

## INTERVENTION

Alain CHAUVEAU

Journaliste



Je vous remercie de participer à cet atelier “*Rapports développement durable*”. J’ai avec moi deux intervenants :

- Hélène RENARD, de la direction du développement durable de La Poste ;
- Martial COZETTE, qui a créé le Centre français de l’information sur les entreprises.

Je vais peut-être faire un petit rappel sur le contexte actuel de ce que l’on appelle dans le jargon le “*reporting*”.

Dans le contexte international, sur des bases volontaires, les grandes entreprises ont commencé à produire des rapports dits de développement durable, reprenant à la fois les volets environnemental, social et économique. Une norme internationale s’impose petit à petit pour ces rapports. Il s’agit de la *Global Reporting Initiative* qui est une organisation “*multi-stakeholders*”, regroupant à la fois entreprises, associations, pouvoirs publics.

Il existe maintenant, dans le contexte national, une obligation légale, en tout cas en ce qui concerne les entreprises cotées. Depuis les articles 116 de la loi NRE, les entreprises françaises cotées sont obligées, dans leur rapport de gestion, de donner des éléments sur leurs impacts environnementaux et sociaux.

Nous en sommes au début de ces rapports de développement durable. Les entreprises les plus avancées en droit international, telles que Shell ou BP, en sont à leur cinquième rapport. En France, souvent, c’est le premier, n’est-ce pas ?

Nous pouvons peut-être commencer en nous demandant ce qu’est un bon rapport de développement durable et pourquoi on fait un rapport de développement durable.

C’est d’abord pour répondre aux attentes des *stakeholders*. Il faut toujours garder cela à l’esprit. C’est un bilan quantitatif et qualitatif puisqu’il doit contenir des éléments chiffrés, des indicateurs chiffrés que l’on peut évaluer dans le temps et comparer, et intégrer à la fois une analyse économique, sociale et environnementale.

Le premier travail d’une entreprise dans le cadre d’un rapport de développement durable est, bien entendu, d’identifier les principales problématiques et attentes des *stakeholders* ; pour cela, il lui faut entamer un dialogue avec eux. C’est également de présenter des informations objectives, comparables et vérifiées. Nous reviendrons un peu plus tard sur le problème de la vérification.

En faisant une petite analyse concernant les rapports de développement durable des meilleures entreprises européennes et françaises, je suis tombé sur une étude réalisée par l’entreprise Mory pour le compte de British Petroleum, BP, concernant son rapport de développement durable.

Ils ont demandé aux *stakeholders* ce que devrait être un bon rapport de développement durable et un bon rapport de BP. Ceux-ci ont répondu que ce devait être un “*rapport « audistique »*”, *transparent, qui fasse preuve d’ouverture et d’honnêteté, qui retrace et mesure la*

**“Les entreprises les plus avancées en droit international, telles que Shell ou BP, en sont à leur cinquième rapport”**

▼  
“C’est de présenter des informations objectives, comparables et vérifiées”  
▲

▼  
**“La présence de retours positifs et négatifs évite une présentation avec des lunettes roses”**  
▲

*performance, qui contienne de larges contributions des stakeholders...* – nous verrons que c'est rarement le cas aujourd'hui – "...et qui soit vérifié par un tiers." Les *stakeholders* disaient une autre chose intéressante : "Il est particulièrement apprécié que les objectifs ne soient pas toujours atteints" –personne n'est parfait-, "que, dans certains cas, la performance ne s'accroisse pas d'année en année et que la présence de retours positifs et négatifs évite une présentation avec des lunettes roses." Comme nous le verrons, les rapports ont souvent un petit côté "enfants souriants et belles photos" qu'il faudrait *a priori* éviter pour que les *stakeholders* soient satisfaits.

Plusieurs problèmes restent à résoudre concernant le *reporting*.

Se pose notamment la question : un rapport pour qui ? Vous avez tous vu des rapports de développement durable. Ce sont souvent d'énormes "pavés". Lorsque ce sont des entreprises internationales, c'est en anglais. Si vous n'êtes pas un spécialiste, oubliez... Vous ne comprendrez rien, c'est trop compliqué. On est incapable de juger de la performance de l'entreprise si l'on n'est pas un spécialiste.

Aujourd'hui, les rapports de développement durable sont essentiellement à destination de *stakeholders* professionnels qui sont des grandes ONG, des analystes financiers et des sociétés. Or, en dehors de ces *stakeholders* professionnels, il y a également des consommateurs, le grand public, et on est loin de répondre aujourd'hui à leur attente et à leur besoin d'information sur ce que font les entreprises en termes de développement durable. On commence à voir quelques initiatives, mais c'est encore très ponctuel. Shell, par exemple, avait acheté de l'espace publicitaire dans des journaux pour insérer un petit *leaflet* sur son rapport de développement durable. EDF envoie, avec ses factures, une fois par an, une petite plaquette sur la tenue de ses engagements environnementaux.

Deuxièmement, la forme du rapport découle un peu de ce que je viens dire. La plupart des rapports sont sur papier et, maintenant, la plupart sont dupliqués sur Internet. Mais, s'agissant de développement durable, la tendance serait peut-être de faire moins de papier et de faire par conséquent ce que l'on appelle des *summaries*, c'est-à-dire des résumés d'une quinzaine de pages qui sont ensuite renvoyés sur un site Internet. Le site Internet présente de nombreux avantages, notamment celui de l'interactivité. On a les e-mails des dirigeants ou des responsables de développement durable et il est donc possible de leur écrire. Cela permet également de faire des liens avec des sites d'information générale, etc.

Cela dit, ce n'est pas non plus la panacée ; souvent les *stakeholders* se plaignent du fait que ces sites Internet "développement durable" deviennent des sortes de "monstres", avec des milliers de pages. Il n'est pas facile d'y retrouver ses petits. Il reste certainement un effort à faire pour arriver à des approches simplifiées, peut-être par le biais d'outils de type audiovisuel, etc., adaptés à d'autres publics que des publics professionnels.

■ **“Se pose la question du choix des indicateurs de performance”**

Parmi les problèmes qui restent à résoudre concernant le *reporting*, se pose la question du choix des indicateurs de performance. Par exemple, la *Global Reporting Initiative* travaille sur des indicateurs sectoriels. Aujourd'hui, ses lignes directrices sont faites pour l'ensemble des entreprises et il est évident qu'un rapport de développement durable d'une entreprise automobile et celui d'une banque ne présentent pas les mêmes enjeux ni environnementaux, ni sociaux, etc. Si l'on veut pouvoir comparer, un peu comme on le fait

dans le domaine financier, la performance d'une entreprise par rapport à une autre, il faut avoir des indicateurs sectoriels.

Se pose également le problème de la vérification et de la certification. Aujourd'hui, la plupart des rapports sont certifiés par des grands cabinets d'audit. Certains *stakeholders* se demandent si ces gens qui ont une expertise forte dans le domaine financier sont véritablement légitimes pour vérifier des informations environnementales et sociales. Certains voudraient que, d'une manière ou d'une autre – tout ceci est en débat –, certaines ONG participent à cette certification des rapports.

### “Tell me, show me, engage me” ■

Je conclurai, avant de passer la parole à nos deux intervenants, en disant que, comme je le précisais au départ, le rapport “développement durable” est un outil de relation avec les *stakeholders*. Cela ne remplace pas le dialogue en “face à face”, mais doit permettre d'établir un lien de confiance avec les *stakeholders*.

Je reprendrai un élément que j'avais trouvé dans une étude sur les phases de processus d'apprentissage du *reporting* (nous sommes clairement dans un début d'apprentissage) : selon les Anglo-Saxons, il y aurait trois phases dans cet apprentissage. La première qu'ils appellent “*Tell me*” serait encore très imprégnée de relations publiques ; ce seraient encore des plaquettes avec de belles photos d'enfants souriants. La deuxième est celle qu'ils appellent “*Show me*” dans laquelle on commence à démontrer, avec des indicateurs chiffrés, une réalité complexe. La troisième phase est celle du “*Engage me*” avec laquelle on entre dans un véritable dialogue, un partenariat avec les parties prenantes.

Nous allons voir où nous en sommes selon les experts dans ces trois phases.

Martial, l'objectif du CFIE est justement d'étudier ce que font les entreprises dans le domaine du développement durable et, en particulier, celui du *reporting*.



**INTERVENTION**

**Martial COZETTE**

Directeur du Centre français  
d'information sur les  
entreprises



En deux mots, le CFIE a été créé en 1996 ; je fais partie de ceux qui ont présidé à sa création. Notre activité consiste à réaliser des recherches sur les questions des performances et des pratiques sociales et environnementales des entreprises et de faire un travail d'évaluation.

En 2002, l'association a créé une société, une SAS, dans la mesure où nous avons envie de différencier l'activité recherche/sensibilisation, d'une part, et la réalisation d'outils opérationnels, d'autre part. Je précise immédiatement que les outils que nous créons sont à destination des parties prenantes des entreprises. Nous estimons, en effet, que la RSE, c'est-à-dire la responsabilité sociétale des entreprises, est une discipline – je peux dire cela de cette façon – qui a pour but d'examiner les relations entre l'entreprise et son milieu. L'entreprise est un organisme vivant et le milieu est composé d'organisations vivantes également, d'un certain nombre d'acteurs de la société civile qui s'expriment de plus en plus vis-à-vis des entreprises. C'est véritablement lorsque s'établira un dialogue constructif à partir de cette relation que, d'après nous, davantage de progrès pourront être réalisés sur ces questions de l'impact sociétal, de manière générale, des entreprises.

Nous créons donc des outils pour les parties prenantes. Les entreprises ont également à leur disposition des outils et nous imaginons que cela peut faciliter la discussion et le dialogue.

Parmi nos activités, l'année dernière, nous avons décidé de réaliser une étude, comme d'autres organisations, sur l'état des rapports que nous appelons "rapports NRE". Excusez-nous : nous n'avons pas trouvé d'autres mots plus poétiques pour désigner ces documents qui émanent de l'obligation des entreprises cotées à publier sur des questions sociales et environnementales. Ce document de 200 pages reprenait une soixantaine d'entreprises et analysait le niveau de transparence dans les rapports de ces entreprises, avec également une approche sectorielle et des conclusions que je vais très rapidement vous lister.

Nous avons essayé d'examiner la transparence à la lumière de deux critères : un critère d'exhaustivité et un critère de précision. Dans un premier temps, nous examinons comment l'entreprise circonscrit le périmètre qu'elle estime avoir sous sa responsabilité sur ces questions et, dans un deuxième temps, nous regardons jusqu'à quel niveau de précision l'entreprise est en mesure d'aller.

Selon nos premiers résultats, pour une première année, 43 % des entreprises avaient obtenu des résultats que nous estimons satisfaisants, ce qui était pour nous une surprise. En effet, en 2002, nous avons perçu pas mal de points de contestation en ce qui concerne la loi et son décret d'application et nous avons l'impression que cette loi était mal engagée. Ensuite, s'agissant du contenu, des items, de la liste des informations à produire, il y a toujours des discussions ; nous y reviendrons peut-être plus tard.

Ce chiffre de 43 % correspond à notre conclusion générale. Nous avons également constaté qu'une entreprise qui fournissait une bonne qualité d'information sur le plan social, en règle générale, fournissait également un bon niveau de qualité d'information sur le plan environnemental et vice-versa. Cela nous faisait dire que les entreprises qui s'étaient engagées le plus tôt possible et qui avaient mis en place des éléments de *reporting* de qualité, avaient embrassé l'ensemble des deux volets puisque, à l'époque, nous avons séparé volet social et volet environnemental.

Nous reproduisons l'étude cette année et nous avons, par rapport aux questions sociales, extrait les informations qui n'ont pas trait à la question du travail pour les grouper dans un volet que nous avons intitulé "volet sociétal".

▼  
**“Une entreprise qui  
fournissait une bonne  
qualité d'information  
sur le plan social  
fournissait également  
un bon niveau  
de qualité d'information  
sur le plan  
environnemental”**  
▲

Certains items ont été plutôt bien pris en compte –je vous parle des conclusions de l'année dernière ; il faudra attendre encore quelques semaines pour avoir celles de cette année :

- les questions de mécénat,
- les questions de développement local,
- les relations avec la société civile,
- les conditions d'hygiène et de sécurité,
- le respect du droit international est assez souvent cité. Nous constatons des évolutions dans ce domaine. Nous nous apercevons que, sur les questions de droit international, l'Organisation internationale du travail et ses conventions sont beaucoup plus souvent citées que l'année précédente ;

– la question de la formation.  
Sur le plan environnemental :

- les consommations en eau, en énergie et en matières premières,
- dans une moindre mesure ce qui touche aux démarches de certification.

Toutes ces rubriques ont été relativement bien abordées par les entreprises.

Un peu de manière surprenante, ce qui touche aux rejets et déchets est moins abordé. Comme Alain le faisait remarquer tout à l'heure, il est peut-être important de prendre en compte une approche sectorielle. Ceci étant, à mon avis, il y a des mythes ; par exemple, les secteurs liés aux services sont plutôt exonérés d'impact environnemental dans un premier temps. Or, beaucoup d'éléments permettent de dire que les secteurs de services, banques, assurances ou autres ont un impact environnemental relativement important, qu'il soit direct ou indirect. Prenons le domaine de l'assurance. Les sociétés de réassurance suisses ont très tôt pris en considération le fait que le changement climatique pouvait avoir un impact sur leurs activités et leur compte d'exploitation dans les années à venir. Cela a été un peu plus lent pour la France. Nous pourrions lister de nombreux exemples.

Je vais procéder à une petite alternance entre les rapports 2003 et 2004. Dans nos premières conclusions concernant les rapports 2004, la question des relations sociales, qui

**“Nous voyons toujours en retrait les questions qui relèvent, le cas échéant, de la sous-traitance”**

est un des aspects mis en exergue par la loi française – c'est-à-dire la relation avec les acteurs sociaux internes, les syndicats notamment-, est nettement plus abordée que l'année dernière.

Parmi les “mauvais points”, nombre d'entre eux touchent à l'environnement, mais nous voyons toujours en retrait les questions qui relèvent, le cas échéant, de la sous-traitance. Le périmètre des entreprises en général s'arrête au périmètre juridique lorsqu'il ne s'arrête pas à la maison mère et, lorsqu'il s'arrête à la maison mère, c'est très problématique. En effet, si un rapport NRE prend en compte la centaine de salariés de la maison mère, cela n'apporte pas grand-chose. Par contre, la question de la sous-traitance est encore nettement en retrait, même si des progrès sont réalisés sur ce point, notamment en ce qui concerne l'hygiène et la sécurité.

Curieusement, la gestion des impacts économiques sur l'emploi –quel est l'impact économique sur l'emploi et comment cela a-t-il été traité par l'entreprise ? – reste également relativement en retrait. Le traitement de ce point est plus courant aujourd'hui, mais, souvent, cela reste des photographies prises ici ou là ; on n'a pas forcément la démonstration

▼  
**“La prise en compte  
de l'écosystème c'est  
un bon indicateur  
pour mesurer le niveau  
d'imagination  
et d'innovation  
des entreprises”**  
▲

que toutes les personnes concernées par l'impact économique sont prises en considération et décrites dans le rapport.

La prise en compte de l'écosystème est le gros problème ; c'est un terme utilisé dans la loi. Ce n'est pas tellement abordé et je dirai que c'est un bon indicateur pour mesurer le niveau d'imagination et d'innovation des entreprises. En effet, on a un peu de mal à savoir en quoi telle ou telle entreprise peut avoir un impact sur l'écosystème. En regardant de plus près, souvent, on peut trouver des exemples qui ne sont pas forcément non significatifs et qui peuvent avoir un certain impact.

La question des mesures prises pour réduire les consommations d'énergie n'est pas souvent explicitée, de même que l'appel aux énergies renouvelables est souvent oublié, peut-être tout simplement parce que ce n'est pas tellement pris en compte.

Pour parler des travaux que nous avons commencé à réaliser cette année, j'ai un petit tableau sous les yeux. Cette année, nous avons décidé de réaliser notre étude sectorielle sur onze secteurs. Il est assez difficile de construire des secteurs d'activité. La plupart des grandes entreprises qui se sont engagées dans ce domaine touchent plusieurs secteurs d'activité. Cela dit, en regardant de plus près, nous nous apercevons d'un certain nombre de tendances en fonction des secteurs.

Sur la question environnementale, le secteur de la banque, de l'assurance est toujours un peu en retrait, même si des progrès ont été réalisés. Pour le secteur de la culture et de la communication, c'est la même chose.

**“Sur la question  
environnementale, le secteur  
de la banque, de l'assurance  
est toujours un peu en retrait”**

En revanche, si nous prenons la somme – un amalgame – des meilleures pratiques de l'ensemble des entreprises pour un secteur donné, nous voyons assez peu de points noirs. Cela signifie que l'on peut trouver des bonnes pratiques, des bonnes méthodes de *reporting* un peu dans chacune des entreprises appartenant à un même secteur.

Je reprends les secteurs que j'ai cités tout à l'heure. En définitive, le secteur assurance est plutôt bon sur toutes les rubriques concernées par la loi, à l'exception de deux ou trois. Pour le secteur de la culture et de la communication, c'est la même chose.

Ce qui est en vert correspond aux bonnes pratiques. Donc, si nous prenons les meilleures pratiques pour l'ensemble des entreprises appartenant à un même secteur, nous retrouvons beaucoup de vert. C'est assez intéressant parce qu'un travail sur les bonnes pratiques permettrait d'améliorer d'un coup l'ensemble des rapports réalisés.

En conclusion –excusez-moi d'avoir été aussi rapide et peut-être pas suffisamment précis-, en France, sur l'impact de la loi NRE, les entreprises communiquent. Personnellement, je trouve que c'est une bonne chose. Mais progressent-elles ? J'aurais tendance à dire que c'est le cas, mais c'est relativement léger. Nous constatons des progrès en ce qui concerne l'exhaustivité ; les périmètres s'élargissent, les zones géographiques concernées en matière de recueil d'informations également.

Nous avons quelques nouveaux venus, notamment dans le domaine de la construction et de la concession, tels qu'Autoroutes du Sud de la France ou Vinci qui ont fait de nombreux progrès cette année.

Celles qui avaient démarré le plus tôt poursuivent leur consolidation. Nous nous apercevons que les premiers efforts ont toujours été produits par des entreprises qui ont été,

**“Les premiers efforts ont toujours été produits par des entreprises qui ont été, dans un premier temps, attaquées”**

Il est important de communiquer car, comme le disait Alain, cela permet de dialoguer. Encore faut-il qu'il existe une véritable volonté d'information de la part des émetteurs. Pour l'instant, nous sentons qu'elle est présente. Mais, comme nous l'avons dit à plusieurs reprises dans les différents ateliers hier, il faut également que les récepteurs soient actifs. Notre travail au CFIE est de faire une étude sur ce que disent les entreprises, sans dire ce que font les entreprises. Ensuite, c'est aux acteurs de réagir, de dire : *“Vous, vous dites telle chose et vous, vous dites moins”* et de pousser les entreprises à être davantage transparentes. C'est également aux acteurs de dire : *“Vous dites cela, mais ce n'est pas exact.”* Le but est de reprendre le dialogue avec les parties prenantes.

J'ajouterai sur ce point que si, pour identifier les impacts sociétaux, il est important de concerter, de consulter les parties prenantes, une autre question se pose en amont : qui sont les parties prenantes ? Il faut identifier les “bonnes” parties prenantes, celles qui vont apprendre quelque chose. C'est important pour l'émulation et la transparence des informations.

Je vais maintenant lister ce qui me semble rester à faire dans les rapports. Il reste un gros travail méthodologique à mener, notamment sur les définitions : définir le champ, c'est-à-dire les impacts et les critères de choix des indicateurs adoptés – de quel champ va-t-on s'emparer ?-, mieux définir les périmètres tant au niveau juridique qu'au niveau de l'influence. Tout à l'heure, je parlais des sous-traitants : il n'y a que des relations commerciales avec les sous-traitants ; pourtant il existe un certain nombre de niveaux d'influence dans certains secteurs d'activité, l'automobile notamment.

Il me semble important que les entreprises soient plus attentives à définir leurs axes prioritaires, mais également à expliquer les raisons pour lesquelles elles n'ont pas abordé tel ou tel axe qui ne leur paraissait pas prioritaire.

Bien entendu, la description des dispositifs est importante ; cela commence à venir, mais il reste un peu de travail à fournir sur ce point. Nous nous apercevons que les résultats sont souvent fragmentaires ; on vous donne les résultats pour tel groupe de filiales, tel secteur, telle branche...

Je citerai également les objectifs. Tout à l'heure, dans les conclusions que tu citais, il a été dit qu'il ne fallait pas toujours enregistrer des progrès, etc. J'aurais tendance à penser qu'il faut toujours s'efforcer de progresser. Il faut en tout cas se fixer des objectifs et, si on ne les atteint pas – cela arrive souvent – dire pourquoi et expliquer les moyens que l'on met en œuvre pour, la prochaine fois, y parvenir. Ce peut être réviser les objectifs à la baisse ; c'est une technique comme une autre !

Il faut bien sûr, décrire les interlocuteurs qui ont contribué à recueillir les informations. Enfin, il faut parler du contrôle. C'est le grand absent. L'implication des parties prenantes ou des ONG dans le contrôle est en discussion. Certaines ONG sont prêtes à le faire, d'autres moins. C'est le jeu de la pluralité des acteurs de la société civile.

**“Il me semble important que les entreprises soient plus attentives à définir leurs axes prioritaires”**

**“Tout ce qui touche à la responsabilité  
sociétale des entreprises aujourd’hui doit  
permettre l’enthousiasme et l’innovation.  
Qui dit innovation, dit revoir  
l’organisation de l’entreprise”**

Le référentiel que nous avons pris en compte et qui touche la loi NRE, pour l’instant, a certes mis en évidence ces imperfections. C’est un cadre relativement flou et c’est, selon moi, aux entreprises, sous l’impulsion d’une demande extérieure, de remplir ce cadre et de

l’adapter à leurs besoins et à leurs réalités, à condition que les choses aient été bien définies auparavant, que ce ne soit pas un “kaléidoscope d’images” –pas forcément des photos – qui fasse croire que la vie est rose. C’est important, Alain l’a bien évoqué tout à l’heure.

Enfin, pour finir, je vous donnerai nos premières impressions par rapport à cette deuxième édition de rapports obligatoires ; il nous semble que cela s’institutionnalise un petit peu et, peut-être, plafonne déjà. C’est un peu dommage. Pour moi, une loi n’est pas un plafond, mais un plancher sur lequel on peut s’appuyer, dont on peut se servir comme d’un tremplin. Tout ce qui touche à la responsabilité sociétale des entreprises aujourd’hui doit permettre l’enthousiasme et l’innovation. Qui dit innovation, dit prise de risques, dit éventuellement – c’est peut-être l’enjeu qui tourne autour de la RSE – revoir l’organisation de l’entreprise et connecter l’impact sociétal avec un impact plus classique, financier, ce qui n’est pas du tout gagné d’avance.

Innover, revoir une organisation, signifie revoir la question des pouvoirs entre l’entreprise et son milieu, mais également en interne. C’est, bien entendu, une question qui n’est pas facile à régler.

**Alain CHAUVEAU**

Nous allons maintenant entrer dans le concret, avec quelqu’un qui a fait son premier rapport de développement durable, alors que ce n’était pas une obligation puisque La Poste n’est pas cotée. Hélène, il serait intéressant que tu nous expliques comment tu as abordé cet exercice, quels ont été les difficultés auxquelles tu as été confrontée, quels ont été les avantages.



**INTERVENTION**

**Hélène RENARD**

Direction du développement durable du groupe La Poste



Je me retrouve parfaitement dans les deux interventions précédentes, tant sur les objectifs idéaux que l'on se fixe au départ lorsqu'on veut faire un rapport développement durable que sur l'analyse critique que l'on fait ensuite, une fois l'exercice terminé, avec le bilan des difficultés que l'on a rencontrées, des risques que l'on a pris. On se trouve là devant l'étape suivante qui est de faire mieux et en tout cas aussi bien que ses concurrents ou que ceux auxquels on se compare.

**“Faire mieux et en tout cas aussi bien que ses concurrents”**

Vous trouverez un exemplaire du rapport dans le dossier. Il serait peut-être intéressant que vous l'ouvriez. Je vais en effet vous parler du contenu et il sera ainsi plus facile de suivre la présentation.

Je ne vous ferai pas une présentation complète de La Poste. Vous avez également dans le dossier un petit *leaflet* reprenant quelques chiffres clés. Il est intéressant d'avoir une vision précise...

**Un intervenant** Permettez-moi de vous interrompre. Je vois que nous avons une version anglaise. C'est assez étonnant, d'autant que vous êtes une entreprise nationale et que votre activité internationale me semble réduite, sauf à des fins de communication à l'étranger...

**Hélène RENARD** J'ai envoyé les deux versions aux organisateurs, car quelques participants me semblaient d'origine... La version française a également été envoyée. Tout le monde a une version anglaise ?

**Un intervenant** Pourquoi une version anglaise ?

**Hélène RENARD** Parce que nous avons 200 filiales à l'étranger, implantées essentiellement en Allemagne, en Grande-Bretagne, aux États-Unis.

**L'intervenant** Et vous en rendez compte dans votre rapport ?

**Hélène RENARD** Pas encore, mais nous leur adressons le document. Nous l'envoyons également à nos principaux concurrents, c'est-à-dire les opérateurs postaux essentiellement allemands, anglais, américains. Nous leur envoyons en anglais, car nous savons qu'ils ne lisent pas le français. Il n'y en a que 1 000 en anglais contre 10 000 en français, ce qui montre bien l'importance que nous accordons au français. Je suis désolée si certains ont l'exemplaire anglais ; vous en trouverez des versions en français auprès des organisateurs.

Je citais quelques chiffres sur La Poste. Tout le monde connaît La Poste ; vous êtes tous entrés dans un bureau de poste et vous croyez la connaître, mais c'est pourtant une entreprise méconnue. Quelques chiffres vous en présentent le périmètre.

C'est celui de 200 filiales, dont une bonne partie à l'étranger ; c'est un élément souvent méconnu.

Ce sont trois activités : une activité de services financiers, de banque, une activité de courrier, de distribution de courrier et une activité de transport de colis express avec une filiale que beaucoup connaissent, Chronopost International. Ce sont donc trois métiers différents, ce qui ne facilite d'ailleurs pas l'exercice d'un rapport transverse.

Ce sont également près de 300 000 collaborateurs, 17 000 points de contact en

France, 20 000 sites, ce qui représente des consommations extrêmement importantes en électricité, en gaz, en fuel. Ce sont 66 000 véhicules quatre roues motorisés en propre. C'est également tout le transport de colis qui est sous-traité ; 90 % du transport colis courrier par camions est sous-traité.

Cela signifie des enjeux environnementaux extrêmement importants, qui n'apparaissent pas à première vue lorsque nous interrogeons

**“Ils ne nous perçoivent pas comme une entreprise à risque du point de vue environnemental, ce qui est faux”**

les Français – ce que nous faisons – sur leur perception de La Poste. Ils ne nous perçoivent pas comme une entreprise à risque du point de vue environnemental, ce qui est faux. C'est un des risques que nous avons pris en publiant ce rapport ; nous mettons en effet sur la table ce que nous sommes, ce que nous représentons et nos enjeux environnementaux, au-delà des enjeux sociaux que, par contre, tout le monde appréhende parfaitement.

Un petit rappel historique : la Direction du développement durable a été créée en janvier 2003, donc tout récemment. C'est une nouvelle démarche dans l'entreprise et vous pensez bien que les 300 000 postiers aujourd'hui ne sont pas tous parfaitement au courant et sensibilisés à ces questions. La communication interne, l'information et la sensibilisation des postiers font partie de nos enjeux prioritaires. Même les dirigeants, les cadres stratégiques et l'encadrement chez nous n'ont pas tous encore été sensibilisés et formés à cette démarche.

C'était également un pari que de le faire sur cette première année d'exercice parce que c'est l'année où nous avons défini notre stratégie, validé nos enjeux, établi nos priorités et notre plan d'action et commencé simplement à les déployer dans les différents métiers.

Plusieurs personnes l'ont dit, La Poste n'est pas soumise aux obligations de la loi NRE, nous n'étions donc pas obligés de faire ce rapport. Néanmoins, pour nous, à la Direction du développement durable, c'était extrêmement important ; nous avons convaincu le Comité exécutif de s'engager dans cette démarche avec la publication de ce rapport. Je vais vous expliquer pourquoi.

Bien sûr, le cadre de la stratégie nationale du développement durable avec “l'État exemplaire” – nous sommes une entreprise publique relevant de la sphère publique et de l'État – était un argument fort en faveur de cet engagement, mais l'enjeu interne était également très important. Ce rapport est certes pour nos parties prenantes externes, mais c'est également le document de base et de référence pour déployer la démarche en interne.

Nous l'avons voulu structurant pour cette démarche. C'était dans le cahier des charges que nous avons envoyé aux prestataires que nous avons consultés pour nous accompagner sur ce projet. Nous avons voulu que ce soit un document de synthèse. Ce n'est pas un document de 300 pages ; ce n'est pas le rapport de Total ! Il fait une trentaine de pages. C'est un document de prospective ; il contient des éléments de *reporting* sur l'existant et sur ce que nous avons réalisé, mais il nous projette également dans l'avenir avec nos engagements et nos objectifs, dont des objectifs chiffrés.

C'est un outil pédagogique de compréhension et d'appropriation de la démarche. Certains termes sont encore très nouveaux chez nous. Lorsque l'on s'engage dans le développement durable, certaines choses changent les modes de décision et les processus dans l'entreprise. Cela nécessite, par conséquent, un temps d'appropriation assez long.

▼  
**“C'est également le document de base et de référence pour déployer la démarche en interne”**  
▲

C'est un support de valorisation de nos réalisations. C'était également un exercice de communication qui avait pour but de montrer que nous avions déjà fait un certain nombre de choses et engager des démarches qui étaient des fondements importants au développement durable.

**“C'est un outil pédagogique de compréhension et d'appropriation de la démarche”**

C'est également une base de suivi de nos engagements et des progrès que nous allons faire. Les engagements y sont précisés. Les objectifs chiffrés que nous avons pris, par exemple, de diminution de nos émissions de CO<sub>2</sub> pourront être suivis par les parties prenantes et nous en rendrons compte chaque année.

C'est un support de dialogue avec les parties prenantes. Nous ne les avons pas intégrées dans le premier rapport. Nous souhaitions le faire, mais c'était trop tôt. Par contre, nous l'avons bien sûr présenté en interne aux syndicats et nous le présenterons aux associations de consommateurs que nous rencontrons régulièrement, au mois de septembre. Vous trouvez à l'intérieur un tableau montrant l'ensemble de nos parties prenantes et ce que sont nos champs de dialogue avec elles pour l'ensemble des métiers et des enjeux du groupe.

Le document est construit de façon assez classique.

Il contient un message reprenant les lignes directrices de ce rapport et expliquant son périmètre (évidemment, nous ne couvrons pas tout le groupe aujourd'hui ; ce n'était pas possible). Figure également un message fort du Président qui est un élément déterminant dans la réussite de ce projet puisqu'il a soutenu notre proposition de faire un rapport.

Il contient deux parties générales présentant le contexte, les enjeux, les engagements, les modalités d'organisation – comment se déploie la démarche de développement durable dans le groupe et comment nous fonctionnons-, ainsi que trois parties thématiques (économique, sociale et environnementale). À la fin, figurent une synthèse et un glossaire. C'est très classique. La forme est aussi importante car, dans cet exercice de pédagogie, il nous fallait montrer quels étaient les fondements du développement durable ; c'est le parti pris qui s'est traduit dans la forme.

**“La forme est aussi importante c'est le parti pris qui s'est traduit dans la forme”**

Sur la forme, c'est donc un document synthétique, de trente pages. Cela nuit peut-être à la lisibilité. Nous avons beaucoup de contenu et il a fallu faire des arbitrages, mais nous voulions malgré tout montrer beaucoup de choses. Il est donc assez condensé. Nous l'avons également voulu complémentaire et cohérent au regard du rapport d'activité du bilan social. Sont sortis pratiquement en même temps, comme chaque année, le rapport d'activité et le bilan social. Nous avons trois documents qui parlaient du groupe et qui sortaient en même temps. Il fallait, par conséquent, que celui-ci soit à la fois original, cohérent et complémentaire.

Il fallait également qu'il tienne compte de l'organisation du groupe en trois métiers. Martial disait qu'entre une assurance, une banque et un constructeur automobile, les enjeux n'étaient pas les mêmes. Pour nous, c'est exactement cela. Le métier bancaire n'a pas les mêmes problématiques, peu de problématiques environnementales ; cela dit, nous en avons davantage que les banques puisque nous avons gardé, pour les services financiers, des sites de production que nous n'avons pas externalisés. Mais, certes, ce métier n'a pas

les mêmes enjeux de transport que les deux autres. Il devait montrer que nos métiers ont des enjeux différents, notamment des enjeux économiques de développement, mais que notre démarche était complètement transverse et unitaire dans le groupe.

Il fallait qu'il soit d'accès simple et lisible. J'espère que nous avons réussi ce pari. Ce n'est pas un ouvrage "technocrate". Nous essayons d'être compris par le facteur qui peut avoir accès à ce document, comme par une association de consommateurs ou de protection de l'environnement ou encore par des experts du développement durable.

Nous l'avons voulu très illustré. Notre objectif était de montrer le plus possible comment l'opérationnel traduisait, au quotidien déjà, des actions définies comme prioritaires pour le groupe.

Sur le fond, nous avons bien sûr rappelé nos valeurs, nos enjeux, qui sont les acteurs, donc qui s'engage dans la démarche. Nous avons présenté nos objectifs et les cibles du dialogue avec les parties prenantes. Nous avons mis beaucoup de schémas qui illustrent comment La Poste est organisée, comment elle fonctionne ainsi que le contexte qui est très important. C'est un contexte difficile pour nous, avec 75 % de notre chiffre d'affaires déjà en concurrence totale et une libéralisation très prochaine et très rapide de la partie courrier encore sous monopole, avec des enjeux économiques extrêmement importants qui se sont traduits dans le contrat de plan.

Nous sommes dans une période cruciale pour l'avenir de La Poste. Il était important de rappeler cet enjeu pour les lecteurs qui ne liraient pas le rapport d'activité, ainsi que nos engagements et nos projets majeurs. Nous avons également tenu à garder une synthèse des données économiques et de légalité de gouvernance qui n'apparaissaient pas dans les autres documents ainsi qu'une présentation de l'organisation et du fonctionnement des structures "développement durable".

Sur les trois parties thématiques, nous avons choisi de présenter les enjeux directs pour le groupe – c'est présenté chaque fois de cette façon – et les enjeux indirects pour la collectivité, pour tous, avec une double vision : l'existant (les réalisations déjà en cours) et les perspectives, c'est-à-dire les engagements et les programmes. Chaque fois, dans chaque thématique, les enjeux et engagements sont illustrés par des actions.

Quelles sont les cibles ? 10 000 exemplaires.

Il est destiné aux principales parties prenantes du groupe interne : les syndicats, les cadres dirigeants, les principaux managers opérationnels, les communicants – la filière communication ; c'est très important-, les acheteurs qui sont pour nous une cible prioritaire dans le déploiement de la démarche.

En externe, il est destiné aux élus, une des parties prenantes externes extrêmement importantes pour nous – ils se mobilisent sur les sujets concernant La Poste très régulièrement-, aux entreprises qui sont nos clients, à nos concurrents, aux ONG et à la presse.

Il est bien entendu en ligne sur [laposte.fr](http://laposte.fr) et en interne sur tous les Intranet du groupe.

Comment avons-nous travaillé pour faire ce rapport ? Nous avons fait une consultation restreinte. Nous souhaitions travailler avec un binôme, agence de com et consultant. C'est TBWA et Deloitte qui ont été retenus pour faire ce rapport.

**“Ce n'est pas un ouvrage technocrate. Nous essayons d'être compris par le facteur”**

▼  
**“Nous avons choisi de présenter les enjeux directs pour le groupe et les enjeux indirects pour la collectivité, pour tous”**

▲  
**“Nous souhaitons travailler avec un binôme, agence de com et consultant”**

Pourquoi ? Tout d'abord parce que leur offre était sans doute la meilleure ; a également joué le fait que, parallèlement, l'appel d'offres pour le rapport annuel et le bilan social avait été confié à TBWA. Nous avons gagné beaucoup de temps en gardant la même agence de com pour traiter les deux documents. Il faut savoir que la consultation a démarré en janvier et que le rapport devait être bouclé en juin. Nous avions donc un *timing* assez serré compte tenu du fait que le recueil d'informations a été une période assez difficile et longue. Cela fait partie d'ailleurs des pistes d'amélioration.

Bien sûr, les métiers se sont beaucoup impliqués ; nous n'avons pas travaillé tout seuls. Ce sont eux qui nous ont donné les informations et nous avons, chaque fois, validé avec eux le contenu, même si nous avons eu une méthode un peu directive. En effet, comme vous l'imaginez, la concertation dans un groupe comme le nôtre est extrêmement longue. Il fallait parfois décider, trancher et c'était de notre responsabilité. Bien entendu, c'est passé en Comité exécutif parce que, même si nous n'avons pas pu aller jusqu'au bout en présentant certains enjeux très controversés, les dirigeants ont parfois émis des réserves sur certains aspects. Cela a été une bataille quelquefois ardue pour faire valider certains passages.

**“Il fallait parfois décider, trancher et c'était de notre responsabilité”**

Les pistes de progrès que nous avons parfois identifiées à l'issue de cet exercice et pendant :

– Les systèmes de *reporting* : nous n'avons pas encore un système de *reporting* spécifique et global. Nous allons “pêcher” les informations dans les systèmes existants.

Nous n'avons pas certains indicateurs, en particulier dans le domaine environnemental qui est nouveau pour nous, à La Poste. Ce sont des choses à construire et sur lesquelles nous avons commencé à travailler.

– Les indicateurs : ce n'est pas évident. Bien sûr, nous avons la GRI qui a commencé à travailler d'ailleurs sur le secteur des transports ces deux derniers jours dans le cadre du *World Economic Forum*. Comparer le domaine du transport à un métier de la banque, c'est un peu stupide. Les indicateurs sectoriels sont donc importants.

– L'intégration des parties prenantes : nous aurions souhaité les intégrer en amont pour préparer, travailler ce rapport et avoir leurs témoignages, mais c'était vraiment trop tôt. Nous ne sommes pas “mûrs” aujourd'hui – nous ne l'étions pas en tout cas cette année-, chez nous, pour accepter ce type d'interventions.

Je ne vais pas parler la langue de bois, mais, dans une entreprise publique dirigée par l'État actionnaire, on ne peut pas dire et faire n'importe quoi et on ne peut pas toujours tout dire. La transparence, ce que nous apporte le développement durable et les nouveaux modes de gouvernance – c'est en train de changer avec les différents rapports et la nouvelle organisation de l'Agence des participations de l'État – est quelque chose d'encore assez nouveau. En 2004, ce sera beaucoup plus facile.

– Le traitement des dilemmes : nous voulions faire apparaître dans chaque partie des sujets à problèmes. Nous n'en manquons pas, que ce soit pour l'environnement ou pour le social. Nous n'avons pas non plus pu le faire cette année.

– L'exhaustivité et la transparence : être exhaustif, c'est très lourd. Compte tenu de l'existence de deux autres documents, nous n'avons pas souhaité faire un “bilan social bis”. L'idée était plutôt de montrer les enjeux prioritaires et de ne pas faire un catalogue d'indicateurs comme peut l'être le bilan social.

– La certification des données : nous l’avons évoquée. Nous n’avons pas fait certifier ce rapport cette année. C’est sans doute la piste de progrès que nous suivrons pour l’année prochaine.

**Patrick PHILIP**  
CEA

J’ai une petite question pour M<sup>me</sup> RENARD sur la partie “Transport”. Pouvez-vous nous dire -je n’ai pas encore lu votre rapport dans le détail – comment vous analysez le problème de retour au fer par rapport à la route dans votre activité à fort impact qu’est le transport ? Avez-vous défini des engagements ? Comment vous saisissez-vous du problème : *“Aujourd’hui, l’état des lieux montre un rapport de tant. Voilà quels sont nos objectifs de progrès pour basculer un peu plus sur le fer ou sur des modes de transport plus durables...”* Sachant qu’il existe des limites puisque la distribution locale sera toujours...

**Hélène RENARD**

La Poste était un gros utilisateur du rail. Nos centres de tri courrier étaient implantés dans les gares. À l’époque, l’avion était très peu utilisé. Il s’est développé ; avec les objectifs de qualité de service, c’était le moyen de transport le plus commode, en tout cas pour les longues distances comme Nice, Marseille, etc.

Ce n’est pas nous qui maîtrisons les flux de courrier. Si les entreprises sont installées en Île-de-France, diffusent sur toute la France et si nous avons très peu de courrier remontant, nous ne pouvons pas leur demander d’aller s’implanter ailleurs ! Nous avons donc une organisation liée aux flux de courrier et à la géographie de la France qui est beaucoup plus compliquée que celle des Pays-Bas par exemple ; cela veut dire un territoire très étendu et des distances relativement longues. C’est ainsi que le rail, petit à petit, a disparu.

Ce n’était pas uniquement de notre fait. La SNCF également a évolué, le TGV s’est développé. Nous utilisons les trains de nuit et, la nuit, les voies de chemin de fer sont maintenant utilisées soit pour transporter

**“Nous avons donc une organisation liée aux flux de courrier et à la géographie de la France le rail, petit à petit, a disparu”**

du gros fret, soit pour faire la maintenance des voies. Nous avons encore deux rames et demie sur Lyon et Cavaillon, mais nous ne pouvons les utiliser que de façon très restreinte.

Nous avons des discussions avec la SNCF depuis plusieurs années sur la possibilité d’intégrer au TGV – en particulier en prévoyant la ligne Paris-Marseille – des emplacements pour du courrier. C’est pour l’instant impossible. Ils ne veulent pas, ils ne peuvent pas. Ce n’est pas prioritaire pour eux. Clairement, en ce qui concerne l’utilisation du rail, cela ne dépend pas de nous.

**Un intervenant** Voilà une question à poser à vos ministères de tutelle.

**Hélène RENARD** Absolument.

**L’intervenant** Il faudrait quand même en sortir.

**Hélène RENARD** C’est vraiment de la responsabilité des pouvoirs publics.

**Alain CHAUVEAU** Je ne voudrais pas que nous partions dans un débat sur le rail...

**L'intervenant** Tout à fait. Cela dit, si nous rendons compte de l'activité développement durable et des progrès faits par La Poste, le transport est un point central en termes d'impact et de services aux usagers. Aujourd'hui, une lettre Paris-Marseille met de deux à quatre jours alors que, voici quarante ans, c'était fait par le rail et il fallait une nuit ! C'était plus rapide en termes de service aux usagers et plus écologique. Aujourd'hui, on nous dit : "Désolé, les contraintes, les cahiers des charges et l'attitude de la SNCF font que ce n'est pas possible." C'est à souligner. Il faut que les choses changent.

**Hélène RENARD** Sur la partie "Transport", nous avons mesuré nos émissions de CO<sub>2</sub> et nous avons un objectif quantifié de diminution de ces émissions qui passera par davantage de rail si nous le pouvons, moins d'avions – c'est déjà le cas – et une optimisation de notre logistique. Si nous mettons des camions, nous les remplissons au maximum et nous en mettons des plus gros si possible pour faire moins... Il existe tout un plan d'actions qui décline cet objectif de diminution de 5 % de nos émissions de CO<sub>2</sub>.

**"Nous avons mesuré de CO<sub>2</sub> et nous avons un objectif quantifié de diminution de ces émissions"**

**Alain CHAUVEAU** Élisabeth ?

**Élisabeth PASTORE-REISS** Tout d'abord, je trouve que votre premier rapport est vraiment très bien. C'est un des meilleurs parmi tous ceux que j'ai lus. J'en ai vu dix-neuf sur les quarante entreprises du CAC 40. Il plante bien la mission et les valeurs ; c'est rare ! C'est souvent davantage *process* que valeurs et engagements.

Je voulais savoir comment, en interne – j'imagine que c'est votre enjeu majeur aujourd'hui – vous allez l'accompagner, en dehors du fait de le mettre sur le site, etc., et comment vous allez l'animer. Il serait d'ailleurs également intéressant de savoir si vous mettez dans votre périmètre la diffusion de l'information qui est dans le rapport auprès des équipes.

**Hélène RENARD** Nous avons beaucoup communiqué en interne, sur tous nos supports de communication, nos Intranet dédiés, notre journal d'entreprise, etc. Cela a été le sujet des mois de juin-juillet. Nous l'avons envoyé aux cadres avec une lettre d'accompagnement explicative...

**"Nous avons beaucoup communiqué en interne, sur tous nos supports de communication"**

**Une intervenante** Quels retours ?...

**Hélène RENARD** Nous avons des retours. Cela surprend ; en effet, ce rapport contient des informations auxquelles les gens n'avaient pas accès du tout. Je prends par exemple le schéma, page 7, sur les instances de décision et de gouvernance du groupe ; c'est quelque chose de très méconnu. Ce n'est même pas dans le rapport annuel et il a fallu imposer qu'il apparaisse ici. Donc, en même temps, il donne des informations, et les gens sont un peu surpris car le discours est plus transparent et moins langue de bois que celui auquel ils sont parfois habitués.

Nous travaillons beaucoup auprès des cadres stratégiques ; nous intervenons sur chaque formation de cadres stratégiques avec un module spécial "développement durable". Les modules reprennent en septembre. La base de la présentation sera maintenant le rapport.

**Farid YAKER** Je ne suis pas un spécialiste des rapports développement durable, mais j'ai néanmoins la chance de participer avec Nicolas au Panel 21 d'EDF ; celui-ci réunit des experts qui donnent leur avis et sont consultés sur le rapport développement durable d'EDF.

Lors de la dernière rencontre après la parution du rapport, la principale critique était que l'on avait affaire à un rapport de communication dans le sens de "vendre l'entreprise", de la mettre sous son meilleur jour, donc en quelque sorte à un "rapport marketing" plutôt qu'à du *reporting*.

### **"On ne parle pas des lacunes, du travail qu'il faut faire ou des déficiences dans le fonctionnement de l'entreprise"**

Je pose la question aux deux intervenants. Notez-vous une amélioration de ce point de vue ? Je vois que vous faites appel à des agences de com pour produire le rapport. N'est-ce pas un biais assez général dans les entreprises ? Y a-t-il moyen de faire appel à des entreprises qui feraient

davantage un travail de *reporting* ? Par exemple, le rapport d'EDF donne une information fragmentée, comme vous le disiez ; on utilise soit des valeurs relatives, soit des valeurs absolues lorsque cela avantage l'entreprise. On y retrouve très peu d'objectifs. On ne parle pas des lacunes, du travail qu'il faut faire ou des déficiences dans le fonctionnement de l'entreprise.

Un autre point a été soulevé, celui de la diversité ethnique à tous les niveaux de l'entreprise. Je pose la question également à Martial COZETTE. Cette rubrique émerge-t-elle dans le *reporting* ? Je fais référence à la question de la présence ou du recrutement des minorités ethniques dans l'entreprise. La France compte 4 millions de personnes issues de minorités visibles, c'est-à-dire de l'immigration nord-africaine et africaine noire. Dans le management, dans la composition des entreprises, on ne retrouve qu'un très faible pourcentage de ces populations qui subissent un fort niveau de chômage, ce qui est une des causes des problèmes sociaux et de cohésion nationale en France.

Cette question qui me paraît essentielle est-elle reprise dans les agendas de développement durable ? Je sais qu'à l'EDF, ils sont conscients de ce problème. EDF souhaite que sa composition ressemble à celle de la société française.

Il suffit de regarder les pyramides ; plus on monte au sommet, plus elles "blanchissent". À l'Assemblée nationale, siègent 500 députés, dont aucun Noir ni aucun Arabe. C'est un gros problème de la société française. Est-ce repris dans les Agendas ?

▼  
**"À l'Assemblée nationale, siègent 500 députés, dont aucun Noir ni aucun Arabe"**  
▲

**Un intervenant** Sur ce point particulier, il y a effectivement un gros problème en France ; on ne peut pas... Les entreprises anglo-saxonnes peuvent savoir quelles minorités sont présentes parmi leurs salariés. En France, on n'en a pas le droit.

*(Discussions dans la salle.)*

**L'intervenant A** On peut très bien... Certaines entreprises discriminent de manière absolument officielle. C'est le cas du Crédit mutuel en Alsace, par exemple : les gens qui n'étaient pas alsaciens et en particulier ceux d'origine arabe ou turque n'étaient pas... Il y a moyen de dénoncer ce genre de choses. La notation sociale d'une entreprise doit le prendre en compte. Chaque

fois, on se cache en disant : “*Mais non, mais non, on ne peut pas compter.*” On ne peut pas compter, mais on peut dénoncer des politiques qui ne sont pas d’intégration.

**Un intervenant B** Tu ne peux pas, dans un fichier de l’entreprise...

**L’intervenant A** Il suffit de dénoncer...

**L’intervenant B** Tu ne peux pas avoir : “*Untel est d’origine...*”

**L’intervenant A** Bien sûr que non, mais tu sais très bien que la discrimination existe. Pourquoi ne pourrait-on pas trouver un moyen de la dénoncer tout simplement ?

**L’intervenant B** C’est un autre problème.

**Un intervenant** Il faut statistiquement faire très attention. Les discriminations, des gens qui disent à un recruteur qu’ils ne veulent pas de Nord-Africains ou d’Africains dans leur recrutement, etc., cela existe. Toutefois, certaines entreprises n’ont pas de personnes issues de l’immigration dans leur organigramme, sans forcément qu’il y ait un rapport de cause à effet. Il faut faire très attention.

*(Discussions dans la salle.)*

**Hélène RENARD** Concernant l’appel à une agence de communication, je l’ai dit, nous avons fait appel à un tandem : agence de communication et conseil. Tout le fond a été travaillé avec Deloitte. L’agence de communication était là pour mettre en forme, s’occuper de la partie rédactionnelle, mais toujours avec l’équipe développement durable de Deloitte, et je peux vous dire qu’ils sont extrêmement sérieux et vigilants.

**Un intervenant** Donc la forme et le fond en quelque sorte.

**Hélène RENARD** Voilà. L’agence de communication était là pour mettre en valeur. Nous n’avons pas accepté certaines choses de sa part. Nous avions des consignes très claires sur ce que nous voulions ou pas. Ce n’est pas l’agence de communication qui a piloté le document.

Sur la partie diversité, pour vous dire clairement les choses, aujourd’hui, à La Poste, le mot “management de la diversité” est inconnu. C’est un sujet sur lequel nous allons travailler avec la DRH. La Poste est le reflet de la société ; il n’existe pas de discrimination à l’embauche dans nos équipes. Cela n’existait pas au moment où l’on recrutait des fonctionnaires parce que c’était des concours ; le concours donne un gage de transparence. Aujourd’hui, s’agissant du recrutement de personnels sous statut de droit privé, d’après ce que je vois autour de moi, dans les bureaux de poste ou dans les centres de tri, on retrouve des gens d’origines culturelles, ethniques différentes. Cela dit, je pense qu’il existe effectivement des problèmes de management parce que c’est nouveau et que les managers ne savent peut-être pas toujours comment s’y prendre. Nous souhaitons que cela soit un thème de travail.

Sur les minorités par exemple – c’est une minorité différente-, nous allons recevoir en septembre l’Association des homosexuels de La Poste avec laquelle nous allons sans doute

▼  
**“L'égalité  
professionnelle  
hommes/femmes  
chez nous,  
on n'en parlait pas !”**  
▲

engager un travail sur la discrimination. Nous avons à La Poste un dispositif sur la prévention du harcèlement moral et certaines personnes homosexuelles s'estiment victimes de ce type de discrimination. La Direction du développement durable fait effectivement avancer des sujets qui, jusqu'à aujourd'hui, n'étaient pas pris en compte. L'égalité professionnelle hommes/femmes chez nous, on n'en parlait pas ! La question ne se posait même pas ; on ne pensait pas que c'était un sujet à traiter. C'est nouveau. Un premier rapport, un premier bilan a été fait et cela fait partie de nos priorités en termes d'action, mais c'est venu très tard chez nous.

**“Nous avons à La Poste  
un dispositif sur la prévention  
du harcèlement moral”**

**Martial COZETTE**

Dans les grandes entreprises françaises, l'égalité des chances n'est pas totale ; c'est un fait. Cela ne se pose pas uniquement par rapport aux ethnies. Au sommet de la “pyramide”, on voit très peu de femmes et très peu de personnes qui ne sont pas françaises, au-delà de la couleur de la peau. Introduire y compris un Britannique, un Allemand, c'est récent...

Dans les rapports, on retrouve très peu de choses concernant des mesures prises en interne pour combattre tous les facteurs de discrimination, qu'ils soient conscients ou pas. Quand je dis “combattre”, cela signifie également donner des moyens à ceux qui n'ont peut-être pas le bagage nécessaire pour pouvoir progresser dans l'entreprise, voire rattraper un certain retard, etc. On commence à en voir des exemples parce que les chances méritent d'être valorisées autant qu'on peut le faire.

Par ailleurs, tu as évoqué la question de la “pure communication”. C'est malheureusement un phénomène qu'il est difficile de dépasser, y compris au-delà des questions développement durable.

Nous participons tous les ans aux assemblées générales des entreprises du CAC 40 et nous avons relevé une année où ces entreprises annonçaient toutes avoir fait mieux que la moyenne du CAC 40. (*Rires.*) Je trouvais que c'était tout de même assez surréaliste.

**Dans les rapports, on retrouve  
très peu de choses concernant  
des mesures prises en interne  
pour combattre tous  
les facteurs de discrimination**

Sur le plan financier, dire que sur tel point on n'a pas été très bon n'est pas un réflexe ! Il ne faut donc pas s'étonner que, sur des questions sociales, environnementales, ce ne le soit pas. Pourtant, on remarque ici ou là des avancées dans la mesure où on peut lire des commentaires disant : “*Sur ce point, nous savons que nous avons des progrès à faire.*” C'est plutôt bien, car c'est assez rare. Je le répète : sur des questions purement de performances économiques et financières, franchement, on ne les voit pas.

**Un intervenant**

Je souhaiterais citer deux faits. Nous avons 800 jeunes d'origine maghrébine qui sont Bac+5 – nous les avons comptés – et qui sont RMIstes depuis au moins dix ans. Deuxième fait : des écoles de coiffure – je change de sujet – dissuadent des jeunes d'origine maghrébine et des jeunes Noirs de faire une école de coiffure pour la simple raison qu'il est quasiment impossible de trouver un stage chez un coiffeur. Vous ne trouverez aucun coiffeur d'origine maghrébine actuellement.

**Hélène RENARD** J'ai une réaction et une question. Je ne suis pas complètement choqué de voir des boîtes de communication intervenir dans une certaine mesure. En effet, la cible essentielle de ce type de rapport est déjà l'interne. Or, je constate à quel point il est difficile d'arriver à faire ne serait-ce que de la sensibilisation en interne. Dans un groupe comme La Poste, cela doit être assez infernal. Tous les gros ensembles doivent connaître les mêmes difficultés.

Parler du développement durable ou arriver à faire passer des messages, les bons indicateurs, les bons gestes, etc., nécessite un minimum de mise en forme, un peu accrocheuse certes, un peu "sexy". On a le sentiment d'y perdre un peu son âme, mais cela me paraît, dans une certaine mesure, acceptable ; il faut passer par-là pour faire admettre certains messages.

**“Parler du développement durable nécessite un minimum de mise en forme, un peu accrocheuse”**

Vous avez dit que, dans ce que vous aviez vu, vous aviez détecté des bonnes pratiques un peu partout. Avez-vous le projet, vous ou une autre structure, de collecter et de créer une sorte de "banque de bonnes pratiques" qui soit largement accessible ? Je n'ai pas le temps de lire tous les rapports "développement durable" des entreprises du CAC40. Vous êtes en plus sur un panel que j'imagine surtout de grandes entreprises ; or, les problématiques que je rencontre sont également celles des PME-PMI qui ont parfois des questions très concrètes. Pour une PME-PMI, le tri des déchets peut être un sujet difficile, justement compte tenu du public présent dans l'entreprise en termes de qualification, etc. Donc, j'aimerais bien voir une diffusion la plus large possible des bonnes pratiques que vous détectez ou qu'il existe une sorte de banque...

**Un intervenant** Tout ce travail réalisé par des entreprises de grande taille ou des organismes importants a-t-il un impact sur les PME et les PME importantes ?

Avez-vous le sentiment, au travers du CFIE ou de la diffusion de votre rapport auprès de certains clients qui sont de grosses PME, que votre travail peut avoir un impact sur leurs gestuelles ? Je connais des directeurs généraux de PME importantes – 1 milliard de chiffre d'affaires – qui ne savent pas du tout ce qu'est un impact écologique et qui, en travaillant une demi-heure de plus par semaine, pourraient...

**Hélène RENARD** L'impact sur les PME pour nous se traduit essentiellement par une politique d'achats. Avoir une politique d'achats responsable est un de nos engagements. Dans nos cahiers des charges, depuis déjà six mois, et cela va se démultiplier, nous demandons aux PME qui nous fournissent – en France, elles sont plus d'un millier – de respecter certains critères.

**“L'impact sur les PME pour nous se traduit essentiellement par une politique d'achats”**

Il ne s'agit pas du tout d'exclusion ; nous sommes là pour les faire progresser. Les grands groupes peuvent faire progresser des PME par ce biais, en leur demandant d'élever leur niveau de responsabilités sociales et environnementales.

**Un intervenant** Martial, sur l'idée de la banque de bonnes pratiques ?...

**Martial COZETTE** Sur les pratiques et les PME, je n'ai pas grand-chose à ajouter. Certes, cela aura un effet d'entraînement. Nous savons bien que, dans une PME... C'est du travail de rapporter, d'analyser les données, etc.

Sur la question de la banque de données, ce n'est pas notre travail. En revanche, comme l'année dernière, nous ferons un rapport dans lequel nous énoncerons un certain nombre de pratiques, etc., mais ce ne sera pas exhaustif. Nous allons mettre en évidence les entreprises qui font des efforts et celles qui n'en font pas, en gros.