

Quel est le rôle pour le DRH dans la responsabilité sociale de l'entreprise ?

Alain MEIGNANT¹

Docteur en sciences sociales,
enseignant et consultant, VP IAS Paris

1. Introduction

La montée (ou la prolifération) des normes, chartes, réglementations, initiatives, relatives à la responsabilité sociale de l'entreprise, au développement durable, à l'éthique, amène à s'interroger sur le rôle que le DRH a (ou non) à jouer.

Certains parlent d'effet de mode, mais, en réalité, tout ceci n'est que la forme nouvelle d'une vieille idée (à défaut d'être une réalité installée) : l'entreprise qui veut durer doit entretenir avec son environnement social et physique une relation de respect mutuel. Le développement durable de l'entreprise a besoin du développement durable de son environnement, et il va de son intérêt, pour attirer et conserver des clients, du personnel et, fait nouveau, des actionnaires, de prouver qu'elle est au minimum respectueuse des lois, normes et conventions. Ce qui est assez nouveau, c'est que l'affichage d'un quasi militantisme en ce domaine devient un facteur concurrentiel que les entreprises, du moins les plus en vue, ne peuvent plus négliger.

Le DRH ne peut pas rester absent de ce mouvement. Y a-t-il là une opportunité pour repositionner son rôle de manière stratégique, ou ne sera-t-il qu'un fournisseur de statistiques pour satisfaire aux obligations déclaratives et aux sollicitations des agences de cotation?

2. Quels champs d'intervention possibles pour le DRH ?

S'il ne veut pas être seulement un pourvoyeur de statistiques, dans des démarches pilotées par d'autres, le DRH a un certain nombre de positions à prendre devant ce mouvement, dont nous pensons qu'il n'est pas un phénomène de mode, même si ses formes peuvent certainement encore évoluer à l'avenir, et si certaines de ses maladies infantiles sont correctement soignées.

Quelles positions le DRH peut-il prendre, devant une problématique qui dépasse largement son domaine de compétence classique, et dont il ne maîtrise pas (et ne maîtrisera jamais, soyons lucides) les leviers ?

2.1. Une position de principe

Nous sommes convaincus que le DRH n'a pas à pas adopter, sur ces questions, une posture morale. L'entreprise est une institution sociale destinée à faire ga-

1. www.alain-meignant.com

gner de l'argent à ceux qui la possèdent, pas à régler les problèmes du monde. Le seul développement durable auquel le DRH doit se consacrer professionnellement est celui de l'entreprise et de ses résultats.

En revanche, il lui appartient de prendre en compte les conditions dans lesquelles ce développement durable de l'entreprise peut effectivement se réaliser dans le moyen/long terme. Et ces conditions incluent obligatoirement la réponse aux attentes de ce qu'il est convenu aujourd'hui d'appeler les « parties prenantes ».

2.2. Le DRH et l'actionnaire

La première « partie prenante » sont les actionnaires. Ce qui était très marginal au début des années 2000 en Europe, l'implication directe du DRH de sociétés cotées dans des contacts avec des investisseurs, ou avec des agences de cotation, pour les informer sur la politique de GRH et les données relatives au personnel, est maintenant chose assez courante. Les gestionnaires de Fonds américains comme CalPers viennent s'informer à la source, et les DRH apprennent à jouer leur rôle dans les « road shows », méritant plus que jamais dans ce contexte leur appellation de « business partner ». Pas moins de 14 agences de cotation « sociale » ont été dénombrées en Europe en 2003, et il est frappant de constater que 9 d'entre elles ont été créées depuis 2000.

Le marché financier prend en compte, pour assurer la sécurité de ses placements, l'évaluation des risques encourus par l'entreprise du fait d'éventuelles mises en cause de ses pratiques sociales et environnementales. Le DRH a aussi un rôle-clé à jouer dans la transparence de l'information, réclamée par les principes nouveaux du gouvernement d'entreprise, et, très concrètement pour les entreprises concernées, par la Loi NRE².

Un élément nouveau est que l'évaluation sociale va au-delà de l'entreprise, et inclut les fournisseurs et sous-traitants dans le monde entier, qui deviennent aussi une partie prenante, donc un personnel qui n'est pas dans la « juridiction » classique du DRH, et dont le lien avec l'entreprise est régi par des contrats commerciaux et non par des contrats de travail. Plus les frontières de l'entreprise se fluidifient par la mise en

réseau, plus cette préoccupation est forte (et plus le risque est grand). Le DRH peut, par exemple, alerter les Dirigeants sur ces questions, communiquer sur les « bonnes pratiques » d'autres entreprises concurrentes, aider les responsables des approvisionnements à tenir compte de ces critères nouveaux, ou prendre l'initiative de faire procéder à des contrôles indépendants par des auditeurs sociaux.

Par ailleurs, la responsabilité du DRH dans la communication financière va s'affirmer avec l'application des normes comptables IFRS, en vigueur à partir de 2005, qui prévoient que les décisions prises sur les provisions pour retraites et avantages sociaux doivent faire l'objet d'une estimation fondée sur des calculs actuariels.

2.3. Le DRH et les salariés

La seconde « partie prenante » est le salarié, actuel ou potentiel. Si l'on consulte les sites Internet ou les plaquettes de présentation des entreprises françaises, on est frappé de voir que la plupart affichent maintenant leurs valeurs et leur engagement sur ces questions. Ceci est nouveau.

Ce n'est évidemment pas un hasard si Danone présente sur son site la « DANONE Way » et sa méthode d'auto-évaluation incluant 130 questions qui couvrent tous les domaines où leur responsabilité est engagée, comme la sécurité alimentaire, la politique humaine, le respect de l'environnement, les relations avec les fournisseurs, un site intranet auquel ont accès les filiales du Groupe leur permettant cette auto-évaluation. Ce n'est pas non plus un hasard si elle se présente comme figurant parmi les premiers dans le classement des « employeurs de choix », selon une étude sur 1000 sociétés européennes réalisée par le consultant britannique Great Place to Work Institute. Sur le site, Franck MOUGIN, Directeur Général des Ressources Humaines du Groupe, explique très clairement que son but est « d'attirer, de développer et de retenir les talents ». Dans une période démographique qui s'annonce difficile, ceci va devenir un atout compétitif en Europe, même si un groupe comme Danone est passé en 10 ans de 92% de personnel en Europe Occidentale à 32%. L'adhésion de l'entreprise à des valeurs fortes de responsabilité sociale, et sa capacité à les concrétiser, est l'un des facteurs d'attractivité. Le résumé de son approche est éclairant :

2. Voir notamment : La Responsabilité sociale de l'entreprise ; Comprendre, rédiger le rapport annuel, de Jacques Igalens et Michel Joras, Editions d'Organisation 2002.

Où'il s'agisse de management, de politique environnementale ou de démarque qualité, les actions menées par le Groupe DANONE sont partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. Elles contribuent donc à sa performance globale en permettant notamment :

- de développer la confiance des consommateurs dans des marques qui investissent en permanence pour garantir la sécurité des produits, qui respectent l'environnement et se soucient de leur impact social
- d'attirer des collaborateurs de qualité attachés à une culture d'entreprise et des valeurs fortes
- de susciter la cohésion interne, grâce à des pratiques de management soucieuses du développement des hommes
- d'assurer les investisseurs de sa capacité à anticiper et gérer les risques inhérents à son activité
- de construire des relations mutuellement profitables, avec ses clients et ses fournisseurs stratégiques
- de développer des relations positives avec l'environnement local, en se montrant attentif aux besoins des populations et à l'impact de ses activités industrielles
- de réaliser des économies substantielles grâce à la réduction du poids des emballages et à celle de la consommation d'eau et d'énergies

prennent en compte des critères de responsabilité sociale. En effet, les syndicats commencent à s'intéresser au phénomène. Bien que l'arme de l'investissement ne soit pas encore de pratique courante de la part des administrateurs syndicaux, il y a là un levier d'influence potentiel à prendre en considération. Aux Etats-Unis, l'AFL-CIO a créé en 1996 un bureau d'investissement chargé de conseiller les syndicats sur l'investissement dans les fonds de pension, et a défini une méthode de notation des gestionnaires financiers (Capital Stewardship program), selon qu'ils prennent ou non en compte les avis du syndicat dans les Assemblées Générales. Les syndicats néerlandais FNV et CNV ont défini un code d'investissement.

On pourrait multiplier les exemples. Ce type d'engagement n'a évidemment de sens que s'il n'est pas de la « langue de bois » réservée à la seule communication. La sensibilité de l'opinion a ces sujets rend stratégique la capacité de l'entreprise, non seulement à faire savoir, mais à faire effectivement et être en capacité de le prouver.

En ce qui concerne le personnel, ceci ouvre au DRH un ensemble de « chantiers », dont la caractéristique commune va être de mettre en place des politiques, procédures, méthodes et outils en veillant à ce qu'ils déploient jusqu'à l'individu les principes et engagements. Par exemple, il devra veiller à ce que les référentiels de compétences des emplois, ou les critères d'appréciation, incluent de manière concrète ces principes, pour que l'individu soit sensible à sa responsabilité personnelle dans leur application.

Même si cela reste encore très marginal, on peut imaginer que le dialogue social sur le placement des fonds d'épargne salariale, et/ou certaines politiques d'achat,

En janvier 2002, à l'exception de FO, les syndicats représentatifs français (CFDT, CGT, CFE-CGC, CFTC) ont créé le Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale (CIES). Le CIES labellise annuellement une sélection d'offres d'épargne salariale socialement responsable. Ses critères de sélection sont de trois ordres : un bon rapport qualité/prix (c'est à dire des frais de gestion réduits), la présence majoritaire de représentants des salariés au conseil de surveillance et, dans la mesure du possible, une internalisation de l'expertise sur l'investissement socialement responsable (ISR) au sein de la société de gestion. Douze sociétés de gestion sont actuellement labellisées (en 2004, le label a été retiré à une treizième).

En France, où l'épargne salariale investie par les salariés (un sur trois) est estimée à 53 milliards d'euros, l'enjeu des choix des organismes qui gèrent les fonds communs de placement n'est pas négligeable, du moins potentiellement, puisque l'impact financier des fonds retenus par CIES reste encore extrêmement modeste, quelques dizaines de millions d'Euros. On peut

voir la chose sous deux aspects : la confirmation du caractère marginal de la démarche, ou au contraire l'amorce d'une évolution potentielle qui amènerait les partenaires sociaux à élargir le champ de leurs moyens d'action jusque sur le terrain financier.

En tous cas, même si le phénomène de l'investissement socialement responsable est loin d'atteindre le niveau constaté aux Etats-Unis (13% du marché boursier), le citoyen français, salarié ou non, semble de plus en plus attiré par les fonds de placement socialement responsables, puisque l'encours total des 108 fonds recensés fin 2003 (offreurs étrangers et offreurs français) atteint 4.4 milliards d'euros à cette date alors qu'il était de 2,5 fin 2002.

On peut aussi concevoir, comme le font déjà certaines entreprises, que la DRH soutienne l'engagement individuel de salariés dans des organisations extérieures agissant sur ces sujets, soit par des moyens financiers, soit en acceptant des détachements temporaires à temps plein ou partiel (qui peuvent par ailleurs être formateurs).

Sur un terrain plus familier au DRH, le recrutement et la gestion des emplois, certaines sociétés très exposées à la pression des ONG sur les conditions de travail des salariés des entreprises sous-traitantes créent ou accèdent à de véritables corps d'inspection. En 2003, la multinationale textile GAP, très observée par les ONG après quelques révélations sur le sujet, notamment au Salvador, a fait réaliser par des inspecteurs spécialisés, (elle en emploie une soixantaine dans le monde³) 8.500 visites de contrôle dans 3000 sites dans 50 pays sur la base de son « Code of vendor conduct ».

2.4. Le DRH et le client

La troisième « partie prenante » est évidemment le client. Pour la consommation grand public, le développement durable de l'entreprise requiert que les produits soient sûrs, sains, de qualité, incorporent des innovations bénéfiques, et soient perçus comme tels par les consommateurs dans une relation de confiance. Pour le « business to business », au delà de la qualité des produits qui est évidemment le minimum requis, à prix compétitif, la capacité du fournisseur à protéger son client des risques de cette perte de con-

fiance de ses propres clients, soit pour des raisons de qualité technique, soit pour des raisons de non-respect de règles éthiques ou environnementales. La prise en compte de la voix du client dans les actions internes de GRH, peut prendre des formes nombreuses et très concrètes. Les normes qualité comme ISO 9001 version 2000 ont déjà un effet sur la gestion des compétences. Sur le sujet qui nous occupe ici, citons la définition d'emplois d'interface permettant l'écoute (suivi des réclamations par exemple), la définition de besoins de compétences à associer aux emplois pour prendre en compte le service au client et son information, les actions de sensibilisation et de formation diverses, etc...

Dans la mesure où le social devient, de fait, un élément de marketing, tant offensif (attirer et garder les meilleurs dans une « great place to work ») que défensif (se prémunir contre les effets sur le comportement des clients d'une image négative, ou de révélations médiatiques sur des scandales dans les conditions de travail de sous-traitants), la communication sociale nécessite d'être gérée globalement. Assez traditionnellement, la communication interne et la communication externe, notamment commerciale, étaient séparées et relativement indépendantes. De plus en plus, elles doivent être coordonnées. Renault avait montré la voie dès les années 90 en signant avec les organisations syndicales le fameux « accord à vivre » tout en commercialisant les « voitures à vivre ».

Dans un autre ordre d'idées, la capacité de l'entreprise à offrir à des partenaires étrangers un savoir-faire de « responsabilité sociale » peut devenir un atout compétitif pour conclure des affaires. Un Groupe comme Lafarge revendique cet atout lorsqu'il cherche à obtenir la concession d'une carrière, ACCOR (à travers notamment l'activité de son Académie) ou DANONE en font un des éléments de leur stratégie.

2.5. Le DRH et la collectivité

La quatrième partie prenante, plus difficile à cerner, est la collectivité dans laquelle l'entreprise et ses sous-traitants interviennent. Il est difficile de normaliser cet aspect, les problèmes d'environnement posés par l'industrie chimique et, par exemple, une compagnie d'assurance, n'étant évidemment pas comparables. Mais il est clair que l'identification des acteurs-clés de cet environnement, la construction d'une politique de

3. mais n'a accepté des contrôles indépendants que dans de rares pays, comme le Salvador et le Guatemala

communication vis à vis d'eux, la conduite en interne de processus de contrôle et d'amélioration (et donc les formations et organisations du travail nécessaires, avec éventuellement la création d'emplois spécifiques), ... et l'approche des sanctions à prendre en cas de manquement aux règles fixées, sont autant de domaines dans lesquels la DRH a un rôle-clé à jouer. Au minimum, il s'agit là d'un objet de « sensibilisation » et de séminaires. Le hall du Siège de GDF à Paris était, fin 2003, un véritable lieu d'exposition sur le développement durable.

3. De nouveaux chantiers, et une autre manière d'aborder les chantiers traditionnels

Voici donc, rapidement résumés, un ensemble de domaines sur lesquels le rôle stratégique du DRH peut être central, du recrutement aux sanctions, en passant par la gestion des compétences, l'amélioration des conditions de travail et de la sécurité, la communication interne et externe et le dialogue social. Par ailleurs, l'ouverture de la problématique aux salariés des sous-traitants, donc hors contrat de travail, élargit considérablement le périmètre des préoccupations. La responsabilité sociale d'entreprise n'est pas un domaine en plus, mais une approche qui doit irriguer toutes les autres, avec des enjeux forts liés à la visibilité externe d'une éventuelle contradiction entre les affirmations et les faits.

