



## Compte Rendu de la Table Ronde de l'Actualité des Ressources Humaines

# La Responsabilité Sociale de l'entreprise : qui est responsable, les dirigeants ou les DRH ?

Mardi 12 Mars 2013

IAE Université Toulouse 1 Capitole

Master MRH, Capstan, Liens & Perspectives



---

### Compte-rendu des étudiants du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse :

Alexina CAMUS ([alexina.camus@gmail.com](mailto:alexina.camus@gmail.com))

Yohan LAUSSEL ( [lausssel.yohan@hotmail.fr](mailto:lausssel.yohan@hotmail.fr))

Gaëlle MAILLOL ([g.maillol@voila.fr](mailto:g.maillol@voila.fr))

Julie NUNES ( [julie.nunes@iae-toulouse.fr](mailto:julie.nunes@iae-toulouse.fr))

Estelle TREBOUX ([est.tre@wanadoo.fr](mailto:est.tre@wanadoo.fr))

## Préambule

La table ronde annuelle de l'actualité des Ressources Humaines s'est déroulée le mardi 12 mars 2013 à la Manufacture des Tabacs, Université Toulouse 1 Capitole. Cette année, elle avait pour objet de nous interroger sur la responsabilité sociale de l'entreprise, thématique en vogue, et notamment à savoir si cette responsabilité incombe aux dirigeants ou aux DRH.

Etaient invités cette année :

- **M. Daniel ECLACHE** : PDG - fondateur de l'entreprise Phodé
- **M. Christophe BERNARD-MIGEON** : DRH de Thalès Alenia Space Europe
- **M. Assâad EL AKREMI** : Maître de Conférences, IAE Université Toulouse 1 Capitole
- **Mme Dominique MORLET-PUJOL** : Directrice du cabinet conseil Liens & Perspectives
- **Me. Paul-Henri BERNARD** : Avocat en droit social et Directeur Associé du cabinet Capstan Avocats
- **Me. Michel SABATTE** : Avocat en droit social

L'ouverture de la Table Ronde a été prononcée par :

- **M. Bruno Sire** : Président de l'Université de Toulouse 1 Capitole

La table ronde a été animé par **Patrice Roussel** en 3 temps :

- Assâad EL AKREMI a introduit le sujet en présentant le concept de la RSE, son histoire et le contexte dans lequel elle est mise en place.
- Les intervenants ont ensuite développé deux approches différentes de ce qu'ils réalisent en matière de RSE dans leurs entreprises. Ils ont pu également longuement interagir avec les participants.
- Enfin, l'ensemble des participants a pu échanger et débattre sur la réflexion qui fût menée tout au long de cette table ronde.

## Mot d'ouverture de M. Bruno SIRE, président de l'Université Toulouse 1 Capitole

Le thème de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est un vrai débat de société qui interroge les universitaires et ceux qui se penchent sur le fonctionnement de l'organisation. L'université Toulouse 1 Capitole est essentiellement composée d'étudiants dans les filières de droit, économie et gestion. La recherche et l'enseignement sur la RSE y sont très dynamiques. L'université est donc une des mieux placées en France pour traiter ce thème en profondeur. Une des plus importantes de France par son nombre d'étudiants et de chercheurs, elle cultive et innove un modèle nouveau : celui des grandes écoles dans les universités. Elle cherche à concilier le meilleur des deux systèmes qui existent en France c'est-à-dire celui des grandes écoles avec la logique de

professionnalisation et le système universitaire avec la recherche. En effet, l'IAE, l'école d'économie et le collège de droit s'inscrivent dans une logique de grande école avec une offre de service public, la gratuité ou presque des études, mais aussi l'importance essentielle donnée à la recherche. La volonté de notre université est également de créer des réseaux, cette journée illustre bien cette logique. Par ailleurs, l'avantage d'une grande université réside dans le fait qu'elle peut traiter des thèmes transversaux avec la sollicitation des trois champs disciplinaires. Enfin, la table ronde permet d'aller au-delà de ce qu'on peut lire et entendre sur ce thème, et ainsi, approfondir la connaissance et croiser les regards.

### **Introduction d'Assâd EL AKREMI : le concept de RSE et son actualité**

La notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est un construit qui est devenu très complexe avec beaucoup de ramifications et de confusions, en particulier avec le concept de développement durable. Aussi, est-il important de s'interroger sur qui doit mettre en place la RSE, savoir si cela concerne les grandes ou les petites entreprises, si sa mise en œuvre doit être obligatoire ou volontaire. Pour cela, il est intéressant de revenir sur l'émergence de cette notion afin de comprendre pourquoi on en parle tant et quel est son intérêt pour les entreprises.

Nous allons donc nous intéresser aux concepts de RSE, de développement durable et voir comment les deux construits ont évolué.

La notion de RSE n'est pas nouvelle puisqu'elle est apparue dans les années 50. Ensuite, pendant une longue période, ce sujet a été peu traité ; mais depuis les années 80/90, il est réapparu et est même devenu depuis les années 2000 une préoccupation importante pour les entreprises.

#### **Les raisons de cet engouement**

La notion de RSE est réapparue notamment à la suite d'une série de scandales dans les années 80 et 90 qui ont été très médiatisés. Cela présente un premier paradoxe de la RSE. En effet, par définition, elle doit naître d'un engagement volontaire, alors que son émergence est souvent venue de pressions notamment médiatiques. Les entreprises se sont vues obligées de justifier leurs comportements et leurs décisions. On peut citer comme scandales très connus : l'explosion de l'usine de Bhopal en Inde en 1984, le naufrage de l'Erika appartenant à Total en 1999, l'affaire Enron en 2001, la pollution par BP des côtes américaines de Louisiane en 2010, ou encore plus récemment, le scandale de la viande de cheval en 2013.

Cette série de scandales fait ainsi émerger le concept de RSE comme une obligation pour les entreprises. Cette obligation consiste à affirmer que l'entreprise n'a pas seulement une responsabilité économique mais aussi une responsabilité vis-à-vis de la société civile et de l'environnement. La RSE doit ainsi amener à redéfinir la relation de l'entreprise avec l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes. En effet, toute entreprise doit rendre des comptes vis-à-vis de ses actions et surveiller leur impact sur l'environnement. Elle doit donc prendre conscience des effets pas nécessairement positifs de certaines d'entre elles sur son environnement.

#### **Entre responsabilité sociale et responsabilité sociétale**

Il existe de nombreux débats entre la responsabilité sociale et la responsabilité sociétale. La responsabilité sociétale est un construit à destination des acteurs internes c'est-à-dire les salariés, mais

aussi envers la société civile notamment les riverains et la communauté. La définition de la Commission Européenne ne prend en compte qu'une seule utilisation du terme, celui de responsabilité sociale. Ainsi, le débat est dorénavant dépassé car on intègre dans le social tous les acteurs externes et internes. L'entreprise s'ouvre donc à un ensemble de plus en plus large de parties prenantes et non plus seulement aux actionnaires comme cela a pu être le cas auparavant. Autre élément important de définition, mettre en place une politique de RSE consiste à aller plus loin que ce qui est prévu légalement. Ses actions doivent dépasser le cadre des obligations légales.

❖ Modèle de la RSE selon Carroll

Ce modèle de RSE s'appuie sur une pyramide composée de 4 strates :

- La Responsabilité économique : être rentable (indépendamment du respect des lois)
- La Responsabilité légale
- La Responsabilité éthique
- La Responsabilité discrétionnaire dans le but de faire du bien à la société et à l'environnement.



*Figure 1: pyramide de Carroll*

La RSE doit s'intégrer à la culture d'entreprise : elle doit être initiée par les dirigeants, cultivée dans l'entreprise au quotidien à travers par exemple, les écogestes, le soutien aux salariés plus fragiles et s'appliquer dans toutes les composantes de l'entreprise y compris dans les relations avec les partenaires.

La RSE et les normes

L'engagement en matière de RSE est de plus en plus normé. Aujourd'hui, la dernière norme en date est la certification ISO 26 000. Cette norme définit la sphère d'influence de l'entreprise. Elle veille à ce que les partenaires (sous-traitants, fournisseurs, entreprises partenaires...) soient aussi responsables. L'influence de la RSE se produit en cascade puisque ce ne sont plus uniquement les grandes entreprises qui sont concernées mais également les PME et les TPE.

Les prémices de la RSE et son développement en France

La première personne à avoir abordé le concept de RSE est Bowen en 1953. Cet économiste a analysé ce sujet en réponse à une demande de l'église protestante, c'est donc initialement un construit

religieux et philanthropique. Ce concept s'appuie sur un fondement religieux de solidarité : « *Ceux qui ont reçu doivent donner* ». La RSE avait pour finalité de contribuer à la moralisation du fonctionnement de l'entreprise et à une plus grande justice sociale. On peut se poser des questions sur l'engagement religieux dans les entreprises en France où son rôle et son influence ont considérablement faibli. Nous allons plutôt parler d'un engagement paternaliste (ex : Michelin), ou de service public (Etat Providence, intérêt général...).

Quant au terme de Développement Durable, il a été introduit par Mme Gro Brundtland à l'ONU. Il se définit comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ». Cette finalité va guider l'orientation des interventions des entreprises.

La RSE en France se traduit donc par la contribution de l'entreprise au développement économique durable – mais avec un pilier social, un pilier environnemental, un pilier économique et de plus en plus, un pilier de gouvernance.

### ❖ *Le public réagit !*

**Question :** « *Il existe une confusion entre les termes de développement durable et RSE. Il me semble avoir compris que dans la RSE, le développement économique n'est pas une fin en soi. N'y a-t-il pas une contradiction dans la terminologie ?* »

**Assaad EL AKREMI :** *Il existe dans la réalité un business case de la RSE, il faut montrer aux entreprises que la RSE est un vrai avantage concurrentiel pour elle. Il y a un lien entre RSE et développement économique, notamment pour les entreprises en bourses, cela leur fait gagner de l'argent mais peu : on gagne plus en image, en sympathie de la part des clients... Il y a un lien positif mais faible entre RSE et bénéfices. La dimension économique est donc assez ambiguë dans la définition et dans les faits.*

### **Intervention de Daniel ECLACHE: la RSE au sein de Phodé**

Pour évoquer la RSE, l'intervenant s'est appuyé sur le cas concret de son entreprise et de ce qu'il a pu mettre en place à l'échelle d'une PME de 70 personnes. Il est intéressant d'avoir le point de vue d'un dirigeant d'une PME – qui en tant que président du MEDEF du Tarn, rappelle que les PME représentent 76% des entreprises et 82% des salariés en France.

#### **Présentation de l'entreprise**

Créée en 1997, Phodé est une entreprise qui a une expertise dans la chimie moléculaire. Malgré le contexte économique, elle connaît un taux de croissance de 20% par an et continue son expansion à l'international avec une présence dans 38 pays et la réalisation de 70% de son chiffre d'affaires à l'export. L'activité de l'entreprise consiste par ses produits à gérer le stress et l'appétence des animaux par la voix sensorielle. Phodé crée et produit des « additifs sensoriels » agissant positivement sur le cerveau animal. C'est dans cette optique que le dirigeant a créé son entreprise en s'appuyant sur sa devise étroitement liée à son activité :

« *Le seul comportement inné est la recherche du plaisir* »

## La vision du dirigeant sur la RSE

« *J'ai rêvé mon entreprise* »

Cette idée constitue « l'ADN » de l'entreprise.

Le dirigeant n'adhère aux réglementations sur la RSE au travers de systèmes de normes qu'il trouve inadaptés à son type de structure. En effet, il estime que pour contrer les effets dysfonctionnels des normes, les entreprises s'autorisent à « faire tout et n'importe quoi ». De même, les réglementations en vigueur apparaissent à ses yeux inadaptées et invraisemblables. C'est pour cela, que dès la création de son entreprise, il a affiché des valeurs fortes et partagées par tous. Valeurs qu'il reprend ensuite :

- **Combativité :** « *nous sommes partis de rien et nous nous battons tous les jours* ». La notion d'humanisme est forte, par exemple en luttant contre la pénibilité au travail. L'implication envers ses salariés va au-delà des simples obligations légales.
- **Différence :** « *la nature a en elle toutes les solutions visant à l'harmonie mais nous, hommes, nous tarons cette nature qui est à notre portée, on l'abime, et parce qu'on l'abime on crée des normes pour s'en excuser* ».
- **Créativité :** plus de 20% du chiffre d'affaires est consacré à la recherche et développement.
- **Le capital humain :** le capital humain est la première richesse de l'entreprise. Tout le monde a en charge une partie de l'innovation, de la qualité, de la RSE et du développement de l'entreprise. Dans les PME, le capital humain ce n'est pas un vain mot, c'est une réalité. « *Il n'y a d'entreprises que d'hommes* ».
- **Indépendance :** l'entreprise assure son propre développement (autofinancement) et a la volonté d'être indépendante. « *Nous voulons avoir notre liberté de penser* ». C'est pourquoi elle n'est assujettie ni aux banques ni aux actionnaires.
- **Engagement :** valeur forte portée depuis l'origine. L'entreprise est un groupe humain qui s'engage socialement, par exemple, dans le mécénat avec la commande d'œuvres à des artistes ou encore l'organisation d'expositions... « *On ne peut pas passer son temps à prendre et à ne pas donner* ». Une entreprise crée de la richesse, fait vivre des gens, des familles et doit permettre un développement social et sociétal.

« *RSE hors norme, hors balise, mais c'est une réalité de tout instant* »

### ❖ **Le public réagit !**

**Paul-Henri BERNARD :** *Concrètement au quotidien, comment cela se traduit-il ? Comment chaque salarié s'imprègne-t-il de la RSE ?*

**Daniel ECLACHE :** *Les personnels de l'entreprise ont une liberté de parole et d'actions totale ; nous appliquons également une politique de porte ouverte. Pour traiter de tout type de problème, le*

*dirigeant est ouvert à toute requête. C'est en apportant des réponses aux problèmes les plus simples, ceux qui touchent aux personnes, à des détails du quotidien, que les gens se sentent bien au travail. En effet, la majeure partie de la vie éveillée se passe au travail ; on est davantage occupé par le temps social que par le temps familial. Ce temps social doit donc être enrichissant, il n'y a aucun intérêt à ce qu'il soit frustrant. Le plus grand compliment qu'on puisse me faire : « c'est assez curieux quand on vient dans votre entreprise il y a une atmosphère particulière. Cela vaut toutes les normes».*

**Un participant :** *Comment avez-vous organisé l'implication de vos collaborateurs ? Est-ce en les rencontrant tous les jours ou est-ce structuré, formalisé ?*

**Daniel ECLACHE :** *Le fonctionnement de l'entreprise est parfaitement structuré mais la relation à l'humain est parfaitement déstructurée. Les salariés apprennent à vivre les uns avec les autres mais il n'y a pas de règles précises. Auparavant jusqu'à 40 salariés, tous les mois, ils organisaient spontanément des repas. Maintenant, tous les 3 mois sont mis en place des barbecues ou autre forme de diners communs. Daniel Eclache conclut :*

*« La chimie est assez proche de l'alchimie »*

**Un participant :** *Avez-vous des partenaires sociaux dans l'entreprise ?*

**Daniel ECLACHE :** *Nous n'avons pas de syndicats au sein de notre PME. Il y a 3 ans, nous avons organisé l'élection des Délégués du Personnel afin de répondre aux obligations légales. Personne ne s'est présenté ; nous avons donc été obligés d'en désigner. Aujourd'hui, il y a 1 délégué du personnel élu.*

**Un participant :** *Si l'entreprise grandit, quel est le risque par rapport à ce modèle ?*

**Daniel ECLACHE :** *Auparavant, lorsque nous avons peu de salariés, l'ambiance était familiale. Cependant avec le développement de l'entreprise, nous avons été obligés de mettre en place des règles et des normes nous faisant perdre une partie de notre créativité. C'est un grand sujet de réflexion en interne.*

**Un participant :** *La RSE est une démarche qui permet de mesurer l'impact des décisions de l'entreprise sur son environnement et la société, comment vous assurez vous que vos décisions n'ont pas d'impact négatif ?*

**Daniel ECLACHE :** *La RSE, en tant que concept, n'est pas adapté à l'entreprise. En effet, le monde de l'entreprise n'est pas démocratique. La meilleure façon de voir si les décisions ont bien fonctionné, c'est de les vérifier à travers différents indicateurs : ex : rémunérations supérieures à la moyenne (5 à 8% au-dessus concernant Phodé, l'employabilité des collaborateurs à l'extérieur.*

**Un participant :** *Comment dans la création de vos produits, incluez-vous la dimension environnementale, écologique ?*

**Daniel ECLACHE :** *Nous utilisons uniquement des molécules naturelles. « La chimie c'est la vie », nous observons ainsi comment elles agissent sur le cerveau. En termes de production nous réalisons : 2000 Tonnes de produit. Ces produits olfactifs sont intégrés dans l'alimentation à très faible dose (10 à 100g d'extraits par tonne de produit fini). L'impact est de l'ordre du micro gramme. Nous apportons de l'information au cerveau, capté par les récepteurs olfactifs. Chez l'animal, cela va créer du bien-être et de l'appétence (vache, cochon, poulet). Aujourd'hui nous travaillons sur l'homme atteints de*

maladies chroniques telles que le cancer, Alzheimer... de façon à ce que l'homme trouve son environnement moins agressif.

## Intervention de Christophe BERNARD-MIGEON : les pratiques de RSE au sein de Thalès Alenia Space

« Capital humain ? Je préfère parler de Patrimoine humain »

L'appartenance à un groupe comme Thalès composé de 70 000 personnes implique une réflexion poussée sur la RSE. Il faut être prudent en matière d'innovation sociale car cela sera ensuite décliné en interne. Le plus souvent, nos idées proviennent de « labos sociaux » où nous expérimentons des pratiques innovantes avant de les concrétiser à l'ensemble du groupe.

Mr Bernard-Migeon part d'un constat que lorsque nous faisons référence à un système de valeurs, il est difficile d'impliquer les salariés car ce ne sont pas des actions concrètes. Ces valeurs sont trop abstraites dans un groupe de cette taille. Nous avons par conséquent orienté notre politique RH vers des actions concrètes touchant à la RSE.

Au début de notre démarche sur la RSE, nous nous sommes fondés sur une réflexion engagée à propos de la fidélisation des salariés, puis, sur la lutte contre les Troubles Musculo Squelettiques, ou encore, sur les Risques Psychosociaux. Afin d'aborder ces trois questions de manière cohérente, nous nous sommes penchés sur la question de la réduction du stress. Puis, j'ai souhaité développer le télétravail car il permet de concilier la vie personnelle et professionnelle – et cela, malgré certaines réticences internes au départ. Le télétravail est un mode organisationnel qui permet potentiellement de traiter une partie de l'ensemble des questions soulevées.

L'intervention de Mr Bernard-Migeon s'est ensuite organisée sur la dimension sociale de la RSE autour de trois thèmes : la santé au travail, la qualité de vie au travail et l'engagement social. En tant que DRH de Thalès Alenia, « je suis le garant du climat social ».



**Nous allons développer ces trois axes**



- **Santé au travail** : ce thème traite principalement de la prévention des RPS, de la pénibilité du travail, de l'accompagnement des séniors notamment en adaptant le poste de travail, ou en proposant du temps de travail réduit, l'anticipation des risques au travail (changement...).
- **Qualité de vie au travail** : c'est le point central de notre politique RSE. Cela se traduit par exemple par l'organisation de la « semaine de qualité de vie au travail » (conférences, animations diverses, pique-nique géant du vendredi). Nous travaillons sur la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (télétravail, financement des coûts de garde d'enfant pour partir en formation ou en développement professionnel par exemple). Le droit à la déconnexion numérique est également une de nos préoccupations car cela va constituer un réel défi à l'avenir vis-à-vis du non-respect de la durée de repos quotidienne. Un accord a été signé en 2012 pour mettre en place un compte épargne temps pour satisfaire les intérêts des salariés mais également de l'entreprise. Concernant l'environnement de travail, Thalès Alenia s'attache à fournir différents services dans l'établissement tels que conciergerie, pressing, place de cinéma, vidange, offre de produits du terroir... Des espaces détente sont également proposées depuis 2 ans avec une offre de massage lors des pauses déjeuner. Enfin, des conférences sont régulièrement proposées en libre accès aux collaborateurs et assurées par des sociologues, psychologues du travail...
- **Engagement social** : ce thème traite de l'employabilité, de l'apprentissage, du tutorat intergénérationnel. Ce dernier point est important car il existe des compétences critiques dans certains domaines d'activité, il est donc nécessaire de conserver ces compétences en interne : en les transmettant aux plus jeunes. Ce thème aborde également les questions de diversité, de formation avec budget conséquent, d'égalité professionnelle avec 22% de femmes actuellement en poste (nos métiers sont majoritairement techniques et donc plus masculins par nature). En matière de formation, un de nos objectifs est de favoriser une évolution personnelle ou d'obtenir des diplômes. Enfin, l'entreprise s'attache à être handi-accueillante.

Pour conclure, il est nécessaire d'adopter une approche terrain sur de nombreuses problématiques sociales pour bâtir une politique RSE. Cependant, les efforts du DRH ne pourront aboutir réellement qu'avec l'appui de la direction du groupe et la validation par les actionnaires. Il est donc nécessaire de passer d'une démarche « bottom up » à une approche « top down ».

### **Le public réagit !**

**Un participant** : *Que deviennent les déchets du pique-nique géant ? Comment sont traités les déchets informatiques (portables, ordinateurs, mobiles...) ?*

**Christophe BERNARD-MIGEON** : *L'organisation du pique-nique est sous traitée par une société spécialisée dans la restauration collective. Je ne connais pas la réponse mais je n'ai aucun doute sur la façon dont sont traités les déchets. Nos fournisseurs sont sérieusement sélectionnés. Concernant les matériels obsolètes, ces derniers sont rendus à l'opérateur de portables qui eux les revendent ou les donnent. Les ordinateurs de bureau sont donnés à des associations après traitement des disques durs et ajout de batteries neuves... ce qui représente un coût significatif pour notre entreprise.*

**Un participant** : Comment mesurez-vous la réussite de tous ces projets ?

**Christophe BERNARD-MIGEON** : Nous n'avons pas d'objectif de retour sur investissement mais nous avons procédé à un suivi par l'intermédiaire de quelques indicateurs tels que l'absentéisme, le taux de fréquence et de gravité des Accidents de travail. Nous prenons des décisions en faveur des salariés mais elles ne sont pas toutes quantifiables. A titre d'exemple, il ne peut y avoir de retour direct sur une action comme le pique-nique annuel mais cela permet à nos collaborateurs de se rencontrer, de forger l'esprit d'entreprise, de créer un sentiment d'attachement et ainsi d'avoir des salariés plus efficaces et plus motivés.

**Un participant** : Faites-vous des enquêtes d'entreprise en matière de RSE ?

**Christophe BERNARD-MIGEON** : Nous réalisons des enquêtes beaucoup plus larges, qui vont au-delà de la RSE car elles ont un coût non négligeable. Cependant, nous n'avons réalisé aucun audit sur la RSE. En tant que DRH, j'ai en charge le climat social, les relations sociales et nous devons donc rendre des comptes sur ces questions précises. Mais le plus souvent nous pilotons notre politique RSE selon notre ressenti et non pas uniquement avec des indicateurs.

**Michel SABATTE** : Vous dites que vous n'attendez pas des retours sur investissement, cependant, vous allez devoir l'aborder devant les actionnaires. Pour mieux aborder le thème de la RSE, j'ai lu le guide du MEDEF. Il est introduit par une citation de Laurence Parisot : « la RSE est un moyen de faire des profits à court, moyen et long terme », nous pouvons nous interroger si l'entreprise doit faire passer l'économie avant le social ?

**Christophe BERNARD-MIGEON** : Nous ne pouvons pas de ma manière factuelle évaluer l'impact des mesures de RSE. Ce qui est indéniable, c'est que des salariés qui se sentent bien dans leur vie personnelle et leur vie professionnelle seront plus productifs. Il n'y a donc pas à prouver l'impact économique de nos choix en matière de RSE.

Dans le domaine du business, pour certains appels d'offre, nos clients nous demandent comment l'entreprise participe au Développement Durable ou encore si nous avons des certifications ISO. Donc malgré tout, nous sommes souvent confrontés à des questions relatives à la RSE, ne pas y répondre nous pénaliserait.

**Michel SABATTE** : Quelle est la place du droit dans l'environnement RSE (négociation, accords) Avez-vous abordé cette question avec les partenaires sociaux ? Quand vous abordez ces problématiques, le droit vous suit-il ou vous précède-t-il ?

**Christophe BERNARD-MIGEON** : Beaucoup d'accords ont été signés suite à des travaux avec des groupes paritaires (RPS, pénibilité, télétravail, sénior... avec la direction, les Instances Représentatives du Personnel, la RH). Tous les ans, nous effectuons des enquêtes sur le télétravail : performance, fonctionnement,... nous avons recueilli un taux de satisfaction de 95% du personnel concerné. L'apprentissage et le tutorat sont mis en place via des directives. Quant au handicap, ce dernier est traité via des dispositions ; aucun accord n'a été signé. Nous faisons en sorte que les partenaires sociaux soient toujours associés à toutes les problématiques sociales – sans nécessairement passer par un accord négocié.

**Un participant** : Quelles sont les populations choisies pour le télétravail ?

**Christophe BERNARD-MIGEON** : Aucun manager n'est en télétravail. Pour choisir la population concernée, les demandes sont libres mais nous apprécions au cas par cas si la nature des travaux

permet aux salariés de faire du télétravail. Au sein de Thalès Alenia Space à Toulouse, deux cent personnes sont concernées. Nous avons instauré ce numerus clausus car cela est couteux mais aussi pour éviter le risque de conflits avec des télétravailleurs et leur isolement social.

**Un participant :** Comment un DRH qui a certaines valeurs peut à la fois cohabiter avec un directeur achat qui a une pensée « cost killing », avec un directeur commercial peut-être pas toujours très vertueux... ? N'est-il pas difficile de les faire adhérer à la RSE ?

**Christophe BERNARD-MIGEON :** Justement vous avez vu qu'aujourd'hui je suis à la limite de la démarche, mais pour aller plus loin, il me faut l'appui de la Direction Générale. Aujourd'hui, si le PDG n'est pas convaincu que tout ce que nous faisons pour les salariés est efficace, alors nous serions dans une impasse. Jusqu'alors, nous n'avons pas été limités par rapport des objectifs de coûts.

**Commentaire de Daniel ECLACHE sur cette question :** Il existe beaucoup de différences entre PME et grandes entreprises, mais tout ce qui est fait par Thalès est réalisé dans notre PME à notre échelle peut être de manière moins structurée (ex : pas de massage, mais du pilate !). Il est vrai aussi que dans les PME, la DRH doit s'imposer et se confronter aux besoins des autres fonctions support. C'est un travail délicat que nous tachons de réaliser le mieux possible. De plus, il est difficile de normer et de cadrer ces pratiques. Nous vivons la norme mais nous ne pouvons pas l'écrire.

### **Le débat est ouvert !**

**Un participant :** Vous parliez de la transversalité de la RSE mais comment mettez-vous en cohérence l'ensemble de ces pratiques RH, environnementales dans une PME ou dans une grande entreprise ?

**Christophe BERNARD-MIGEON :** la réponse réside dans l'équipe de direction générale qui décide si toutes les actions sont bien en adéquation avec les valeurs de l'entreprise et sa politique générale.

**Daniel ECLACHE :** Si je souhaite travailler de manière opérationnelle, c'est avant 8h ou après 20h, car le reste du temps c'est uniquement du management. Il faut donc jongler entre l'opérationnel, le managérial et le stratégique. La grande difficulté des PME c'est qu'elles vont vers de la norme (social, environnemental, technique...), mais les normes ne sont pas spécialement faites pour elles.

**Un participant :** Au-delà de l'implication de la Direction Générale, comment impliquez-vous les managers et comment communiquez-vous aux salariés la politique RSE ?

**Christophe BERNARD-MIGEON :** Je communique surtout avec les instances représentatives du personnel. Pour les managers, nous les informons régulièrement via des conférences ou l'intranet... notre objectif est d'animer collectivement les managers, les équipes... Nous associons les managers avant le début des négociations par l'intermédiaire de groupes tests qui témoignent des problématiques concrètes rencontrées sur le terrain. Il faut avancer en parallèle avec les managers et les IRP pour répondre à leurs besoins.

**Daniel ECLACHE :** Une entreprise est ce qu'en fait son dirigeant, c'est donc à lui de créer les conditions de l'implication des salariés.

**Commentaire d'une collaboratrice de Christophe BERNARD-MIGEON :** Un volet n'a pas été abordé : celui du plan de déplacement société avec le covoiturage, le bus vélo ...

**Christophe BERNARD-MIGEON :** Oui c'est vrai mais cela n'est pas la priorité, moi je pense surtout à la problématique du télétravail : il ne faut pas laisser les salariés 5 jours par semaine à la maison, il faut penser au lien social ! On peut aller plus loin dans le concept par exemple en créant du lien social à certains endroits (négociation de locaux de mairie pour accueillir des salariés en télétravail situés dans une même zone géographique).

**Un participant :** Vos réussites sont essentiellement liées aux qualités de vos dirigeants mais il y a peut-être une corrélation avec vos métiers qui sont à forte valeur ajoutée ? Pensez-vous que cela est transposable dans des marchés en crise (BTP...) ?

**Daniel ECLACHE :** Oui cela est largement transposable car dans mon entreprise, il n'y a pas que des Bac+5, nous avons aussi 8 personnes à la production, nous pouvons trouver à tout niveau les conditions de la responsabilisation. Ce n'est pas le métier en lui-même qui va être valorisant mais surtout les valeurs que l'on transmet à ses salariés. Pour moi, il n'y a pas de différence.

**Christophe BERNARD-MIGEON :** la question est de savoir surtout si nous avons la volonté de faire ou de ne pas faire. Prenons l'exemple des RPS, toutes les entreprises sont concernées, mais chacune l'applique différemment. Concernant le Compte Epargne Temps, c'est « un luxe » dans une politique RH et de RSE, toutes les entreprises ne peuvent pas se le permettre.

**Remarque de Paul-Henri BERNARD :** Assâad El Akremi nous a parlé des théories sur la RSE et nous a présenté la démarche de façon scientifique et globale. Chez Thalès, la mise en œuvre de la RSE semble appréhendée de façon partielle car elle se concentre sur la mise en œuvre des contraintes légales en matière de droit du travail. Cela est assez « confortable » car l'entreprise crée du droit et des avantages complémentaires pour ses salariés sur le plan social. Les autres aspects de la RSE (environnement, éthique...) ne semblent pas abordés. Tout contribue à créer de la norme positive et des droits supplémentaires par le jeu de la négociation. Finalement, il n'y a pas spécialement de création de devoirs et de responsabilisation pour les salariés. Est-on vraiment dans une démarche de RSE qui devrait être partagée et vecteur de création non seulement de droits, mais aussi d'obligations - et impliquer des engagements de la part des salariés et les partenaires sociaux ? N'est-il pas nécessaire de responsabiliser tous les acteurs ? Mais les partenaires sociaux ont-ils réellement envie de se lancer dans une telle démarche ?

**Christophe BERNARD-MIGEON :** J'ai volontairement décidé de ne pas traiter aujourd'hui les problématiques de Développement Durable pour me concentrer sur la dimension sociale de la RSE. Mais au sein de mon entreprise, nous créons tous les jours des gestes de développement durable tels que la limitation de la consommation des impressions (imprimante collective : diminution de moitié la consommation de papier), d'électricité... Nous avons donc créé un environnement avec des contraintes qui ne suscitent pas forcément l'adhésion de tous. Autre exemple, nous allons construire un nouveau bâtiment respectant les dernières normes environnementales, mais aussi la diminution de l'espace par salariés pour moins consommer d'énergie, via la mise en place d'open space ... Plus précisément par rapport à la question posée, le directeur d'établissement et d'autres directions de l'entreprise ont en charge des problématiques de développement durable. Je reste dans mon rôle et intervins de manière prioritaire sur la dimension sociale de la RSE.

**Daniel ECLACHE :** les réponses aux questions de développement durable et de responsabilité sociale sont indissociables dans une petite entreprise. Sur l'une ou l'autre de ces dimensions, quand il y a une déviance d'une personne, la collectivité réagit et permet de revenir dans le droit chemin, mais quand le groupe devient important, le comportement déviant n'est plus auto contrôlé. Il faut donc introduire des normes. Le fait d'être une petite entreprise qui grandit, implique que l'on subit les inconvénients et les

difficultés des petites entreprises et ceux des grandes. Peut-être devons-nous dissocier le traitement des questions de développement durable et de responsabilité sociale à l'avenir ?

**Commentaire de Dominique MORLET-PUJOL :** Je souhaiterais faire un commentaire sur le concept de RSE. Il peut être considéré parfois comme nébuleux, « marketing », or les témoins de la table ronde ont pu affirmer leur conviction à ce sujet. Ils ont pu présenter des bouts de réalité dans la continuité d'un historique fondamental développé par Assaad El Akremi. Il a démontré que la RSE n'était pas née dans une société en pleine crise où l'on aurait été à la recherche d'une fonction RH capable de montrer de belles choses (la RSE). On ne dit pas « vous devriez faire de la RSE » mais plutôt « c'était de la RSE ». Dans les exemples de ce matin, on observe qu'elle vient davantage d'initiatives individuelles que d'une stratégie d'entreprise bien établie. Il faut prendre du recul et de la hauteur, innover sur le patrimoine humain, et sur le développement durable car l'avenir de nos enfants est en jeu. Quand on va à la rencontre d'un dirigeant qui se débat avec des contraintes de court terme, si on souhaite l'interpeller sur la RSE, il faut souvent parler d'un retour sur investissement. Le dirigeant va donc pouvoir évaluer si cela est bon pour l'image de l'entreprise, pour la marque et le marketing, la motivation du personnel, et en contrepartie, quel en sera le coût. Ensuite, si le DRH lui donne les axes pour y parvenir, le dirigeant peut prendre les bonnes décisions. Il faut donc une capacité de conviction du DRH. Ensuite tous les acteurs doivent être mobilisés : managers, salariés et partenaires sociaux.

**Christophe BERNARD-MIGEON :** L'entreprise ne peut pas être en charge de tout : où doit-on mettre les curseurs en matière de RSE et de développement durable ? Nous devons également faire appel à la puissance publique, aux collectivités locales ... car l'entreprise n'est pas responsable de tout. Il faut prendre en compte le jeu des différents acteurs.

**Dominique MORLET-PUJOL :** En conclusion, il y a des limites à ce concept et il faut oser le dire avec sincérité et engagement. La RSE est la responsabilité de tous !

### **Le mot de conclusion de Patrice Roussel :**

A l'issue de cette table ronde consacrée à la RSE, nous pouvons mesurer combien la RSE permet de donner du sens aux politiques de Ressources Humaines. Alors que nous avons pu enregistrer une « technicisation » accrue de la GRH ces dernières années, la RSE pourrait aider les directeurs de ressources humaines à se réapproprier une vision plus stratégique. Elle peut aider à voir comment remettre l'humain au centre des actions de l'entreprise en matière de GRH. Nous voyons bien que la RSE peut aider à créer du sens et à impliquer les salariés dans l'entreprise à travers les valeurs qu'elle porte en elle.

