

Relation DRH et Directeur du développement durable : frères ennemis ?

Animateur :

PHILIPPE BROUSSE,

DIRECTEUR DE PRESSE ENTREPRISES



PHILIPPE BROUSSE
DIRECTEUR DE PRESSE
ENTREPRISES

Trois intervenants sont invités à ce débat. François Fatoux, délégué général de l'ORSE, est le spécialiste des problématiques de Responsabilité Sociétale des entreprises (RSE). L'ORSE a publié récemment un rapport intitulé *La RSE : un levier de transformation du dialogue social*.

Thomas Busuttill est fondateur d'Imagin'able, cabinet de conseil en innovation, développement durable et performance globale de l'entreprise. Appartenant à la première génération des acteurs du développement durable, il a créé les postes de directeur du développement durable chez Vinci, PPR et SFR.

Enfin, Olivier Dubigeon, fondateur et directeur de Sustainway, cabinet spécialisé en ingénierie stratégique du développement soutenable, leadership responsable, est l'auteur de plusieurs ouvrages dont *Piloter un développement responsable, quels processus d'action pour l'entreprise ?*

Directeur des ressources humaines (DRH) et Directeur du développement durable (DDD) sont-ils frères ennemis ? Un travail en binôme semble pertinent pour mettre en place le volet social dans l'entreprise ; pourtant, ces deux postes ont tendance à se méconnaître. Leurs enjeux sont-ils similaires ? Leurs actions coïncident-elles, ont-elles le même ordre de priorité ? Opèrent-ils sur le même territoire ? Dans un contexte de crise et de mutation du management des entreprises, comment peuvent-ils agir et co-agir, ensemble ?

Repenser le dialogue social

FRANÇOIS FATOUX, délégué général de l'ORSE (*Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises*) : Les pouvoirs publics ont longtemps privilégié le pilier de l'environnement, dans le triangle illustratif du développement durable, en négligeant le pilier du social. La tendance a évolué depuis le remaniement ministériel de juin dernier. Jean-Louis Borloo, ministre de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer (MEEDDM) a nommé Valérie Létard première secrétaire d'Etat, en charge d'impulser la dimension sociale du développement durable.

Les questions environnementales suscitent une réflexion globale concernant l'économie et la croissance. Refondre

“ Refondre l'économie de nos pays en vue d'une « croissance verte » engendrera la disparition de certaines activités, certains métiers devront se réorienter ”



FRANÇOIS FATOUX
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DE
L'ORSE (OBSERVATOIRE DE LA
RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE
DES ENTREPRISES)

l'économie de nos pays en vue d'une « croissance verte » engendrera la disparition de certaines activités, certains métiers devront se réorienter. La mutation des emplois et la nécessaire restructuration doivent être anticipées par l'entreprise. Le DRH a un rôle clé ; la réorientation doit être supportable humainement et économiquement.

Le Grenelle de l'Environnement intègre de plus en plus les organisations syndicales dans ces réflexions ; celles-ci se sont pleinement approprié le sujet et se sont impliquées lors des débats.

“ Si des politiques de RSE existent dans les entreprises, elles font souvent référence au monde externe

Si des politiques de RSE existent dans les entreprises, elles font souvent référence au monde externe, en direction par exemple des *stakeholders*, des riverains ou des actionnaires, mais elles omettent souvent les parties internes, notamment les salariés. Or, le développement durable doit devenir un sujet de dialogue social, en interne.

L'article 53 du Grenelle 1 (récemment adopté et publié) prévoit l'implication des institutions représentatives du personnel et un élargissement de leurs compétences relatives aux questions environnementales, au sein des CHSCT.

Les entreprises doivent traiter, avec leurs partenaires sociaux, les sujets traditionnels (droit de l'homme, éthique...) et y ajouter celui de la santé « environnementale » (impact des pesticides sur l'agriculture mais plus largement sur les conditions de travail). Des précautions plus rigoureuses dans ce domaine s'imposent.

Le contexte est aujourd'hui mûr pour que l'entreprise et ses acteurs sociaux puissent s'intéresser et mettre en place des actions à différentes échelles (locale, nationale, internationale). Une communication synoptique doit être diffusée aussi bien en interne qu'en externe. Le concours et l'implication des organisations syndicales dans les comités d'entreprise sont du ressort du DRH, qui a une fonction d'interface et de communicant.

Un déséquilibre s'est créée entre les mesures d'engagement social instaurées par l'entreprise avec les parties prenantes externes et le peu de dispositions existant souvent en interne. L'entreprise fait appel à des agences de notation pour mesurer sa performance environnementale, à des ONG pour valider sa démarche. En interne, rares sont les indicateurs mis en place pour évaluer la performance sociale. Encourager un dialogue social plus poussé pourrait donner un second souffle aux discussions parfois sclérosées.

Incorporer les sujets environnementaux et sociétaux dans le dialogue social fait émerger de nouvelles solutions aux questions classiques des conditions de travail et permet d'impliquer les représentants du personnel sur d'autres thèmes, moins connus. Le DRH a un rôle de mise à niveau des compétences (formation, outils à disposition) des différents acteurs, pour que le partage d'idées dans l'entreprise soit source de solutions innovantes.

“ Le DRH a un rôle de mise à niveau des compétences (formation, outils à disposition) des différents acteurs

Insuffler un mouvement collectif



THOMAS BUSUTTIL

CABINET IMAGIN'ABLE,
EX-DIRECTEUR DU
DÉVELOPPEMENT DURABLE DE
VINCI, DE PPR, PUIS DE SFR

THOMAS BUSUTTIL, *Cabinet Imagin'able, ex-directeur du développement durable de Vinci, de PPR, puis de SFR* : Repenser le dialogue social peut être un levier de transformation de l'entreprise, voire d'enrichissement. Les ressources humaines sont trop souvent le parent pauvre du développement durable.

Chez PPR, le manque de connaissances du DRH sur les questions de développement durable fut notoire lors de la création du poste de directeur du développement durable (DDD). « *Le respect des droits humains chez les fournisseurs* » fut le sujet à traiter en priorité par le DDD, par l'intermédiaire de la rédaction d'une Charte éthique et de la réalisation d'audits sociaux.

La thématique s'est ensuite élargie au niveau européen (présentation au comité de groupe européen), en vue de relancer le dialogue social. Ce nouvel élan a permis un changement de climat dans les négociations avec les partenaires sociaux.

Chez SFR en revanche, le DRH maîtrisait parfaitement le sujet du développement durable et avait même créé une direction de l'innovation sociale dans son département, initiative rare en France. Grâce à nos volontés convergentes, nous avons pu monter une opération de tutorat réussie qui a permis à des jeunes issus de milieu difficile de devenir ingénieur en télécommunication. Cette initiative, associant les salariés volontaires, a fait l'objet d'un accord formalisé avec les partenaires sociaux sur « *Le statut du collaborateur citoyen* » : une implication qui redonne un second souffle au dialogue social et permet de l'enrichir.

“ **les DRH n'ont pas forcément la vision globale des enjeux sociétaux**

D'une façon générale, les DRH n'ont pas forcément la vision globale des enjeux sociétaux et peinent à voir le lien entre leur fonction et celle du DDD. Les sujets restent malheureusement cloisonnés, alors que la gestion du stress, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'épanouissement au travail et la diversité sont des thèmes à traiter à la fois dans les agendas sociaux et dans ceux du développement durable, l'un s'inscrivant dans l'autre.



Le schéma social de l'entreprise est souvent mal construit et mal appréhendé par les dirigeants et par les ressources humaines. Si l'on prend en exemple le sujet de l'équilibre entre la masse salariale et les effectifs, on se rend compte que la question n'est pas bien posée. En période de crise, l'enjeu est de baisser temporairement la masse salariale tout en maintenant les effectifs. Certains groupes novateurs ont déjà mis en œuvre des formations pour favoriser la polyvalence et la flexibilité des salariés. Pourtant, bon nombre d'entreprises n'ont pas encore initié de telles démarches.

DRH et DDD : un travail en binôme



OLIVIER DUBIGEON
DIRECTEUR-FONDATEUR
DE SUSTAINWAY

OLIVIER DUBIGEON, *Directeur-fondateur de Sustainway* : Les ressources humaines et le marketing sont aujourd'hui les parents pauvres du développement durable, qui constitue une opportunité formidable pour enrichir ces deux métiers.

La double dimension soutenable et responsable permet de répondre aux enjeux globaux et locaux d'une entreprise (démarche RSE). Intégrer l'intelligence collaborative et l'acceptabilité sociétale dans ces deux fonctions permettra d'actualiser nos entreprises dans un monde qui mute en profondeur.

Les deux exemples suivants montrent l'importance de cette double dimension.

Une PMI de 250 salariés du secteur industriel a instauré une politique de développement responsable, sociale, économique et territoriale. Augmenter l'actionnariat salarial et partager le résultat à 50 % avec les salariés fut l'une des pratiques réussies : l'engagement des salariés s'est significativement renforcé, notamment dans l'implication des représentants syndicaux et l'énergie d'innovation des équipes. L'entreprise est devenue LEUR entreprise. Sa compétitivité s'en est trouvée renforcée, et l'ouverture internationale démultipliée.

Dans une autre entreprise, de taille importante cette fois, la DRH avait mis en œuvre un programme ambitieux d'éco-gestes (éteindre les lumières, préférer la vaisselle lavable aux gobelets en plastique, auto-partage, PDE...). L'adhésion initiale de l'ensemble du groupe à cette initiative a rapidement fait place au renoncement de coopérer à ce projet. Pourquoi un tel rejet des collaborateurs a-t-il eu lieu ? Le manque de corrélation entre le choix des éco-gestes retenus et les impacts significatifs de l'activité de l'entreprise sur ses enjeux significatifs de développement durable explique ce détachement et cette désillusion des salariés, les pratiques en place ne faisaient pas écho avec les enjeux stratégiques du groupe. Résultat collatéral : il va être difficile de crédibiliser la prochaine démarche de « développement durable »...

Pourquoi est-il donc important d'avoir simultanément une approche de pilotage de démarche de « développement responsable » et une approche RH ?

D'abord, les relations approfondies entre les parties prenantes non contractuelles et l'entreprise permettent de progresser dans certains thèmes. Le véritable changement n'est envisageable cependant que s'il est impulsé de l'intérieur : si la construction n'est pas élaborée collaborativement avec les parties prenantes salariées la mise en œuvre pérenne de pratiques innovantes soutenables sera difficile.

Ensuite, la sagesse et l'expertise des salariés, acquises avec l'expérience, leur confèrent une intelligence des situations, que les responsables RH et dirigeants doivent absolument valoriser. Miser sur la confiance en cette intelligence, et non



“ Laisser émerger les points de vue des salariés, notamment divergents de ceux du décideur, est la clé pour mettre en place des actions cohérentes et innovantes

sur l'imposition centralisée des solutions et sur l'image est un élément majeur. Laisser émerger les points de vue des salariés, notamment divergents de ceux du décideur, est la clé pour mettre en place des actions cohérentes et innovantes. La DRH doit saisir cette opportunité et mettre son talent humain au service du pilotage de l'innovation et de la responsabilisation des salariés.

Trois pistes de réflexion peuvent alimenter le débat du développement soutenable.

Certaines croyances ou freins mentaux empêchent les acteurs de porter un regard critique pertinent ; il est difficile de se représenter le quotidien de l'autre lorsqu'il appartient à un autre univers de référence, de mesurer chacune des actions mises en place (de nombreuses pratiques ne sont pas mesurables directement), d'« objectiver la subjectivité »... Il est de la responsabilité de la DRH de lever ces freins culturels pour provoquer et accompagner les ruptures mentales.

De nombreux référentiels et certifications internationaux (ISO) sont en place aujourd'hui et imposent un rythme accéléré aux entreprises pour se mettre au diapason. Il faut pourtant veiller à la convergence de ces référentiels. L'ISO26000 *Social Responsibility* prépare cette convergence. L'entreprise doit également travailler sur l'adaptation de ces référentiels à son activité et à son contexte propres, en intégrant une « colonne vertébrale RSE » à sa génétique stratégique et opérationnelle. Et donc accompagner les équipes en interne, sensibles à la cohérence des pratiques proposées, à actualiser leurs pratiques métiers.

Enfin, cette actualisation des pratiques métiers appelle l'actualisation des processus et fonctions support de l'entreprise. Celle-ci s'opère au travers de leur « tamisage » grâce à un outil spécifique que nous avons éprouvé depuis plusieurs années. Ainsi, chaque fonction de l'entreprise (achat, marketing, R&D, communication, production...) ainsi passée « au tamis » s'enrichit de pratiques nouvelles : celles-ci renforcent la compétitivité de l'entreprise et ouvrent des champs nouveaux pour interagir avec une société dont les attentes évoluent en profondeur.

RH disposent d'outils performants pour faciliter un tel « tamisage RSE ». Cela permet de construire une cohérence entre la stratégie RSE et les pratiques. Par exemple, pour la fonction RH, de construire une cohérence RSE avec les modes de rémunération et d'intéressement, d'embauche, de gouvernance, d'entretien annuel, de dialogue social....

L'actualisation des pratiques et des fonctions doivent être le fruit d'un travail étroit entre DRH, DDD, salariés et autres fonctions, afin de réinventer son univers professionnel, actualiser et renouveler les pratiques.

Il convient d'être vigilant quant à la démarche : tous les sujets sont liés et ne doivent pas être traités indépendamment. Le DRH est placé devant le défi d'apporter et d'enrichir son savoir-faire afin de décliner dans l'entreprise une méthode pertinente de pilotage de la démarche business stratégique RSE.

PHILIPPE BROUSSE, Comment responsabiliser les DRH, compte tenu de l'évolution de leur fonction depuis les années 90 ? De plus, le DRH, le DDD et les autres directions travaillent chacun pour une stratégie donnée par le Top Management : comment impliquer dans ces conditions les salariés et élargir le dialogue social, d'autant que les organisations syndicales ne sont pas toujours présentes dans les entreprises.

La crise et le déplacement du curseur vers des questions environnementales peuvent-ils être des opportunités qui permettraient aux représentants syndicaux de retrouver une légitimité auprès des salariés, de plus en plus sceptiques sur les négociations entre partenaires sociaux et direction ?

“ La crise et le déplacement du curseur vers des questions environnementales peuvent-ils être des opportunités qui permettraient aux représentants syndicaux de retrouver une légitimité auprès des salariés ”

THOMAS BUSUTTI, Trois leviers sont envisageables pour responsabiliser le DRH :

- Le directeur du développement durable doit sensibiliser les équipes RH ; une fois ce travail pédagogique réalisé, il se peuvent élaborer ensembles la politique stratégique en cohérence avec les enjeux sociaux de l'entreprise
- Contrairement au DDD, le DRH est un membre du COMEX. Un travail en binôme est à exploiter ; le DDD aide le DRH à intégrer le volet social alors que le DRH veille à ce que le développement durable s'inscrive dans la stratégie de l'entreprise.
- La co-construction et le co-pilotage des démarches de sensibilisation et de formation des salariés sont essentiels pour créer un changement de comportement rapide et efficace.

FRANÇOIS FATOUX, Le DDD a souvent recours, dans un premier temps, à la mise en œuvre d'éco-gestes : c'est la stratégie de développement durable la plus fréquente dans les entreprises, elle est aussi la plus communicante. Les éco-gestes sont pourtant révélateurs d'un manque de réflexion au sein de l'entreprise, pour trouver des solutions adaptées à son activité. Il ne s'agit que d'un *green washing* interne.

Les commerciaux du secteur bancaire reçoivent un double discours : pression à la vente et éco-gestes sans lien direct avec le cœur de leur activité. Orienter leur démarche commerciale dans un cadre éthique serait plus impactant.



Engager les syndicats demande du temps et du savoir-faire mais leur collaboration est essentielle

Les DDD s'éloignent des réalités sociales jusqu'à la « négation du métier ». Les RH pourraient accompagner les démarches de développement durable pour les rendre applicables dans la réalité du business. Engager les syndicats demande du temps et du savoir-faire mais leur collaboration est essentielle. En tout état de cause, la démarche sociale doit s'inscrire dans le cœur de l'activité professionnelle. D'où l'importance de privilégier le dialogue en interne avant d'être ambassadeur de pratiques éthiques à l'extérieur. La création des formations peut s'inscrire dans une démarche innovante : l'élaboration du programme de ces formations peut se faire en étroite collaboration avec des agences extérieures spécialisées et des représentants du personnel, évitant ainsi tout décalage avec la réalité de l'entreprise.

OLIVIER DUBIGEON, Un sondage paru en juin dernier mentionnait le fait que 55 % des cadres n'avaient plus confiance dans le discours de leur direction générale. Cette question de confiance, essentielle, confirme la question de la légitimité, déjà abordée précédemment.

Pour qu'une démarche de développement responsable puisse produire ses fruits pour l'entreprise ou la collectivité, en créant une valeur salariale et un patrimoine communs, elle doit être légitime et pertinente.

La légitimité repose sur l'équation énergie / temps / argent, en vue de traiter les impacts significatifs de la stratégie business. La cause défendue a beau être belle, si elle ne correspond pas au cœur du business, elle est une action de mécénat et non de RSE. Garantir cette légitimité de la démarche de développement responsable produira une valeur directe ou une valeur d'acceptabilité aux yeux des salariés.



La cause défendue a beau être belle, si elle ne correspond pas au cœur du business, elle est une action de mécénat et non de RSE

La pertinence repose sur la cohérence des pratiques déployées au regard des impacts significatifs de l'entreprise sur les enjeux du développement socio-économique et sa soutenabilité. Distinguer le niveau du « développement durable », substantif, et celui du développement responsable (ou RSE) est fondamental pour l'action et la compréhension.

Le point de vue syndical, pouvant être différent voire contradictoire avec celui des dirigeants, est légitime et source de richesses. Au-delà de cette divergence, la capacité à créer une « colonne vertébrale RSE » intégrée dans la stratégie business de l'entreprise est la preuve d'une démarche cohérente et pertinente, construite avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Elle devient source d'acceptabilité sociétale, et donc créatrice d'une valeur supplémentaire.

Toutes les unités de l'entreprise deviennent co-acteurs et les salariés artisans de leurs propres pratiques. Le Top Management ne fait pas tout. Le RH a pour mission de développer des compétences et des processus, proposer des outils efficaces pour opérer et accompagner ce changement.

Autres contributions

AUTRE CONTRIBUTEUR, La question concernant la similitude des enjeux du DRH et du DDD, et de la priorité de leurs actions n'a pas été résolue.

Une autre question s'ajoute : comment envisager les injonctions paradoxales auxquelles est soumis le DRH, membre du COMEX, et les autres salariés de l'entreprise (commerciaux...). Le commercial, au service du client doit répondre à ses besoins et remplir des objectifs commerciaux élevés.

FRANÇOIS FATOUX, L'exemple suivant illustre une injonction paradoxale subite par le responsable RH : un assureur impose à ses commerciaux d'être joignables à tout moment ; à quel moment le commercial juge qu'il est en droit de refuser de répondre à son client ? Le responsable subit la décision prise par le management et se doit d'accompagner bon nombre de décisions sans marge de manœuvre.

La recherche du zéro papier dans une entreprise rompt le lien de communication avec ses salariés, génère du stress et une détérioration des conditions de travail. Les outils d'appropriation traditionnels sont éludés au profit des nouvelles technologies (visio conférences, télétravail, internet). Toute l'information circule sur l'intranet ou sous forme de mails ; or combien de salariés ont réellement la possibilité ou le temps de se connecter et de consulter leur boîte mail ?

AUTRE CONTRIBUTEUR, Le DRH accompagne les décisions du management, propres au *business* de l'entreprise, sans considérer les enjeux sociétaux. Le DDD, quant à lui, suggère des démarches et des pratiques qui viennent à l'encontre des objectifs soumis par le management. Face à ces enjeux contradictoires, le salarié

“ le DDD est trop souvent attaché aux éco-gestes et aux pratiques à mettre en place et sous-estime l'aspect humain



est déstabilisé et perd confiance. Il est de la responsabilité du DDD de sensibiliser le DRH à cette composante « responsable », afin que celui-ci prenne conscience de la nécessité de la transmettre au management. Or le DDD est trop souvent attaché aux éco-gestes et aux pratiques à mettre en place et sous-estime l'aspect humain.

AUTRE CONTRIBUTEUR, (Pierre SALCIO) : Comment le DDD peut aider le DRH à résoudre des questions relatives aux ressources humaines ? La réponse à cette question est claire : le DDD n'est pas là pour mettre en place le volet social et le DRH, le volet environnemental. Certains sujets nécessitent une démarche sectorielle pour être résolus dans les temps impartis et non une étroite collaboration. En revanche, l'implication des différents acteurs de l'entreprise est pertinente pour avoir une vision globale entre social et environnemental, culturel et économique. Le cœur du développement durable se définit par la mobilisation collective autour de notions partagées. L'intelligence collective permet une efficacité globale et la mise en place d'outils et de référentiels pertinents. L'enjeu est de créer des synergies, ensemble, qui permettront aux salariés de retrouver le sens de leur travail et le goût de la mise en relation. Le DDD doit intervenir auprès du RH non pas pour lui signaler les aberrations mais pour créer ensemble une culture d'entreprise, des outils de performance, mettre en place des processus d'écoute et d'évaluations.

FRANÇOIS FATOUX, Interpeller le management sur les points de tension ou les contradictions sur des missions assignées à chaque fonction semble essentiel. Pourtant les RH n'ont pas toujours conscience des pratiques contestables et n'ont pas toujours la capacité d'agir. Les responsables de développement durable n'osent pas laisser émerger les tensions en interne ou éprouvent des difficultés pour les faire apparaître.

La direction générale ne pourra effectuer un arbitrage, qu'une fois les contradictions remontées.

AUTRE CONTRIBUTEUR, Si les éléments de développement durable doivent être intégrés dans la stratégie d'entreprise, leur déclinaison doit se traduire par des indicateurs quantifiables, pour être capable d'évaluer, de motiver et de rémunérer le *middle* management et l'ensemble des salariés. Sans critères tangibles, le changement de comportement sera difficile.

“ Sans critères tangibles, le changement de comportement sera difficile ”

FRANÇOIS FATOUX, Les outils traditionnels RH doivent être revisités : l'accord d'intéressement (intégrant un retour sur investissement pour le salarié), l'innovation participative, le baromètre interne de satisfaction (intégrant la dimension du développement durable) sont des outils intéressants. Tous ces outils qui reposent sur des critères d'évaluation et d'incitation suscitent un engagement personnel du salarié.

PHILIPPE BROUSSE, Quelques idées fortes émergent à l'issue de ces échanges :

- La pédagogie et les actions de formation construites avec les ressources humaines et les représentants syndicaux sont capitales. Les représentants syndicaux sont réceptifs aux enjeux du développement durable et prêts à s'investir. Sous-estimer leur connaissance du sujet est une sérieuse erreur de jugement.

- Les éco-gestes doivent s'inscrire en cohérence avec la démarche de fond et la culture de l'entreprise. Une analyse préalable des enjeux est indispensable au choix pertinent des mesures, en parfaite adéquation avec la réalité de l'entreprise.

OLIVIER DUBIGEON, Actualiser les pratiques professionnelles et des fonctions nécessite un soutien managérial fort. Aujourd'hui encore, peu de dirigeants ou managers osent engager cette actualisation car elle oblige à interroger la « génétique » de l'entreprise et la question du sens résultant de sa mission et de la manière dont elle conduit son activité en relation avec ses différents éco-systèmes (humains, sociétaux, environnementaux). La complexité d'une telle posture, les freins mentaux et culturels, et la nécessité de mobiliser une intelligence collaborative expliquent sans doute que peu ont encore saisi l'opportunité qu'elle représente pour démultiplier l'attractivité, la performance, et la pérennité de l'entreprise.

AUTRE CONTRIBUTEUR, (*Pierre SALCIO*) : Une « revisite » des outils traditionnels RH peut être intéressante, mais doit s'accompagner d'encouragement audacieux pour la mise en place de nouveaux processus mobilisant la conscience collective.