

# Le Monde

# CAMPUS

FORMATION | RECRUTEMENT | CARRIÈRE



## Créer son job

UNE ISSUE DE SECOURS  
FACE À LA CRISE

**Afterworks**  
MÉTRO, BOULOT,  
APÉRO

**Management**  
CHEF, JE VEUX  
PAS ÊTRE CHEF

DIPLÔMÉS : **un tour du monde de l'emploi**

Formation des salariés, féminisation des équipes, ou encore économies d'eau... Dans de nombreux grands groupes, le bonus des cadres est désormais lié aux progrès de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

# La vertu, ça peut rapporter gros

**A** La Poste, au Crédit agricole, chez Rhodia, Schneider Electric, France Télécom-Orange, Danone ou Vivendi, une part de la rémunération des dirigeants est conditionnée aux progrès de la « responsabilité sociale » de leur entreprise (RSE).

Une aubaine? Une contrainte supplémentaire? Une nouvelle usine à gaz? Un progrès social? Quoi qu'il en soit, le phénomène se développe. Mais pour associer rémunérations des dirigeants et RSE, il a fallu au préalable la définir et se doter des instruments nécessaires à sa mise en place.

### Sensibilisation efficace

La responsabilité sociale des entreprises recouvre trois champs : le social, l'environnemental et le sociétal. Du bilan carbone aux économies d'eau en passant par la réduction des inégalités de salaire, la RSE est une notion assez vague, ce qui a permis à certaines entreprises d'en faire pendant

des années un instrument de « greenwashing » (que l'on pourrait traduire par « peindre en vert ») pour soigner leur image à peu de frais.

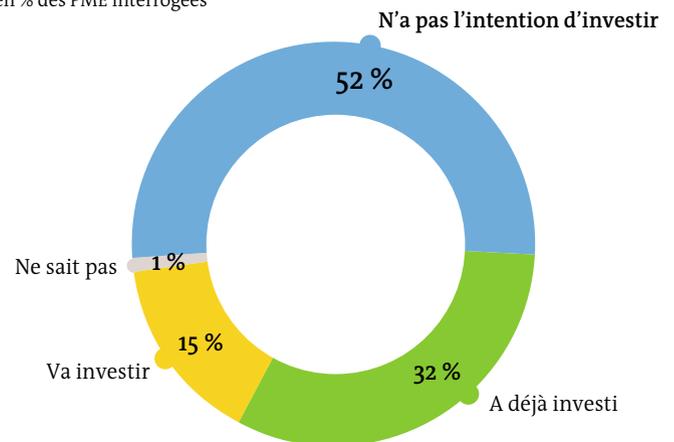
Mais, depuis avril, les entreprises cotées se penchent un peu plus sérieusement sur la question : un décret d'application de la loi dite du Grenelle de l'environnement les oblige en effet à inscrire d'ici à 2013 un reporting environnemental et sociétal à leur bilan. Et celui-ci est regardé de près par les investisseurs.

Convaincues que l'incitation financière est la plus efficace des politiques de sensibilisation aux questions sociales et environnementales, plusieurs entreprises ont intégré des critères RSE dans la part variable de rémunération des dirigeants et des managers.

« Les entreprises qui souhaitent inscrire la RSE dans une vision à long terme ont besoin de l'adhésion de leurs salariés », note l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), qui a passé en revue les démarches de grands groupes dans ce domaine : définition des objectifs, choix des critères et des bénéficiaires, calcul des bonus et articulation avec la politique de ressources humaines.

### LA MOITIÉ DES PME N'ONT PAS L'INTENTION D'INVESTIR DANS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Quelle est la position de votre entreprise sur la prise en compte du développement durable ? en % des PME interrogées



Source : Baromètre entreprise « engagement dans le développement durable » de BVA réalisé à la demande du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie et du ministère du budget et des comptes publics, juin 2010.

Pérenniser la démarche RSE ou l'intégrer dans la stratégie de l'entreprise, modifier les comportements, coresponsabiliser les salariés, sont autant d'objectifs auxquels répondent autant de politiques différentes. Le choix de l'une ou l'autre dépendant notamment de la maturité de l'entreprise à l'égard de la RSE.

« Traditionnellement, il y avait dans les entreprises des indicateurs sur la santé au travail », rappelle François Fatoux, délégué général de l'ORSE. Mais la RSE couvre un champ beaucoup plus large. Les entreprises ont donc dû définir de nouveaux indicateurs, déterminer où ils devaient s'appliquer (France, Europe, monde?),

selon quel calendrier, et enfin fixer la part du salaire qui devait être conditionnée aux indicateurs individuels et collectifs.

A La Poste, la mise en place d'une politique RSE a demandé des mois de consultation préalable. Quelque 10 000 managers ont été mis à contribution, à raison d'une ou deux réunions mensuelles en groupe de travail, pour établir une liste d'indicateurs possibles dont on puisse suivre l'évolution sur le long terme.

Le groupe a défini des recommandations, puis chaque filiale a mené son projet. «*La difficulté a été de choisir des critères en lien avec notre stratégie générale, et d'éviter à tout prix les critères anecdotiques qui décrédibilisent la démarche auprès de managers très pragmatiques*», témoigne Laure Mandaron, déléguée au développement durable du groupe La Poste. *Les critères doivent être mesurables, valoriser les managers et ne pas être anxigènes.*»

Le choix d'un indicateur individuel ou collectif est déterminant pour l'objectif visé. A France Télécom-Orange, «*la démarche a été initiée dans un moment difficile*», rappelle Brigitte Combes di Martino, directrice qualité sociale et projets RH du groupe. Les valeurs sociales de l'entreprise avaient été ébranlées par le programme de mobilité professionnelle «Time to move», qui a précédé une vague de suicides en 2008 et 2009. L'objectif était donc de coresponsabiliser l'ensemble des salariés sur la qualité sociale de l'entreprise : «*Des critères communs ont été déterminés par un collège interne pour les 850 principaux cadres dirigeants du groupe*», indique M<sup>me</sup> Combes di Martino.

La part variable de leur rémunération dépend depuis 2010 d'un coefficient multiplicateur constitué à 30 % de résultats en performance sociale, à 50 % d'objectifs financiers (contre 80 % auparavant) et à 20 % de critères de qualité de service. Les résultats de la performance sociale sont mesurés pour moitié à partir d'un baromètre de la qualité de vie au travail réalisé tous les six mois auprès des salariés, et pour l'autre

moitié selon cinq indicateurs suivis par la direction des ressources humaines du groupe : le taux d'absentéisme de courte durée, le taux de féminisation des instances dirigeantes, le taux d'entretiens individuels, le taux de salariés sans formation au cours des trois dernières années et enfin le taux de départ dans les trois ans après l'embauche.

Ces critères sont analysés au niveau national. Ce qui a fait grincer des dents certains managers. «*Sortir du classement du meilleur au plus mauvais pour passer à une logique de coresponsabilité, voire de solidarité, n'était pas naturel*», explique Brigitte Combes di Martino. *Dans les premiers temps, certains managers ne se sentaient concernés que par les résultats de leur entité.*»

D'autres entreprises ont choisi d'associer des indicateurs par entité ou par fonction avec un référentiel collectif, afin de garantir la cohésion au niveau du groupe tout en adaptant la politique RSE à une logique de métier. C'est le cas de Rhodia (groupe Solvay, industrie chimique) dont les indicateurs de développement durable ont été intégrés dans la part

variable de rémunération de 3 000 managers en 2011. Santé, sécurité, maîtrise des risques... Le groupe avait déployé dès 2007 une série d'objectifs pour l'ensemble du réseau mondial, puis chaque entité (entreprise ou fonction) a fixé les siens propres.

### « CES DÉMARCHES RSE SERONT VERTUEUSES SI ELLES SONT BIEN INTÉGRÉES DANS LE DIALOGUE SOCIAL »

ANNE-MARIE MOURER, élue CFE-CGC au conseil d'administration de GDF-Suez

«*Le fait de lier les 10 % de bonus aux indicateurs RSE a provoqué un intérêt certain*», constate Jacques Kheliff, directeur du développement durable de Rhodia. D'autant plus que le groupe applique incitations et sanctions. Si, dans une entité, les objectifs ne sont pas atteints, les managers ne touchent

## La RSE, un enjeu pour les PME

**DAVANTAGE QUE PAR OBLIGATION**, «*la responsabilité sociale des entreprises se développera par capillarité. Les grandes entreprises l'exigeront de leurs sous-traitants, fournisseurs ou partenaires. Déjà, certains assureurs n'acceptent plus d'entreprises sans enquête préalable sur leur RSE*», affirme Françoise Savès, présidente de l'Institut français des experts-comptables et des commissaires aux comptes (IFEC). Les PME, qui sont au premier rang des sous-traitants, auraient

donc tout intérêt à investir dans la RSE dès aujourd'hui. En France, certaines sont signataires du Global Compact, en vertu duquel elles doivent chaque année faire état de leur engagement sur 10 principes universels qui couvrent les domaines des droits de l'homme, des normes du travail, de l'environnement et de la corruption. Beaucoup prennent des mesures de bon sens favorables à l'environnement et à leurs salariés. Les PME s'engagent davantage que les TPE.

Mais «*l'intégration de la RSE par les PME reste disparate*», note Frédérique Smadja, qui vient de rendre une thèse sur le sujet dans le cadre d'un MBA sur le management de la performance globale. «*Les freins sont nombreux : manque de moyens, de disponibilité, d'expertise. Mais le facteur déterminant est la proximité du dirigeant avec les valeurs RSE*», a-t-elle constaté. La RSE, levier de compétitivité, est donc toujours aujourd'hui une question de conviction.

A. R.

pas les 10 % de part variable; par exemple, si un accident mortel intervient dans l'entité, ils sont évidemment perdus; il en est de même si le seuil minimal de l'indicateur collectif, baptisé le « Rhodia Way », n'est pas atteint.

Dans les cas étudiés par l'ORSE, entre 10 % et 30 % de la part variable de la rémunération sont conditionnés aux critères RSE, ce qui, dans un contexte de crise où les performances boursières réduisent sérieusement les primes et intéressement, n'est pas négligeable. «*Vu le cours boursier et le résultat net, l'indice Fred a suscité beaucoup d'intérêt*», témoigne Jérôme Courcier, responsable du développement durable au Crédit agricole. L'indice Fred, créé par la banque pour mesurer la création de valeur sociétale, compte pour un tiers dans la rémunération variable long terme en actions de performance des 650 cadres dirigeants du groupe.

De ce travail de pionniers, il est un peu tôt pour tirer des conclusions en termes de progrès social. Les entreprises étudiées estiment toutefois que «ça marche». Quant aux syndicats, ils saluent une tendance intéressante, qui ne peut que doper la productivité et la croissance de l'entreprise, puisqu'elle vise à améliorer les conditions de travail.

Mais, «*pour aller au-delà du greenwashing, il faut associer les salariés aux réflexions*», propose Franca Salis Madinier, secrétaire nationale en charge de la gouvernance et du RSE à la CFDT-cadres. «*Ces démarches RSE seront vertueuses si elles sont bien intégrées dans le dialogue social, par exemple en créant un comité RSE incluant des administrateurs salariés*», renchérit Anne-Marie Mourer, élue CFE-CGC au conseil d'administration de GDF-Suez.

Quelles que soient les nouvelles obligations légales, «*le bon baromètre de préparation, c'est la présence d'un responsable développement durable au comité de direction*», estime Myriam Boniface, cofondatrice de Nicomak, société de conseil et de formation en responsabilité sociale.

ANNE RODIER