

FORUM RSE PACA 2008 - Vendredi 1er février 2008

A. Intervenants

Atelier « Bonnes pratiques » animé par Philippe Girard et avec la participation de :

Françoise Rastit, Délégation régionale aux droits des femmes et à l'égalité, ACSE,

Pascal Robert, ingénieur action régionale AFNOR,

Jean Charles Lardic, Ville de Marseille,

Mathieu Laudet, Directeur d'usine Ball Packaging,

Pierre Borrel, Directeur régional Groupe Malakoff,

Laurence Raimbault, correspondante régionale pour le recrutement par simulation ANPE PACA,

F. Magnan, ADECCO,

Jacques Faudin, HTS BIO,

Gwaénaél Kervajan, Cabinet conseil Eclotions,

Patricia Roques, directrice du développement durable, société CARI.

B. Répartition des thèmes

C.B. Discrimination

C.C. Recrutement

C.C.A. Méthode par simulation

C.C.A. Méthode basé sur la compétence

C.D. Impacts de la santé au travail

C.E. Apprentissage de la gouvernance

C.F. Environnement - compétence

C.G. Environnement - chantier

C.H. Evaluation

C.I. Développement durable

C.J. Questions/ réponses

- C.J.A. Référentiel
- C.J.B. Démarche d'amélioration
- C.J.C. Label égalité
- C.J.D. Durabilité de l'emploi
- C. Interventions

L'objet du présent atelier est d'exposer des cas pragmatiques de bonnes pratiques dans le cadre du RSE. L'ambition est de présenter en cinq minutes un exemple concret qui peut constituer un modèle exploitable.

C.A. Participation des salariés

Présenté par Monsieur Mathieu Laudet, Ball Packaging.

Au-delà de la notion de participation, il faut mettre en avant l'être humain et sa dimension culturelle. Le travail de l'entreprise consiste à instaurer un climat de confiance. Ce travail demande beaucoup d'humilité et de constance. Ce qui est construit à longue échéance, étape par étape, peut être détruit du jour au lendemain par de mauvaises appréciations de la situation. L'enjeu est l'efficacité. Il n'y a pas d'efficacité sans une culture sincère du respect de l'être humain. L'attitude de chaque individu porte sur l'image de l'entreprise. L'homme d'entretien, s'il ne fait pas correctement son travail, peut donner une image dégradée de son entreprise. Le mécanisme de participation ou d'intéressement peut alors porter ses fruits. L'entreprise est placée dans un contexte compétitif et dispose de ce fait une marge de manœuvre réduite, tout particulièrement sur la masse salariale. Ce qui peut être partagé sont les richesses créées en commun.

Ball Packaging pratique avec succès une politique humaine et de participation depuis plus de six ans. Cette politique fonctionne. D'autres politiques peuvent également porter leurs fruits comme le plan d'épargne ou la distribution de part. Le mécanisme de participation peut être adapté en fonction de l'entreprise. Le respect de l'être humain et de leurs cultures reste dans tous les cas la clé du succès.

C.B. Discrimination

Présenté par Madame Françoise Rastit, DRDFE.

Les discriminations font qu'une femme rencontre plus de difficultés pour faire vite et bien une carrière dans l'entreprise. Les chiffres du montant des retraites montrent bien cette disparité que l'on retrouve dans toutes les statistiques sur le sujet :

Retraite moyenne des femmes : 700€,

Retraite moyenne des hommes : 1400€.

L'objectif à moyen terme s'appuie sur deux démarches complémentaires : Faire un suivi des marges de progrès, Construire sur cette base un plan de progrès. Un travail de mise à plat est nécessaire, tout particulièrement pour les grands groupes, et porte principalement sur les axes suivants : Lutter contre les stéréotypes (tout particulièrement vis à vis du management), S'assurer de la volonté de mixité lors du lancement du recrutement (nombre relatif de CV concernant les femmes), faire que les proportions soient respectées lors du recrutement, et pourquoi pas s'assurer également que les décideurs respectent eux-mêmes des règles de mixité. Cette démarche de mixité doit tenir compte de l'être humain et des contraintes spécifiques attachées à chaque être. Au-delà de l'égalité en matière d'évolution de carrière (formation, promotion, ...) il faut prendre en compte des paramètres de parentalité qui touche plus particulièrement la femme. Cela suppose d'envisager des dispositions spécifiques du type :

Formation proche du lieu de travail

Entretien avant et après les périodes de maternité,

Surveillance adaptée de la progression de carrière.

La prise en compte de ces contraintes progresse à petit pas. La législation deviendra obligatoire fin 2009.

C.C. Recrutement

C.C.A. Méthode par simulation

Présenté par Madame Laurence Raimbault, ANPE.

L'ANPE met en œuvre le Recrutement par la Méthode Simulation (RMS) qui permet de se délivrer des critères discriminant souvent trop sélectifs au départ pour se concentrer sur l'habileté des demandeurs d'emploi à remplir une mission. L'exemple retenu par l'ANPE est celui du recrutement pour le compte de STmicroelectronics. L'actualité a placé cette entreprise sur la première marche des trophées RSE 2008 ce qui renforce l'exemplarité du cas traité. L'ANPE a agit sur la demande de STmicroelectronics pour trouver des ressources rares : des opérateurs en salle blanche entrant dans les critères des travailleurs handicapés. Le RMS permet de sortir des critères habituels de sélection que sont la formation, le diplôme et l'expérience. La notion mise en avant est l'habileté. Pour bien

comprendre cette notion, il faut la comparer à la compétence. La compétence est un savoir expérimenté dans une technique ou un domaine scientifique. L'habileté est une capacité à coïncider avec les contraintes d'une situation (savoir s'adapter, travailler sous tension, respecter des règles strictes, s'organiser,...). L'approche par l'habileté permet d'ouvrir un champ de prospection plus large et ainsi satisfaire des demandes qui ne pourraient pas aboutir. La méthode cependant a pour limite la technicité du poste. Lorsque les critères de compétence sont supérieurs à 30% elle devient difficilement applicable.

L'intervention ANPE se solde actuellement par 17 embauches et une perspective de nouvelles embauches dans le premier trimestre 2008.

C.C.B. Méthode basé sur la compétence

Présenté par Monsieur François Magnan, ADECCO.

L'expérience d'ADECCO rejoint les démarches décrites précédemment par l'ANPE. L'approche cependant est plus orientée vers la compétence avec l'utilisation en particulier d'un outil intitulé Xpert. L'approche des profils se fait en se posant la question « qu'est ce que la personne doit faire » et non pas « qu'est ce que la personne sait faire ». Deux critères principaux influent sur la démarche : la compétence, la motivation. Le critère de motivation est difficile à quantifier mais constitue une clé importante dans l'adéquation d'un profil à un poste. La question régulièrement posée est de bien comprendre la motivation d'une personne pour un poste. Cette démarche permet d'aller au-delà des compétences traditionnelles et d'intégrer la diversité dans la démarche de recrutement.

C.C.D. Impacts de la santé au travail

Présenté par Monsieur Pierre Borrel, Malakoff.

Un des objectifs important de toute entreprise est que son personnel reste durablement au travail dans de bonnes conditions. Différents moyens peuvent être mis en œuvre dont certains déjà présentés dans cette table ronde (participation, intéressement, rémunération,...). Un des champs prospecté par le groupe Malakoff est le bien être des employés. Le problème du stress au travail est considéré par les DRH comme un problème majeur qui ne trouve pas actuellement de solution avérée. Malakoff est à l'écoute des entreprises et les conseille pour plus d'efficacité dans ce domaine. Annonce du congrès du « bien être pour le personnel » à l'hôtel Sofitel Marseille le mardi 5 février 2008 à 10h30.

C.C.E. Apprentissage de la gouvernance

Présenté par Monsieur Jean Charles Lardic, ville de Marseille.

La ville de Marseille est engagée dans une politique de développement durable. Son objectif est de développer les réflexes de citoyenneté. Son action en particulier auprès de ses employés (12.000 personnes) est à l'enjeu de l'exemplarité recherchée.

Des approches nouvelles sont mises en œuvre afin d'obtenir des changements de comportement. Il faut pour cela faire preuve d'une certaine humilité et redonner à l'individu toute sa dimension.

m Une des voies exploitées est le passage d'une attitude autoritaire à une dimension éthique. Vouloir forcer à marcher droit a ses limites. Prendre en compte les contraintes de chacun, reconnaître chaque individu et le respect de l'autre sont des actes qui génèrent un dialogue qui va vers le progrès. Le cantonnier est un représentant de la Ville. Dans son travail de tous les jours il peut donner à la population et aux touristes une image valorisante. L'effet n'est donc pas cantonné à quelques hommes clés mais à l'ensemble des collaborateurs.

m Une autre voie explorée est celle de l'écosystème. Pour traiter efficacement une situation il faut tenir compte de l'ensemble des acteurs qui gravitent autour du sujet. De nouveaux processus de rencontre des personnes et de remise en situation sont ainsi explorés. Un exemple concerne les rencontres « mer, littoral, île » mettant en relation les citoyens, le territoire, les acteurs économiques dans le but de réécrire des contrats sociaux. Là encore, les valeurs éthiques (reconnaissance, solidarité, respect de l'autre,...) sont largement appliquées pour rendre efficace la démarche. La démarche mise en œuvre vise à dépasser les antagonismes et de faire jouer au mieux les synergies. Elle demande de l'humilité et de la constance.

L'enjeu est de valoriser la dimension humaine par une approche éthique en lieu et place d'une réglementation.

C.C.F. Environnement - compétence

Présenté par Monsieur Jacques Faudin, HTS BIO.

Les origines de la société HTS BIO dans le secteur de la chimie fait qu'une attention toute particulière est portée à l'environnement. L'environnement comprend également une bonne exploitation des compétences locales. Dans cet objectif, HTS BIO s'est en particulier rapprochée du CNRS qui dispose de compétences et de moyens qu'une PME peut difficilement acquérir. Un contrat cadre a été établi visant deux directions de recherche : intégration de spécialistes

CNRS à temps partiel, accès à des matériels spécifiques. Quoiqu'il en soit, l'alliance est conçue comme selon un principe gagnant-gagnant. Il est important pour des chercheurs d'être confrontés à des contraintes concrètes de l'entreprise. Les futurs chercheurs de HTS peuvent réaliser leur stage de fin d'étude dans un contexte favorable. Il existe un véritable effet de levier pour la veille technologique et pour accéder à des informations auxquelles seuls des grands établissements comme le CNRS peuvent accéder (exemple de nouvelles souches de bactéries annoncées par des laboratoires australiens). Cette collaboration a permis d'atteindre un premier prix d'innovation avec le CNRS. Cette reconnaissance constitue une carte de visite importante. Il y a donc un véritable enjeu à exploiter intelligemment les compétences proches.

C.C.G. Environnement - chantier

Présenté par Madame Patricia Roques, CARI.

Le chantier est le réceptacle de toutes les dimensions du RSE. Il constitue un macrocosme complexe dans lequel se retrouve : de nombreux et divers intervenants, de nombreux approvisionnements, des sous-traitants, des problèmes de coordination, des problèmes de sécurité, .. La répercussion sur l'environnement se mesure en terme de nuisance et de risque. L'action de CARI dans ce domaine est d'aller au-delà de la réglementation, créer un point de rupture, afin de placer chaque membre des équipes comme un acteur responsable. Le but est de rendre chacun conscient de l'importance de son action personnelle. Le moyen comprend en particulier des outils d'auto évaluation susceptibles de faire atteindre de hauts niveaux de performance. La conséquence est une réduction à la source des consommations courantes sur un chantier (eau, approvisionnement, déplacement, ..). L'effet comprend également un nouveau comportement face aux risques (ce n'est pas la réglementation qui impose, c'est la logique de l'importance individuelle qui prend le pas). La rupture peut être résumée par une petite formule : chantier propre = chantier sûr.

C.C.H. Evaluation

Présenté par Monsieur Pascal Robert, AFNOR.

L'évaluation porte sur les thèmes social, environnement et économie. Il faut tout d'abord bien distinguer les différences entre l'audit et l'évaluation. L'audit est une vérification du degré de mise en œuvre d'un référentiel. Il s'agit donc de vérifier l'application de pratiques et de règles par rapport à des textes qui font référence (sécurité, santé, ISO 14.001 environnement, ..). L'évaluation est un examen mené sur la performance des pratiques et des résultats atteints en fonction d'un modèle. Pour cela, l'AFNOR utilise deux principaux modèles qui permettent à

l'entreprise de mesurer leur degré d'intégration des champs environnement, économique et social :l'égalité professionnelle, qui met en valeur des critères culturels pour un meilleur recrutement (chapitre culturel, équilibre vie professionnelle-personnelle,...),le 1000NR (1000 points pour une Nouvelle Responsabilité). Le but du 1000NR est de mesurer l'alignement des pratiques de l'entreprise vis à vis des stratégies de développement durable. Les points de vérification porte en particulier sur :la vision stratégique,le management de la démarche,le mode de production et la durabilité du produit,l'ancrage territorial,management des RH,..

Le résultat est une notation sur 1000 points qui constitue un indicateur de performance du management stratégique de l'entreprise vis à vis du développement durable.

C.C.I. Développement durable

Présenté par Monsieur Gwaénaël Kervajan, Cabinet Eclosions.

Le développement durable doit être abordé selon une vision globale, sous un angle macroéconomique mettant en évidence les synergies (voir quelques interventions précédentes). Le développement durable s'appuie sur ses trois piliers :social,environnemental,économique. Il peut s'exprimer par une formule simplifiée : « on se donne les moyens d'être là dans vingt ans ». Les économies réalisées aujourd'hui peuvent se payer très cher à terme par la dégradation de l'image de marque (cas de certaines sociétés asiatiques qui font travailler les enfants).L'inscription dans une démarche durable peut permettre d'améliorer le bilan carbone d'une entreprise, et faire de ce fait des économies budgétaires (moins de papier, d'énergie, d'échanges énergivores,...). Elle sécurise donc l'entreprise dans une perspective du long terme par une meilleure maîtrise des coûts et des risques. Il faut pour cela suivre une stratégie cohérente et parler de cohérence globale.Certains détails passés sous silence peuvent décrédibiliser une action.Ainsi, le salon Pollutec, utilisait jusqu'alors une densité d'éclairage halogène incompatible avec les objectifs d'économie d'énergie.

Rappel du SD 21.000, guide de bonnes pratiques de l'ADEME qui aide à soutenir la démarche de développement durable.

C.C.J. Questions/ réponses

C.J.A. Référentiel

1000NR, SD 21.000, ISO 26.000, global compact,...Quels sont les éléments de reconnaissance (en l'absence de certification) pour une entreprise vis à vis du

développement durable ?

Intervention de Monsieur Pascal Robert, AFNOR.

Il faut tout d'abord distinguer deux principales natures de documents : les textes fondateurs, les documents d'évaluation. Textes fondateurs La SD 21.000 est un document français. C'est une traduction d'éléments sur le développement durable issue de différentes origines (Rio, agenda 21,...). L'ISO 26.000, future norme dans le domaine, est élaborée à partir de la SD 21.000. Document d'évaluation Le 1000NR, modèle d'évaluation normatif, est en totale cohérence avec le texte ONU global compact et la future norme 26.000. Le 1000NR permet de mesurer un niveau de rapprochement avec les exigences des trois piliers du développement durable (social, environnemental, économique). Il donne ainsi une photo de la situation de l'entreprise et permet d'élaborer une feuille de route. L'entreprise peut alors se doter d'une stratégie de progression. A noter que le CJD dispose également d'outils pour la performance globale.

Intervention de Monsieur Philippe Girard.

Le questionnaire de participation au trophée RSE comprend 70 points en parfaite cohérence avec le 1000NR. Au-delà de l'inscription elle-même, elle donne à l'entreprise une première réflexion sur ses axes de développement durable.

Quelle reconnaissance une entreprise peut attendre par sa notation 1000NR ?

Intervention de Monsieur Pascal Robert, AFNOR.

Il y a peu d'entreprises et d'organismes de certification reconnus à l'heure actuelle. AFNOR dispose néanmoins d'une forte notoriété et aptitude à porter un regard externe et indépendant. La valeur du 1000NR porte actuellement sur cette notoriété.

Intervention de Monsieur Jean Charles Lardic, ville de Marseille.

Il faut concevoir la démarche sous un angle différent. L'objectif n'est pas tant d'obtenir une notation. Il s'agit d'utiliser le questionnement collectif comme un moyen de rencontrer tout le monde et de créer un courant de synergie. La dynamique de participation est beaucoup plus efficace que les contraintes. Il faut viser la convergence des énergies.

Intervention de Monsieur Mathieu Laudet, Ball Packaging.

Confirme les propos précédents et fait référence à l'EFQM. L'EFQM comprend

neufs critères dont le réel intérêt est de faire participer tous les membres de l'entreprise. L'important est l'œil nouveau, le relevé de ce qui est fait et la volonté de traiter ces éléments, d'une manière globale, dans le cadre d'un management partenarial. Le point commun des normes est l'amélioration continue.

C.J.B. Démarche d'amélioration

Comment doit-on s'y prendre pour s'améliorer (d'une manière collégiale) ?

Témoignage de Madame Jacqueline Lambert.

Le cas concerne la création d'une nouvelle école dans une commune et dans un cadre de développement durable. Les acteurs sont tous néophytes et il n'est pas très simple pour établir un cahier des charges. Auprès de qui se rapprocher pour avoir des conseils et de l'assistance ?

Intervention de Monsieur Jean Charles Lardic, ville de Marseille

La stratégie adoptée par la ville de Marseille est de considérer que toutes les questions sont à prendre en compte. La question ouvre une porte sur un ensemble où elle doit trouver une place dans un système où tout est lié.

C.J.C. Label égalité

Le label égalité professionnel. Quelle est sa notoriété ? Qui connaît ce label ? Quelle est sa promotion ? Est-il admissible que moins de 30% des grosses entreprises réalisent le rapport de situation comparée ?

Intervention de Madame Françoise Rastit, DRDFE.

Seule les grandes entreprises ont à établir un rapport de situation comparée. La notoriété vis à vis de la rue est très faible. Il y a nécessité de faire une sensibilisation et de lancer des actions collectives. La situation évolue et sera plus contraignante fin 2009 avec l'application de sanctions financières pour ceux qui ne respecteraient pas la réglementation.

Intervention de Monsieur Pascal Robert, AFNOR.

L'emploi des femmes sera certainement revu pour compenser les départs des plus de 60 ans à la retraite (majoritairement des hommes). Les femmes disposeront alors d'un certain pouvoir qu'elles pourront exercer auprès des entreprises qui ne s'engagent pas clairement vis à vis de la réglementation. Intervention de la CFDT. Réagit par rapport au chiffre de moins de 30%

évoqué. Pose la question de pénalisation qui pourrait être appliquée par la DRIRE vis à vis des normes européennes sur l'environnement. Le problème de fond vient certainement par une meilleure association des travailleurs dans cette démarche pour faire respecter les règles. Il serait alors possible de prendre des initiatives et d'aller au-delà des règles.

Intervention de Monsieur Mathieu Laudet, Ball Packaging.

Tout à fait d'accord pour ne pas attendre la réglementation. Il reste encore beaucoup de progrès à faire dans le domaine du droit du travail et de la démocratie dans l'entreprise. Le problème est qu'une personne peut se désigner comme un représentant syndical sans avoir aucune représentation parmi le personnel. Le débat doit dans une certaine mesure dépasser le cadre syndical et se faire au niveau des individus pour une véritable démarche de progrès.

C.J.D. Durabilité de l'emploi

Le tout n'est pas uniquement le recrutement. Il faut assurer le maintien des personnes recrutées dans leur poste et tout particulièrement pour les personnes en difficulté. Existe-t-il des cas qui illustrent un tel accompagnement ?

Intervention de Madame Patricia Roques, CARI.

La société CARI a embauché 900 personnes en 2006 et 700 personnes en 2007. Le métier du BTP pose des problèmes particuliers de recrutement de personnel. La recherche est de ce fait élargie. CARI a fait appel à des femmes (93). Elle intègre également des profils spécifiques (SDF, ex-prisonnier,...). Cela nécessite de mettre en place des dispositifs particuliers pour tenir compte du contexte de ces personnes (maternité, enfants, difficulté de logement,...). Cela oblige de faire des aménagements dans les modes de travail, de créer des tuteurs et toute sorte de dispositif pour maintenir durablement les personnes dans leur emploi. Malgré tout, CARI se trouve dans un contexte de marché. Les dispositifs restent cependant liés à un principe de gagnant-gagnant.