

Introduction par Martial Cozette – CFIE

On parle beaucoup de responsabilité sociale de l'entreprise, de développement durable appliqué à l'économie, à l'entreprise. Mais finalement qu'est-ce que la responsabilité sociale des entreprises ? J'aurais tendance à dire, pour simplifier, que c'est l'analyse de la qualité des relations entre l'entreprise et son milieu. Il me semble que le Bilan Sociétal s'intègre parfaitement dans ce contexte, et qu'il est bien adapté aux exigences du management moderne.

Ce n'est pas un outil de notation globale mais bien plus un outil qui permet de situer l'entreprise par rapport à un ensemble de critères soigneusement définis, reconnus, et de s'engager dans une démarche de progrès.

Le Bilan Sociétal repose sur :

- Un référentiel tierce partie (rédigé par le Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie sociale, CJDES)
- Un diagnostic indépendant (réalisé par un analyste accrédité par le CJDES)
- L'intégration des parties prenantes dans le processus
- Une restitution à l'entreprise et aux parties prenantes
- Des plans d'actions, qui sont la suite logique de la démarche

L'objectif de la soirée est de présenter cet outil désormais opérationnel.

Dominique Picard - CJDES

L'idée du Bilan Sociétal est née lors d'une université du CJDES en 1995. Elle s'est imposée face au discours ambiant sur l'entreprise citoyenne qui était repris par de nombreuses entreprises, sans avoir la possibilité de vérifier ce qui était mis derrière les mots. D'où l'idée de travailler à un outil qui permettrait aux acteurs de l'économie sociale de vérifier, à travers un questionnement poussé sur l'activité globale de leurs entreprises, la conformité de leurs pratiques avec leurs valeurs affichées.

L'important, c'est que cet outil d'aide au management et de dialogue social aboutisse à une démarche de progrès pour l'entreprise. Réitéré dans le temps, le Bilan Sociétal permet la comparaison de l'entreprise par rapport à elle-même.

Nous sommes sensibles au désir qu'expriment les entreprises à être comparées aux autres et sans doute faudra-t-il travailler sur l'outil qui serait approprié à cela. Mais nous insistons sur l'intérêt, avant tout, que l'entreprise tire pour elle-même de cette démarche d'évaluation croisée.

Gérard Leseul - CJDES

Le Bilan Sociétal (BS) est un outil d'aide au management, au dialogue. Ce n'est pas un outil de certification.

Nous n'avons pas été 3 ou 4 à réfléchir au sujet ; c'était un processus collectif et dynamique qui a rassemblé une centaine d'acteurs.

Après la réflexion, il y a eu une phase de test, qui a raffermi nos positions. En effet, nous avons eu des remarques à plusieurs niveaux :

- C'est un outil déclaratif
- Comment se comparer avec les autres entreprises pour en faire un outil de communication ?
- Quel est le mode opératoire d'amélioration ?

Ce test nous a permis de savoir ce que le BS peut être et ce qu'il ne peut pas être :

- Le BS n'est pas un outil déclaratif, c'est un outil faisant ressortir les regards croisés de 3 parties prenantes au moins : direction, salariés, une partie prenante externe.
- Y a-t-il une comparaison possible, surtout entre entreprises du même groupe ? Non ! Il serait illusoire de le présenter ainsi. Nous y réfléchissons mais tel que l'outil est construit, la base n'est pas suffisante.
- En ce qui concerne la demande de voies d'amélioration, c'est délicat car dans ce cas on change de casquette. Nous préférons pointer les points forts, les points faibles mais le travail d'analyse s'arrête là. Il n'y a pas de plan d'action proposé, il appartient à l'entreprise de le définir.

Pour le mettre en œuvre, nous travaillons essentiellement avec le CFIE et le cabinet Pennec.

Le BS n'est pas une usine à gaz. C'est vrai que le questionnaire comprend 430 questions mais c'est qu'on veut aller au fond des choses. Il répond à un vrai besoin de transparence, de se mettre à nu.

Cet outil est né au sein de l'économie sociale mais il n'est pas destiné uniquement à cet univers. Il peut s'appliquer à des entreprises de 20 à 10 000 salariés.

En ce qui concerne le coût, la question est évidemment : qui paye ? C'est vrai qu'il y a plus de facilité pour les grosses entreprises d'assumer le coût financier. Pour les petites structures, il existe des modalités de prise en charge partielle de la démarche. Le processus a été entamé dans le Nord Pas de Calais.

Catherine Bodet - CFIE

La mise en œuvre du BS comprend 7 phases.

La phase 1 :

- Préciser les attentes de l'entreprise et vérifier leur adéquation avec le Bilan Sociétal
- Décrire les grandes étapes de la démarche et ce qu'elle implique en terme de mobilisation interne

La phase 2 cadre la démarche de manière technique et définit le périmètre : inclut-on les fournisseurs ? Les sous-traitants ?

La phase 3 correspond à l'adaptation du questionnaire à la spécificité de l'entreprise : le vocabulaire, la sélection des questions pour les différentes parties prenantes.

La phase 4 correspond au recueil d'informations :

- Renseignement du questionnaire par les parties prenantes
- Organisation de tables rondes
- Source documentaire

La phase 5 est l'élaboration du rapport final : il situe l'entreprise par rapport à chaque critère ; il fait ressortir les atouts et les pistes de travail pour chacun d'eux. A partir de l'analyse détaillée de chaque critère, la synthèse transversale fait ressortir la performance globale de l'entreprise, c'est à dire sa capacité à concilier ses contraintes en terme de performance économique, d'efficacité sociale et d'impact sur l'environnement.

Le phase 6 est celle de la restitution à la direction et aux parties prenantes. Cette dernière restitution est faite par l'analyste ou par la direction de l'entreprise.
La phase 7 est l'élaboration d'un plan d'action par l'entreprise.

Ce n'est pas une démarche d'audit mais on s'en rapproche car elle est très précise dans les définitions et la prise en compte de la réalité.

Jean-Pierre Frizzi -MAIF

La Maif a été créée en 1934 dans le milieu de l'éducation nationale par des instituteurs. Elle s'est progressivement ouverte à d'autres publics partageant ses valeurs.

Fin 2002, le Conseil d'Administration a pris la décision de mettre en œuvre le Bilan Sociétal en suivant la méthodologie mise au point par le CJDES. Nous sommes membres du CJDES, nous partageons les mêmes valeurs et nous avons confiance dans la qualité de ses travaux.

Notre désir était de vérifier que notre discours était toujours valide. Nous affirmons (et nous pensons sincèrement) être un assureur militant. Nos parties prenantes ont-elles bien cette perception ? Nos actions au quotidien sont-elles conformes à nos valeurs ?

De plus, la notion de développement durable émerge dans les media, au travers des réglementations, par l'intermédiaire de la société civile. Il y a une volonté de la Maif d'être présente dans ce dialogue.

Il y a une volonté de la direction générale de capter les perceptions de parties prenantes externes autres que celles des sociétaires, qui nous disent régulièrement qu'ils sont très satisfaits de nous. Et une volonté du CA de se lancer dans cette démarche d'introspection.

Le BS, c'est une démarche de recherche-action qui, sans être complexe, provoque parfois des « ateliers à gaz ». Mais les quelques difficultés rencontrées ont finalement été surmontées.

Des aménagements de la procédure ont été nécessaires à cause de la taille de l'entreprise ainsi que des aménagements du questionnaire pour le vocabulaire employé avec les parties prenantes.

Plus on s'approche de la fin, plus l'inquiétude augmente de ne pas voir sortir de l'analyse le résultat qu'on espérait : et si ce qui sortait du chapeau n'était pas terrible ! Il faut également noter que les 15 critères à travers lesquels l'entreprise est analysée ne sont pas classiques. Ils bousculent les organigrammes car les regards portés et donc les actions qui pourront être engagées devront nécessairement être partagées par l'ensemble des directions fonctionnelles.

Certains couacs sont apparus : le temps des remplissages des questionnaires a été doublé par rapport à nos tests, nous avons eu des problèmes techniques de connexions informatiques, etc. Il nous a toutefois été possible de faire face à ces imprévus car dans une grande entreprise, il est plus aisé de faire appel à des ressources que dans une entité de taille plus modeste.

Le CJDES a intégré les enseignements de cette mise en œuvre et a travaillé à un projet de guide méthodologique de la démarche du Bilan Sociétal qui doit permettre de réduire singulièrement les écueils rencontrés en phase expérimentale.

En interne, le Bilan Sociétal nous a demandé du travail : il faut fournir les informations nécessaires, communiquer en interne, organiser les tables rondes, etc.

Le rapport final a été rendu fin 2003 et la démarche s'est terminée par un dialogue CFIE-Maif. Les premiers plans d'action ont été validés ce matin en réunion de comité de direction générale. Il y a des plans prévus à court terme, moyen terme, long terme.

L'étape suivante sera d'intégrer ces plans dans l'opérationnel car nous souhaitons réaliser une deuxième évaluation en 2006. Dans l'idéal, de premiers résultats doivent donc être perceptibles à cette date dans les réponses des parties prenantes sur des champs que nous aurons travaillés.

Le rapport final Bilan Sociétal 2003 fait 250 pages. Il est complet, riche d'informations, mais du coup, cela provoque des difficultés d'appropriation. Nous avons donc demandé une synthèse que le CFIE nous a fournie. La question est maintenant de savoir comment communiquer aux parties prenantes, comment leur livrer une information accessible.

Un travail complémentaire est en cours avec le CJDES pour tirer les enseignements de 2003.

Le Bilan Sociétal est vraiment un outil de gouvernance d'entreprise. Il favorise le dialogue avec les parties prenantes grâce notamment aux tables-rondes. C'est un outil loyal car il laisse peu de prise à la dénaturation par l'entreprise. L'intérêt opérationnel est riche, l'aventure humaine est intéressante.

Jean-Louis Simon - MACIF

J'ai appris qu'on m'appelait le VRP du Bilan Sociétal ; je préférerais le chancre car je suis un passionné mais je n'ai rien à vendre.

Le BS est une démarche de fond. Il est régénérant d'identifier ses valeurs autres que financières. Chez nous, l'esprit mutualiste a été retrouvé grâce au BS. Le BS est vraiment un outil de dialogue : grâce à lui, on parle à nos salariés, nos organisations syndicales, nos prestataires, nos sociétaires. Après, on se demande : est-ce que telle action, telle politique va apporter des points en plus au Bilan Sociétal ?

Dernièrement, nous avons mis en place tout un plan d'action pour l'assurance des sourds et des malentendants car nous avons été éveillés par les questions posées par le BS.

Le BS, c'est une mentalité avant d'être une démarche technique. C'est un formidable outil de dialogue interne, ça peut devenir aussi un super outil de communication externe. L'idéal pour nous serait que le futur sociétaire nous demande : quel est votre BS ? C'est à dire comment vous comportez-vous avec moi ? Et pas seulement : que pouvez-vous m'apporter en termes financiers ?

Au début, le questionnaire a ému tout le monde par sa longueur : 430 questions, ce n'est pas rien ! Mais finalement, nous sommes revenus sur notre impression et nous pensons que ce questionnaire est bien fait : en effet, le questionnaire permet de répondre « je ne sais pas ». Et quand on doit répondre « je ne sais pas » de nombreuses fois, cela signifie qu'il y a un problème.

Puis, quand tout le monde en parle, on ne peut plus revenir discrètement en arrière. Tout le monde demande : et alors, qu'est-ce qu'on fait maintenant ? Du coup, nous avons créé une commission mixte avec nos parties prenantes et j'espère qu'elle ne se réunira pas trop souvent : pour la première réunion, 10 pages de propositions plus intéressantes les unes que les autres ont été rédigées. Le BS a provoqué une réelle émulsion. L'idée est

maintenant que chaque année en AG, le BS soit exposé, des engagements soient pris et les mesures justifiées.

Débat avec la salle

Q = Question

R = Réponse

Q : le BS est-il adapté à toutes les entreprises ou uniquement à celles de l'économie sociale ?

R Gérard Leseul : le BS est universel. Bien qu'il ait été créé à l'origine pour les entreprises de l'économie sociale, il a été testé dans des entreprises classiques, telles des carrosseries. Pour les associations, c'est possible aussi, avec des aménagements.

Q : Quel est le coût de cette démarche et pouvez-vous nous donner des exemples concrets ?

R Macif : en matière d'exemple, il y en a de toutes les sortes. Il n'y a pas très longtemps, lors d'une réunion avec les organisations syndicales, nous avons discuté du problème des fumeurs et des non fumeurs, qui apparaît dans le BS. Les non fumeurs ne se sentaient pas respectés, malgré la loi Evin. Nous avons donc décidé la construction d'une "salle extérieure" sur une terrasse, chauffée pour l'hiver, avec des bancs.

Par ailleurs, le BS a révélé une méconnaissance de ce que fait la Macif de ses réserves et peu de monde connaissait l'existence des fonds éthiques internes. Nous avons donc réalisé une campagne interne sur ces fonds.

Le coût du BS est d'environ 100 000 euros pour une structure comme la nôtre. Mais ce n'est pas le véritable coût du BS car ce sont les réalisations à sa suite qui ont un coût.

R Maif : en matière environnementale, le BS nous a permis de prendre conscience de nos impacts. La direction de l'informatique, qui avait déjà commencé à réfléchir sur ce thème, a décidé d'étudier plus activement la question du recyclage des ordinateurs usagés, soit par l'intermédiaire d'associations, soit autrement. Nous avons également décidé de créer une structure pour fédérer les actions sociétales de toute nature de la Maif.

Martial Cozette : on voit donc que les réalisations à la suite du BS peuvent être des éléments de terrain comme des éléments de synergie.

Gérard Leseul : le coût du BS pour les Scop de 30 à 40 salariés est de 6 à 7 jours/ homme, soit environ 7 000 euros.

Dominique Picard : Une aide (40 % du coût du BS) peut être apportée par les fonds régionaux pour les entreprises industrielles (DRIR) et nous souhaitons que les DRE puissent avoir ce type d'approche et une action incitative auprès des PME-TPE du secteur de l'équipement. Nous essayons également de mobiliser les Conseils Régionaux. En effet, en Europe, la RSE est réfléchiée pour les grandes entreprises mais les exigences des donneurs d'ordre vont étendre le phénomène.

Q : Quel est le degré d'implication des parties prenantes externes ?

R Gérard Leseul : lors du BS d'une Scop d'imprimerie, à la grande surprise des dirigeants, ils n'ont eu aucune difficulté à contacter les fournisseurs qui sont tous venus à la table-ronde.

RMacif : nous avons contacté 200 élus, 500 sociétaires, toutes les organisations syndicales, quelques experts automobiles, quelques garages et quelques avocats.

RMaif : 40 dirigeants, 250 mandataires, 500 sociétaires, 700 salariés, 200 partenaires sociaux et une soixantaine de fournisseurs ont été interrogés.

Q : Quel est le positionnement du BS par rapport à l'outil développé par Novethic ?

R : Novethic n'a pas développé d'outils d'évaluation. Les seuls outils concurrents sont le SME-Key de l'IMS et Performance globale du CJD. Ils sont plus partiels que le BS.

Q : le BS est-il un coût ou un investissement ? Et si c'est un investissement, quel est le retour sur investissement ?

RMacif : bien sûr que c'est un investissement ! Le retour sur investissement se mesure à l'instinct, au passionnel : on se fait du bien en se posant toutes ces questions. Mais nous avons la volonté d'instaurer une forme de label mesurable, une norme sur la richesse immatérielle de l'entreprise.

Q : Comment sont choisies les parties prenantes externes, les ONG par exemple ?

R : Des panels représentatifs sont constitués pour les clients par exemple. En ce qui concerne les ONG, ça dépend du type d'activité de l'entreprise.

Q : Comment est abordée la question des conditions de travail des sous-traitants dans le BS ?

R : Plusieurs questions abordent les thèmes de la sécurité et de la responsabilité envers les sous-traitants.

RMacif : des pistes nous ont été données dans le BS, nous les explorons.

Q : Il s'agit plus d'un témoignage que d'une question. Nous sommes une entreprise d'insertion de déconstruction automobile et travaillons entre autre avec la Macif. De nouveaux services ont été créés à la suite du BS : transport à façon, petits déménagements.... Avec la Macif IdF, nous avons un marché prioritaire du fait que nous sommes une entreprise d'insertion, mais aux conditions financières du marché.

Q : Quels apports du BS pour les ressources humaines internes ? Quels apports par rapport à la loi NRE sur les rapports annuels ? Quels éléments d'information du produit ?

RMaif : Nous n'avons pas tiré beaucoup d'informations sur le domaine social interne car nous avons déjà beaucoup travaillé dessus. Sur l'évolution des produits / services, l'impact peut être plus important.

RMacif : Les éléments d'information du BS sont bien plus riches que ce qu'on peut trouver dans les rapports annuels.

Q : Pourquoi ne pas l'avoir fait plus tôt, est-ce une mode ?

RMaif : Si demain, la "mode" disparaît, ça ne changera rien pour nous, car nous nous sommes créés sur des valeurs sociétales, il y a 70 ans. C'est dans nos gènes et nous n'avons pas attendu que la notion de RSE existe pour diriger nos actions au service exclusif de l'homme.

RMacif : On l'a déjà fait à maintes reprises, tranche par tranche, dans nos congrès, etc.

R Gérard Leseul : Le BS est fait pour contrer la communication des entreprises qui se disent responsables sans l'être. Mais ce n'est pas un label. Le but essentiel est que l'entreprise entame un dialogue avec ses parties prenantes sur ces thèmes.