exhaustif de la mobilité (tant sur la dimension humaine que financière). Les répondants sont parfois

sceptiques en indiquant que pour être vraiment attractive, la mobilité doit s'accompagner d'une véritable évolution de carrière, sans quoi les salariés ne s'y intéressent pas, les freins étant trop nombreux par ailleurs.



Si les étudiants français sont friands des périodes à l'étranger pendant leurs études, il y a un renversement complet à « l'âge adulte ». En effet, certains éléments laissent apparaitre une forme de défiance vis-à-vis de la mobilité professionnelle. Sur la base des résultats issus des monographies, les principaux freins à la mobilité évoqués sont les attaches familiales (80%) ainsi que le logement (72%).

Outre ces perceptions individuelles, les différents types de mobilités souffrent de nombreuses idées reçues. Ainsi, la mobilité fonctionnelle serait uniquement réservée « aux bons éléments », or si la catégorie professionnelle joue un rôle certain sur la mobilité fonctionnelle, d'autres facteurs tels que l'ancienneté et la situation géographique ont une influence sur ce type de mobilité.

Autre idée reçue, la mobilité géographique serait une affaire de jeunes et de personnes sans attache. Si l'âge est un facteur déterminant en ce qui concerne ce type de mobilité, la capacité des salariés à changer de zone est aussi conditionnée par la dimension régionale et le dynamisme de la région concernée.

Enfin, en ce qui concerne la mobilité internationale, cette dernière serait réservée aux hauts profils qui maitrisent l'anglais ou une langue étrangère rare. Or, lors des monographies menées auprès des 109 entreprises, ce sont les compétences comportementales (43%) qui sont plebiscitées dans le cadre de cette typologie de mobilité, bien plus que les

Rubrique-à-brac | Etudes & Enquêtes

compétences linguistiques (17%), managériales (16%) ou techniques (24%).

Indépendamment de ces idées reçues, les dispositifs de mobilités ne sont pas toujours adaptés ni efficaces pour les populations actives. Si la mobilité interne est totalement inscrite dans les mœurs des entreprises françaises, tel n'est pas le cas d'autres dispositifs comme le prêt de compétences ou encore la mobilité volontaire externe sécurisée, connus par moins de la moitié des entreprises interrogées.

Concernant les populations en recherche d'emploi, l'absence de mobilité peut constituer un véritable frein au retour vers l'emploi. En effet, d'après les études de Pôle emploi, le principal critère de recherche d'un demandeur d'emploi sur cinq est la proximité géographique entre le lieu de travail et le domicile. Certains outils ont d'ores et déjà été mis en place par Pôle emploi afin de favoriser la mobilité (remboursement des frais de déplacement ou d'hébergement), mais d'autres mesures devraient continuer à voir le jour compte tenu des attentes fortes sur le sujet.

L'opportunité de la mobilité

L'étude menée par Ernst & Young met l'accent sur l'aspect gagnant-gagnant d'une mobilité. Du point de vue des salariés, la mobilité peut être percue comme une forme de reconnaissance de leur valeur ajoutée mais également comme un levier de développement de leur employabilité. Du point de vue de l'employeur, le transfert de compétences est un atout considérable. En effet, à cette occasion le salarié développe de nouvelles compétences, qu'il pourra par la suite partager avec les autres salariés. La mobilité permet par ailleurs de contribuer à la fidélisation des salariés ayant été accompagnés de manière exhaustive sur leur mobilité, notamment via des formations ad 'hoc lors de la prise de poste en cas de mobilité fonctionnelle, et via des mesures d'accompagnement adaptées aux changements d'environnement géographique : visite de la future ville d'accueil, financement temporaire en cas de double loyer, accompagnement à la recherche d'emploi pour le conjoint, etc. Egalement, la mobilité est un levier d'attractivité des « Millénials », donnant aux entreprises une image « moderne et active », ouvrant des perspectives d'évolution à l'intérieur de l'entreprise.

Les pistes à explorer pour dynamiser la mobilité

L'étude réalisée par le cabinet Ernst & Young propose d'explorer certaines pistes pour dynamiser la mobilité, notamment en comparant les dispositifs et initiatives mis en place à l'étranger. Partant du premier constat que seules 23% des entreprises indiquent que les managers exercent véritablement leur rôle dans le parcours de mobilité des collaborateurs, les recommandations s'articulent tout d'abord autour du changement culturel que doivent opérer les parties prenantes.

Est ainsi mis en avant le rôle central que doit tenir le manager dans le parcours de mobilité. Pour ce faire, le manager doit faire preuve d'empathie et d'écoute, prendre en compte les besoins individuels des membres de son équipe, créer un climat de confiance favorable au développement des compétences et mettre en place un plan d'accompagnement sur mesure. La mobilité professionnelle devient ainsi de plus en plus un outil stratégique dont la gestion ne repose plus exclusivement sur les RH, mais également sur les managers opérationnels qui se doivent de devenir des coachs de carrière. Le rôle de la Direction des Ressources Humaines ne doit cependant pas être oublié. Afin d'aider cette dernière dans sa mission d'accompagnement, il est nécessaire qu'elle dispose d'outils adaptés pour dynamiser et encourager la mobilité des salariés.

Enfin, l'étude incite à la mise à disposition de moyens supplémentaires, notamment en termes de moyens de transport et d'accessibilité des territoires, mais aussi en matière de conditions de travail (ex : octroi de jours de télétravail supplémentaires pour les salariés en mobilité) et d'aides financières pour permettre aux salariés de s'engager sereinement dans une démarche de mobilité.

Finalement, l'analyse des résultats des monographies d'entreprises et les échanges avec la communauté des directions des ressources humaines conduisent à admettre que les mobilités des salariés français demeurent une réalité encore peu pratiquée. Les nombreux changements qu'une mobilité suggère, tant sur un simple changement de poste que sur un changement de lieu géographique, sont trop engageantes pour que la mobilité se fasse naturellement, sans difficulté et sans sacrifice.

Il existe des moyens de développer ces mobilités par une politique d'entreprise généreuse, coconstruite avec les partenaires sociaux et incarnées par les lignes managériales, mais cela demandera du temps et de la pédagogie pour que la culture française de la mobilité professionnelle évolue vers une normalité des pratiques.

Aujourd'hui, les grandes entreprises et les grands groupes ont le monopole des politiques sophistiquées et bien pensées de mobilités professionnelles, mais la grande majorité des salariés français travaillent dans des entreprises de moindre taille, moins bien préparées et moins curieuses quant aux opportunités de mobilités professionnelles de leurs salariés. Le pari est pourtant souvent « gagnant-gagnant » puisque les mobilités professionnelles sont un formidable vecteur de développement professionnel pour les salariés et de transfert des bonnes pratiques pour les employeurs. Les salariés et les employeurs ont une convergence d'intérêts à promouvoir les mobilités fonctionnelles, géographiques et internationale, et sans doute seront-ils bousculés par différents phénomènes qui se développent ses dernières années : les attentes fortes des « Millenials » en matière de mobilités, la réduction du facteur géographique à travers le développement du télétravail ou encore l'action des pouvoirs publics locaux pour développer l'attractivité de leur territoire.

Ce que les jeunes salariés attendent des représentants du personnel

Une enquête réalisée par les étudiants de l'IGS-RH

Supervisée par Hubert Landier

Un rapport de l'Institut de l'entreprise, daté de 2013, affirme que « le dialogue social est un facteur de la performance globale et durable de l'entreprise ». Encore faut-il, pour que dialogue il y ait, que les représentants du personnel répondent aux attentes de leurs mandants. Quant à son avenir, il sera largement fonction de l'attitude des jeunes à l'égard de la représentation collective du personnel.

On les dit individualistes, peu sensibles au discours syndical. L'enquête réalisée par les étudiants de mastère en alternance de l'IGS-RH débouche sur des résultats plus nuancés. Les jeunes, dans leur majorité, estiment légitime que le pouvoir patronal soit équilibré, en faveur du personnel, par une possibilité collective de s'exprimer. Le problème, c'est qu'ils sont très mal informés du rôle des représentants du personnel.

A leur arrivée dans l'entreprise, seule une minorité d'entre eux a bénéficié d'explications à l'occasion de la procédure d'intégration. Et donc, ils ont, du syndicalisme et de son action, une vision qui ne correspond pas nécessairement à la réalité. Ils ne savent pas exactement quel est le rôle des élus et mandatés, ou d'une instance telle que le CSE. Ils ne voient pas bien le rapport avec leurs propres préoccupations. Mais ils sont preneurs d'une expression collective qui répondrait à leurs attentes.

L'enquête des étudiants de l'IGS-RH a été réalisée sous forme d'un projet collectif de promotion placé sous le tutorat d'Hubert Landier. Un questionnaire a été réalisé par les étudiants puis administré en vis-à-vis auprès de 256 jeunes salariés constituant un échantillon équilibré des moins de trente ans. Les résultats obtenus ont fait l'objet de deux présentations successives, d'abord

le 26 septembre, puis le 24 octobre, dans le cadre du Club de l'audit social de l'IAS, en présence de DRH et de représentants de la CGT, de la CFDT, de la CGT-FO et de la CFE-CGC. Il s'en est suivi des débats très ouverts sur les conditions qui permettraient de donner une meilleure assise au dialogue social.

Le sujet est d'importance. Il y va du rôle et de la qualité du dialogue social dans l'entreprise de demain. Quant au travail réalisé par les futurs professionnels de la fonction RH que sont les étudiants de l'IGS-RH, il témoigne d'une maturité qui nous conduit très loin des imprécations trop souvent habituelles sur pareil sujet.





Ces dernières années, le droit pénal du travail a fait l'objet de plusieurs réformes en particulier pour renforcer les moyens de lutter contre la fraude au détachement de salariés et le travail dissimulé. Ces réformes ont modifié les relations entre le parquet et les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE).

Dans la continuité de la réforme de l'inspection du travail, l'ordonnance du 7 avril 2016, dont les dispositions sont entrées en vigueur le 1^{er} juillet 2016 et qui a été ratifiée par l'article 118 de la loi n°2016-1088 du 8 août 2016, renforce les moyens d'action de l'inspection du travail et modernise le dispositif de sanctions en matière de droit du travail.

Pour l'administration, la généralisation d'un pouvoir de sanction administrative présente un intérêt évident.

TNDA vous détaille ce dispositif.

Le champ d'application de l'amende administrative

rois grandes catégories sont visées par les amendes administratives, dont le champ est également couvert par des incriminations pénales :

- Les manquements aux injonctions et demandes de vérification de l'administration en matière de santé et de sécurité,
- Les atteintes aux mineurs,
- Les manquements aux dispositions relatives aux durées maximales de travail (quotidienne et hebdomadaire), aux dispositions relatives au temps de repos (quotidien et hebdomadaire) et à l'établissement d'un décompte de la durée du travail, aux dispositions relatives au Smic ou aux salaires minima conventionnels, aux dispositions relatives aux installations sanitaires, à la restauration et à l'hébergement des travailleurs. D'autres textes prévoient également des amendes

D'autres textes prévoient également des amendes administratives, notamment en matière de travail illégal et de détachement international.

La procédure de l'amende administrative

Lorsqu'il constate un manquement sanctionné à la fois pénalement et par une amende administrative, l'inspecteur du travail a le choix entre le recours à la voie pénale (procès-verbal d'infraction transmis au parquet) ou l'établissement d'un rapport aux fins de sanction administrative.

Dans ce dernier cas, le rapport est communiqué à la DIRECCTE. Il doit permettre de démontrer

l'existence du manquement et propose une sanction.

L'inspecteur du travail ne saurait saisir à la fois le procureur de la République et l'autorité administrative. Son choix est irrévocable.

Selon une circulaire du 18 juillet 2016, l'inspection du travail doit préserver la possibilité pour le parquet d'enclencher des poursuites pénales si nécessaire.

Pour ce faire, la DIRECCTE doit communiquer au parquet de façon périodique (2 fois/mois selon la Direction Générale du Travail) un tableau des sanctions administratives envisagées et le parquet s'engage alors à répondre dans un délai d'un mois au terme duquel il est considéré comme ne s'opposant pas à la mise en œuvre de la voie administrative.

La voie pénale sera privilégiée pour les infractions les plus graves (violences envers un inspecteur du travail, infractions graves en matière de santé et de sécurité, ...) ou en cas réitération des faits fautifs.

Lorsque l'inspecteur du travail choisit l'amende administrative, c'est ensuite la DIRECCTE qui prend la sanction.

La DIRECCTE peut suivre la proposition de l'inspecteur ou décider de ne pas prononcer de sanction ou prononcer une autre sanction.

Depuis le 12 août 2018 , la DIRECCTE peut, en cas de manquement de l'employeur, lui notifier un avertissement en lieu et place d'une amende administrative. L'administration pourra tenir compte des circonstances, de la gravité du manquement, du comportement de l'employeur, ainsi que de ses ressources et charges .

La possibilité laissée à l'administration d'adresser un avertissement à la place d'une amende n'est pas applicable en cas d'infractions aux règles de sécurité au travail, notamment en cas de non-respect d'un arrêt de chantier ou d'activité notifié du fait de l'existence de l'exposition de travailleurs à des dangers graves et imminents, ni en cas de fraudes au détachement transnational.

Les garanties procédurales

Tout d'abord, la procédure doit être contradictoire. Avant toute décision, l'autorité administrative doit informer par écrit la personne mise en cause de la sanction envisagée en portant à sa connaissance le manquement retenu à son encontre et en l'invitant à présenter, sous un mois, ses observations .

A l'issue de ce délai, l'autorité administrative peut, par décision motivée, prononcer l'amende.

Il y a donc un espace de discussion et de négociation avec la DIRECCTE.

La décision doit également être motivée. La motivation doit porter sur le montant de l'amende en fonction des critères énumérés à l'article L 8115-4 du code du travail ainsi que sur l'existence du manquement qui justifie la sanction.

Enfin, le délai de prescription de l'action de l'autorité administrative pour la sanction du manquement par une amende administrative est de deux années révolues à compter du jour où le manquement a été commis.

La personne à l'encontre de laquelle une amende est prononcée peut contester la décision de l'administration devant le tribunal administratif, à l'exclusion de tout recours hiérarchique. Afin de renforcer l'effectivité des amendes administratives, la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel a supprimé l'effet suspensif du recours .

Le montant des amendes administratives

La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel a porté le plafond de l'amende administrative encourue de 2 000 à 4 000 €. En cas de réitération dans les deux ans, le plafond est passé de 4 000 à 8 000€.

L'amende est appliquée autant de fois qu'il y a de travailleurs concernés par le manquement.

Le débiteur de l'amende administrative

La personne responsable est l'employeur. Sur la base des constatations effectuées par l'inspecteur du travail sera désignée la personne qui doit assumer la charge de l'amende, qui peut être une personne morale ou une personne physique.

La responsabilité d'un éventuel délégataire pourra également être engagée mais ce point ne semble pas avoir encore été tranché par la jurisprudence. « L'inspection du travail a prononcé 1555 sanctions en 2017 contre 20 en 2015 »

Le bilan des amendes administratives

La généralisation des amendes administratives vise à pallier l'inefficacité du droit pénal du travail (peu de poursuites, sanctions limitées etc...)

Principalement utilisé en matière de détachement, cet instrument va se développer dans les années à venir. Ainsi, l'inspection du travail a prononcé 1555 sanctions administratives en 2017 contre 20 en 2015.

¹ Lois n°2014-790 du 10 juillet 2014 et 2015-990 du 6 août 2015



² Or¬donnance n° 2016-413 du 7 avril 2016 relative au contrôle de l'application du droit du travail

³ Circulaire du 18 juillet 2016 du droit pénal du travail

 $^{^4\,\}mathrm{Loi}$ 2018-727 du 10 août 2018 pour un Etat au service d'une société de confiance et art. L 8115-1 du code du travail

⁵ art. L 8115-4 du code du travail

⁶ Art L 8115-5 et R 8115-10 du code du travail. Le délai d'un mois est diminué dans certains domaines, notamment en cas le détachement, où il est de 15 jours (art. R 8115-2 du code du travail).

⁷ art. L 8115-5 du code du travail

⁸ art. L 8115-5 du code du travail

⁹ art. L 8115-7 du code du travail

¹⁰ art L 8115-1 du Code du travail

¹¹ L'inspection du travail en France en 2017

Faut-il démocratiser l'entreprise ? La participation des collaborateurs, un pilier de la Marque Employeur



Le point avec Marine Parent (Oyena consulting) & Julien Fumoleau (Cap Collectif).

C'est désormais un lieu commun que d'affirmer que l'individu souhaite aligner l'ensemble de ses choix avec ses valeurs et les changements qu'il veut voir se développer au sein de la société.

En tant qu'acteurs historiques de la participation nous avons pu observer de près cette tendance de fond, par laquelle les individus exigent de ne plus être les bénéficiaires finaux de décisions prises par d'autres. Elle s'est tout d'abord exprimée dans la demande des citoyens de prendre une part active à la prise de décision, entraînant l'ouverture des modes de participation politique.

Elle s'est ensuite traduite au sein des comportements des consommateurs ce qui a engendré une modification drastique des modes de consommation. Elle s'exprime aujourd'hui à travers la demande de plus en plus forte de nos collaborateurs de prendre une part active à la vie des organisations pour lesquelles ils travaillent.

Et lorsque l'on sait qu'un collaborateur passe plus de 10 ans de sa vie à travailler, quoi de plus normal qu'il exige de bénéficier du même droit à l'expression que celui dont il dispose dans sa vie privée ?

La participation active des collaborateurs à la vie de leur organisation n'est pas qu'une affaire de conviction : il s'agit d'un pilier de leur engagement, et est donc une condition de performance de l'organisation.

Une étude du Cevipof menée en 2019 montre que 90 % des salariés pensent qu'il faut qu'ils soient associés à la construction de la stratégie de leur entreprise.

Leur demande est simple et sans appel : ils demandent à connaître le sens de leur travail et à participer aux décisions qui les concernent. Selon l'institut Gallup l'engagement individuel et collectif des collaborateurs permettrait :

- Une diminution de l'absentéisme de 41 %
- Une réduction du turnover de 24%
- Une hausse de la productivité de 17%
- Une rentabilité accrue de 21%

Nombreuses sont les entreprises qui ont pris acte de ce besoin : démarches d'intrapreneuriat, séminaires d'intelligence collective, shadow comex... les initiatives participatives et engageantes se multiplient. Elles ont toutes en commun de chercher à impliquer mieux, et différemment, les collaborateurs de nos organisations.

Si ces nouvelles règles du jeu représentent un challenge, il nous semble surtout qu'elles constituent une formidable opportunité pour nos organisations de défendre une identité différenciante à la fois envers les équipes (actuelles et à venir) et envers les consommateurs.

Pour que les démarche de participation des collaborateurs soient un véritable levier au service de l'engagement et de la performance, il est nécessaire qu'elles ne soient pas gadgétisées et qu'elles fassent l'objet d'un engagement réel. Oyena / Cap Collectif vous aident à concevoir et à déployer des démarches sur-mesure véritablement adaptées à votre culture et à vos besoins.

À travers les expériences de démarches de mobilisation menées au sein de diverses organisations, nous avons identifié plusieurs clefs pour une démarche de mobilisation réussio

- Il s'agit tout d'abord de mobiliser à bon escient. Hors de question de multiplier les sollicitations des collaborateurs sur des sujets sur lesquels ils ne seront pas écoutés. Pour être efficace, il est nécessaire de définir un sujet sur lequel vous êtes vraiment prêts à faire bouger les choses.
- Il faut également mettre en place une **démarche adaptée** à la culture de la participation au sein de votre organisation. Pas la peine par exemple, de vouloir libérer la parole au sein d'une organisation marquée par la culture du secret! Développer une culture de la participation et de l'intelligence collective prend du temps et de l'engagement...
- Enfin, les personnes interrogées doivent pouvoir s'exprimer en confiance. À cette fin, il est utile d'allier différentes modalités de participation, en fonction des objectifs et du public. Les outils numériques constituent à ce titre un formidable vecteur pour libérer la parole au sein de populations larges.



Le CTIP, au service de la protection sociale des salariés et des entreprises.

Le CTIP représente l'ensemble des institutions de prévoyance (IP), organismes d'assurance de personnes à but non lucratif et à gouvernance paritaire. Expertes du contrat collectif, elles protègent un actif sur deux en santé et en prévoyance. S'appuyant sur ses expertises techniques et ses valeurs d'efficacité et de solidarité, le CTIP fait entendre la voix singulière des IP et des groupes de protection sociale auprès des pouvoirs publics nationaux et européens. Le CTIP compte 38 organismes adhérents en 2019, dont 34 institutions de prévoyance, une union et trois SGAPS.

86 M € au titre de l'action sociale

34 Institutions de prévoyance et union en France en 2019

27,8 Mds € le chiffre d'affaires combiné des GPS

12,4 Mds € de prestations versées

2 M d'entreprises détentrices d'un contrat collectif auprès d'une institution de prévoyance

1 salarié sur 2 couvert par une institution de prévoyance

13,4 Mds €
de cotisations perçues.
Pour 100 € de cotisations
perçues en santé, les IP
remboursent en moyenne
85 € de prestations:
le plus haut niveau de
redistribution du marché







Rédiger un CDI, gérer un licenciement, traiter une demande de mutation...

Pour chaque sujet de droit du travail, vous répondez aux questions de Lumio qui vous guide et vous donne la marche à suivre selon le cas de votre salarié. À l'issue de la procédure, Lumio édite le document 100 % personnalisé à votre besoin (courrier, contrat...).

Ses contenus fiables et pratiques vous aident à prendre les bonnes décisions et assurent la conformité de vos écrits.

Et si avec Lumio, vous aviez enfin plus de temps à consacrer à vos collaborateurs ?





Découvrez l'assistant RH dont vous avez toujours rêvé! www.lumio-rh.fr