

Comment ancrer le développement durable dans une politique de GRH

De plus en plus de chefs d'entreprise souhaitent intégrer des objectifs environnementaux et sociaux dans leur vision. Comment s'y prendre concrètement et quelles sont les travers possibles. Nos conseils.

Le développement durable est trop souvent phagocyté par la problématique environnementale. Faites le test autour de vous, vous serez surpris des réponses, pour un grand nombre de personnes, durabilité rime avec écologie. Pourtant la définition issue du rapport de Brundtland* a clairement posé le concept des trois piliers, l'économique, l'environnemental et le social. Ceci étant posé, on peut se demander quelle est la situation dans le contexte de l'entreprise. Combien de stratégies intègrent réellement ces trois piliers? Quelles actions concrètes sont mises en œuvre et suivies sur le long terme?

Mon constat est que les entrepreneurs et responsables d'entreprise sont toujours plus conscients que leurs responsabilités ne se limitent pas à de pures exigences de performance économique mais également à la prise en compte d'éléments extra-financiers tels que des émissions de CO2 ou le nombre d'apprentis formés. Malgré cette prise de conscience, la mise en œuvre est rendue difficile par l'adaptation d'un concept générique aux particularités de chaque entreprise et à la nécessité de le diffuser à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les métiers.

Rôle et avantages de la réalisation d'un rapport social de l'entreprise

Le recours au reporting social est une solution intéressante pour faciliter la mise en œuvre d'une démarche de développement durable et de responsabilité sociale afin d'inclure ces perspectives dans la gestion globale de l'entreprise. Premièrement, au niveau stratégique, la réalisation d'un rapport social permet de poser les enjeux sociaux et environnementaux de l'entreprise et de s'assurer qu'à ces enjeux, des réponses concrètes soient données. C'est une question de cohérence et dans ce genre démarche, ce point est évalué

sans complaisance. Deuxièmement, le rapport social formalise l'idée qu'une entreprise se préoccupe de son environnement au sens large du terme. Un fonctionnement qui prend en compte les préoccupations de l'ensemble des parties prenantes permet d'assurer et d'assumer son rôle de citoyen. Troisièmement, à l'interne, le rapport social, par son contenu, peut jouer le rôle de «driver» du système de management. La présentation des performances passées mais surtout l'exposition d'engagements futurs permet d'enclencher le cercle vertueux de l'amélioration continue. Objectifs stratégiques, actions concrètes, tableaux de bord et indicateurs, on y retrouve bien sûr tous les éléments du pilotage de performance mais avec l'avantage de pouvoir mesurer la performance réelle de l'entreprise, celle qu'en anglais on nomme «triple bottom line», la performance économique, environnementale et sociale.

Le rôle crucial des indicateurs de performance

Il est indispensable d'insister sur le rôle crucial des indicateurs de performance (KPI) (voir le tableau ci-contre). Techniquement, ils permettent d'aligner les activités opérationnelles sur la vision stratégique et facilitent ainsi la mise en œuvre de la démarche. Psychologiquement, ils favorisent la mobilisation des collaborateurs sur ces nouvelles valeurs de management facilitant ainsi les changements de comportements. Enfin, sur le plan de la crédibilité et de la transparence, et pour autant que des contrôles soient effectués, ils offrent la garantie à l'entreprise pour communiquer et donc valoriser ses engagements pour une responsabilité sociale d'entreprise.

Dans le cadre spécifique de la performance sociale, il existe plusieurs familles d'indicateurs comme par exemple ceux exprimant la contribution économique des employés, la rémunération, la formation ou la structure de l'organisation. Mais comme pour les deux autres piliers, il n'existe pas de catalogue exhaustif prêt à l'emploi.

Pour une entreprise, il s'agit avant tout de définir sa propre sélection d'indicateurs dans le but qu'elle soit la plus représentative de son contexte et de ses objectifs. Cela pose la

Performance sociale

- Nombre d'heures de formation
- Rapport Homme/Femme dans la direction
- Rapport Homme/Femme dans l'ensemble de l'entreprise
- Taux de satisfaction des collaborateurs
- Nombre de collaborateurs travaillant à temps partiel

Performance environnementale

- Production électrique annuelle
- Part d'énergie renouvelable achetée par année
- Nombre de kilomètres parcourus par les véhicules professionnels
- Nombre de collaborateurs ayant suivi un cours de conduite 'économique'
- Quantité d'eau consommée
- Nombre d'incidents répertoriés

Performance économique

- Part des achats réalisés avec des fournisseurs de proximité
- Part du CA issus de produits labellisés commerce équitable
- Part de la clientèle ayant participé à des enquêtes de satisfaction
- Nombre d'emplois créés
- Chiffre d'affaires moyen par employé
- Nombre de collaborateurs impliqués dans de la recherche

problématique de la méthodologie et de la mesure. La méthodologie du balanced scorecard de Kaplan et Norton, apparaît comme une piste des plus intéressantes, pour évaluer des problématiques intangibles telle que le développement durable et ensuite communiquer sur leurs valeurs stratégiques.

En conclusion, le bilan social est bien plus qu'un document de reporting dont la vocation serait de produire un instantané de la performance. C'est en premier lieu un véritable outil de management qui permet d'assurer, dans le temps, la cohérence entre une stratégie et des actions opérationnelles. Par ses indicateurs, c'est un outil de communication et donc de motivation des collaborateurs mais aussi de l'ensemble des parties prenantes. C'est enfin un outil du changement qui offre aux responsables RH une formidable opportunité d'être le moteur de cette nouvelle donne qu'est la responsabilité sociale d'entreprise.

Daniel Amrein



L'auteur

Daniel Amrein est consultant indépendant en développement durable depuis 2008. Il va animer une formation CRQP sur les indicateurs et les bilans sociaux le 26 janvier 2012. Contact: chamrein@bluewin.ch

* Le Rapport Brundtland a été rédigé en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies. Ce rapport a popularisé l'expression de «développement durable». Source Wikipedia.