



PRESENTENT

CONFERENCE DU 20 MARS 2012

LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES

Compte rendu réalisé par :

Paola Alarcon - Julie Charles - Emilia Massias
paola-andrea.alarcon-vargas@iae-toulouse.fr – julie.charles@iae-toulouse.fr – emilia.massias@iae-toulouse.fr

INTRODUCTION : LA COLLABORATION ENTRE MANPOWER ET L'IAE TOULOUSE

Catherine Casamatta, directrice de l'établissement, a ouvert cette conférence en nous rappelant les principaux objectifs de la collaboration de l'IAE de Toulouse avec le groupe Manpower :

- Développer le caractère professionnalisant des formations
- Echanger et interagir avec les praticiens
- Travailler en commun autour des missions possibles de stage en entreprise

Cette conférence est le premier produit de cette collaboration. Christian Galland et Martine Gomez, deux représentants du groupe Manpower, nous ont exposé la politique RSE de leur entreprise. Groupe d'envergure mondiale, Manpower se classe parmi les leaders de services dans le domaine de l'emploi. En termes d'image, Manpower représente un exemple pour bon nombre d'entreprises : en effet, le groupe acquiert en 2011 la première place du classement annuel « World's Most Admired Companies » (Entreprises les plus réputées du monde), établi par le magazine Fortune, pour le secteur du travail temporaire. En France, Manpower dispose de 4400 collaborateurs permanents, de plus de 90 000 clients de la très petite entreprise à la multinationale. Actuellement, 90 000 intérimaires sont en poste, dont 6000 travailleurs handicapés.

Christian Galland, Directeur des Opérations Sud-Ouest de Manpower, prend à son tour la parole en apportant quelques précisions concernant ce partenariat. Initiée en Novembre 2011, il permettra au groupe de :

- Développer des axes de recherche (ex. études de marché)
- Développer l'alternance ainsi que les stages de manière générale (gestion des compétences)
- Organiser diverses conférences

Suite à cette brève introduction, **Martine Gomez**, Médiateur de l'Emploi Responsable pour ManpowerGroup, annonce la problématique soulevée à l'occasion de cette conférence : comment la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) est-elle organisée et vécue au sein des organisations ? Est-ce une simple contrainte légale (logique de bonus/malus) ou un éventuel levier de performance ? Ne serait-ce pas d'avantage pertinent d'aborder la RSE en tant qu'outil plutôt que de contrainte ?

Il paraît tout d'abord fondamental d'approfondir cette définition de Responsabilité Sociale des Entreprises : il s'agit en effet d'intégrer au sein de l'organisation des préoccupations sociales, sociétales, environnementales et économiques dans le cadre ses activités et des interactions avec ses parties prenantes. Martine Gomez nous précise la position de Manpower quant à cette notion : en tant qu'intermédiaire de recrutement, le groupe souhaite apporter son soutien à la fois aux candidats mais aussi aux entreprises clientes afin de créer et d'accompagner une certaine diversité.

En effet, les parties prenantes des entreprises se sont élargies. De nos jours, une entreprise ayant une déviance au niveau de la RSE peut endommager son image à travers le monde, étant donnée la rapidité et l'étendu des nouveaux systèmes de communication.

LES ASPECTS LEGAUX DE LA RSE

Martine Gomez a tout d'abord introduit l'aspect légal de l'emploi responsable. Il s'agit d'un système basé sur une logique de bonus-malus, dont les axes majeurs sont traités de la manière suivante :

- **L'emploi des seniors :**

Les enjeux majeurs liés à l'emploi des seniors résident dans le maintien de l'emploi de cette population ainsi que leur embauche en entreprise. En effet, la progression de l'espérance de vie et les réformes des systèmes de retraite sont source de nouvelles problématiques en entreprise. Pour pallier à ces difficultés, le législateur a mis en place depuis 2010 un certain nombre d'obligations, notamment la négociation d'accords en entreprise ou la mise en place de plans d'action, à défaut desquels les sanctions (malus) sont fixées (1% de la masse salariale). Au delà de ce système, le législateur a également mis en place une incitation à l'embauche des seniors sous forme de bonus. Celui-ci s'élève à 2000€ lors de l'embauche en contrat de professionnalisation d'un demandeur d'emploi de plus de 45 ans.

- **L'emploi des travailleurs handicapés :**

Même si l'emploi des travailleurs handicapés s'est amélioré depuis 5-6 ans en France, seulement 36% des TH occupent un emploi. L'handicap est en effet reconnu comme le troisième facteur de discrimination à l'embauche. Pour pallier à cette problématique, le législateur a également mis en place une obligation à l'embauche de TH pour les entreprises de plus de 20 salariés à hauteur de 6% de l'effectif total. D'importantes sanctions financières ont été définies pour les entreprises ne respectant pas cette règle : à hauteur de 3600 à 4500 euros (en fonction de la taille de l'entreprise) par TH manquant dans les entreprises ayant mis en place des dispositions en faveur de l'emploi des TH ; à hauteur de 13500 euros par TH manquant (quelque soit l'effectif de l'entreprise) dans les entreprises n'ayant valorisé aucune action à l'égard de l'embauche de TH pendant 4 années consécutives. De plus, pour inciter les entreprises à l'embauche de TH, des aides de l'AGEFIPH sont disponibles.

Des questions en guise de réflexion ont été soulevées par Martine Gomez au sujet de l'emploi des travailleurs handicapés:

- Comment l'entreprise peut-elle amener les travailleurs handicapés qui n'ont pas les compétences requises - mais qui ont le potentiel - à les acquérir ?
- Comment l'entreprise peut-elle accompagner l'intégration du travailleur handicapé ?
- Comment l'entreprise peut-elle accompagner le management de proximité lors de l'intégration du travailleur handicapé ?

- **Emploi des Jeunes :**

En France, le taux de chômage des jeunes (15-24 ans) s'élève à 25%. Malgré ce taux élevé la France n'est pas le moins bon élève d'Europe. En effet, le taux de chômage des jeunes est actuellement de 43.2% en Espagne et 26,2% en Italie. Selon Eurostat, l'Allemagne et les Pays-Bas se situent quant à eux aux alentours de 8,5%.

On remarque également que les jeunes qualifiés ont en général une insertion professionnelle plus rapide que les non qualifiés. Partant de ce constat, le législateur, prenant pour exemple l'Allemagne, a mis en place à travers la loi Cherpion une obligation pour les entreprises de plus de 250 salariés d'accueillir parmi ses effectifs 4% d'alternants (pourcentage qui va évoluer à la hausse au cours des prochaines années). A défaut du respect de ces quotas, les entreprises se voient pénalisées financièrement : le malus est fixé en pourcentage de la masse salariale, à hauteur de 0,2% (0,3% pour les entreprises de plus de 2000 salariés) si le pourcentage d'alternants est inférieur à 1%, 0,1% si le pourcentage d'alternants est au moins égal à 1% et inférieur à 3%, 0,05% si le pourcentage d'alternants est au moins égal à 3% et inférieur à 4%.

Les contrats d'apprentissage sont de plus avantageux pour les entreprises car ils sont allégés en charges sociales. Un nombre croissant d'établissements d'enseignement supérieur développent l'apprentissage, système pouvant offrir une « seconde chance » aux jeunes sortis du système éducatif.

- **Emploi des femmes :**

Le problème sous-jacent à l'inégalité des salaires entre les hommes et les femmes est le phénomène de plafond de verre :

Quelques données de Word Economic Forum (2010) :

En France, pays dont l'égalité fait pourtant partie des valeurs fondamentales, les femmes gagnent en moyenne 27% de moins que les hommes. Elles occupent seulement un quart des postes d'encadrement du secteur privé, alors qu'elles représentent 46% de la population active en 2004. Parmi les 300 000 dirigeants salariés d'entreprises, on compte seulement 17% de femmes. Cependant, elles occupent 80% des fonctions d'employés.

De nombreuses lois mais peu de changement :

L'égalité homme-femme est inscrite dans la Constitution. Dix lois ont été votées depuis 15 ans, mais peu de changements sont observés. A celles-ci s'ajoutera une onzième loi incitant les entreprises à instaurer l'égalité au niveau des salaires, des promotions et de la formation. Cette loi incite les entreprises à conclure des accords ou à mettre en place des actions visant à identifier les écarts (phase de constat, de diagnostic) et fixer des objectifs de progression.

Une fois les écarts constatés, l'entreprise doit fournir des justifications, ce qui peut parfois devenir très complexe. Le non-respect de cet accord entraînera une pénalité égale à 1% de la masse salariale. De plus, les objectifs de progression et les actions doivent être accompagnés d'indicateurs chiffrés (liste fixée par décret : embauche, formation, promotion professionnelle, qualification, conditions de travail, rémunération, articulation vie professionnelle /responsabilité familiale)

- **Prévention Sécurité :**

La prévention sécurité est un débat européen. En France, le Plan Santé Travail visait à diminuer les accidents du travail de part :

- Une incitation à travailler sur la sécurité
- Des pénalités en cas de situation dangereuse.

Avant la mise en place du Plan Santé Travail, les entreprises avaient des pénalités en cas de situation d'accident. Des mesures sont donc actuellement prises en amont et la jurisprudence se durcit également. Il en est de même pour les efforts de préventions réalisés par l'employeur : il a à présent une obligation de résultat :

- Objectif de réduire le nombre d'accidents du travail de 25% d'ici 2012
- Obligation de négocier au sujet de la pénibilité du travail. En cas de non négociation, une pénalité de 1% de la masse salariale est appliquée.

Enfin, des pénalités sont également mises en place en cas de situation dangereuse. Les sanctions sont donc désormais appliquées en amont, en prévention des accidents du travail.

- **Loi sur la Discrimination :**

Des sanctions civiles ont été mises en place par le législateur pour renforcer la Loi sur la Discrimination. En cas de litige, le responsable hiérarchique ou le supérieur ou le dirigeant peuvent aller être convoqués au tribunal correctionnel. Ils risquent alors jusqu'à trois ans d'emprisonnement ainsi qu'une amende de 45 000 €. Il s'agit donc d'une sanction pénale.

Cette sanction semble malheureusement avoir plus d'impact que la plupart des sanctions civiles encourues (nullité, sanctions disciplinaires, dommages et intérêts versés). Les entreprises souhaitent donc se mettre en conformité dans le but d'éviter la sanction pénale. Pour Manpower, cela ne doit pas rester l'unique levier de changement.

LA RSE COMME LEVIER DE PERFORMANCE POUR L'ENTREPRISE

Selon Martine Gomez, les successives révolutions - agricole, industrielle puis post-industrielle - ont respectivement eu pour principal moteur différentes ressources - la terre, puis le capital et les machines, et enfin la connaissance et le capital humain. Il est donc primordial de nos jours pour les entreprises d'appréhender la façon de gérer le capital humain, tout en considérant les mutations qui affectent actuellement le monde du travail, notamment les évolutions technologiques et démographiques.

En effet, les nouvelles technologies mises à disposition des salariés (téléphones mobiles, ordinateurs portables, connexions à distance, etc.) influencent et modifient les modes de communication, mais aussi la vision ainsi que l'organisation du travail et les process. L'exemple du travail à domicile a été cité.

D'autre part, l'évolution démographique se traduit notamment par une forte croissance démographique des pays émergents, ayant un impact direct sur la stratégie des entreprises qui s'adressent à ces marchés, cette problématique soulève la question de la performance.

Elle a aussi un important impact sur la population active créant un chassé-croisé générationnel qui soulève de nombreuses problématiques RH telles que :

- L'emploi des séniors (génération Baby-boomers) : aménagement des fins de carrières, motivation, prévention de la pénibilité, mais aussi transmission des savoirs
- L'arrivée sur le marché du travail de la génération Y : politiques d'attractivité, de management mais aussi de fidélisation

Afin de faire face à ces mutations du marché du travail, Manpower mise sur une politique RH attractive, synonyme de levier de performance économique pour l'entreprise :

Attirer, Motiver, Qualifier, Retenir les Talents dont l'entreprise a besoin pour produire et être compétitive.

La mise en œuvre de cette politique s'appuie sur :

- La diversité
- L'égalité hommes/femmes
- L'amélioration des conditions de travail

... comme sources et outils de la performance.

La diversité au service de la performance économique passe tout d'abord par la lutte contre les discriminations, les résistances culturelles, sociétales et les préjugés, grâce à la formation des managers ainsi qu'à la sensibilisation de l'ensemble du personnel. En effet, la diversité est un élément de réponse face à la pénurie de main d'œuvre ou encore face au turnover. Elle permet également d'attirer un plus grand nombre de talents dont l'entreprise a besoin, mais aussi de les fidéliser et de les impliquer grâce à l'image responsable et citoyenne de l'entreprise véhiculée.

L'égalité hommes/femmes est au service de la performance économique car elle permet de faire face à des pénuries de main d'œuvre (formation des femmes sur des métiers masculins), mais aussi de potentiels. En effet, la suppression des différences salariales hommes/femmes à chaque étapes de la carrière (identification des potentiels, promotions, etc.) est une source pour l'entreprise de multiplication des facteurs de performance.

L'amélioration des conditions de travail a également de nombreux impacts sur la performance principalement à travers l'amélioration de la productivité ainsi que de la qualité, et la réduction de l'absentéisme. Elle permet aussi de réduire les coûts (directs et indirects) liés aux accidents du travail, de favoriser le dialogue social en interne et d'améliorer l'image et l'attractivité de l'entreprise en termes d'embauche.

Martine Gomez souligne que la réussite de cette politique RH passe par une démarche Marketing RH consistant à comprendre les attentes des salariés et candidats, mettre en place une stratégie RH adaptée par segment (jeunes, séniors, diversité ...), et enfin accompagner les managers (y compris les managers de proximité) au management de cette diversité.

Au-delà d'un élément de performance économique, la RSE est également décrite comme étant une valeur immatérielle en externe, pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (investisseurs, clients, etc). La RSE fait en effet l'objet d'une quotation lors du lancement d'un appel d'offre, et, depuis le Grenelle 2 de l'Environnement, doit également faire l'objet d'un rapport (en annexe du rapport de gérance) présentant des indicateurs de performance, pour les entreprises cotées et

progressivement (objectif 2016) également non cotées. La RSE apparait donc comme un élément de gestion et d'appréciation de la valeur de l'entreprise.

Dans le cadre de son activité de travail temporaire, Manpower souligne que la flexibilité apportée aux entreprises se développera d'autant plus qu'elle sera socialement responsable. Ainsi le travail temporaire doit lui aussi passer par :

- La promotion de la diversité et le prolongement des politiques RSE des clients
- La prévention et la sécurité
- L'égalité de traitement

Depuis quelques années, Manpower a développé des structures spécialisées pour accompagner ses entreprises clientes dans la gestion de l'Emploi Responsable :



Coordonne, anime, pilote la politique de l'entreprise en faveur de l'emploi et de l'accompagnement des personnes handicapées, des seniors, des jeunes et des publics en insertion.



Accompagne les personnes éloignées de l'emploi.
(45 000 demandeurs d'emploi – 10 000 RMIstes)



Aide les associations qui œuvrent pour réduire la fracture entre les jeunes et le marché de l'emploi.

Manpower propose ainsi un ensemble de solutions d'accompagnement des politiques RSE :

- Égalité hommes/femmes (exemple d'intervention : formation des femmes sur des postes majoritairement masculins)
- Recrutement de jeunes alternants, travailleurs handicapés
- Seniors (exemple d'intervention : prise en charge de seniors à la retraite active via des opérations de tutorat ou l'intervention sur des projets spécifiques)
- Sécurité
- Clauses d'insertion

Pour conclure, Martine Gomez a souligné que cette brève présentation de la RSE vue et appréhendée par Manpower comme levier de la performance économique des entreprises était avant tout une invitation à la réflexion. En effet, il existe mille et une façons de travailler et développer les différents thèmes de la Responsabilité Sociale des Entreprises, et cela doit être fait en prenant compte des spécificités de chaque organisation, et instauré à long terme.

QUESTION / REPONSE

- **Au niveau des différents indicateurs de RSE (sociaux, environnementaux et économiques), comment le groupe Manpower est-il situé?**

La population de salariés Manpower est en grande partie féminine. A ce niveau, notre travail se concentre essentiellement sur la diversité et l'introduction des femmes en comité de direction. Nous disposons actuellement d'une présidente, mais l'essentiel des décisionnaires sont des hommes. De nombreux efforts ont été effectués au niveau de l'emploi de personnes handicapées. Deux alternants aveugles inscrits en Master ont récemment été introduits au sein de notre département Ressources Humaines. Après une réelle adaptation des outils, et quelques semaines de travail au sein de l'équipe, le handicap ne se remarque plus. Les dirigeants sont vraiment engagés. Mais avant d'agir, il faut faire un excellent diagnostic et être contredit, testés, « challengés » par l'extérieur. En ce sens, nous pensons notamment aux chercheurs d'universités.

- **Pensez-vous que les PME (Petites/Moyennes Entreprises) et les TPE (Très Petites Entreprises) sont en mesure de mettre en place des dispositifs d'accompagnement tels que ceux des grands groupes ?**

Les PME se disposent pas de ressources et de temps nécessaire afin de sélectionner et d'évaluer les performances des salariés. Notre rôle est également d'accompagner ces PME afin de détecter les compétences nécessaires pour le poste (ce qui doit rester la problématique majeure) et on adapte par la suite les méthodes d'évaluation.

Concernant les personnes handicapées, les PME ont moins de « boîte noires » que les grandes entreprises. Ces dernières disposent malheureusement de managers de proximité souvent mal renseignés. Il faut donc les accompagner. Cependant, le budget formation d'une PME est réduit. Par exemple, l'accompagnement du manager est pris en charge par l'entreprise mais l'accompagnement du personnel handicapé est pris en charge par Manpower grâce à un budget spécial.

- **Comment répondez-vous à des demandes de recrutement de personnes handicapées ou de seniors de la part d'entreprises souhaitant développer une mission handicap par exemple ?**

En France, la discrimination positive est illégale. La demande initiale doit rester la compétence. On propose donc systématiquement un panel de profils, mais il est impossible de fermer une opportunité à des personnes non handicapées. Le travail se fait au niveau de la communication (forums, sites internet spécialisés etc.) sans pour autant cibler de manière discriminatoire des profils handicapés, seniors etc.

Intervention d'Assaâd El Akremi, Maître de conférence et responsable du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse :

D'après les différentes études menées sur le sujet, la taille et le secteur d'activité de l'entreprise restent deux facteurs déterminants de la qualité de mise en place de la RSE. Cependant, la norme ISO 26000 oblige les entreprises à mettre en place des aménagements et des actions quelle que

soit leur taille. Les spécialistes de la RSE soulignent certaines tensions : Qui fait de la RSE? Est-ce le rôle d'un responsable/directeur des Ressources Humaines ? La RSE doit-elle être mise en place par une personne indépendante de ces fonctions ?

De plus, les salariés sont dans une logique d'individualisme. L'entreprise a tout intérêt à cibler ces parties prenantes (phase de diagnostic) avant d'agir. Enfin, le fait que l'état impose des lois va à l'encontre même de l'esprit de la RSE. Il est dommage qu'au sein d'un pays comme la France, les leviers de changement prennent systématiquement la forme de restrictions légales.

- **Comment s'organise la RSE au sein de Manpower ?**

Une structure interne est spécialisée dans l'accompagnement individuel et collectif de la RSE. Elle intervient notamment dans l'accompagnement du changement.

- **Comment Manpower se positionne-t-il au niveau de la santé au travail ?**

Notre objectif est de diminuer le taux de gravité et de fréquence des accidents du travail. Un effort de sensibilisation au risque est mené : nous identifions chaque mois les accidents du travail survenus et tentons de mettre en place des mesures auprès des entreprises clientes. Si le client ne souhaite pas intervenir, le partenariat de mise à disposition prend fin.

La relation triangulaire ne permet pas de mesurer directement les risques encourus par les salariés sur le lieu de travail. Il est donc difficile de les anticiper. La CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) de Manpower réalise des analyses très poussées, qui s'ajoutent à celles des CHSCT des entreprises utilisatrices. Ces-dernières se montrent d'ailleurs assez volontaires sur ce sujet.