

LE PILIER SOCIAL / SOCIÉTAL D'UNE DÉMARCHE RSE

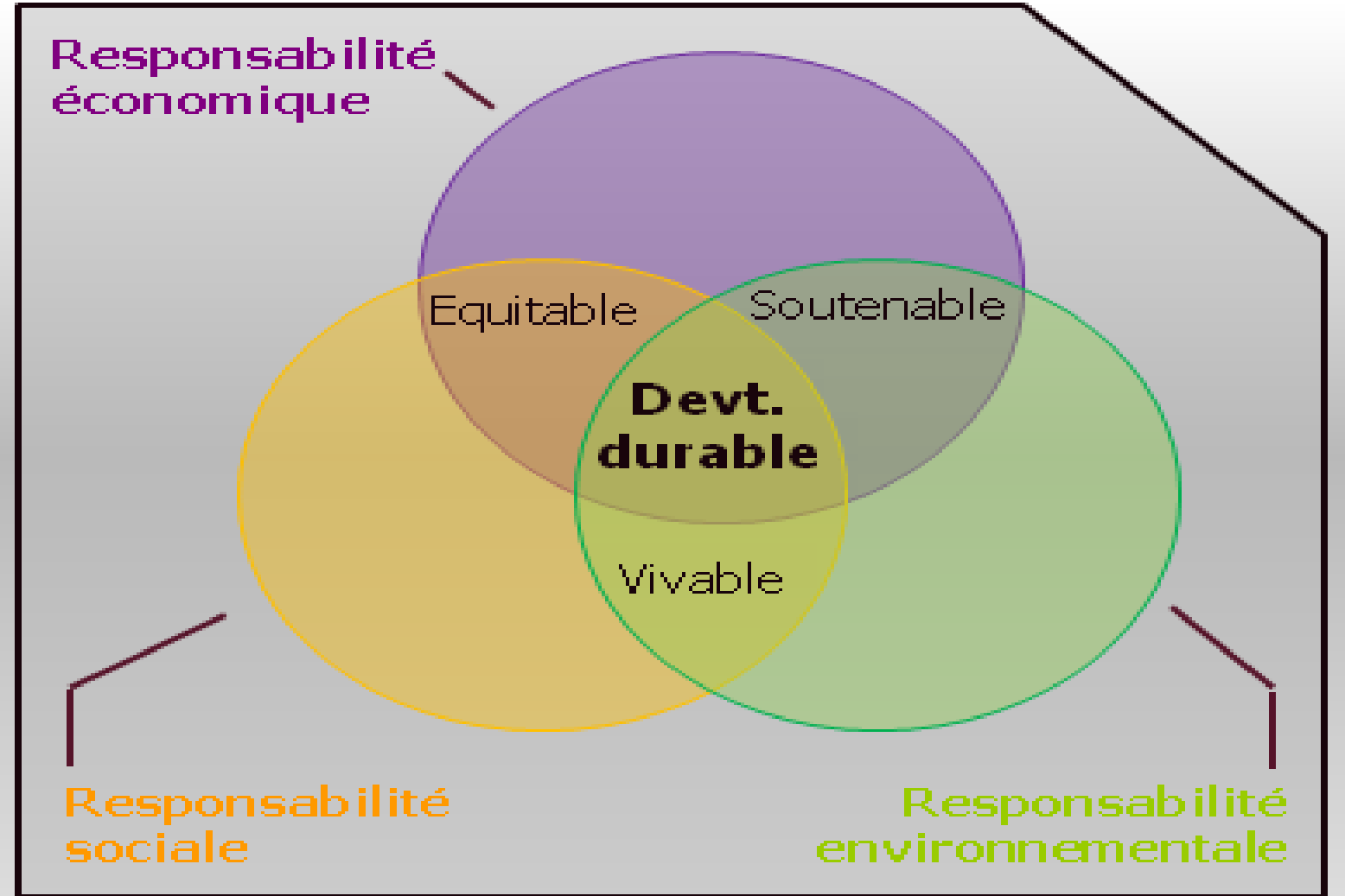
2 juillet 2012
Dominique PIEL

La RSE, c'est quoi ?

- Un concept d'entreprise qui intègre dans son activité les **préoccupations sociales, environnementales et écologiques**
= une déclinaison économique du développement durable
- Il consiste à **responsabiliser sur les conséquences** de l'activité économique et industrielle, quelles soient sociales ou environnementales

La RSE, c'est quoi ?

- La RSE « ne se borne » pas aux simples frontières de l'entreprise :
 - Elle implique la **responsabilisation de l'ensemble des parties prenantes** de son activité
 - Quelles soient **internes ou externes** (employés, IRP, élus locaux, prestataires, ...)
- Elle est une **démarche volontaire**, une **préoccupation globale** impliquant **tous les partenaires** et un **facteur de performance**



Une stratégie RSE en matière sociale

- Dans une PME, les **salariés** constituent la **ressource clé** de l'entreprise et représentent un **levier majeur de compétitivité économique**
- Une stratégie de RSE en matière de ressources humaines (ou responsabilité sociale interne) a pour objectif de **créer, préserver et développer les emplois et les compétences** au sein de l'entreprise à **long terme**

Une stratégie RSE en matière sociale

- **L'intégration des principes RSE dans la GRH** recouvre :
 - Le recrutement
 - Les conditions de travail
 - La gestion de la paie et des rémunérations
 - Les relations sociales et syndicales
 - La gestion des carrières et des compétences
 - La sécurisation des parcours

La valeur ajoutée d'une stratégie sociale

- Porter une attention particulière aux salariés permet de retirer les **avantages suivants** :
 - Accroître la **compétitivité** de l'entreprise
 - **Réduire l'absentéisme**
 - **Fidéliser** les salariés et ainsi limiter le *turnover*
 - Anticiper les évolutions du marché du travail
(GPEC)
 - Développer la **capacité d'adaptation** pendant les périodes de changement et/ou de difficultés
 - Créer une meilleure **cohésion sociale**

- La mise en place d'une stratégie RSE en matière de ressources humaines dans l'entreprise passe par :
 - La création, la préservation et le **développement des compétences** - ainsi que **des savoirs et des savoir-faire** - au sein de l'entreprise, autrement dit de son **Capital humain**
 - L'approfondissement de la **cohésion sociale**, **de la coopération** et de la **qualité du climat social**, autrement dit de son **Capital social**

I- Le pilier social de la RSE

A- Le volet social de la démarche RSE

- Le Capital humain est l'ensemble des **connaissances, compétences et savoir-faire** que possèdent les salariés
- Il offre à l'entreprise **la capacité de s'adapter face aux changements, d'innover et de répondre aux attentes** des clients et des autres parties prenantes
- Il est considéré comme l'un des principaux **facteurs de croissance et de compétitivité** pour l'entreprise

I- Le pilier social de la RSE

A- Le volet social de la démarche RSE

– La valorisation du Capital humain

- Par la **formation** (développement de l'employabilité)
- Par la **GPEC** : adaptation des compétences aux besoins de l'entreprise à moyen et long terme
- Par la **gestion des carrières et la sécurisation des parcours** (vision à long terme, projection possible)
- Par la **qualité des emplois proposés** :
 - Intérêt de l'emploi occupé, adéquation personne/fonction, épanouissement personnel et haut niveau d'engagement
 - Conditions de travail satisfaisantes (charge de travail, équilibre vie personnelle et professionnelle, santé et bien être, locaux, climat social...)

I- Le pilier social de la RSE

A- Le volet social de la démarche RSE

- Le « Capital social » : c'est l'ensemble des relations personnelles qu'un individu peut mobiliser dans son intérêt (Pierre Bourdieu)
- C'est le **ciment** qui lie les salariés dans l'entreprise mais aussi les relations entretenues avec les parties prenantes externes (sociabilité)
 - ⇒ **Confiance, coopération, engagement réciproque,**
 - ⇒ Création d'une **communauté** et d'un **sentiment d'appartenance à l'entreprise et de bien-être**

I- Le pilier social de la RSE

A- Le volet social de la démarche RSE

- Un Capital social fort permet :
 - Une **bonne ambiance** de travail
 - La **fidélisation** des salariés et la **stabilité** des équipes
 - Le **partage et la diffusion des savoirs**
 - Une **cohésion sociale** solide
 - Un **engagement** important des salariés
 - L'**attraction** de nouveaux talents
- D'où un **accroissement de la performance** de l'entreprise

Volet social RSE : Agir sur les ressources humaines

Les salariés :

Parties prenantes clés et levier de performance économique de l'Entreprise



a pour objectif de créer, préserver et développer durablement les emplois et le capital humain de l'Entreprise

s'articule autour du principe gagnant-gagnant : des salariés satisfaits de leurs conditions de travail et pour qui les perspectives d'évolution au sein de l'entreprise sont visibles, sont des salariés plus performants, plus réceptifs et plus adaptables aux changements

Une stratégie RSE intégrée en matière de Ressources Humaines :

associe des objectifs de bien-être et de qualité de vie à des outils de :

- Motivation, mobilisation, sensibilisation et formation des salariés
- Renforcement des capacités, adaptation et développement des compétences aux besoins de l'entreprise

- **Un engagement sociétal aussi à externe**
 - Si l'engagement social de l'entreprise est davantage tourné vers les besoins et le bien-être de ses **salariés** en interne ...
 - ... Son **engagement sociétal** comporte une **dimension citoyenne** qui suppose la **prise en compte des besoins de la société civile**, en contribuant par exemple à lutte contre l'exclusion, les inégalités ou la pauvreté...
- **La responsabilité sociétale s'exerce au travers de deux leviers : la mobilisation des salariés sur des causes sociétales et l'ancrage de l'entreprise dans les territoires**

I- Le pilier social de la RSE

B- Le volet sociétal de la démarche RSE

- L'engagement des salariés dans des causes sociétales : les salariés s'engagent le plus souvent dans 5 domaines :
 - **L'humanitaire** (catastrophes naturelles)
 - **L'action citoyenne** (insertion des jeunes, exclusion des handicapés, protection de l'enfance)
 - **L'artistique et le culturel** (rénovation du patrimoine)
 - **L'action environnementale** (éco-gestes)
 - **Le développement économique** (création de micro-entreprises)

I- Le pilier social de la RSE

B- Le volet sociétal de la démarche RSE

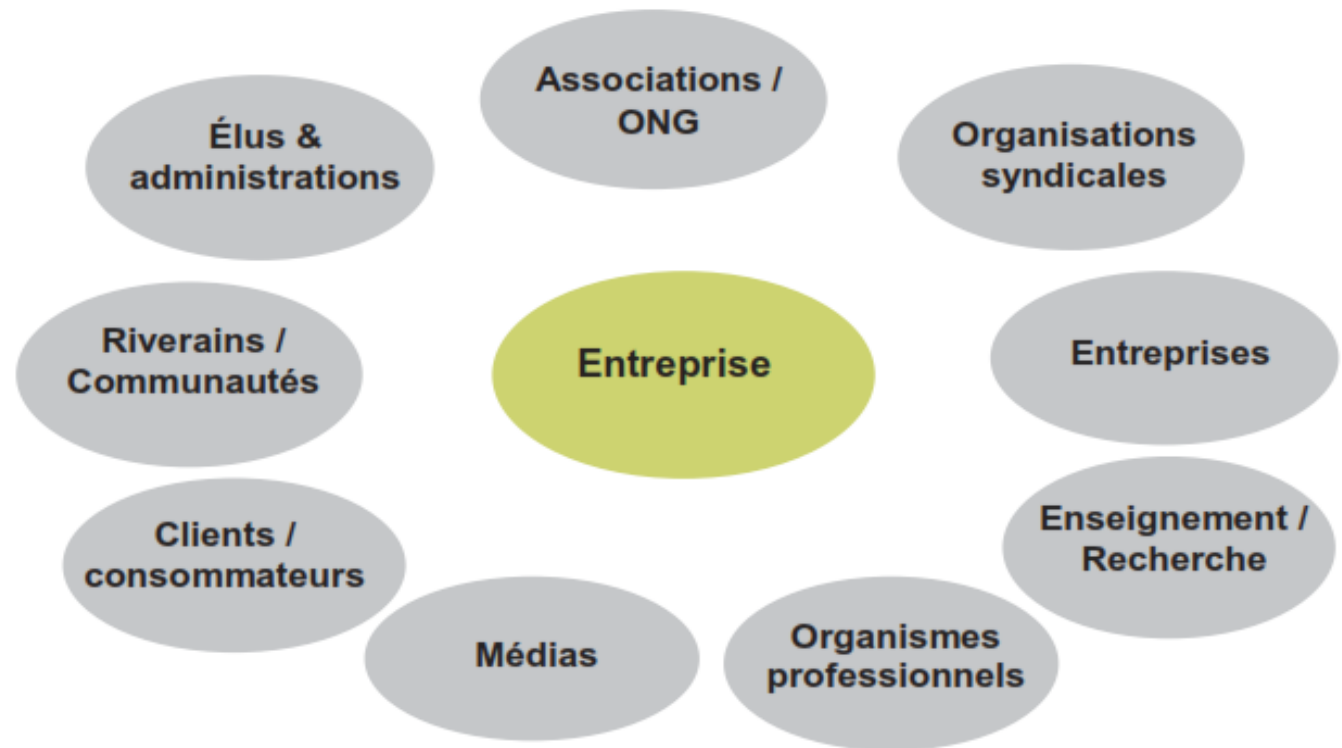
- L'engagement des salariés dans des causes sociétales : cela suppose des dispositifs RH
 - Le mécénat de compétences
 - Le congé solidaire international
 - Le congé solidaire
 - Le forfait temps citoyenneté
 - Le bénévolat

I- Le pilier social de la RSE

B- Le volet sociétal de la démarche RSE

- L'ancrage territorial de l'entreprise : il naît des interactions et des interdépendances fortes avec son territoire d'implantation
- Le soutien au développement social du territoire :
 - Le développement de l'employabilité locale (vivier des travailleurs qualifiés et compétents) = Gestion territoriale des emplois et des compétences
 - L'insertion sociale et professionnelle (signature de partenariats avec l'Etat, les collectivités territoriales)
 - La création d'infrastructures sociales (IAE)
 - Le développement et le maintien de l'emploi local

Des parties prenantes locales multiples, plus ou moins concernées selon le territoire et l'activité de l'entreprise



- **La responsabilité sociétale** est devenue aujourd'hui un atout concurrentiel :
 - Un critère de **différentiation** et de **préférence** des marques
 - Une **valorisation** de l'image et des valeurs de l'entreprise auprès de ses publics

Pour récapituler

- La démarche RSE est d'abord un **changement culturel** au sein de l'entreprise :
 - Le mix de préoccupations sociales - sociétales, environnementales et écologiques au cœur de gouvernance d'entreprise
 - La sollicitation des parties prenantes en interne et en externe (responsabilisation)
- Une façon de revisiter :
 - Les **modes de décision et de fonctionnement**
 - Le **rôle et l'implication des managers**

II- Le déploiement d'une stratégie sociale

A- Le management socialement responsable

- Un changement de la pratique managériale : le manager « durable » ou « sociétal » doit posséder
 - des **qualités professionnelles** (de métier, managériales)
 - mais aussi et surtout des **qualités de leadership** :
 - Capacités à créer des **relations interpersonnelles durables et démocratiques** (capital social, sollicitation des parties prenantes)
 - Aptitudes à **motiver** l'ensemble de ses subordonnés
 - Le manager durable doit être capable de **donner du sens** (via l'appropriation collective du projet de l'entreprise, de ses valeurs et de sa stratégie), de **mobiliser** l'attention, de générer la **confiance**

II- Le déploiement d'une stratégie sociale

A- Le management socialement responsable

- Un changement de la pratique managériale : la démarche RSE induit un **profond changement du rapport au pouvoir** :
 - Passage d'un exercice du **pouvoir hiérarchique/statutaire** lié à la fonction (*verticalité*) à l'exercice d'un **pouvoir d'identification** : le manager donne l'exemple (*horizontalité*)
 - Un rôle de facilitateur, de catalyseur de l'engagement des collaborateurs

II- Le déploiement d'une stratégie sociale

A- Le management socialement responsable

- La professionnalisation du management
 - **Besoin de formations** pour :
 - Faire évoluer la conception et la tenue du rôle de manager
 - **Développer les expertises multiples** du manager « durable » (communication empathique, management participatif et motivationnel, intelligence collective...) et surtout à les **partager et à coopérer**
 - **Accroître le Capital humain et le Capital social** de l'entreprise
 - Apprendre à **accompagner en situation, capitaliser sur les bonnes pratiques** et favoriser les **innovations sociales**
 - Afin de mener à bien le projet RSE

III- Le pilotage de la gouvernance sociale d'entreprise

A- L'élaboration d'un plan d'actions pour consolider la gouvernance sociale de l'entreprise :

1- Le diagnostic de l'aspect "Ressources Humaines" de la démarche RSE (sans doute le moment le plus important de la démarche) porte sur :

- La stabilité des équipes
- L'égalité des chances et lutte contre les discriminations
- La santé, hygiène et sécurité
- Les conditions de travail et ambiance de travail
- Le recrutement et intégration



III- Le pilotage de la gouvernance sociale d'entreprise

1- Le diagnostic de l'aspect "Ressources Humaines" de la démarche RSE - suite

- Formation et développement des compétences
- Communication
- Salaire et avantages
- Relations représentants du personnel
- Accompagnement des changements de l'entreprise

III- Le pilotage de la gouvernance sociale d'entreprise

2- La hiérarchisation des priorités, à partir des questions ayant un impact sur l'entreprise (enjeux)

3- L'évaluation de la pertinence et de la faisabilité des actions à mener

4- L'élaboration du plan d'actions RSE
(objectifs, actions, responsables, échéances, moyens, indicateurs...)

5- La valorisation de la démarche auprès des parties prenantes

6- Le suivi, l'évaluation et l'ajustement des résultats obtenus

III- Le pilotage de la gouvernance sociale d'entreprise

B- Exemple : *une entreprise de sous-traitance dans la confection de moules par injection plastique pour l'industrie automobile, 27 salariés, Ille-et-Vilaine, 2011 et 2012*

⇒ Objectif : remobiliser les salariés en les associant au projet d'entreprise

– Le contexte général :

- Contexte d'incertitude
- **Carnet de commandes** peu étoffé et crainte pour la **pérennité** de l'entreprise
- **Démobilisation** des salariés et **cohésion d'équipe** érodée



III- Le pilotage de la gouvernance sociale d'entreprise

– Les actions menées :

- Implication des salariés dans la **rédaction du projet d'entreprise** pour définir et structurer l'utilisation des ressources humaines et financières (2 GT)
- Implication des salariés dans **l'évaluation de projet d'entreprise** tous les 6 mois
- Mise en place d'**entretiens individuels** avec le dirigeant (cohésion d'équipe, motivation des salariés, qualité du travail fourni)
- Organisation de **réunions de services** régulières (adhésion du personnel à tout nouveau projet car impliqué dès le départ)

III- Le pilotage de la gouvernance sociale d'entreprise

– Les résultats obtenus :

- **Projet d'entreprise élaboré** dans une logique de démarche qualité (objectifs, moyens, évaluation, ajustement)
- Structuration et inscription de l'activité des salariés dans la **durée**, donnant un **sens à leur travail** au quotidien
- **Adhésion et participation active** des salariés au projet d'entreprise d'où **amélioration** de son fonctionnement et de la performance collective (engagement accru)

- Le pilier social-sociétal de la RSE s'inscrit au cœur de la **gouvernance globale** de l'entreprise, dans la durée et par étapes successives :
 - Il ne peut s'ancrer dans la culture de l'entreprise que si toutes **les parties prenantes la comprennent et y adhèrent**
 - Il n'est pas seulement une affaire de normes, codes, principes et certifications, mais d'un **Comportement Responsable** : il découle d'abord d'un **choix de s'engager** du chef d'entreprise

Merci de votre attention



Dominique PIEL

Consultante R.H.

Conjuguer Capital Humain et Performance

34 rue Frédéric Le Guyader
35200 RENNES

Portable : 06 84 04 62 52