COLLECTION
ANDRH & TERRITOIRES

RH & RSE

À la croisée des chemins

ANDRH
Association Nationale des DRH

RH & RSE
À la croisée des chemins

5 Préface de Jean-Paul Charlez, Président national de l'ANDRH
6 Préface de Bruno Le Maire, ministre de l'Économie et des Finances
8 Introduction

10 Chapitre 1 : Que font les RH qui font de la RSE ?

11 I. La place des RH dans une démarche RSE

11 1. RH & RSE, quelle organisation sur le terrain ?
12 *Des spécificités liées à la taille de l'organisation*
13 *La RSE chez Kaporal : la DRH à la manœuvre*
15 *La RSE à La Poste : une déclinaison territoriale mise en musique par les RH*
17 2. La fonction RH : quelle contribution à la RSE ?
19 *La RSE chez Virtual Expo : un top management engagé*
21 *La RSE, un atout pour la marque employeur*

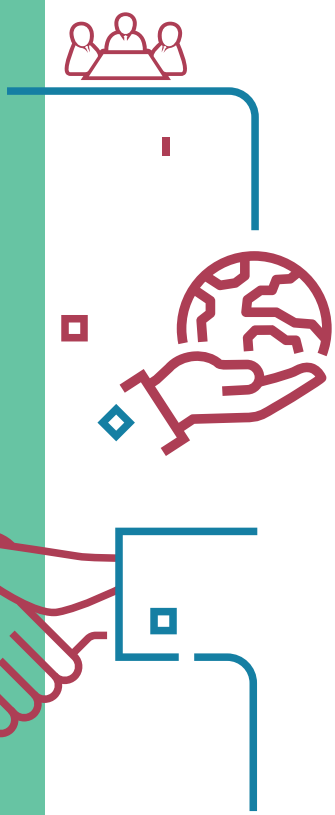
22 II. RH & RSE : l'amour flou ?

22 1. Une notion étendue, un mot valise
24 2. Des RH principalement autodidactes en matière de RSE
27 *Trois méta-compétences clés pour développer la RSE dans les TPE ou les PME*
28 *Comment réussir dans la durée, retours d'expérience*
29 *Se former à la RSE en tant que RH*

30 Repères

30 *Repères juridiques*
32 *Loi Pacte : quelles opportunités pour les DRH ?*
33 *Les parties prenantes de la RSE réunies au sein de la plateforme RSE*
34 RSE ou RSO : différentes approches selon les secteurs
34 *La RSE au sein de l'association Valentin Haüy : une démarche RSE dans l'ESS ?*
36 *La RSE à l'Acoss : facteur de transformation dans un organisme public*

RH & RSE
À la croisée des chemins



38 Chapitre II : Ce que la RSE change pour les RH

39 I. La RSE change-t-elle les pratiques des RH ?

40 1. Une façon de travailler plus globale et plus transverse

41 *La RSE dans une grande entreprise du numérique : une RSE ancrée dans la politique RH*

43 2. Un sujet devenu incontournable, une action facilitée

43 3. Un nouvel éclairage sur des problématiques anciennes

44 *La RSE dans une grande entreprise internationale : attirer et fidéliser, RH et RSE main dans la main*

46 II. Une démarche RSE : quels résultats dans l'entreprise ?

46 1. Une fonction RH plus ouverte, plus connectée aux autres services

47 *LA RSE chez Veolia : des apports réciproques entre RH et RSE*

48 2. La RSE comme facteur de cohésion sociale : du sens pour le collectif

48 *La RSE comme levier de différenciation et d'engagement des collaborateurs et collaboratrices*

50 3. De l'agilité en période de transformation profonde

50 *La RSE chez 3li : un thème rassembleur dans le cadre d'une fusion*

51 Les freins rencontrés par les RH

52 III. Vers un changement de perception de la fonction RH

53 IV. Donner un nouveau sens au travail des DRH

54 Conclusion

PRÉFACE

Pourquoi publier ce livre blanc aujourd'hui ?

Jean-Paul Charlez, directeur général des ressources humaines (DGRH) du Groupe Etam et Président national de l'ANDRH

Loi Pacte, raison d'être de l'entreprise, mais aussi nouvelles aspirations des collaborateurs et des collaboratrices, marque employeur… les ressorts de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises (RSE) sont nombreux pour la fonction RH. D'année en année, la RSE s'installe dans la stratégie de nos organisations et vient ainsi questionner leur fonctionnement et la fonction ressources humaines.

Comment les RH appréhendent-ils cette notion ? Comment la mettent-ils en pratique ? Change-t-elle le quotidien de la fonction ? De quelle manière ?

Afin de saisir la réalité des pratiques RH en lien avec la RSE, l'ANDRH a créé un groupe de travail « RH & RSE » animé par Gilles Béquet, DRH de l'Association Valentin Haüy. Rassemblant trente DRH d'organisations, de tailles et de secteurs d'activités variés, ce groupe de travail a sondé pendant huit mois les pratiques concrètes des RH. Réalisé en toute indépendance, le livre blanc « RH & RSE : à la croisée des chemins » permet à la fonction RH de se professionnaliser sur ce thème, et à l'ANDRH de contribuer au débat public.

Découvrez dans ce livre blanc une photographie de la réalité des pratiques RSE portées par la fonction RH et les retours d'expérience des professionnel·le·s rompu·e·s à cet exercice !

PRÉFACE

Bruno Le Maire, ministre de l'Économie et des Finances.

Nous sommes à la croisée des chemins. Le capitalisme tel que nous l'avons connu au XXe siècle a atteint ses limites. Il a permis de sortir des centaines de millions de personnes de la pauvreté, de guérir des maladies autrefois incurables, d'augmenter notre espérance de vie partout sur la planète. Il a réduit les inégalités, au sein, et entre les pays pendant plus d'un siècle.

Mais aujourd'hui, ses limites nous obligent à le questionner. Qui peut encore accepter que la croissance se fasse au prix de la destruction de notre environnement, de notre biodiversité ? Qui peut tolérer que la croissance ne soit plus toujours synonyme de réduction des inégalités ?

Le capitalisme du XXe siècle ne répond plus aux défis auxquels nous faisons face : le réchauffement climatique, la destruction de la biodiversité, la hausse des inégalités au sein des pays développés et la brutalité des révolutions technologiques.

La responsabilité sociétale des entreprises apporte des réponses à ces défis. Soixante ans après les premiers travaux de recherche économique sur le sujet, la responsabilité sociale et environnementale des entreprises fait maintenant partie intégrante de la gestion des plus grandes entreprises mondiales.

La prise de conscience est à l'œuvre. À l'occasion du rendez-vous annuel du *business roundtable*, à la fin août 2019, 180 chefs d'entreprises de l'organisation patronale américaine ont adopté une charte fondée sur une idée nouvelle : les entreprises ne doivent plus seulement être mues par la recherche du profit au bénéfice des actionnaires. Cet objectif est nécessaire mais il n'est plus suffisant à la performance de l'entreprise. Il ne correspond plus aux attentes de la société, des clients et des investisseurs.

Les Français, en particulier les jeunes, attendent du sens dans leur travail. Le salaire n'est plus forcément le premier argument. Les jeunes veulent se reconnaître dans le projet de l'entreprise à long terme, mieux comprendre son impact sur l'environnement, son engagement pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes. Ils interrogent l'entreprise sur sa raison d'être sociale et environnementale.

C'est pourquoi, après des mois de consultation auprès de centaines de chefs d'entreprises, sur la base des propositions de Jean-Dominique Sénard et Nicole Notat, nous avons modifié l'article 1835 du Code Civil pour permettre aux entreprises qui le souhaitent de se doter d'une raison d'être.

Pourquoi réécrire cet article fondateur de notre droit ? Car c'est dans l'intérêt des entreprises de conjuguer intérêt privé et intérêt général. Les entreprises qui agiront pour produire mieux avec moins, pour lutter contre les inégalités et les discriminations créeront plus de valeur. Elles attireront des nouveaux clients, des investisseurs et les meilleurs talents

Mais les entreprises ne peuvent pas répondre seules aux défis du XXIe siècle. La puissance publique a son rôle à jouer pour construire un nouveau capitalisme. Nous devons définir au niveau national et au niveau européen des règles de développement plus durables et plus responsables.

C'est le projet du président de la République quand il s'engage en faveur de la lutte contre le réchauffement climatique. C'est ce que nous faisons en développant la finance verte pour faire de Paris la première place financière en la matière et bannir les investissements dans le charbon. C'est également ce que nous faisons en développant l'intéressement et la participation dans les PME : un meilleur partage de la valeur est nécessaire au développement de l'entreprise. C'est autant son intérêt que celui de la société. C'est pourquoi nous avons supprimé le forfait social, cette taxe qui pesait sur le versement de l'intéressement en faveur des salariés dans les PME. C'est ce que nous faisons quand nous instaurons, dans la Loi Pacte, un ratio d'équité, qui doit faire la transparence dans les grandes entreprises sur les différences de salaire.

Les règles et les habitudes du capitalisme doivent changer si nous voulons répondre aux défis du climat et des inégalités. La RSE est un moyen pour y répondre. En tant que professionnel des ressources humaines, vous êtes son premier relai.

> “C'est dans l'intérêt des entreprises de conjuguer intérêt privé et intérêt général.”

INTRODUCTION

Le mot de Gilles Béquet

Gilles Béquet - DRH de l'association Valentin Haüy et animateur de la commission nationale ANDRH « RH & RSE ».

Fin 2018, nous nous sommes interrogé·e·s avec Bénédicte Le Deley - alors secrétaire générale de l'ANDRH - sur le sens à donner à la commission RSE. Créé en 2015, ce groupe de travail d'adhérents et d'adhérentes de l'ANDRH est un lieu de réflexion et d'échange entre praticien·ne·s et expert·e·s de la RSE.

La fonction RH déborde de sigles — GPEC, GEPP, QVT, CSE, etc. — dont nous parlons de façon entendue… À ceux-ci se rajoute la RSE qui a sa place dans le champ des Ressources Humaines. Cependant, nous avons constaté que le sens de ce terme n'est pas toujours partagé et qu'un grand nombre d'expert·e·s multiplient les injonctions à la fonction.

Il nous a paru nécessaire de clarifier cette thématique et d'accompagner les DRH de façon opérationnelle. La RSE ne devrait pas être une contrainte supplémentaire, mais un domaine de réalisations.

Nous avons choisi de créer un livre blanc sur la réalité de la RSE pour les DRH, conçu par les membres de la commission « RH & RSE » et fondé sur des enquêtes de terrain quantitatives et qualitatives. Notre objectif ? Alimenter les démarches RH/RSE à partir de ce que nous faisons réellement : nos réalisations, nos réussites et nos doutes. Ce livre blanc est donc un support ancré dans le concret de nos métiers.

CE QUE VOUS TROUVEREZ DANS CET OUVRAGE, CE QUE VOUS N'Y TROUVEREZ PAS

La commission nationale ANDRH « RH & RSE » a fait le point sur ce que les RH font réellement lorsqu'ils s'occupent de RSE. Loin des injonctions, des prophéties, des théories et des recettes, ce livre s'appuie sur une enquête en ligne administrée auprès des 5 000 adhérent·e·s de l'ANDRH et sur 20 entretiens individuels réalisés avec des DRH de structures privées, publiques et de l'économie sociale et solidaire (ESS) ; implantées partout en France et à l'international ; grandes et petites ; de tous secteurs d'activités. Ce livre s'attache à donner la parole aux RH à travers de nombreuses citations de professionnel·le·s de la fonction.

Que veut dire « faire de la RSE » pour des RH ? Comment ces considérations entrent-elles dans le quotidien de travail et quelle place occupent-elles ? Comment la fonction RH se forme-t-elle ? Qu'est-ce qui change pour les RH lorsqu'ils font de la RSE ?

Sans prétention, sans livrer non plus un travail académique, la commission espère que les praticiens et praticiennes RH, les membres de l'écosystème RH, les experts et expertes RSE et toutes les personnes intéressées trouveront ici un reflet fidèle de la façon dont la fonction RH s'empare aujourd'hui de la RSE. À travers des monographies, des témoignages, des chiffres clés et des verbatims, retrouvez le regard que porte la fonction RH sur elle-même, le plus honnête possible, concret et sans complaisance.

MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

Deux types de données ont été recueillies pour alimenter ce livre blanc :

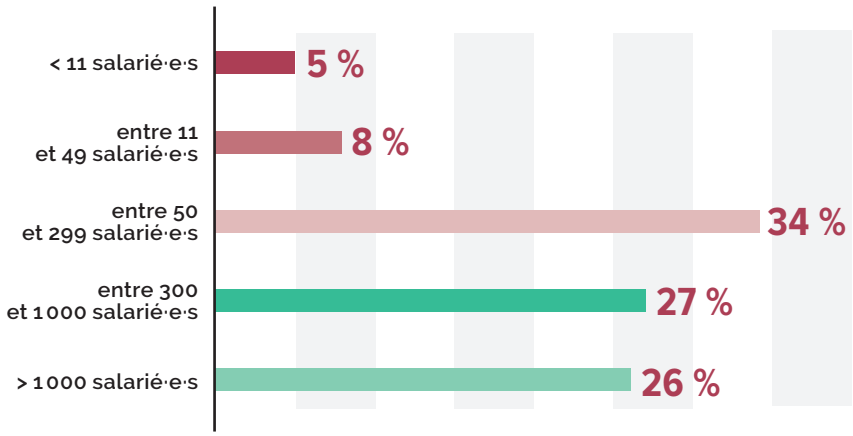
- Des données quantitatives à travers un sondage auto-administré en ligne de 23 questions, diffusé auprès des 5 000 adhérent·e·s de l'ANDRH entre le 21 février et le 7 mars 2019. 260 membres venant de 69 groupes locaux de l'ANDRH (sur 80) ont répondu. Des entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs d'activité de la nomenclature INSEE sont représentées.
- Des données qualitatives au travers d'entretiens individuels avec des DRH volontaires de structures privées, publiques et de l'ESS, nationales et internationales, de tous secteurs, implantées partout en France. 19 entretiens semi-directifs avec 9 DRH d'entreprises de plus de 10 000 salarié·e·s et 10 DRH d'ETI ou de PME ont été réalisés sur le premier semestre 2019. D'une durée comprise entre 45 minutes et 2 heures, les entretiens ont été enregistrés et retranscrits pour analyse croisée.

Le contenu du sondage et la grille d'entretien ont été élaborés par l'équipe permanente de l'ANDRH et les membres de la commission RH & RSE, toutes et tous DRH en fonction.

260
DRH ont répondu à notre enquête

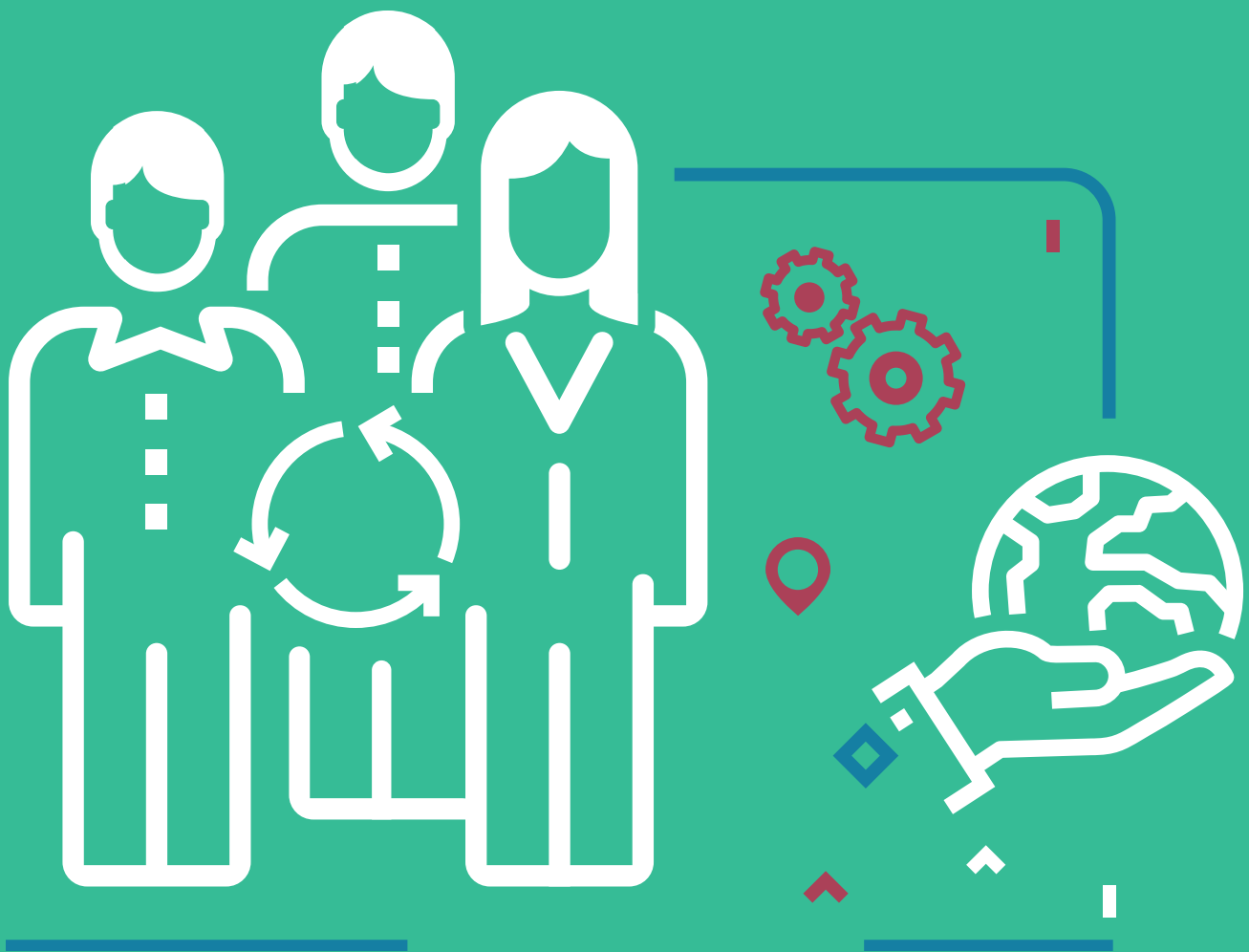
19
Entretiens semi-directifs organisés avec des DRH

RÉPARTITION DES RÉPONSES PAR TAILLES D'ORGANISATIONS (EN NOMBRE DE SALARIÉ·E·S)



CHAPITRE I

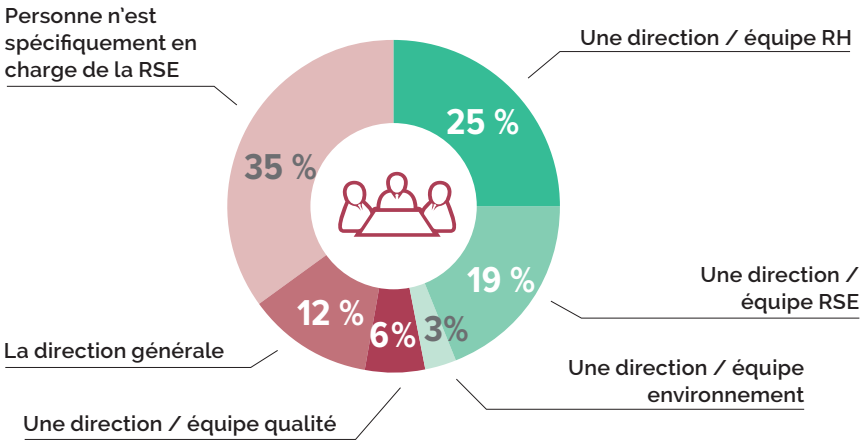
QUE FONT LES RH QUI FONT DE LA RSE ?



I La place des RH dans une démarche RSE

1. RH & RSE, quelle organisation sur le terrain ?

DANS VOTRE ORGANISATION, QUEL SERVICE S'OCCUPE PRINCIPALEMENT DE LA RSE ?



La responsabilité sociale et sociétale des entreprises (RSE) est un sujet vaste qui peut toucher toutes les branches de l'organisation. Dans un quart des cas, c'est la fonction RH qui est principalement chargée de la RSE au sein des organisations interrogées. Sans grande surprise, plus la taille des entreprises augmente, plus la part de réponse « Personne n'est spécifiquement en charge de la RSE » diminue. Les équipes ou directions dédiées sont plus rares dans les petites entreprises que dans les grandes. Pour les entreprises de plus de 300 salarié·e·s, la fonction RH (27 %) arrive à quasi-égalité avec les directions et équipes RSE dédiées (28 %) lorsqu'il s'agit de prendre la tête de la démarche RSE.

Pour autant, même les plus petites entreprises de notre échantillon, celles de moins de 50 salarié·e·s, sont minoritaires (40 %) à déclarer que personne n'est spécifiquement en charge de la question.

Trois types d'organisation du pilotage de la RSE ressortent des entretiens individuels :

- **La direction des ressources humaines seule.** Le plus souvent, la DRH s'empare seule du sujet, compte tenu des liens forts entre la RSE et son activité quotidienne : recrutement, santé, sécurité, qualité de vie au travail, mobilité, dialogue social, etc.
- **La direction des ressources humaines en binôme avec un autre service :** direction générale, service développement durable, qualité, etc.
- **La direction des ressources humaines, en coordonnant des délégations régionales** dans le cas de grands groupes.

FOCUS DES SPÉCIFICITÉS LIÉES À LA TAILLE DE L'ORGANISATION

Dans les PME et ETI : des RH souvent à l'initiative et moteurs de l'engagement RSE

Les DRH de PME et d'ETI rencontré·e·s font une distinction nette entre la pratique de la RSE dans leur organisation et celle de la RSE dans un grand groupe. De manière générale, ces professionnel·le·s se sentent plus libres de proposer des initiatives et de créer de toutes pièces l'engagement RSE de leur entreprise :

« *Je préfère ma position de DRH dans une PME qui manque de moyens, où il est compliqué de prioriser mais où je peux pousser le sujet RSE ; à une position de RH dans un grand groupe, avec une belle charte RSE et une personne dédiée mais où je ne contribuerais pas avec autant d'autonomie.* » – « *La [petite] taille de l'entreprise joue fortement dans ma marge de manœuvre* » – « *J'ai la chance d'avoir un DG qui est ouvert à tester des idées que je lui propose. Personne ne m'a demandé [de lancer des actions RSE]. J'ai porté ces sujets au fur et à mesure.* »

PAROLE DE DRH

> “Personne ne m'a demandé de lancer des actions RSE. J'ai porté ces sujets au fur et à mesure.”

Cette plus grande indépendance et marge de manœuvre présente également quelques revers, notamment des moyens humains réduits et peu d'accompagnement :

« *En PME, on rencontre un déficit d'accompagnement sur ces sujets. C'est compliqué car je suis seule avec ma collègue. Parfois des choses [guides, bonnes pratiques, etc.] sont disponibles pour les entreprises mais les formats ne sont pas toujours adaptés aux PME.* »

Enfin, nombre de professionnel·le·s RH indiquent ne pas avoir développé de « politique RH » particulière. En effet, la pratique de la RSE se met en place par des actions isolées et disparates dans un premier temps. La formalisation d'une « politique » et les actions de communication peuvent venir dans un second temps :

« *Il y a eu un engagement RSE formalisé : nous avons repris les actions que nous faisions pour les expliciter dans le cadre d'axes stratégiques. Formaliser la politique a permis de mieux communiquer et d'identifier les thèmes sur lesquels nous n'étions pas présents.* » – « *Je fais moins de "marketing RSE" que dans les grandes entreprises, mais plus d'actions de terrain.* » – « *Dans plein de PME et d'ETI, beaucoup d'actions sont menées mais pas présentées comme une politique RSE.* »

Dans les grandes entreprises : des équipes RH facilitatrices, coordonnant le volet social de la politique RSE

Les professionnel·le·s RH au sein de grandes organisations interrogé·e·s indiquent que leur rôle est de coordonner la politique dans un cadre national, voire international :

« *Il y a une volonté de distribuer l'information et la responsabilité à toute la filière RH et, au-delà, à tout le management* » – « *Le national donne de grandes orientations, un cadre. Ensuite c'est adapté au niveau local qui choisit ses priorités, les modes d'action et les partenaires. […] Le rôle de la direction des ressources humaines est alors un rôle de support, de catalyseur, de facilitateur.* »

Ces professionnel·le·s indiquent également avoir fréquemment recours à des ressources internes et externes leur permettant d'avancer sur des projets RSE (juristes, consultants RSE, etc.).

LA RSE CHEZ KAPORAL : LA DRH À LA MANŒUVRE

La DRH

Emmanuelle Germani est DRH et DSI de Kaporal. Après 20 ans de responsabilités RH, elle prend la direction des ressources humaines de Kaporal en 2013 et, prend en septembre 2017 la direction des systèmes d'informations pour accompagner les transitions entre l'humain et le digital dans l'organisation.

L'organisation

Kaporal est un projet porté depuis 2004 par une famille d'entrepreneurs marseillais sur le marché de la mode retail. Un pari réussi, qui attire en 2013 des investisseurs prêts à financer le développement international, le développement du retail et la digitalisation de l'entreprise. Cette transformation a impliqué une importante structuration organisationnelle pour l'équipe de direction menée par Laurence Paganini (directrice générale) pour passer de la start-up familiale à l'entreprise digitale et internationale sans perdre son ADN créatif.

Comment insuffler la RSE dans une PME ?

Pour Emmanuelle Germani, les PME ont tout intérêt à commencer la RSE par petites touches, sans chercher dès le départ à déployer une « politique » globale : « *Au vu de la complexité d'une politique RSE globale, et pour prendre en compte la réalité de notre entreprise, j'ai choisi l'angle de l'action plutôt que celui de la stratégie. J'ai cherché à constituer un socle d'actions concrètes, responsables pour nos clients et nos collaborateurs. Des actions ancrées dans nos territoires* ». Le fait d'avancer « *action par action* » et de ne pas nécessairement avoir de politique globale au départ est, d'après Emmanuelle Germani, une façon de « *faire de la RSE sans le savoir* ».

Des actions concrètes permettent de commencer à agir et de prendre le temps de voir ce qui fonctionne ou peut être amélioré :

« *À titre d'exemple : le programme* ¨Kaporal recycle ton jean¨ *vise à récupérer en magasin des jeans de toutes marques en fin de vie pour les upcycler*. Le programme est réalisé en collaboration avec 13 A'TipiK — un chantier d'insertion marseillais — mais aussi en partenariat avec la boutique école Skola, conçue par les Apprentis d'Auteuil, qui propose des formations aux métiers de la vente, ou encore avec l'association One Piece of Rubbish pour le volet environnemental.* »

* Le surcyclage ou *upcycling* est l'action de récupérer des matériaux ou des produits dont on n'a plus l'usage afin de les transformer en matériaux ou produits de qualité ou d'utilité supérieure.

Après avoir lancé des actions RSE, la DRH a reçu des retours positifs à la fois de la part de la direction de l'entreprise et des salarié·e·s, fier·e·s et volontaires pour s'engager :

« *On sait que les collaborateurs sont fiers. Le fait de voir l'entreprise, petit à petit se remettre en question a fait qu'un groupe de collaborateurs est venu me voir en me disant* ¨On aurait envie de faire des choses, comment peut-on faire ?¨. *Donc, on a monté un groupe avec quelques collaborateurs, on s'est mis d'accord et on a mis en place ce groupe de travail avec quelques heures dédiées sur le temps de travail* ».

> “J'ai choisi l'angle de l'action plutôt que celui de la stratégie. J'ai cherché à constituer un socle d'actions concrètes, responsables, pour nos clients et nos collaborateurs.”

L'entreprise a ensuite clarifié sa « politique RSE », pour l'harmoniser. La RSE est présente aujourd'hui chez Kaporal sous deux volets : les actions ponctuelles portées par la RH, et la politique RSE présente dans la stratégie du business en vue d'améliorer la prise en compte de l'environnement dans la fabrication des produits.

Si le premier volet de cette politique permet d'apporter des « externalités positives » au sein du territoire (partenariats avec d'autres organisations du territoire, actions ponctuelles, etc.), le deuxième volet vise à réduire les « externalités négatives » dès la conception des produits. Ce deuxième versant dépasse largement le champ RH et consiste donc à impliquer les fonctions opérationnelles : « *Ce sujet est beaucoup plus compliqué parce qu'on touche au produit. Il n'est donc plus question de le porter seulement sur la fonction RH, d'abord parce que je n'ai pas le niveau de compétence pour le faire et puis parce que ça deviendrait beaucoup plus lourd. Nous avons donc mis en place un projet avec le directeur achats et le directeur communication et marque en ce sens. La communication est impliquée dans ce projet car on touche ici à l'identité même de la marque.* »

Si le premier volet - purement RH - a pu être développé à l'initiative de la direction des ressources humaines, le deuxième volet nécessite une impulsion de la part de la direction générale et le soutien d'experts. « *La direction générale nous a demandé de travailler vraiment sur le produit. La pression positive est venue de là. On a commencé à travailler avec ces deux directions [communication et achats]. C'est un peu plus compliqué du point de vue de la coordination de projets. Nous avons donc pris la décision de nous faire aider par un cabinet qui va nous accompagner à mettre un plan d'action en place. Nous finalisons en ce moment le choix du cabinet qui va cadrer nos interventions pour aller plus loin. On est entré dans le sujet à partir des produits mais en réalité, on est en train de changer le contenu de la marque.* »

LA RSE À LA POSTE : UNE DÉCLINAISON TERRITORIALE MISE EN MUSIQUE PAR LES RH

La Déléguée au Développement Régional social-sociétal

Anne-Valérie Crespo-Febvay est déléguée au développement régional, en charge des questions sociales et sociétales pour l'Occitanie. Elle soutient les politiques RH transverses pour les branches et filiales de La Poste pour l'Occitanie (18 500 personnes sur 2 200 sites, dans 13 départements) et pilote la mise en œuvre de la politique RSE du Groupe sur la région. Elle est également en cours de doctorat académique sur le thème de la RSE.

L'entreprise

Le Groupe La Poste est une entreprise multi-branches française de services de proximité, de distribution de courrier et de colis, de solutions des médias courrier et numérique, de banque, d'assurance et de téléphonie mobile.

La RSE à La Poste

Une direction de la RSE a été créée dès 2011 à La Poste. Devenue depuis la « direction à l'engagement sociétal », elle agit selon trois axes prioritaires : la cohésion sociale et territoriale, le numérique éthique et responsable, et enfin les transitions écologiques. Sa directrice travaille aux côtés notamment du directeur des ressources humaines et des relations sociales du Groupe (250 000 postiers et postières) et également des directeur·trice·s de branches, tous et toutes fortement impliqué·e·s sur les sujets sociaux en interne et sociétaux en externe. Au sein de la DRH, on trouve notamment une direction de la qualité de vie au travail et de l'égalité des chances ainsi qu'une direction en charge de l'emploi, du recrutement et des parcours professionnels. La direction de l'engagement sociétal et la DRH Groupe ont pour mission d'impulser les actions RSE dans les branches et d'accompagner ces dernières dans leur déploiement. Des délégué·e·s aux relations territoriales représentent le Groupe au plan départemental en lien avec des délégué·e·s au développement régional expert·e·s - comme Anne-Valérie Crespo-Febvay - pour impulser et coordonner la mise en œuvre des stratégies sociales et sociétales au niveau local. « *Il est de la responsabilité régionale du Groupe d'assurer la congruence entre les engagements et les actions en territoire, en interne évidemment mais aussi vis-à-vis de tous nos partenaires externes.* »

> “La direction de l'engagement sociétal et la DRH Groupe ont pour mission d'impulser les actions RSE dans les branches.”

Un cadre de référence partagé, pour une adaptation régionale au plus près des enjeux des territoires

Le cadre général de la RSE à La Poste est co-construit et partagé. Au regard de l'histoire, de la taille et des enjeux du Groupe, des priorités sont déterminées au plan national et des accords sont régulièrement négociés et signés avec les partenaires

sociaux. Plusieurs indicateurs en permettent le suivi global autour de quatre priorités : l'égalité femmes-hommes, la gestion des situations de handicap au travail, la question des âges (alternance notamment et accompagnement des séniors) ainsi que la cohésion sociale à travers une attention particulière pour les Quartiers Prioritaires de la Politique de la Ville* et les zones rurales de revitalisation.

> “Dans un cadre de référence partagé, il existe une autonomie, une adaptation locale relativement importante [...]. Les organisations s'incarnent dans vous et moi, dans des individus qui apportent leurs compétences.”

Ces quatre champs sont ensuite réfléchis au plan régional en fonction de la spécificité de chaque territoire, des enjeux des branches au local ou encore du maillage des acteurs institutionnels et associatifs ainsi que des appétences et ressources disponibles en interne : « *Dans un cadre de référence partagé, il existe une autonomie, une adaptation locale relativement importante en matière de partenariats et même une réelle force de proposition ! Ici comme ailleurs, les organisations s'incarnent dans vous et moi, dans des individus qui apportent leurs compétences, leur motivation et toute leur énergie dans ces projets sociaux ou sociétaux, donc humains.* »

Les bonnes pratiques de La Poste sont très nombreuses et très variées compte tenu de son maillage territorial et de son cœur de métier. Cet ouvrage n'a pas vocation à toutes les lister. L'une d'entre elles a cependant retenu notre attention en cela qu'elle illustre la force de proposition et d'action de chaque postier dans la mise en œuvre de la politique RSE.

L'insertion des jeunes des quartiers prioritaires

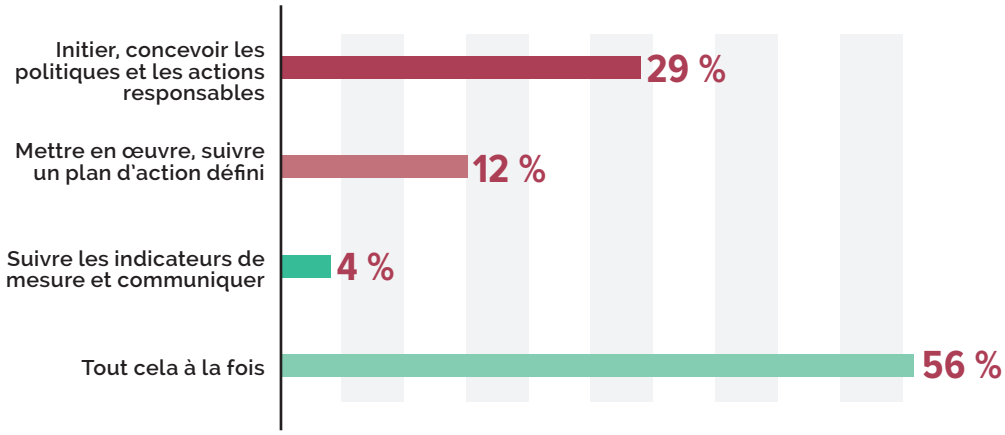
Pour une même priorité, les manières de remplir l'objectif sont variées. « *On peut travailler avec différents partenaires : les missions locales d'insertion en lien avec les collectivités territoriales, les délégués des préfets sur cette question, les différents services de l'État ou directement les associations locales de lutte contre les discriminations ou de l'économie sociale et solidaire : par exemple Nos Quartiers ont des Talents ou les Écoles de la 2nde chance avec les Conseil Régionaux. Quel que soit l'intermédiaire, il y a deux types d'enjeux. D'une part, proposer aux nombreux postiers qui souhaitent s'engager en bénévolat de devenir par exemple parrains à l'insertion professionnelle pour ces jeunes qui manquent de réseau et/ou de méthodes. À cet effet, la Banque Postale a créé un réseau d'accompagnement des élèves méritants quel que soit leur origine sociale ou territoriale : l'Envol. Des postiers sont formés et animés et ils s'engagent sur plusieurs années pour accompagner des jeunes dans leur vie scolaire et parfois culturelle afin de développer et soutenir toutes leurs ambitions. D'autre part, développer plus systématiquement les lieux de découverte de nos métiers, d'accueil en stage ou en alternance par exemple, cela nous tient à cœur* ».

Ce sont parfois les partenaires territoriaux qui sollicitent La Poste au niveau régional ou départemental mais souvent, la proposition vient spontanément des directeurs de sites postaux, en ville ou à la campagne, qui se disent : « *Tiens, je peux accueillir une visite pour faire découvrir comment on innove, comment on propose de nouveaux services* » ou « *Tu sais, j'ai rencontré des personnes de telle association. Ils accompagnent des jeunes qui voudraient découvrir comment nous avons développé l'éco-conduite pour les facteurs et plus largement nos engagements en faveur de la transition écologique* ».

* Les Quartiers Prioritaires de la Politique de la Ville sont des territoires infra-urbains définis par les pouvoirs publics français comme des cibles prioritaires des politiques de la ville. Jusqu'en 2014, ces quartiers étaient désignés comme « zones urbaines sensibles ».

2. La fonction RH : quelle contribution à la RSE ?

VOTRE RÔLE DE RH EST PRINCIPALEMENT DE…



Près d'un tiers (29 %) des répondants à notre enquête déclarent que leur rôle en tant que RH est principalement de concevoir et d'initier les politiques et actions RSE dans leur domaine de compétences. Ils sont 12 % à seulement mettre en œuvre un plan d'action prédéfini et 4 % d'entre eux suivent principalement les indicateurs de mesure et communiquent. Cependant, plus de la moitié des répondants considèrent que leur rôle est à la fois de concevoir et d'initier la politique et les actions RSE de leur entreprise dans le champ RH, de mettre en œuvre le plan d'action, de suivre les indicateurs de mesure et de communiquer.

Hommes et femmes-orchestres, une majorité de répondants à notre enquête déclarent s'occuper du volet RH de la RSE de A à Z. Certains d'entre eux, poussés par des convictions personnelles fortes, ont été à l'origine de la politique RSE globale dans leur entreprise : « *Au tout départ, c'était un credo personnel. Je l'ai porté toute seule et on m'a laissé faire sur la partie RH. Maintenant c'est un véritable élément stratégique et aujourd'hui je suis non seulement écoutée, mais poussée par la direction pour développer la RSE* » – « *Je me suis auto-octroyé le sujet de la RSE en me demandant* "Comment avancer là-dessus ?" » – « *L'équipe RH a clairement été le vecteur de la RSE dans l'entreprise* ».

> “Hommes et femmes-orchestres, une majorité de répondants à notre enquête déclarent s'occuper du volet RH de la RSE de A à Z.”

UNE POLITIQUE RSE PORTÉE PAR LA RH EST-ELLE DURABLE ?

Et si vous partiez demain ?

Interrogé·e·s sur ce point, les professionnel·le·s RH admettent que la portée de la politique RSE tient beaucoup à la personne qui l'incarne et la met en place. Si une partie des initiatives pourrait perdurer au départ de la personne, la RSE ne prend pas le pas sur les priorités du quotidien. Ainsi, pour exister et perdurer, une politique de RSE doit pouvoir bénéficier d'une volonté partagée et consciente mais aussi d'efforts réguliers.

« *Avec la RSE, on est sur du temps long. Il n'y a pas d'urgence ou d'obligations strictes comme pour la paie ou le dialogue social. Ça passe plus facilement en arrière-plan, on a toujours autre chose à faire de plus urgent. Il faut vraiment faire la démarche de se dire* "Aujourd'hui, je me mets sur la RSE". » – « *[Si je partais], tout dépendrait de la personne qui me remplacerait. Il y a des choses qui ont été mises en place et qui pourraient perdurer mais ces projets, il faut les faire vivre. Il y a constamment des arbitrages, des priorités à gérer… Si la personne n'est pas sensible au sujet, il y aura une régression.* » – « *Dans l'association, les sujets RSE et cœur de métier sont tellement intriqués que je ne peux pas croire que ça ne continuera pas. On a veillé, dans le recrutement de mon successeur, à choisir une personne sensible à ces aspects-là.* » – « *Si c'est lié à la personne, il y a une erreur. Ça a été mal appréhendé. Si tout part d'une personne avec sa vision restreinte d'une situation, il y aura des manques.* »

PAROLE DE DRH

> « Je sollicite régulièrement la direction générale sur cette question. Je voudrais qu'il y ait un discours descendant, d'abord porté par la direction générale. Ça a du sens et ça donnera du sens. »

Pour autant, le rôle — parfois auto-attribué — du RH entièrement en charge de la politique RSE ne constitue pas une situation optimale d'après les professionnel·le·s interrogé·e·s. Pour rendre cette politique effective et efficace, ces derniers insistent en effet sur la nécessité que l'ensemble des parties prenantes internes et externes soient impliquées, et en premier lieu : la direction générale. « *Je sollicite régulièrement la direction générale sur cette question. Je voudrais qu'il y ait un discours descendant, d'abord porté par la direction générale. Ça a du sens et ça donnera du sens.* »

LA RSE CHEZ VIRTUAL EXPO : UN TOP-MANAGEMENT ENGAGÉ

La DRH

Barbara Richard, DRH de Virtual Expo a une expérience d'une vingtaine d'années dans le développement RH (PPR, puis Kering). Elle devient ensuite consultante en accompagnement des demandeurs d'emploi pendant trois ans et rejoint Virtual Expo sur un poste de recrutement. Elle évolue ensuite sur un poste de DRH, axé « développement RH ». Son objectif ? Rapprocher encore plus la fonction des équipes opérationnelles, en étant accessible. Le service RH est d'ailleurs installé au milieu de l'open space pour être au plus proche des salarié·e·s.

L'entreprise

Situé à Marseille, Virtual Expo Group, est le spécialiste mondial des expositions en ligne. Son activité consiste à mettre en relation des fabricants de produits avec des acheteurs potentiels dans le monde entier via des sites web dédiés à des secteurs d'activité différents (industrie, nautisme, architecture, médecine, agriculture, aéronautique).
En pleine évolution, l'entreprise est passée d'un effectif de 70 salarié·e·s il y a deux ans à 190 aujourd'hui. 25 nationalités sont représentées dans l'entreprise.

La prise en compte de la RSE

La RSE est une dimension fortement présente dans la culture de Virtual Expo, notamment grâce à l'implication et la conviction de son équipe dirigeante. « *Il y a eu une véritable envie de la direction générale de s'engager. La fonction RH a été force de proposition sur un certain nombre d'actions co-définies avec les salariés pour que la notion de RSE prenne réellement tout son sens pour tout un chacun.* » Le coup d'accélérateur est mis en 2017, la RSE fait depuis partie intégrante de la politique RH.

Exemple de pratiques RH : QVT, équilibre des temps de vie et engagement des collaborateurs

- Afin de garantir une conciliation vie professionnelle / vie personnelle de ses collaborateurs et de ses collaboratrices, Virtual Expo a changé de rythme ! L'entreprise propose ainsi une semaine de quatre jours et demi de travail, avec des horaires flexibles (de 32 heures à 37 heures par semaine).
- Pour ancrer la qualité de vie au travail dans son quotidien, Virtual Expo propose depuis 2018 des cours de sophrologie et de méditation, effectués sur le temps de travail.
- Pour booster l'engagement des collaborateurs et soutenir les acteurs associatifs de son territoire, l'entreprise organise des actions à destination d'associations choisies par les salarié·e·s grâce à un vote. La clé du succès ? Permettre aux collaborateur·trice·s d'organiser ces actions et de les mener à bien (en dehors du temps de travail). Collectes de fonds via des défis sportifs et des ventes de gâteaux, ramassage de déchets sur les plages… « *On a organisé une collecte de tickets restaurant et on a eu la grande surprise de découvrir qu'on avait récolté deux mille euros avec la mobilisation des salariés !* » précise Barbara Richard.

LA COMMUNICATION AUTOUR DE LA RSE : DES STRATÉGIES DIFFÉRENCIÉES

Les personnes interrogées indiquent utiliser différentes stratégies pour communiquer à l'interne et à l'externe autour des actions et de leur politique RSE. Certains conseillent de présenter les actions RSE comme des actions RH à part entière et d'autres avancent sur des projets sans nécessairement communiquer sur ceux-ci.

« *Si vous allez voir votre directeur général en lui disant* "On va lancer une politique RSE"*, il vous répondra :* "Tu n'as pas autre chose à faire ?"*. En revanche, si petit à petit vous mettez en œuvre des actions qui correspondent aux valeurs, vous mettrez en place une "politique RSE" qui ne dira pas son nom. Quand je parle de mes actions RSE en interne, je les lie toujours à la politique RH.* » – « *Parfois, la meilleure chose à faire c'est d'avancer sans trop en parler. Parce que l'on dispose d'un niveau de confiance par la direction générale qui nous permet d'agir, de mettre en place des choses et ça marche. Si j'avais dû convaincre sur tout ce que j'ai mis en place, il y a plein de sujets sur lesquels je n'aurais été suivi par personne.* »

D'autre part, la fonction RH a un rôle à jouer dans la communication à l'externe, notamment envers de futurs candidats. Dans ce cas particulier, l'accent est mis sur l'étiquette « RSE », afin de faire la promotion de l'engagement de l'entreprise et de ses valeurs. Ce type de communication orientée « RSE » permet également de renforcer la fierté des collaborateurs :

« *Je porte une attention toute particulière [à la communication]. Je fais des choses et je communique sur ce que je fais. Quand je mets un post sur LinkedIn, je regarde toujours ce que les collaborateurs "likent", pour voir si ça réagit en interne. Le fait qu'ils "likent" des communications externes, ça donne une idée de la fierté qu'ils ressentent d'être dans cette entreprise. Ça peut être un levier d'engagement.* »

Certain·e·s professionnel·le·s RH indiquent également faire plus attention à la communication et monter en compétence dans ce champ depuis qu'ils s'intéressent à la RSE. « *Je fais plus de communication et de sensibilisation sur le sujet. Je suis plus attentive qu'avant au fait que ce soit diffusé et partagé dans l'entreprise.* » S'ils communiquent plus, leur communication fait rarement allusion au lien entre leurs actions RSE et la performance économique de l'entreprise.

PAROLE DE DRH

> “Quand je parle de mes actions RSE en interne, je les lie toujours à la politique RH.”

CONTRIBUTION
LA RSE, UN ATOUT POUR LA MARQUE EMPLOYEUR

**Par Marie-Claude Cazottes,
DRH de SoftAtHome et auteure de
« Management de la marque employeur »,
Éditions Pearson 2019.**

En 2019, le taux d'insertion des diplômé·e·s Bac +5 est le plus élevé depuis 2010*. La clé pour recruter et fidéliser les talents ? Une marque employeur forte, c'est-à-dire attractive, différenciante, fondée sur la culture et les valeurs de l'entreprise et partagée par les publics internes et externes. En effet, les salarié·e·s, et en particulier les jeunes générations, chantres de la transparence, se méfient des slogans marketing et recherchent les avis postés en ligne sur l'entreprise. Les DRH ont un rôle clé à jouer dans le management de la marque employeur, en veillant à la crédibilité de la promesse employeur et en garantissant la cohérence de l'expérience collaborateur tout au long du parcours professionnel. Ça commence lors de la première manifestation d'intérêt d'un ou d'une candidat·e, et continue lors de son recrutement, son intégration, sa qualité de vie au travail, sa motivation, et inclut son départ.

Plusieurs enquêtes** auprès des jeunes diplômé·e·s montrent leur recherche d'un travail qui fait sens, d'un employeur qui prend soin de leur bien-être au travail et partage leurs valeurs de développement durable et de responsabilité sociétale. Deux tiers des ancien·ne·s élèves de grandes écoles sont attiré·e·s par l'économie sociale et solidaire, et 59 % des étudiant·e·s accepteraient même une baisse de salaire supérieure à 5 % pour travailler dans ce secteur**. Le « Manifeste pour un réveil écologique » lancé en octobre 2018 par les élèves des grandes écoles et signé à ce jour par plus de 30 000 étudiants et étudiantes est à cet égard très symbolique.

Les organisations ont compris que la RSE était un atout pour leur marque employeur et leur performance globale : les valeurs de respect de la planète et des personnes - qu'il s'agisse de partenaires, de la clientèle ou de salarié·e·s - ont des effets positifs et vertueux auprès de ces mêmes parties prenantes. Sans même attendre la loi Pacte (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises), plusieurs entreprises du CAC 40 ont pris l'initiative de formuler et de valoriser leur « raison d'être », c'est-à-dire leur contribution à la société. Mais, attention au « social washing », la RSE ne doit pas être « cosmétique », ce doit être une réalité mesurable dans l'entreprise et, comme pour la marque employeur, vécue par les salarié·e·s, qui sont les meilleurs représentant·e·s d'un « employeur de choix ».

* 76 % des diplômés BAC +5 travaillent 6 mois après l'obtention de leur diplôme et 85 % 1 an après – Baromètre APEC 2019 de l'insertion des jeunes diplômés - avril 2019.

** Baromètre janvier 2018 « Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi », réalisé par le Boston Consulting Group (BCG), Ipsos et la Conférence des grandes écoles (CGE) et étude "New gen for good" - mai 2019.

II RH & RSE : l'amour flou ?

1. Une notion étendue, un mot valise

POUR MOI, LA RSE C'EST…

Qu'entendent les professionnel·le·s RH par le terme « RSE » ? Si beaucoup s'accordent à dire que le vocable est plutôt associé aux grands groupes, si certains préfèrent parler d'« éthique », de « développement durable » ou encore de « valeurs », il ne semble pas y avoir de définition claire et partagée de la notion au sein de la profession. Pour autant, trois axes se détachent.

LA RSE DÉPASSE LE SIMPLE OBJECTIF DE RENTABILITÉ ÉCONOMIQUE

« *Le projet d'entreprise dans la société n'est pas seulement de faire du profit financier. C'est aussi d'aller dans le sens d'une société plus durable, qui correspondra à ce dont nos enfants auront besoin à l'avenir.* » – « *L'entreprise est un acteur économique qui produit des biens et services tenant compte de ses externalités positives et négatives et de ses impacts environnementaux et sociétaux.* »

Peu de professionnel·le·s interrogé·e·s ont spontanément mentionné un lien entre RSE et rentabilité économique et financière. Sans opposer les deux notions, la question du retour sur investissement des actions RSE ne semble pas encore suffisamment explorée ou conscientisée. « *C'est une conciliation extrêmement forte, intime, entre l'efficacité économique et l'intérêt général.* »

TRANSVERSALE ET STRATÉGIQUE, LA RSE DÉPASSE LA FRONTIÈRE DES ORGANISATIONS

En définissant la « responsabilité sociale et sociétale des entreprises », les professionnel·le·s RH insistent sur la transversalité de cette notion dans l'organisation, impliquant des parties prenantes extrêmement diverses. « *Pour moi la RSE est quelque chose de très global […]. C'est une stratégie de l'entreprise qui n'est pas liée à un service spécifique. Tout le monde y adhère - ou pas - finalement. C'est transversal.* » – « *La RSE est un sujet de direction générale, complètement transverse. Il se « démocratise » et devient de plus en plus stratégique.* » – « *L'entreprise fait partie d'un ensemble avec des parties prenantes : les collaborateurs, les fournisseurs, les riverains… Il faut avoir une action stratégique qui prenne en compte l'impact sur ces parties prenantes.* »

PAROLE DE DRH

> « Quand tu gères des Hommes, tu fais de la RSE ! »

LA RSE, VOIE NATURELLE POUR LES RH

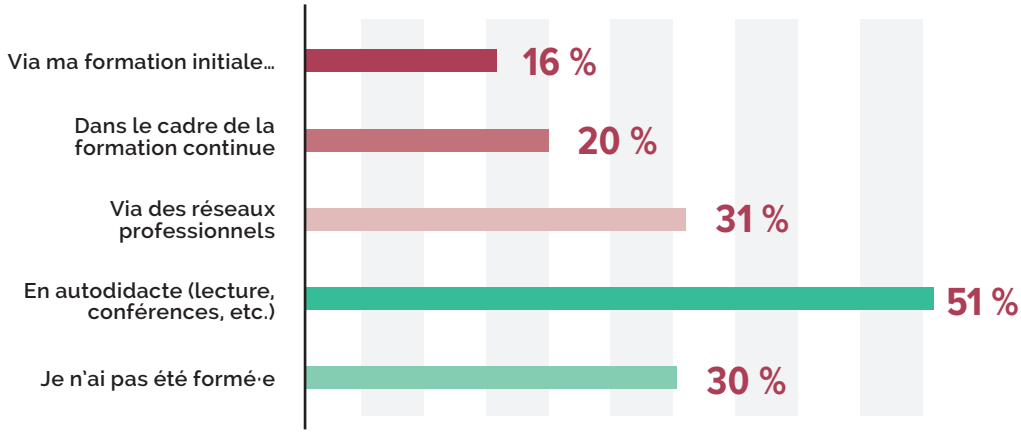
Les RH indiquent que les champs de leur fonction, les valeurs qu'ils ou elles portent rejoignent facilement les objectifs de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises. Il y a donc, d'après eux, une certaine logique à leur confier les dimensions sociales d'une politique RSE, car elles s'articulent avec la politique RH.

« *Finalement, les questions de la parole des salariés, de la responsabilité des uns et des autres, du management participatif, du parcours professionnel ou encore de l'employabilité des collaborateurs font pour moi vraiment partie des enjeux RH, qui sont aussi des enjeux sociétaux. Plus les gens sont professionnalisés, plus les gens sont en capacité de bouger, plus on a respecté nos engagements vis-à-vis des salariés.* » – « *Quand je parle de mes actions RSE en interne, je les lie toujours à la politique RH en réalité.* » – « *Si les managers considèrent que dans l'entreprise à tous les niveaux il y a une cohérence, ils s'approprient bien ces questions et les font vivre au quotidien. Donc, pour moi, j'aurais tendance à dire que je fais de la RSE à 100 % même quand je fais de la RH. Quand tu gères des Hommes, tu fais de la RSE !* »

Comme nous l'avons vu, la définition de la RSE n'est pas tout à fait partagée par tous les RH. Une explication de cette appréhension différenciée réside peut-être dans la façon dont les professionnel·le·s se forment à cette thématique.

2. Des RH principalement autodidactes en matière de RSE

COMMENT AVEZ-VOUS ÉTÉ FORMÉ·E AUX ENJEUX RESPONSABLES QUI FONT PARTIE DE VOTRE PRATIQUE ?



Plusieurs réponses possibles.

PAROLE DE DRH

> « Quand j'ai obtenu mon master RH en 1993, la RSE n'existait pas, le mot n'était pas utilisé. Mais quand on parlait de RH, on parlait de RSE. »

La majorité des professionnel·le·s RH interrogé·e·s indiquent ne pas avoir suivi de formation spécifique sur la RSE. Si les masters RH intègrent aujourd'hui cette notion, *a minima* sous forme de sensibilisation, et si les formations portant explicitement la mention « RH & RSE » se multiplient, la majorité des professionnel·le·s en fonction aujourd'hui ont suivi leur formation initiale sans aborder ces concepts.

« *Quand j'ai obtenu mon master RH en 1993, la RSE n'existait pas, le mot n'était pas utilisé. Mais quand on parlait de RH, on parlait de RSE. Par exemple, on se demandait déjà "*Qu'est-ce qu'un employeur responsable ?*". »* – « *C'est compliqué pour moi de me former à la RSE. Depuis 2013, on a des réformes tous les ans qui rajoutent des obligations. Le temps dédié à traiter des sujets non obligatoires est relativement court. On oscille en permanence entre une dimension opérationnelle incontournable, et une prise du recul avec une vision plus globale.* »

Différents canaux d'informations sont utilisés pour comprendre la notion, découvrir des pratiques concrètes et s'ouvrir à ces thématiques : lectures d'ouvrages de référence, participation à des conférences et salons, benchmark de rapports annuels d'entreprises, échanges

informels avec d'autres RH (notamment au sein de l'ANDRH), etc. Cet investissement, souvent réalisé sur le temps libre, est un préalable pour découvrir les enjeux de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises, et voir émerger des idées transposables à son propre contexte organisationnel.

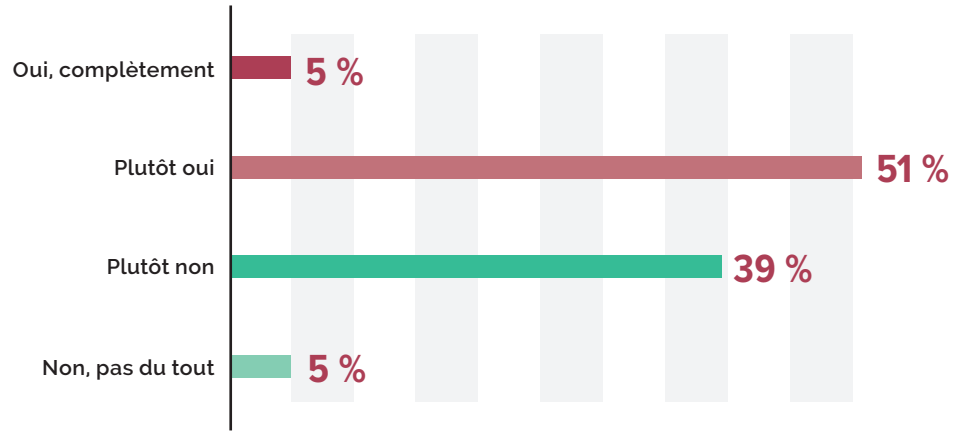
« *[J'ai été formée] de manière absolument autodidacte par manque de temps. Par des lectures, en allant parfois sur des salons, réunions, conférences. En allant au contact des cabinets avec lesquels on va travailler, par exemple. Effectivement, ils ont des compétences. Ils apportent aussi une vision. […] Je vais vite attraper tout ce que je peux trouver en termes de méthodologie, d'outils, de livrables. Idéalement, si j'avais pu, je serais partie quelques jours en formation.* » – « *Est-ce que j'ai déjà assisté à une conférence là-dessus ? Jamais. C'est de l'échange entre pairs et de la lecture. […] J'ai pris les rapports annuels d'entreprises, j'ai surfé sur le net et j'ai fait avec ce que je savais. Ça a été plusieurs mois de travail [de benchmark].* »

La formation se fait principalement sur le terrain et via l'échange entre pairs dans les réseaux professionnels pour repérer des mesures et des pratiques efficaces. L'information sur les nouvelles réglementations et obligations est trouvée en ligne ou par l'entremise d'experts internes (des juristes par exemple) lorsqu'ils existent. « *La RSE peut être un mouvement naturel, spontané, de l'individu conscient de son environnement et des autres. Cela peut être des pratiques mises en œuvre, un apprentissage en situation, mais cela peut aussi être issu de l'acquisition de connaissances plus approfondies sur des normes, des pratiques, etc.* »

PAROLE DE DRH

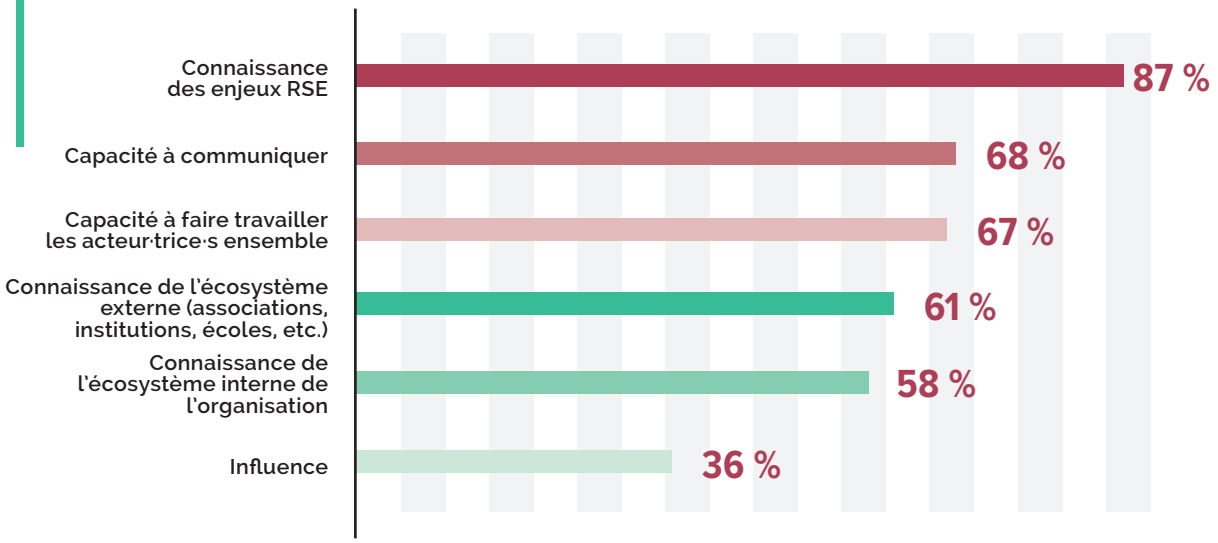
> « Idéalement, si j'avais pu, je serais partie quelques jours en formation. »

CONSIDÉREZ-VOUS AVOIR SUFFISAMMENT DE CONNAISSANCES ET DE COMPÉTENCES DANS L'EXERCICE D'UNE PRATIQUE RH RESPONSABLE ?



Pour la plupart autodidactes, autonomes, voire même isolé·e·s lorsqu'il·elle·s s'emparent du sujet, quel regard les RH portent-il·elle·s sur leur niveau de compétence en RSE dans l'exercice de leurs fonctions ? Une courte majorité d'entre eux·elles (56 %) estiment avoir suffisamment de compétences pour exercer leurs attributions en matière de RSE. 44 % des répondants pensent néanmoins ne pas être suffisamment « armés ».

QUELLES SONT LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR FAIRE DE LA RSE EN TANT QUE RH ?



Plusieurs réponses possibles.

PAROLE DE DRH

> « Avoir une posture de chevalier blanc [...] ne fonctionne jamais. Il faut prendre en compte les préoccupations de ses interlocuteurs, notamment les préoccupations business. »

La connaissance des enjeux RSE apparaît en tête parmi les compétences nécessaires à l'exercice d'une pratique RH responsable (cochée dans 87 % des réponses). Même si le sujet ne semble pas perçu comme contraignant ou normé, la nécessité de s'informer en continu ressort de la quasi-totalité des entretiens réalisés. Il s'agit plutôt pour les RH de se nourrir des expériences des autres entreprises pour ouvrir le champ des possibles. Se conformer à la loi en constante évolution, n'apparaît pas relever de la « RSE », pour les RH interrogé·e·s. Le terme contient plutôt, à leurs yeux, une notion de liberté et de créativité, loin des prescriptions du législateur.

La capacité à communiquer vient ensuite dans 68 % des réponses. Se documenter permet également de s'assurer de la pertinence de ses projets et d'engranger des arguments pour convaincre. « *Se documenter est très important pour être en capacité d'argumenter précisément avec des faits et des chiffres et ainsi déconstruire les idées reçues. Cela permet aussi de s'assurer de la pertinence des actions que l'on met en place.* » – « *Avoir une posture de chevalier blanc et imposer aux autres sa morale ou son éthique ne fonctionne jamais. Il faut prendre en compte les préoccupations de ses interlocuteurs, notamment les préoccupations business, et essayer de montrer en quoi la RSE peut apporter quelque chose.* »

La capacité à faire travailler les acteurs et actrices ensemble est la troisième compétence nécessaire pour faire de la RSE (choisie par 67 % des répondants) : « *[Nous devons mettre en œuvre] beaucoup de gestion de projet, de coordination. La RSE va aller chercher plusieurs services, plusieurs directions et le RH est le coordinateur, le chef d'orchestre. C'est d'ailleurs un rôle traditionnel du RH.* »

CONTRIBUTION

TROIS MÉTA-COMPÉTENCES CLÉS POUR DÉVELOPPER LA RSE DANS LES TPE OU LES PME

André Sobczak, Directeur académique et de la recherche et titulaire de la Chaire RSE d'Audencia Business School.

La RSE constitue un levier de performance pour les entreprises, y compris les PME et TPE. Il est donc primordial d'identifier les compétences nécessaires pour définir et mettre en œuvre une démarche RSE. À cette fin, grâce à un financement de la région Pays de la Loire, Audencia Business School et l'École Centrale de Nantes ont mené en 2014 une étude auprès de PME et TPE représentant différents secteurs et différents niveaux de maturité en matière de RSE.

29 entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les dirigeant·e·s de ces entreprises ainsi qu'avec les principales parties prenantes qui accompagnent les PME et TPE dans leur démarche RSE, notamment : deux chambres consulaires, des clubs d'entreprises, un consultant, un pôle de compétitivité, un syndicat de salarié·e·s et une ONG. Ces entretiens nous ont permis de faire émerger 68 compétences considérées comme nécessaires à la définition et à la mise en œuvre d'une démarche RSE. En procédant à des reformulations et des regroupements, l'équipe de recherche a abouti à une liste de 26 compétences qui ont été soumises aux parties prenantes en vue d'une nouvelle phase de regroupement. Au final, une liste de dix méta-compétences a été établie. Celle-ci peut être présentée autour de trois familles de compétences-clés pour définir et mettre en œuvre une démarche RSE dans les PME et TPE.

Une première famille de méta-compétences que nous appelons « **penser la RSE** » regroupe les compétences qui visent à analyser les évolutions du contexte de l'entreprise dans une approche systémique et - le cas échéant - à remettre en cause le business model, la stratégie, l'offre et les pratiques de management. Une deuxième famille de méta-compétences que nous appelons « **organiser la RSE** » regroupe les compétences nécessaires à la mise en œuvre de la démarche RSE de l'entreprise. Ces compétences permettent à l'entreprise de gérer la démarche RSE comme un projet transversal, de créer des innovations en lien avec la RSE et de valoriser à la fois ses engagements et ses réalisations dans ce domaine. Une troisième famille de méta-compétences que nous appelons « **agir collectivement pour la RSE** » regroupe les compétences permettant d'associer les parties prenantes à la démarche RSE de l'entreprise, afin de stimuler et accélérer le processus d'apprentissage organisationnel pour la RSE.

Retrouvez les résultats détaillés de l'étude sur :
https://bit.ly/2lQqx7o

FOCUS COMMENT RÉUSSIR DANS LA DURÉE, RETOURS D'EXPÉRIENCE

Les DRH interrogé·e·s partagent les conseils suivants :

- **Obtenez le soutien de votre direction !** À l'unanimité, les personnes interrogées insistent sur l'importance du soutien et de l'engagement de la direction pour permettre la mise en place d'une politique et d'actions RSE.
- **N'oubliez pas de parler business !** Pour mieux convaincre en interne, liez la RSE avec les enjeux business de l'organisation.
- **Sortez de votre entreprise !** Regardez ce qui se fait ailleurs, rencontrez les acteurs de votre territoire, échangez avec vos pairs… Les retours d'expérience sont précieux pour trouver l'inspiration et éviter certains écueils.
- **Impliquez au-delà de la fonction RH !** Si l'engagement de la fonction RH est important, il faudra des relais en dehors de la fonction pour que la RSE prenne et se pérennise. Fonction communication, achats, salarié·e·s, managers, etc. La RSE est un projet collectif de l'entreprise !
- **Commencez par des actions « simples » !** il n'est pas nécessaire de commencer par une politique très formalisée et rodée dès le départ. Des actions ici et là permettent de voir ce qui fonctionne et de se perfectionner.
- **Communiquez !** Que ce soit en interne ou en externe, faites vivre les actions RSE dans le quotidien de l'entreprise et mettez en valeur leurs retombées positives.

« *Si la direction n'est pas alignée et ne prend pas en compte le sujet, c'est très compliqué. Certaines PME ne peuvent pas se dire "*Je vais mettre en place une stratégie RSE de A à Z*" et c'est une bonne démarche de commencer par quelques actions.* » – « *La première chose, c'est de s'intéresser au sujet, de regarder un peu les bonnes pratiques, les exemples réussis chez les uns chez les autres. La "bonne" RSE est constituée de plein d'actions concrètes, pragmatiques, parfois très simples, mais qui font la différence.* » – « *Faites adhérer votre comité de direction à ces aspects, sinon vous ne serez pas pris au sérieux. Et puis, pour faire adhérer, il faut pouvoir donner du sens à ces actions, expliquer les liens logiques qui existent entre les actions mises en place, les chantiers RH et les avantages qu'on peut en tirer* » – « *Échangez avec quelqu'un qui a déjà mis en place une démarche RSE. On a aussi besoin de la sensibilisation du comité de direction, du Comex sur ce sujet. Il faut en parler régulièrement dans les comités de direction, mettre en place des actions et faire de la communication RH ensuite. Et il faut faire savoir qu'on travaille là-dessus en interne et en externe.* »

PAROLE DE DRH

> “Faites adhérer votre comité de direction à ces aspects, sinon vous ne serez pas pris au sérieux. Il faut pouvoir donner du sens à ces actions, expliquer [...] les avantages qu'on peut en tirer.”

CONTRIBUTION
SE FORMER À LA RSE EN TANT QUE RH

Florent Noël, Professeur à l'IAE de Paris, Responsable du Master RH & RSE, Formation membre du réseau Référence RH.

Les formations à la RSE consistent souvent à s'outiller pour maîtriser les relations avec les parties prenantes, créer des indicateurs de suivi, contrôler et rendre compte. Ce champ d'expertise relève du management de projet, du contrôle de gestion et de la communication. Les formations qui aident à fixer des orientations et des politiques sont plus rares. La RSE est alors plus une méthode qu'un contenu stratégique.

Certes, l'environnement normatif impose des préoccupations (diversité, égalité, santé, etc.) mais pour former à une RSE contextualisée, l'enjeu est de former les managers à comprendre comment leurs décisions et leurs pratiques impactent des parties prenantes qui sortent du « radar » de leurs outils de pilotage. Pour cela, il leur faut prendre de la hauteur et accepter l'idée que la GRH structure la société… et engage leur responsabilité.

> “L'enjeu est de former les managers à comprendre comment leurs décisions et leurs pratiques impactent des parties prenantes.”

Cette prise de conscience invite à se situer au confluent de traditions disciplinaires que l'offre de formation tend malheureusement à balkaniser : management, sociologie, psychologie, droit, philosophie… Quatre thématiques illustrent cette transdisciplinarité :

- Les démarches d'évaluation et de sélection participent à la création de hiérarchies sociales. Comment les légitimer pour réduire les inégalités professionnelles et sociales ?
- Les entreprises importent en leur sein des tendances environnementales et sociétales qui les dépassent (générations, religion, individualisation, digitalisation, écologie, etc.). Comment se positionner face à ces évolutions ? Comment faire de la GRH un levier de transformation sociale, sociétale et environnementale ? L'entreprise a-t-elle vocation à promouvoir des comportements citoyens au-delà de ce qui concerne le travail *stricto sensu* ?
- Les mutations économiques, technologiques et organisationnelles modifient l'emploi, le travail et les compétences. Comment prévenir l'exclusion et le déclassement ?
- Le travail est parfois source de frustration et de souffrance. Comment rapprocher la GRH du travail et promouvoir des organisations soutenables ?

Sur chacun de ces sujets, on peut soit se réfugier dans le déni, soit accepter la complexité et l'ambigüité. On ne s'en sortira qu'en développant une forte curiosité intellectuelle. En la matière, l'Université n'est pas la pire des écoles pour « faire ses humanités ».

REPÈRES JURIDIQUES

Sylvain Jonquet, industrial relations manager chez Inovyn.

Qui de la poule ou de l'œuf ? À cette question hautement philosophique, la réponse est sans doute : « les deux ». Il en est de même pour la RSE et ses aspects juridiques. Il s'agit d'un mouvement itératif, partant d'entreprises pionnières, innovant en matière de responsabilité sociale, suivi de textes législatifs ou réglementaires s'emparant du sujet, puis repartant vers une généralisation à toutes les entreprises ou presque, souvent fonction des effectifs. Quel est l'environnement juridique de la RSE, des premiers textes aux développements les plus récents ? Sans être exhaustif, mettons en exergue quelques textes de référence, pour permettre aux DRH de connaître les principales contraintes sur les différents thèmes de la RSE.

ÉTHIQUE

Partons par ordre de taille. Droits fondamentaux, trafic d'êtres humains, travail forcé, travail des enfants. Vous qui me lisez, vous vous dites sûrement : « *En quoi suis-je concerné par ces thèmes en France ?* ». Êtes-vous sûr·e de la supply chain de votre entreprise, aussi bien en amont qu'en aval ?

En France, pays de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789, ce n'est qu'en 1841 qu'a été interdit le travail des enfants de moins de huit ans. Il a fallu attendre 1946 pour que le travail forcé soit supprimé dans ce qui était à l'époque l'Afrique française, et 2003 pour que soit introduite l'infraction de traite d'êtres humains dans le droit pénal. Aujourd'hui dans le monde, 152 millions d'enfants sont contraints de travailler, dont 115 millions exercent des activités dangereuses. 25 millions de personnes sont victimes de travail forcé, une activité qui génère 150 milliards de dollars de profits illégaux par an.

TEXTES DE RÉFÉRENCE

Convention internationale des droits de l'enfant du 20 novembre 1989.

https://bit.ly/31jiKj4

Loi du 30 mars 2016 de ratification du protocole n° 29 de l'OIT sur le travail forcé.

https://bit.ly/2mmhZWn

Loi du 5 août 2013 concernant la prévention de la traite des êtres humains et la lutte contre ce phénomène ainsi que la protection des victimes.

https://bit.ly/2koav4z

SANTÉ

Abordons à présent les questions de la santé au travail, des conditions de travail et du dialogue social. En France, les textes fondateurs datent de la fin du XIXe siècle :

- 1884 : loi Waldeck-Rousseau sur les syndicats professionnels,
- 1893 : loi sur l'hygiène et la sécurité des travailleurs dans les établissements industriels,
- 1898 : responsabilité des employeurs dans les accidents du travail.

Depuis, de nombreux textes sont venus enrichir cette panoplie comme par exemple, les ordonnances Macron.

TEXTE DE RÉFÉRENCE

Loi n° 2018-217 du 29 mars 2018 ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017 d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social.

https://bit.ly/2lZVfuT

DIVERSITÉ

Abordons maintenant des concepts plus récents. Tout d'abord, la non-discrimination et la diversité. Si ces concepts apparaissent dès les années 1950, la dernière pierre à l'édifice a été posée avec l'article 190 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019. Aujourd'hui, la liste complète des motifs de discrimination est la suivante : « *[…] de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son identité de genre, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue de son auteur, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une prétendue race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille, de son lieu de résidence ou de sa domiciliation bancaire, ou en raison de son état de santé, de sa perte d'autonomie ou de son handicap, de sa capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français.* »

TEXTE DE RÉFÉRENCE

L'article 1 132-1 du code du Travail
https://tinyurl.com/y3bkow65

D'autre part, le harcèlement a été réglementé à partir des années 1990 : d'abord « sexuel », avec la création dans le code pénal du délit de harcèlement sexuel en 1992, puis « moral » avec la loi du 17 janvier 2002.

TEXTES DE RÉFÉRENCE

L'article L.1 152-1 du code du Travail (harcèlement moral).
https://tinyurl.com/y66r3rq6

L'article L.1 153-1 du code du Travail (harcèlement sexuel).
https://bit.ly/2McQbQl

"Prévenir le harcèlement sexuel, Repères pour les RH", collection ANDRH & Territoires.
https://bit.ly/2t6I8bQ

QVT • GOUVERNANCE • ÉCOLOGIE

Enfin, quelles sont les dernières avancées réglementaires en matière de RSE, sans doute plus pro-actives et moins défensives ?

- La qualité de vie au travail, issue de l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 et dont l'obligation de négocier a été introduite par la loi du 17 août 2015,
- Une gouvernance d'entreprise respectueuse, avec la loi Sapin 2 et la loi Pacte,
- L'impact écologique des déplacements des salarié·e·s, avec la mise en place du plan de mobilité obligatoire à compter du 1er janvier 2018, pour les entreprises de plus de 100 salarié·e·s, situées sur un PDU (Plan de Déplacements Urbains).

TEXTES DE RÉFÉRENCE

Loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte.
https://bit.ly/1PiJzpY

Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.
https://bit.ly/2rZMAcu

Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.
https://bit.ly/2JFBILd

Ce processus législatif ou réglementaire accompagnant la RSE se poursuivra sans aucun doute, puisque la RSE n'est rien d'autre qu'une démarche de progrès permanent, permettant aux entreprises de se développer durablement.

CONTRIBUTION
LOI PACTE : QUELLES OPPORTUNITÉS POUR LES DRH ?

Martin RICHER, Président et fondateur de Management & RSE (management-rse.com), responsable du pôle « Entreprise Travail & Emploi » de Terra Nova, membre du conseil scientifique de la Maison du Management.

La loi PACTE* promulguée en mai 2019 offre aux DRH deux opportunités nouvelles pour contribuer à la politique RSE.

Rehausser les enjeux humains

La finalité de l'entreprise ne peut plus se réduire à la poursuite d'intérêts exclusivement financiers et doit au contraire embrasser l'ensemble de ses parties prenantes, en particulier son « capital humain », comme l'indique le nouvel article 1833 du Code civil, qui enjoint les dirigeants à gérer la société « *dans l'intérêt social, en considération des enjeux sociaux et environnementaux* ». Le « capital humain » est ainsi placé à parité du capital financier dans l'orientation des choix stratégiques**. L'adoption de cette approche de performance globale n'a pas pour effet de dégrader la performance économique et financière, au contraire. L'étude publiée par France Stratégie en 2016 sur « *Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité* » observait sur un vaste échantillon d'entreprises françaises, un écart positif de performance économique de 13 % en faveur de celles qui mettent en place des pratiques de RSE, cet écart atteignant son maximum à 20 % pour la dimension « ressources humaines ».

C'est la DRH qui pilote la quasi-totalité des processus qui ancrent l'entreprise dans la société et ses enjeux : non-discrimination (recrutement, promotions), égalité professionnelle (politique de rémunération), employabilité (formation), santé (conditions de travail), etc. Elle est donc particulièrement légitime pour conduire cette transformation.

Exprimer et déployer une raison d'être ancrée dans le corps social

La seconde proposition phare, elle aussi issue du rapport élaboré par Nicole Notat et Jean-Dominique Senard sur « *l'entreprise, objet d'intérêt collectif* », consiste à confier aux conseils d'administration la formulation d'une « *raison d'être* » visant à guider la stratégie de l'entreprise. On peut définir la raison d'être comme la contribution que l'entreprise apporte d'une manière unique à ses parties prenantes. Cette notion, nous dit le rapport, constitue « *l'expression d'un futur désirable pour le collectif* ». Parce que la raison d'être est le révélateur d'une volonté portée par une communauté de travail, sa formulation doit être collective et la DRH doit en être le pivot.

À l'heure du numérique et de la grande peur de la désintermédiation, l'évolution des finalités de l'entreprise ouverte par la loi Pacte offre une opportunité unique à la DRH pour construire la cohérence entre les deux enjeux qu'elle porte : redonner du sens au travail dans l'entreprise mais aussi à l'entreprise dans la société.

* Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises

** Voir « *L'entreprise contributive, un "modèle" organisationnel pour une RSE incarnée* » **https://bit.ly/2kFeFoT**

CONTRIBUTION

LES PARTIES PRENANTES DE LA RSE RÉUNIES AU SEIN DE LA PLATEFORME RSE

Gilles Bon-Maury, Secrétaire permanent de la Plateforme RSE, France Stratégie – Services du Premier ministre.

Installée à France Stratégie, auprès du Premier ministre, la Plateforme RSE est une instance de concertation qui réunit depuis 2013 cinquante organisations représentant les différentes parties prenantes de la RSE en France : réseaux d'entreprises, représentants des employeurs, organisations syndicales, ONG, chercheurs et institutions publiques. L'ANDRH en est membre au titre du pôle des entreprises et du monde économique. Elle participe régulièrement à ses groupes de travail, dans lesquels s'élabore le consensus entre les membres.

La Plateforme RSE émet des avis et formule des recommandations sur les questions sociales, environnementales et de gouvernance soulevées par la RSE. Elle définit son programme de travail et répond aux saisines qui lui sont adressées par le Gouvernement. Depuis 2013, elle a ainsi publié une vingtaine d'avis, qui portent sur différentes approches de la RSE : le reporting, le lien entre RSE et compétitivité, le respect des droits de l'Homme, l'implication des salariés, les labels RSE, les dimensions environnementales, territoriales de la RSE, et l'articulation de la RSE avec l'agenda 2030 des Nations unies. Elle a contribué aux évolutions législatives dans ce secteur (directive européenne, loi Pacte).

> “La Plateforme RSE émet des avis et formule des recommandations sur les questions sociales, environnementales et de gouvernance.”

En réponse à plusieurs demandes gouvernementales, la Plateforme RSE a mené des chantiers spécifiques sur le pilier social de la RSE, qui l'ont amené à travailler avec des DRH. Elle a ainsi remis à la secrétaire d'État chargée des personnes handicapées un avis sur l'engagement des entreprises pour l'emploi des travailleurs handicapés. Elle a également remis à la mission interministérielle de lutte contre les conduites addictives un avis sur la contribution des entreprises à la prévention à l'égard de l'alcool, du tabac et des stupéfiants. Enfin, à la demande du ministre de l'Europe et des affaires étrangères, elle a élaboré un avis sur la contribution des entreprises françaises, actives à l'international, à l'égalité entre les femmes et les hommes. Chacun de ces avis, accessibles sur le site strategie.gouv.fr, comprend un état des lieux, une analyse et quelques recommandations.

Consultez les avis de la Plateforme RSE de France Stratégie sur :
https://bit.ly/2mBwhTf

RSE ou RSO* : différentes approches selon les secteurs

LA RSE AU SEIN DE L'ASSOCIATION VALENTIN HAÜY : UNE DÉMARCHE RSE DANS L'ESS ?

Le DRH

Gilles Béquet est DRH de l'association Valentin Haüy depuis près de cinq ans. Son périmètre recouvre les 450 salarié·e·s et 160 travailleur·euse·s en ESAT. Très tourné vers le développement RH, il exerce des responsabilités dans la fonction RH depuis près de 30 ans.

> “Pour nous, la question du sens de ce que nous faisons est prioritaire, mais elle n'est pas si simple que cela à raisonner.”

L'organisation

Depuis plus de 130 ans, l'association Valentin Haüy aide les personnes déficientes visuelles à défendre leurs droits, assurer leur formation et accéder à l'emploi, améliorer leur accès à l'écrit, restaurer et développer leur autonomie. Reconnue d'utilité publique, elle a des implantations dans toute la France.

La RSE au sein de l'association Valentin Haüy

Elle n'est pas formalisée bien que de nombreuses actions vertueuses soient mises en place spontanément par les salarié·e·s, directeurs et directrices d'établissement, etc., sans toutefois qu'elles soient toujours étiquetées « RSE ».

De la RSE dans l'ESS ?

Comment s'organise la RSE dans une association dont le cœur de l'activité est déjà d'intérêt général ? « *Profondément, la nature de ce que nous faisons, notre mission, est RSE puisque notre objectif est d'accompagner une population en situation difficile de handicap et de lui permettre une intégration dans la vie sociale.* »

Au sein de l'association, il est d'usage de questionner l'utilité de ce qui est entrepris, le sens de l'action et son impact, au regard de la mission statutaire. La réponse n'est pas toujours simple.

« *Pour nous, la question du sens de ce que nous faisons est prioritaire, mais elle n'est pas si simple que cela à raisonner. Ce que moi je pense être quelque chose d'utile, nécessaire et sensé peut être perçu par d'autres comme contraire à tel ou tel objectif. Par exemple, faire les choses à la place d'un déficient visuel est-ce l'aider ou considérer qu'il est incapable ?* »

Même si les salarié·e·s expriment des attentes de plus en plus fortes, l'organisation ne doit pas perdre de vue sa mission associative lors des arbitrages, notamment budgétaires. Pour la direction, la préoccupation première reste l'intégration et le service apporté aux déficients visuels.

* Responsabilité Sociale et Sociétale des Organisations (RSO)

« *Il y a une demande de plus en plus pressante des salariés qui est de dire : "Qu'est-ce qu'on fait là-dessus ?". À un moment, la question qui se pose est : "Est-ce que ces deux demandes pourraient entrer en contradiction ?"* » À cela s'ajoute la nécessité de justifier les dépenses engagées : « *On est contrôlés par l'IGAS, le comité de la charte du don en confiance : il nous faut donc justifier que les dons qui nous sont faits, que l'argent public qui nous est donné est bien utilisé pour notre mission. Quand vous donnez cinquante euros à l'association, on doit être capable de vous dire : "Ces cinquante euros ont bien servi à des déficients visuels". »*

Aujourd'hui, la politique n'est pas formalisée et chacun inclut des aspects de la RSE à son gré, sans nécessairement les nommer ainsi. Une prise de position forte de la direction apparaît nécessaire. « *Il n'y a pas encore une véritable verbalisation et formalisation de cette question au sein de l'association.* » – « *Je trouve que ça a du sens et que ça renforcera le sens si c'est la direction générale qui le porte. […] Un de mes objectifs aujourd'hui est de faire formaliser dans [mon titre] une responsabilité RSE. Parce que je pense que ça serait important de la nommer et de la formaliser pour en faire quelque chose de pérenne dans la structure.* »

Cela fait sens car beaucoup d'enjeux RSE recoupent des objectifs RH. « *Finalement, la question de la parole des salariés, de la responsabilité des uns et des autres, du management participatif, transverse, la question de la création de parcours professionnels, d'augmenter l'employabilité des collaborateurs – pour moi – font partie des enjeux RH mais qui sont aussi des enjeux importants d'un point de vue sociétal. C'est-à-dire que plus les gens sont professionnalisés, plus les gens sont en capacité de bouger, plus on a respecté nos engagements vis-à-vis des salariés.* »

Un positionnement clair via une politique formalisée et une action coordonnée pourra renforcer la position sociétale de l'association. « *Plus je suis dans l'implication des salariés dans le projet de l'association, plus je peux améliorer la question de la qualité de vie au travail, plus je suis en capacité de donner aussi la grille de lecture générale de notre utilité en tant qu'association. Dans l'association, pouvoir clarifier en quoi les choix [que l'on fait] et notre mission sont socialement responsables, c'est renforcer notre position sociétale. [Mon] conseil est d'intégrer cela comme un élément porteur de la dynamique globale de la structure.* »

> “Pouvoir clarifier en quoi les choix [que l'on fait] et notre mission sont socialement responsables, c'est renforcer notre position sociétale.”

LA RSE À L'ACOSS, FACTEUR DE TRANSFORMATION DANS UN ORGANISME PUBLIC

La directrice de la transformation

Sylvie Sambou est à l'Acoss depuis 15 ans. Elle y a exercé successivement en tant que secrétaire générale en charge du fonctionnement interne, DRH puis responsable RSE avant de prendre en 2018 le poste de directrice de la transformation.
« La RSE est un élément clé de la transformation de nos organisations. La diversité des domaines RSE a des interactions avec toutes les actions de la transformation de nos organismes. »

L'organisation

L'Acoss est une des Caisses nationales du régime général de la sécurité sociale, la maison-mère des Urssaf. Avec 1300 salarié·e·s, réparti·e·s sur dix sites, l'Acoss, appelée parfois « banque de la sécu », collecte les cotisations sociales qui servent à financer le système de protection sociale français (CPAM, Caf, Caisses de retraite, etc.)

> « J'aurais aimé que les enjeux RSE soient mieux reconnus comme leviers de performance. »

La RSE à l'Acoss

La politique RSE a démarré, il y a plusieurs années par la volonté d'intégrer plus de salarié·e·s handicapé·e·s aux effectifs de l'organisation. Depuis, la politique a été précisée, organisée et dotée de moyens. Sylvie Sambou — alors directrice des ressources humaines — a porté une dynamique sur les sujets RSE qui touchent à la fois l'interne avec la RH, et l'externe avec l'équipe des achats et des marchés publics. Les champs couverts comprennent la négociation sociale, l'égalité femmes-hommes, le handicap, les seniors, la conciliation vie privée/vie professionnelle, la santé au travail, mais également le champ environnemental et les clauses sociales. « *L'une des frustrations que j'avais en tant que DRH, c'est que j'aurais aimé que les enjeux RSE soient mieux reconnus comme leviers de performance.* »

Une RH reconvertie en pilote de la transformation au service de la RSE

Engagée de longue date sur ces sujets, Sylvie Sambou est reconnue pour son appétence et ses compétences sur ce champ. Aussi, lorsqu'un nouveau directeur, très sensible à la thématique, arrive à la tête de l'Acoss, il lui propose de sortir de la fonction RH pour devenir directrice de la transformation. « *Les charges de production, de quotidien RH ne me permettaient pas de libérer autant de temps que j'en ai aujourd'hui sur ces sujets-là.* »

Dès lors, elle s'attache à construire une démarche globale pour donner une cohérence à l'ensemble des actions et mesurer l'impact de cette politique.
« *Comment s'assurer de l'efficacité de notre politique RSE, comment en mesurer les résultats concrets et comment choisir les bons indicateurs de suivi de cette politique ? Répondre à ces questions est essentiel.* »

Le projet « Osmose » pour transformer l'entreprise en mobilisant les salarié·e·s

Avec Osmose, l'Acoss a initié en 2018 un vaste projet d'entreprise résolument participatif : les axes de travail, les réflexions et les plans d'action sont construits dans le cadre d'une démarche collaborative faisant appel à l'ensemble des salarié·e·s de l'agence. Osmose permettra d'adapter le fonctionnement de la caisse nationale via la mise en place de groupes de travail thématiques composés de collaborateurs et de collaboratrices volontaires, pour mieux répondre aux évolutions de la société et de l'environnement technologique. Au total, près de 140 personnes ont répondu présent·e·s au cours de la première année du projet, soit plus de 10 % des effectifs de l'agence.

« *Nous sommes sur dix sites, avec des métiers différents donc il y a beaucoup de raisons professionnelles pour que les gens ne se côtoient pas. L'idée était de lancer une dynamique qui amène les gens à travailler ou à échanger ensemble sur des sujets qui ne relèvent pas obligatoirement de leur métier. […]* »

Les spécificités de la fonction publique : mission de service public, exemplarité et réseau

La mission de service public est un levier d'engagement fort des équipes, conscientes des impacts immédiats de leur travail sur le quotidien de millions de personnes. « *Cette mission-là est déjà un levier fort de l'engagement des équipes, on ne vient pas à la Sécurité sociale par hasard. On y vient par conviction. Je me souviens d'entretiens d'embauche de salariés issus du milieu bancaire. Ils ont réduit leurs niveaux de rémunération en acceptant d'entrer dans une institution dont ils partageaient les valeurs.* »

La fonction publique s'assortit également d'une obligation forte d'exemplarité qui induit la nécessité d'une grande vigilance. Pour être cohérents, les organismes publics doivent suivre la ligne impulsée par le gouvernement dans la société. « *On est extrêmement vigilants, nous devons être exemplaire dans la mise en œuvre de nos actions au service de la transformation de nos organisations et cela concerne bien sûr la RSE.* »

Une autre spécificité de la fonction publique réside dans l'étendue du réseau des organismes publics. Chaque région a son Urssaf et certaines actions qui nécessitent d'atteindre une masse critique peuvent aussi être déployées avec d'autres organismes publics. L'inspiration peut également venir de plusieurs sources.

> “ Tout peut être déclencheur de quelque chose de constructif en matière de RSE et c'est pour ça que cela nécessite une vraie transversalité qu'on peut avoir quand on est DRH. ”

« *Par exemple sur le télétravail, il y a eu des dynamiques qui ont été lancées au niveau national dans l'ensemble de l'institution de sécurité sociale. Ils ont mis en place un dispositif facilitant l'accès au travail à domicile pour les salariés des caisses de retraites, des Caf, des CPAM et des Urssaf dont la fonction le permet.* » – « *On ne peut pas se contenter de cocher des cases. Tout peut être déclencheur de quelque chose de constructif en matière de RSE et c'est pour ça que cela nécessite une vraie transversalité qu'on peut avoir quand on est DRH, à la condition d'avoir une vraie appétence sur ce sujet-là.* »

CHAPITRE II

CE QUE LA RSE CHANGE POUR LES RH

I La RSE change-t-elle les pratiques des RH ?

À la question : « La RSE a-t-elle changé vos pratiques ? » 63 % des RH interrogés répondent par la négative. Ce résultat indique que nombre de thématiques concrètes quotidiennes, telles que la santé ou la sécurité, et de notions comme les « valeurs » ou « l'éthique professionnelle » étaient déjà des champs travaillés par les RH avant la diffusion du concept de « RSE ». « *En termes de valeurs et d'éthique professionnelle, non [la RSE n'a pas changé mes pratiques RH].* » – « *Globalement, j'ai fait toute ma vie des choses en me posant des questions d'éthique.* » – « *Beaucoup d'aspects du travail RH sont liés à la RSE. […] Quand je déclare un accident de travail, je pense à la prochaine réunion du CHSCT. Je vais communiquer, on va travailler ensemble à l'analyse de l'accident pour améliorer la sécurité. Ce sont des éléments quotidiens que je lie à la RSE.* »

En revanche, la massification du concept permet d'expliciter, d'organiser, de systématiser, de justifier des actions et donc de les pérenniser. S'acculturer à la RSE permet également d'assoir une position et d'aller plus loin. « *Les managers sont toujours d'accord sur le papier pour embaucher des femmes. Mais quand il y a un profil de femme de 30 ans, certaines questions reviennent toujours :* "Est-ce qu'elle a des enfants ? Est-ce qu'elle va en avoir ?". *Aujourd'hui, je défends beaucoup plus ma position et j'insiste pour qu'on sorte cette dimension de l'équation.* »

Les professionnel·le·s interrogé·e·s constatent malgré tout certains changements.

PAROLE DE DRH

> “Les managers sont toujours d'accord sur le papier pour embaucher des femmes. Mais quand il y a un profil de femme de 30 ans, certaines questions reviennent toujours.”

1. Une façon de travailler plus globale et plus transverse

À propos de la façon dont la RSE a changé leur pratique professionnelle, les RH évoquent une vision élargie au-delà du cadre de l'entreprise, qui prend en compte les parties prenantes externes. Difficile aujourd'hui d'imaginer agir avec pour seul objectif le profit immédiat sans penser à l'environnement, au bien-être des salarié·e·s, aux relations avec les acteurs du territoire, les sous-traitants, etc. Les partenariats avec des associations locales se développent, les réseaux d'entreprises foisonnent… **Près de 57 % des répondants à notre enquête déclarent mobiliser des réseaux de pairs en cas de besoin.** Ce chiffre est toutefois à nuancer par le fait que la cible interrogée est adhérente à l'ANDRH, réseau de référence des professionnels de la fonction RH.

« *L'entreprise fait partie d'un écosystème avec des parties prenantes : les collaborateurs, les fournisseurs, les riverains, etc. La stratégie doit prendre en compte l'impact sur ces parties prenantes.* »

61% des répondants à notre enquête évoquent plus de liens transverses dans l'organisation comme apport de la RSE à leur pratique professionnelle. 38 % d'entre eux indiquent également une meilleure compréhension des enjeux de leur organisation.

Les professionnel·le·s évoquent une plus grande proximité avec d'autres entités de l'entreprise impliquées elles aussi dans ces projets transversaux :

- La direction générale qui s'appuie bien souvent sur la fonction RH pour définir et mettre en œuvre les objectifs sociaux de la politique RSE
- Les directions dédiées - lorsqu'il y en a - telles que les pôles développement durable, RSE, innovation sociale, QVT, etc.
- Les directions communication pour suivre et valoriser l'évolution des indicateurs clés dans ces domaines
- Les collaborateurs et collaboratrices qui, lorsqu'ils sont sensibles aux sujets, peuvent changer leur perception de la fonction

« *Il y a eu un changement de perception. Des collaborateurs viennent aujourd'hui me voir pour me poser des questions ou proposer des idées. Ce n'était pas réellement le cas avant.* »

Les DRH citent peu les autres fonctions de l'entreprise, ce dont on peut déduire que l'intégration de l'approche RSE par tous les acteurs de l'entreprise est en cours et ne sera complète qu'avec l'implication des équipes de production, de marketing et de relations clients.

“
Près de 57 % des répondants à notre enquête déclarent mobiliser des réseaux de pairs en cas de besoin.
”

LA RSE DANS UNE GRANDE ENTREPRISE DU NUMÉRIQUE: UNE RSE ANCRÉE DANS LA POLITIQUE RH

La DRH

Audrey Richard, DRH, Vice-Présidente nationale de l'ANDRH exerce des activités dans la fonction RH depuis plus de vingt ans.

L'organisation

L'entreprise, dans le secteur du numérique, compte une dizaine de milliers de salarié·e·s dans le monde.

La RSE dans la structure

L'entreprise développait déjà des actions RSE lors de l'arrivée d'Audrey Richard. Sa politique RSE s'est harmonisée au fil du temps, notamment au sein du service RH, et s'est orientée sur trois volets : développement des collaborateurs et des collaboratrices, diversité et bien-être.

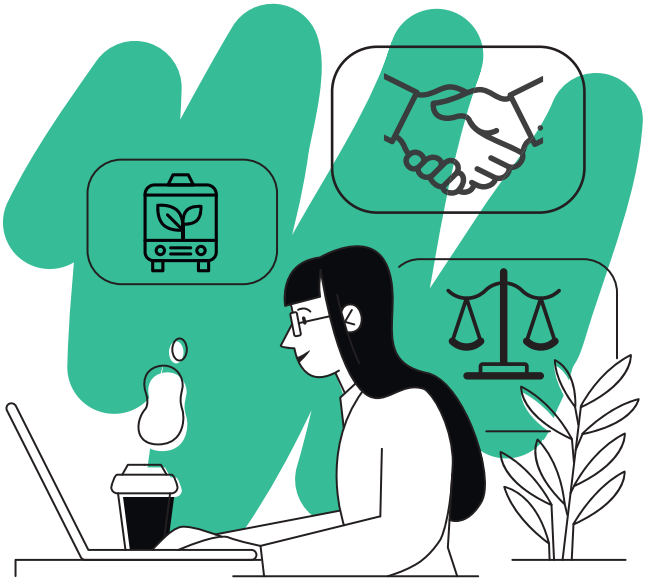
Une politique RSE ancrée dans la fonction RH

Au sein de l'entreprise, Audrey Richard a harmonisé la politique RSE, en lui donnant une place plus stratégique. Intéressée par cette thématique, elle a proposé de s'y investir : « *Je pense que le RH doit se saisir lui-même de ce sujet sans qu'on le lui demande parce que la RSE a un impact sur plein de sujets RH. Ça a été le cas dans cette entreprise* ».

La première étape a été de recenser toutes les actions déjà mises en place dans la structure, avec l'aide d'une collaboratrice. Ensuite, la comparaison avec d'autres organisations - grâce à la lecture de rapports d'activité et aux échanges avec des pairs - a permis d'examiner quelles bonnes pratiques étaient transposables dans l'entreprise.

L'enjeu a donc également consisté à tisser des ponts entre les deux thématiques et à montrer au comité exécutif ainsi qu'à la fonction RH comment la RSE pouvait influer positivement sur des facteurs RH. « *J'ai fait un rapprochement entre les thématiques de RSE et les problématiques RH : les projets RH-RSE accroissent la diversité, transforment le dialogue social, améliorent la marque employeur, la rétention et la qualité de vie au travail, etc.* » – « *J'ai centré mon action sur le social et moins sur le côté environnemental car ce n'était pas réellement dans la partie RH. Ça peut [pourtant] avoir un grand intérêt pour la marque employeur par exemple, mais ça n'était pas de mon ressort.* »

> “J'ai centré mon action sur le social et moins sur le côté environnemental car ce n'était pas réellement dans la partie RH. Ça peut [pourtant] avoir un grand intérêt pour la marque employeur.”



La politique RSE présentée en Comex était donc fortement ancrée dans les enjeux stratégiques et les priorités de la fonction RH. Les actions proposées étaient les suivantes :

Développement des collaborateurs et des collaboratrices :

- Réalisation d'immersions auprès d'un senior dans d'autres services ou pays pour favoriser la coopération, le partage de connaissances, la découverte et la montée en compétence,
- Affectation d'un·e jeune salarié·e de la génération Y comme mentor d'un·e top manager.

Diversité des équipes :

- Création d'une journée de sensibilisation pour inciter les jeunes filles à se tourner vers le monde du numérique,
- Installation d'un stand de recrutement au sein de centres accueillant des personnes en situation de handicap pour rencontrer directement des candidat·e·s en recherche d'emploi.

Bien-être des collaborateurs et des collaboratrices :

- Mise en place de programmes de santé pour les salarié·e·s (ex. arrêt du tabac).
- Mise en place d'un suivi du bien être des collaborateur·trice·s (par service)

Communication dédiée :

- Accompagnement du déploiement de ces actions par des actions de communication dédiées, à l'interne et à l'externe.

PAROLE DE DRH

> « Mes RH faisaient un travail classique de RH et je me suis dit que la RSE serait un tremplin stratégique pour les HR business partners. »

Comme l'explique la DRH interrogée, un travail préparatoire de benchmark lui a permis de déployer un plan d'action clair à destination de la fonction RH de l'entreprise. Ce projet lui a permis d'impliquer la fonction, au-delà de ses activités classiques : « *Mes RH faisaient un travail classique de RH et je me suis dit que la RSE serait un tremplin stratégique pour les HR business partners. Le volet social de la RSE est au cœur des problématiques RH et l'investissement direct de la fonction était évident.* »

2. Un sujet devenu incontournable, une action facilitée

Plus impliquées, les parties prenantes expriment des attentes fortes et font surtout preuve d'une plus grande vigilance vis-à-vis des actions des entreprises. Les candidat·e·s scrutent la réputation en ligne de leurs employeurs potentiels, les gouvernements exhortent les entreprises à agir, la société civile est de plus en plus attentive aux produits et à leur mode de fabrication, les salarié·e·s demandent plus d'équilibre et d'égalité, les managers expérimentent des modes alternatifs de collaboration, les associations ouvrent la porte à des partenariats riches, les riverains s'organisent en groupes locaux, le législateur prépare des réformes…

L'employeur est sans cesse interpellé sur ses actions de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Le sujet n'est plus une option pour bien des dirigeant·e·s. Dès lors, il devient plus facile de légitimer des actions vertueuses qui — passant pour du caritatif ou de l'humanitaire hier — révèlent toute leur portée pour les acteurs économiques aujourd'hui. La RSE est de plus en plus intégrée à la stratégie des entreprises et des organisations. « *[La RSE m'apporte] un argument de plus pour communiquer vis-à-vis de ma direction qui prend plus en compte le long terme.* » – « *Les salariés sont demandeurs de sens. C'est suffisamment dur de recruter, on a envie qu'ils restent chez nous* » – « *Certaines attentes venaient de la direction générale, par exemple concernant des actions avec des missions locales. D'autres encore venaient des donneurs d'ordre pour remporter des marchés. Les gens sont de plus en plus sensibles à ce sujet, les clients veulent des produits durables, locaux…* »

PAROLE DE DRH

> « La RSE a renouvelé mon approche de la RH. Cela m'a donné des leviers, une dynamique et une ouverture sur d'autres périmètres. »

3. Un nouvel éclairage sur des problématiques anciennes

Les pratiques changent en incluant de plus en plus de réflexion sur l'équilibre des temps de vie, la santé, la qualité de vie au travail, voire le bien-être au travail, la diversité, l'égalité professionnelle, les nouveaux managements, l'employabilité durable, l'écologie, les nouveaux modes de travail ou de gouvernance, la mobilité, etc. La liste s'allonge et gagne régulièrement de nouveaux items, objets d'attention pour les RH. Ces nouvelles thématiques viennent enrichir le travail du DRH et le poussent à réfléchir à l'impact social et environnemental des actions qu'il ou elle entreprend. « *J'ai eu le sentiment que la RSE a renouvelé mon approche de la RH. Cela m'a donné des leviers, une dynamique et une ouverture sur d'autres périmètres et d'autres champs qui ont clairement renforcé l'intérêt de la fonction.* »

Certain·e·s RH soulignent que la RSE peut parfois apporter un éclairage sur des thématiques RH anciennes, et venir par exemple renforcer la cohérence des décisions prises en matière de gestion des départs, de gestion des conflits ou de politique salariale. Appréhender ces sujets RH sous un angle RSE permet ainsi de les aborder sous toutes leurs dimensions.

À la question « Que vous a apporté l'inclusion de la RSE dans votre pratique de RH ? » 25 % des répondants mentionnent une approche nouvelle des sujets « classiques » pour la fonction. « *En RH, on peut parfois se poser la question du bon positionnement dans un équilibre qui est complexe entre l'intérêt de la structure et la manière dont on va gérer un certain nombre de situations humaines. Intégrer cette question de RSE donne un éclairage sur cet équilibre.* »

LA RSE DANS UNE GRANDE ENTREPRISE INTERNATIONALE : ATTIRER ET FIDÉLISER, RH ET RSE MAIN DANS LA MAIN

La directrice RSE

La directrice RSE groupe rejoint l'entreprise en 2017 en tant que Directrice au sein du service RH et directrice RSE en 2019. Elle a exercé le poste de DRH pendant plus de 20 ans dans des secteurs d'activité variés.

L'organisation

Créée dans les années 1970, la structure est une entreprise française de services et une société internationale de marketing. Elle compte plus de 15 000 salarié·e·s, et environ 5 000 clients à travers le monde.

La RSE dans l'entreprise

Groupe international présent dans plus de 90 pays, l'entreprise a développé une politique RSE avec un socle global et des spécificités locales, très en lien avec la fonction RH. Une direction RSE est présente, et travaille en étroite collaboration avec les autres directions - et notamment la DRH - pour mettre en œuvre les projets RSE.

Bâtir une politique RSE et répondre aux attentes des salarié·e·s

Le groupe partage une certitude : pour attirer, garder, fidéliser et motiver les équipes, la RSE est un excellent outil. Études à la clef, la directrice RSE dispose d'arguments de poids pour démontrer l'impact de la RSE sur l'engagement des collaborateurs et des collaboratrices à travers le monde :

« *63 % des jeunes diplômés choisissent plutôt une entreprise socialement engagée qu'une entreprise qui a seulement une très belle performance économique. En tant que RH, nous ne pouvons pas l'ignorer.* » – « *Nous faisons une enquête d'engagement des collaborateurs tous les ans et nous avons quelques questions sur l'engagement RSE de l'entreprise. En particulier une question disant :* "Est-ce que les politiques RSE sont des vraies politiques qui peuvent avoir un impact sur la société et sur l'entreprise ?". *On a un taux de réponse de 69 %. Le taux d'engagement des collaborateurs est le plus fort là où la conviction que l'entreprise est engagée est forte.* »

La partie sociale, en lien avec les ressources humaines, est très présente dans la politique RSE de l'entreprise :

« *Sur la partie sociale, c'est-à-dire nos collaborateurs actuels et futurs, nous avons des enjeux comme la diversité, l'égalité hommes-femmes, l'égalité salariale, la culture inclusive, etc. Il y a aussi tout un sujet autour des personnes LGBT [lesbienne, gay, bisexuel·le et transgenre] : la société française commence à admettre leur existence, et aussi qu'il faut respecter ces populations. Tous ces projets (la formation, l'engagement du salarié, l'égalité des chances, le handicap, l'égalité femmes/hommes, les minorités quelles qu'elles soient) sont dans la RH et dans la RSE* ».

> « 63 % des jeunes diplômés choisissent plutôt une entreprise socialement engagée qu'une entreprise qui a seulement une très belle performance économique. En tant que RH, nous ne pouvons pas l'ignorer. »

Bien que l'organisation ait un service RH et un service RSE bien distincts, les deux entités travaillent de concert sur de nombreux projets, pour assurer une mise en place efficace des actions :

« *Sur le volet social de la politique RSE, il y a une implication à 100 % d'une équipe RH sur toutes ces problématiques : attirer les talents, engager, les développer par des formations. On travaille ensemble.* » – « *Sur toute la partie sociale et sociétale, quand vous dites :* "On s'engage à ce que les différences de rémunération entre les hommes et les femmes sur les mêmes postes soient éradiquées d'ici deux ans" l*es politiques RH doivent suivre. C'est-à-dire que partant de ce principe, de cette posture RSE sur laquelle l'entreprise se positionne, la DRH se met en route pour faire les analyses de l'égalité salariale, pour définir les différences pays par pays, région par région et c'est ensemble qu'on travaille sur la feuille de route, sur un angle, sur la méthode de mise en œuvre, etc.* »

> « Tous ces projets (la formation, l'engagement du salarié, l'égalité des chances, le handicap, l'égalité femmes/hommes, les minorités quelles qu'elles soient) sont dans la RH et dans la RSE. »

Étant un groupe mondial, le groupe permet à chaque pays de choisir des actions et des causes à soutenir sur l'axe sociétal de la politique RSE, en fonction de son contexte :

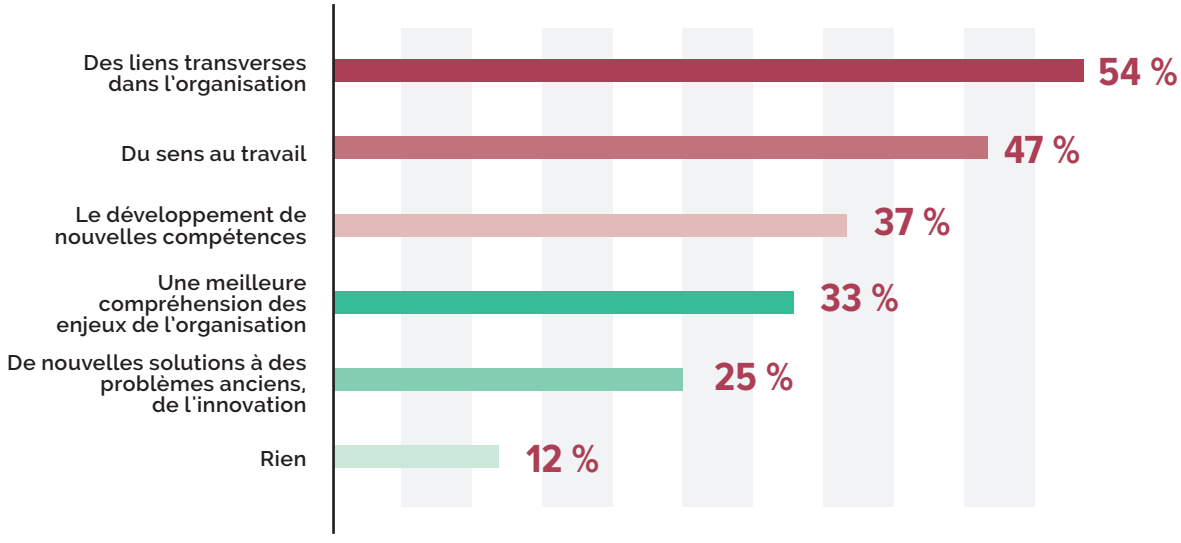
« *Sur la partie sociétale, chacune de nos entreprises, en France ou ailleurs, se met sur des sujets différents. Par exemple, de notre côté nous avons créé une fondation qui s'occupe du financement de projets que les collaborateurs proposent. Elle était jusqu'à présent dédiée à aider des enfants défavorisés pour accéder à l'éducation, mais ça pouvait aller aussi construire les écoles après le tsunami, c'est aussi s'attaquer à des problématiques concernant les migrants. Finalement, depuis le mois de septembre, nous avons pris un engagement très fort, sur la crise des réfugiés.* »

II Une démarche RSE : quels résultats dans l'entreprise ?

Au-delà du discours habituel en faveur de la RSE qui valorise des résultats attendus mais difficilement mesurables, les résultats concrets obtenus par les RH interrogés sont de trois ordres : un rapprochement des RH avec les autres parties prenantes de l'entreprise, un gain de cohésion sociale grâce au sens que la RSE donne au travail et enfin une plus grande agilité pour l'organisation.

1. Une fonction RH plus ouverte, plus connectée aux autres services

QUE VOUS A APPORTÉ L'INCLUSION DE LA RSE DANS VOTRE PRATIQUE DE RH ?



Plusieurs réponses possibles.

PAROLE DE DRH

> Ce que je fais n'est plus cantonné à mon seul bureau.

54 % des répondants mentionnent « Plus de liens transverses dans l'organisation » : « *Ce que je fais n'est plus cantonné à mon seul bureau. Cela a un réel impact sur l'ensemble de la structure. J'envisage d'autres manières de travailler, j'échange avec les partenaires et les autres personnes dans l'entreprise. J'utilise aujourd'hui des outils et des trames de travail que je n'avais jamais considéré.* » – « *J'essaie de sensibiliser les personnes qui s'occupent des achats et services généraux à des aspects RSE, notamment d'impact environnemental. J'ai envoyé un collaborateur en formation sur ce sujet.* »

LA RSE CHEZ VEOLIA : DES APPORTS RÉCIPROQUES ENTRE RH ET RSE

Le DRH

DRH du groupe Veolia depuis 2011, le périmètre de Jean-Marie Lambert couvre l'ensemble du groupe en France et dans le monde. Membre du comité exécutif de l'entreprise, il est rattaché au président directeur général du groupe Veolia.

L'entreprise

Veolia est une multinationale française qui propose à ses clients des prestations de gestion du cycle de l'eau, de gestion et valorisation des déchets et de gestion de l'énergie. Elle compte 170 000 salarié·e·s dans le monde.

La RSE chez Veolia

L'ambition de Veolia en matière de RSE se décline en 9 engagements, assortis de 12 indicateurs clés et d'objectifs à horizon 2020, issus d'un travail collaboratif mené auprès de tous les échelons du groupe. Portés au plus haut niveau par la direction, trois de ces engagements concernent plus particulièrement la fonction RH : garantir un environnement de travail sain et sécurisé, favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié·e, garantir le respect des diversités ainsi que des droits humains et fondamentaux au sein de l'entreprise.

La RSE, vecteur de valorisation RH

Les grandes entreprises sont particulièrement scrutées sur leurs engagements et résultats RSE. Cette exigence permet de mettre en lumière des réalisations RH. « *La RSE ne nous "oblige" pas à agir, mais elle nous permet de mieux communiquer sur ce que nous faisons.* »

La RSE offre un cadre de réflexion global et structurant aux actions hétérogènes, parfois spontanées, mises en place dans l'entreprise. Structurer l'action permet de la rendre plus efficace. « *Je considère qu'il y a une forme de valorisation et de globalisation du sujet qui oblige à réfléchir, à structurer l'action et à rationaliser pour faire porter nos efforts, y compris financiers, sur certains sujets plutôt que d'autres.* »

> “Le développement durable et la RSE ont aussi permis de valoriser des actions qui jusqu'à présent pouvaient être considérées comme du caritatif à faire en plus du travail.”

La RSE permet également de faire entrer des efforts vertueux dans le cadre d'enjeux business, et de légitimer des actions auparavant considérées comme relevant de l'humanitaire ou du domaine caritatif. « *Le développement durable et la RSE ont aussi permis de valoriser des actions qui jusqu'à présent pouvaient être considérées comme du caritatif à faire en plus du travail. Faire des branchements sociaux au Maroc, par exemple, ou insérer des populations en difficultés en Colombie, ce n'est pas seulement de l'humanitaire : c'est aussi du business.* »

Une occasion de renforcer la fonction RH, sans perdre son essence

Plusieurs domaines de la RSE concernent particulièrement la fonction RH, qui est légitime pour y intervenir et développer ainsi ses champs d'action et d'expertise. Pour autant, il convient aussi, pour être pleinement efficace, d'impliquer les managers.

« *La RSE peut être un espace pour crédibiliser les actions de ceux qui sont confinés dans une fonction plus administrative. Cela peut donner de l'espace pour renforcer l'aspect managérial du sujet. La RSE c'est du management. Quand on parle gestion des compétences, sécurité, enquête d'engagement, etc., tout cela, c'est du management.* » – « *Dire que la fonction RH n'est pas quelque chose à part mais qu'elle s'ancre dans une réalité sociale et économique, locale, nationale ou internationale, c'est primordial.* »

D'après Jean-Marie Lambert, il convient également de ne pas outrepasser son territoire et de laisser à d'autres les sujets sortant de la compétence RH : « *Le développement durable a des aspects qui relèvent de la RH, mais ce n'est pas toujours le cas, et il vaut mieux traiter son petit jardin plutôt que d'essayer de prendre le parc des autres.* »

2. La RSE comme facteur de cohésion sociale : du sens pour le collectif

LA RSE COMME LEVIER DE DIFFÉRENCIATION ET D'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS ET COLLABORATRICES

La RRH

Émilie Stretti est responsable RH de Multi Restauration Méditerranée depuis 2015. Elle exerce dans cette fonction depuis plus de 15 ans.

L'entreprise :

Multi Restauration Méditerranée est une entreprise de restauration collective fondée en 1989 à Marseille. Ses 240 salarié·e·s servent plus de 2 millions de repas par an. La PME a récemment été rachetée par une entreprise plus grande comptant 2 000 salarié·e·s.

La RSE chez Multi Restauration Méditerranée :

Multi Restauration Méditerranée est engagée de longue date dans une démarche RSE structurée et reconnue : elle a obtenu les labels Lucie (en référence à la norme RSE ISO 26 000*) et Emplitude (dans les domaines du recrutement des personnes éloignées de l'emploi, des ressources humaines et de l'engagement sociétal) et a été récompensée par la ville de Marseille pour ses engagements en faveur de l'emploi des personnes en situation difficile. « *Le dirigeant s'est engagé à mettre la RSE au cœur de sa politique et à en faire un aspect fondamental de notre stratégie d'entreprise.* »

* [La norme] ISO 26 000 clarifie la notion de responsabilité sociétale, aide les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et fait connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier. (source : iso.org)

Exemples de pratiques RH : communication interne, recrutement, sécurité et environnement

Développer plus de lien entre des salarié·e·s sur des sites géographiques différents : la communication interne est un levier puissant pour améliorer la cohésion sociale, le sentiment d'équité et d'appartenance et, in fine, travailler sur la rétention des talents.

« *Auparavant, la communication interne faisait défaut. Notre particularité est d'avoir plus de 50 sites et nous ne communiquions en premier lieu qu'avec les responsables de chacun des sites. [On a mis en place] une gazette avec des informations sur la qualité, sur l'entreprise en général, sur des actions de lutte anti-gaspillage au sein de certains de nos sites, etc.* » – « *Les salariés sont de plus en plus demandeurs de sens, et il est difficile de recruter et de garder des salariés. Avec plus de communication, plus d'intégration, on essaie de leur donner envie de rester dans l'entreprise.* » – « *Je pense que ça a créé ce qu'on avait du mal à créer : un lien entre tous nos sites et tous nos salariés* ».

Recruter sur des postes en tension : une réponse efficace aux difficultés de recrutement sur des postes en tension est de diversifier son sourcing et de solidifier ses modes d'intégration. Multi Restauration Méditerranée l'a fait en travaillant en partenariat avec des associations suivant des personnes en difficulté d'insertion professionnelle, en proposant des formations et des parcours d'intégration pour conserver les compétences au sein de l'entreprise. Le service RH a également travaillé sur la non-discrimination en clarifiant les fiches de postes et en professionnalisant les entretiens d'embauche : trames d'entretien, procédés d'objectivation de la candidature, etc. « *Je fais du parrainage, des entretiens en relais avec des personnes éloignées de l'emploi qui essaient de se remettre dans le bain du marché du travail.* »

> “ [La RSE] a créé ce qu'on avait du mal à créer : un lien entre tous nos sites et tous nos salariés. ”

Améliorer la sécurité au travail : interpellée et accompagnée par la Carsat (Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail), la PME a mené un travail de grande ampleur pour prévenir les accidents du travail. Le premier volet de cette démarche a été l'analyse des situations dangereuses sur chacun de ses sites, puis la constitution de petits groupes de travail sur le terrain pour proposer des solutions. Un relevé des « presqu'accidents » et des accidents bénins a complété ce travail, qui a conduit à une adaptation du document unique. Des réunions régulières avec la Carsat, la médecine du travail, les salarié·e·s et les représentant·e·s du personnel ont permis un suivi collectif de ce projet d'amélioration de la sécurité des collaborateurs et des collaboratrices.

Protection de l'environnement : une attente croissante de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise les a conduit à travailler sur l'impact environnemental de leurs activités. « *Nous avons travaillé sur les aspects environnementaux avec des produits éco-labélisés pour le nettoyage des cuisines, sur des achats responsables en partenariat avec des fournisseurs de produits locaux, de préférence bio, en cycle court ou avec des partenaires qui s'engageaient à faire travailler des personnes en difficulté.* »

Avec 10 millions de tonnes d'aliments jetés chaque année en France, la lutte contre le gaspillage alimentaire est un enjeu majeur. « *Notre diététicienne va dans les écoles et fait des sensibilisations auprès des enfants sur la lutte contre le gaspillage. Une balance pesait les déchets à la fin de chaque service et montrait à quoi cela correspondait dans des termes parlants pour un enfant. Par exemple :* "Aujourd'hui, nous avons jeté tant de repas, ce qui équivaut à une Play Station 4." »

3. De l'agilité en période de transformation profonde

LA RSE CHEZ 3LI : UN THÈME RASSEMBLEUR DANS LE CADRE D'UNE FUSION

La RRH

Apolline le Nouëne travaille dans les ressources humaines depuis 2010. Titulaire d'un Master avec spécialisation RSE, elle a rejoint 3li en tant que RRH en 2016.

L'entreprise

Éditeur et intégrateur de solutions ERP Microsoft Dynamics, 3li business solutions accompagne ses clients dans la transformation numérique. Avec 110 collaborateurs et collaboratrices, l'entreprise a rejoint le groupe Calliope en 2018 portant son nombre de salarié·e·s à 230.

La prise en compte de la RSE

L'engagement RSE de l'entreprise a été formalisé en 2016 à partir de l'inventaire des actions spontanées mises en place au sein de l'organisation. L'entreprise a adhéré au Global Compact*, un programme de l'ONU créé en 2000 visant à inciter les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes clés.

La RSE comme première passerelle entre les équipes RH dans le cadre d'une fusion

Lorsque 3li a rejoint le groupe Calliope, les équipes RH se sont rapprochées pour harmoniser les conditions de travail et accompagner le changement auprès des salarié·e·s. Les premières passerelles entre les deux services RH ont été des actions RSE. « *On essaie de travailler ensemble sur les sujets RSE. Trouver des actions, mobiliser des salariés, chacune d'entre nous le faisait auparavant pour son propre périmètre. Désormais, nous essayons de mettre en place des actions qui bénéficient à l'ensemble du groupe.* » – « *Les chantiers d'harmonisation sociale dans le cadre de la fusion sont assez lourds. Ce sont les actions RSE qui avancent le plus facilement parce que les implications sont moins grandes, les démarches plus simples. C'est directement visible auprès des collaborateurs, on peut facilement le valoriser.* »

Structurer et rendre visible

L'engagement RSE a été formalisé à partir de l'inventaire des actions menées, explicitées en axes stratégiques et inclus dans les valeurs du groupe dans le cadre de la fusion. Adhérer à un programme externe a accéléré la formalisation : « *Le fait d'adhérer au Global Compact nous a aidé en donnant un cadre pour rationaliser et identifier les thèmes sur lesquels on n'était pas présents.* »

Intégrer les axes RSE aux valeurs du groupe a clarifié la communication auprès des candidats. La RSE est même en passe de devenir un élément de l'évaluation annuelle des collaborateurs. « *On communique en interne et en externe. Les valeurs du groupe sont revendiquées de manière explicite quand on recrute, quand on repère les collaborateurs. Nous avons pour projet d'intégrer ces éléments dans les entretiens d'évaluation.* »

* Plus d'infos sur le Global Compact sur : **globalcompact-france.org**

Les freins rencontrés par les RH

Notre enquête a permis d'identifier les freins rencontrés par les professionnel·le·s de la fonction RH dans la mise en œuvre d'une politique et d'actions RSE. Ils sont de 4 ordres :

UN NIVEAU HÉTÉROGÈNE DE SENSIBILISATION DES ACTEURS

Introduire une idée nouvelle soumise à la participation et l'adhésion des salarié·e·s nécessite de savoir composer avec les différents niveaux de sensibilisation de chacune des parties prenantes. Dans ce contexte, convaincre demande donc de la patience, des arguments solides et la capacité à communiquer efficacement. « *Ce n'est pas évident car vous êtes tributaires de la sensibilité et des connaissances qu'ont les personnes au départ. Il y a des collaborateurs très volontaires, pleins d'idées et d'autres complètement réfractaires. Comme dans la population française. C'est dur de faire avancer tout le monde en même temps.* » – « *Une des difficultés réside dans le niveau d'acceptation du sujet. Cela dépend si le thème est consensuel ou pas. Si ça fait sortir les gens de leur zone de confort, s'ils ont l'impression qu'on les remet en cause : c'est beaucoup plus dur.* »

LE BUDGET

Les actions de sensibilisation et de formation sont une des premières formes d'actions de responsabilité sociale et sociétale. Ce type de démarche peut être plus ardu lorsque l'entreprise ou ses sites n'atteignent pas une taille critique. Il nécessite de débloquer des budgets supplémentaires et d'enclencher une réflexion pour adapter les formats au contexte de l'entreprise. « *On est dans un contexte multisites. Les plus gros sites comptent 40 personnes. On a un problème de taille critique pour mettre des choses en place* » – « *De temps en temps il y a lla question dul budget. Il faut un peu de budget pour mettre en place des formations, des sensibilisations, des partenariats, etc.* »

LE MANQUE D'APPUI DES MANAGERS

Les RH ne peuvent avancer seul·e·s sur ces sujets : « *J'aimerais plus d'engagement de la direction sur des sujets qui peuvent être un peu plus clivants. Personne ne va vous dire* "Je suis contre l'égalité". *Mais quand j'ai voulu lancer des actions sur le harcèlement sexuel, au début c'était oui et finalement non. On m'a répondu que certains hommes se seraient sentis stigmatisés. Tant qu'on est sur des sujets consensuels ça va, mais dès qu'on sort de ce cadre-là, c'est beaucoup plus compliqué d'avancer.* »

UNE TEMPORALITÉ DIFFÉRENTE : LE LONG TERME

Les actions RSE mises en place ne répondent pas toujours à une obligation normative ou légale. Aussi ne sont-elles, bien souvent, pas soumises à un calendrier strict ou assorties de sanctions en cas de manquement. Elles viennent « en plus » et nécessitent, pour advenir, une volonté active, un engagement solide et une certaine dose de pédagogie. « *Il y a tellement de gestion quotidienne, de contraintes, d'obligations légales, de reporting, de tableaux que si l'on vient avec un discours qui rajoute des choses, on donne vite le sentiment de s'épuiser sur un sujet de plus.* » Les attentes qui pèsent sur les entreprises sont fortes et la tentation d'apporter des réponses positives immédiates peut venir s'opposer à la nécessité de traiter des sujets sur un temps long. « *Il peut arriver d'avoir une contradiction entre le fond, c'est-à-dire faire de la RSE sur du temps long, et vouloir obtenir un résultat rapide pour montrer aux organismes de notation extra financière qu'on a atteint nos objectifs.* »

III Vers un changement de perception de la fonction RH

La fonction RH est familière des indicateurs et des tableaux de bord, dont certains sont des indices précieux pour déterminer une politique RSE (index d'égalité salariale femme-homme, taux de travailleurs handicapés, taux de formation, turnover, etc.). Plusieurs professionnel·le·s nous ont ainsi indiqué qu'intégrer la RSE dans leur pratique a été l'occasion de revoir les indicateurs qu'il·elle·s utilisaient en vue d'un meilleur pilotage et d'une meilleure communication interne et externe.

Les sujets RSE, souvent porteurs de sens, sont des objets de communication intéressants au point d'amener un changement de la perception de la fonction RH en interne. L'action de la fonction est rendue plus intelligible et plus accessible, particulièrement pour les salarié·e·s sensibles à ces thématiques. « *Au début, certains ont dû se dire que mettre en place des actions RSE était vraiment du temps perdu. Mais au final, les collaborateurs qui comprennent la démarche sont sensibles au fait que l'on s'intéresse à leur confort de travail en général - par exemple avec l'utilisation de produits qui ne sont pas toxiques - ou que l'on travaille sur leur sécurité. Beaucoup ont finalement adhéré à cette démarche parce que ça nous différencie de nos concurrents. Ici, les salariés ne sont pas des numéros, on travaille à créer et à maintenir le lien, à leur donner envie de rester.* » – « *Il y a du RH bashing [un dénigrement de la fonction RH], il faut être clair. Les projets RSE sont des projets porteurs qui ont une véritable utilité, un véritable sens. Le fait d'avoir ces projets-là est fédérateur. Quand on aide un jeune qui était dans l'impasse et qu'il sort de ses difficultés, d'un coup, ça vous booste! Cela remet de l'humanité, cela remet du lien. La RSE remet du lien.* »

IV Donner un nouveau sens au travail des DRH

Pour 47 % des répondants à notre enquête, inclure la RSE dans leur pratique professionnelle a apporté plus de sens à leur travail. La question du sens et de l'alignement des situations de travail avec ses valeurs revient régulièrement dans nos échanges avec les professionnel·le·s RH interrogé·e·s. En phase avec les raisons qui l'ont conduit à choisir les ressources humaines, bénéficiant d'un lien renforcé avec l'ensemble des parties prenantes, légitimé dans ses fonctions pour prendre en main des sujets autrefois perçus comme superflus, le RH qui fait de la RSE trouve (encore) plus de sens à la fonction. Il a aussi l'impression de faire la différence car, souvent très engagé à titre personnel, il porte des sujets auxquels il est attaché. *« Je ne pourrais pas revenir en arrière, j'aurais beaucoup de mal à prendre un poste qui n'inclut pas de RSE et dans lequel je n'aurais pas de marge de manœuvre, même réduite. »* – *« Ça a changé la vision de mon action en tant que RH, ça a donné du sens à ma fonction. C'est clairement quelque chose que je rechercherai dans mes futurs emplois. »* – *« J'ai besoin de sentir que ce à quoi je contribue est non seulement utile à mes contemporains, mais n'est pas destructeur pour leur habitat et celui d'autres espèces animales. Ça permet d'être une seule personne, cette capacité à se synchroniser entre les enjeux, les convictions individuelles et les actions professionnelles, je trouve que c'est précieux. »* – *« C'est un sujet qui me tient à cœur… Mon credo personnel ! »*

PAROLE DE DRH

> « Je ne pourrais pas revenir en arrière, j'aurais beaucoup de mal à prendre un poste qui n'inclut pas de RSE. »

« J'aurais tendance à dire que je fais de la RSE à 100 % même quand je fais de la RH. Quand tu gères des hommes, tu fais de la RSE ! » Cette dernière remarque pose la question, en filigrane tout au long de cet ouvrage, de l'articulation entre RH et RSE. En écoutant les professionnel·le·s RH, on s'aperçoit que la responsabilité sociale et sociétale est dans l'ADN de la fonction. Pour eux, faire de la RSE est une évidence car être un « bon professionnel de la GRH », signifie être responsable, éthique et marier les impératifs business avec les impératifs sociaux et sociétaux.

CONCLUSION

Quels liens entre la fonction RH et la RSE ? Compte tenu de la grande proximité entre les prérogatives RH et les dimensions sociales et sociétales de la RSE, cette dernière apparait comme une voie naturelle pour les professionnel·le·s des ressources humaines. Ils et elles ne s'y trompent d'ailleurs pas. Les praticien·ne·s interrogé·e·s dans le cadre de l'enquête de la commission nationale ANDRH, anticipent une augmentation de la place prise par la RSE dans la pratique des RH à l'avenir.

D'APRÈS VOUS, À L'AVENIR, LES RH SERONT-ILS AMENÉS À INCLURE DANS LEUR PRATIQUE…

Finalement, qu'est-ce que la RSE pour les professionnel·le·s RH ? Espace de liberté ou contrainte ? Un supplément d'âme porteur de sens pour la fonction ou nouveau mot pour des actions déjà menées par les professionnel·le·s ? Nouvelle grille de lecture ou répertoire d'outils et de techniques ?

L'incursion au cœur des pratiques des professionnel·le·s a montré que la fonction a tout à gagner à s'inscrire dans le cadre de la RSE : ouverture en interne, meilleure image et compréhension plus fine de ses rôles, impact accru de son action, etc. En donnant à voir l'étendue de ce qu'elle réalise, mais aussi via la mesure précise de son impact, la fonction RH assoit sa position et obtient des résultats concrets. La RSE permet par exemple de renforcer la cohésion sociale, de faciliter le changement, et de rendre les organisations plus agiles. Les individus eux-mêmes y trouvent beaucoup d'intérêt, bien que la tâche ne soit pas toujours aisée. Parfois confondue avec l'éthique dans la pratique individuelle, la responsabilité sociale et sociétale des entreprises est pour les RH un espace de liberté et de créativité, perçu comme éloigné des contraintes légales et normatives auxquelles la fonction est généralement trop soumise.

En devenant un projet d'entreprise voire une raison d'être, la RSE inscrit la gestion des ressources humaines dans une dimension stratégique incontournable. À moins que ce ne soit l'inverse et que l'action de DRH engagé·e·s ne pousse la RSE toujours plus haut dans l'ordre des priorités de l'entreprise !

POUR ALLER PLUS LOIN

Le portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics
https://bit.ly/2mQq71v

LES GRANDS RÉFÉRENTIELS

La norme ISO 26000
https://bit.ly/2mThGT8

Pacte Mondial des Nations Unies
http://www.globalcompact-france.org/

Les auteures tiennent à remercier différentes personnes et organisations ayant permis l'aboutissement de cet ouvrage :

- L'ensemble des membres de la commission nationale ANDRH « RH & RSE » pour leurs apports pertinents, leurs remarques constructives et les débats passionnants que nous avons eus.
- Les DRH qui ont accepté de répondre à notre enquête en ligne et celles et ceux qui se sont prêté·e·s à l'exercice de l'entretien individuel. Leurs apports constituent la substantifique moelle de cet ouvrage.
- Les contributeurs et contributrices qui apportent des éclairages utiles aux différentes thématiques abordées dans cet ouvrage.

Directeur de publication : Jean-Paul Charlez, ANDRH
Coordination de projet : Laure Hajjar, ANDRH
Rédaction : Laure Hajjar et Anaïs Coulon, ANDRH
Avec la contribution de : Bénédicte Le Deley et Sandrine Lannuzel, ANDRH
Conception et réalisation graphique : aconseil, Paris, 09/2019, www.aconseil.fr
Édition 2019 • Dépôt légal septembre 2019 • N°ISBN 978-2-9563103-2-7 • Imprimé par IDJ Graphic

COLLECTION ANDRH & TERRITOIRES

Loin des injonctions, des prophéties, des théories et des recettes, grâce au concours de plusieurs centaines de DRH de structures privées, publiques et de l'ESS ; de tous secteurs, implantées partout en France, ce livre blanc fait le point sur les questions suivantes :

Que veut dire « faire de la RSE » pour un RH ? Comment ces considérations entrent-elles dans le quotidien de travail et quelle place occupent-elles ? Comment la fonction RH se forme-t-elle ? Qu'est ce qui change pour les RH lorsqu'ils font de la RSE ?

Vous trouverez ici un reflet fidèle de la façon dont la fonction RH s'empare de la RSE aujourd'hui. À travers des monographies, des témoignages, des chiffres clés et des verbatims, retrouvez le regard que porte la fonction RH sur elle-même, concret et sans complaisance.

ANDRH
Association Nationale des DRH