LA RSE, levier d'action syndicale

Dialogue social

Gouvernance

Développement humain

Respect de l'écosystème de l'entreprise

Nouvelle boussole pour la performance

La CFE-CGC a toujours plaidé en faveur d'une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) qui s'ancre dans le quotidien des entreprises. Elle soutient une approche de la RSE qui irrigue l'ensemble de leurs activités, qui s'intègre à leur gouvernance, qui favorise leur ancrage territorial, qui engage sans détour les dirigeants et qui implique ceux qui la font : les salariés et parmi eux les managers. C'est ainsi que la RSE sera réellement créatrice de valeur et qu'elle redonnera du sens.

La RSE s'adapte parfaitement à l'approche de la CFE-CGC : un syndicalisme constructif, exigeant et pragmatique, qui recherche par le dialogue des solutions mutuellement gagnantes au service de l'intérêt collectif.

Cette vision, que la CFE-CGC défend dans les travaux de la plate-forme RSE installée par les pouvoirs publics, n'est pas sans incidence sur le rôle et le fonctionnement de l'organisation syndicale. La CFE-CGC s'empare ainsi de la RSE pour en faire un véritable levier d'action à la disposition de ses équipes syndicales dans les entreprises, concourant par la même occasion à nourrir l'action syndicale.

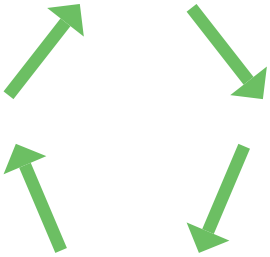
Pour ce faire, la CFE-CGC a défini 5 axes d'actions :

Le dialogue social

gage de pertinence des démarches RSE.

Le respect de l'écosystème de l'entreprise

en intégrant les interactions avec son environnement.



Le développement humain

permettant de considérer les salariés non seulement comme une ressource et un vecteur de performance, mais aussi un capital à préserver et à valoriser.

La nouvelle boussole pour la performance

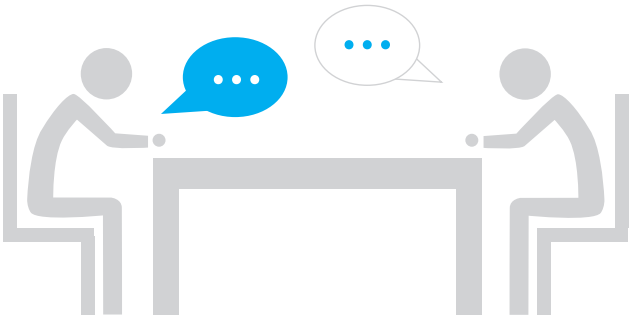
un modèle de développement qui intègre la RSE comme porteuse d'équilibre face au court-termisme dans lequel les entreprises opèrent trop souvent, soumises aux marchés financiers et à la satisfaction des seuls actionnaires.

La gouvernance responsable

qui doit associer davantage les salariés aux décisions stratégiques de l'entreprise et inscrire les objectifs de performance dans une vision de long terme.

Dialogue social

La CFE-CGC considère qu'il n'y a pas d'entreprise responsable sans dialogue social de qualité. En effet, la RSE reposant sur le principe du dialogue,



elle a besoin d'interlocuteurs légitimes, solides et autonomes, formés aux échanges multi-acteurs, capables d'écouter et de répondre. C'est pourquoi elle doit se construire avec les parties prenantes et non pas de façon unilatérale; en mobilisant les ressources du dialogue social plutôt que par un plan d'action imposé; en impliquant les acteurs internes le plus tôt possible. Le dialogue social est un outil efficace pour challenger l'effectivité de la démarche RSE de l'entreprise, la faire progresser de l'intérieur et analyser la place de l'entreprise dans son écosystème. Il incite les entreprises à se tourner vers une vision globale et de long terme de la performance, visant l'anticipation des situations de crise et le développement de la résilience des entreprises.

Un dialogue social efficace est aussi un facteur de performance, globale et durable, et un critère déterminant de la notation sociale des entreprises qui s'invite de plus en plus dans les modes de financement des entreprises. C'est la qualité du dialogue social qui est la seule garante de la pertinence des démarches RSE sur les enjeux sociaux.

Une politique RSE visible, crédible et soutenue par le dialogue social est un atout de conquête et de fidélisation des clients, de maîtrise des risques et de pérennité de l'entreprise sur le long terme.

La RSE enrichit le dialogue social par les valeurs qu'elle diffuse : souci de l'intérêt général, confiance, loyauté des partenaires et des engagements, redevabilité. À leur tour, les acteurs du dialogue social sont porteurs de compétences qui aident à l'établissement de relations solides avec les parties prenantes : capacités d'écoute, de négociation, de construction d'alliances.

La CFE-CGC invite donc ses équipes syndicales à se saisir des nouveaux outils mis en place par les pouvoirs publics à la suite des négociations dans lesquelles elle s'est fortement impliquée, qui contribuent à la construction et l'amélioration des politiques de RSE :

- le reporting social et environnemental (issu du Grenelle de l'environnement), qui donne plus de visibilité à la politique RSE et qui permet de déterminer les zones d'engagement et de progrès à construire;
- la base de données économiques et sociales (issue de l'accord interprofessionnel sur la sécurisation de l'emploi), qui offre une dimension prospective, notamment sur les performances économiques et sociales.

La CFE-CGC s'est également fortement engagée pour donner du corps à la dimension internationale du dialogue social et donc de la RSE : renforcement des Comités d'Entreprise Européens, soutien des accords cadre internationaux (ACI), respect des droits humains, devoir de vigilance des maisons mères et des donneurs d'ordre vis-à-vis de leurs filiales et de leurs sous-traitants…

Gouvernance

La CFE-CGC s'est fortement engagée dans le fonctionnement des institutions représentatives du personnel : Comités d'entreprise, CHSCT, comités de groupe, etc. Mais il est indispensable que la voix des salariés soit relayée directement dans les instances de gouvernance où s'élabore la stratégie et qui, en quelque sorte, définissent l'espace dans lequel les acteurs sociaux pourront s'exprimer et s'associer aux choix et décisions qui engagent l'avenir de l'entreprise et des salariés.

C'est pourquoi la CFE-CGC a pesé de tout son poids pour l'élargissement de la présence des représentants des salariés au sein des conseils d'administration et de surveillance.

Si l'administrateur salarié est un administrateur comme les autres, doté des mêmes droits et devoirs, il est aussi cette indispensable « voix de l'intérieur ». Une voix qui enrichit les débats des conseils d'administration grâce à sa connaissance de la réalité industrielle, économique et sociale de l'entreprise… que les autres administrateurs n'ont pas nécessairement à l'esprit quand ils prennent des décisions qui engagent l'avenir de l'entreprise.

En ce sens, l'administrateur salarié est le gardien d'une bonne gouvernance, connectée à la réalité de l'entreprise, soucieuse du long terme, intégrant la diversité des risques auxquels l'entreprise est confrontée et dépassant l'horizon souvent étriqué de la seule performance financière qui caractérise la réflexion de bon nombre d'administrateurs et d'actionnaires. Il est donc le garant de l'intégration de la RSE dans la gouvernance des entreprises, en la rendant de plus en plus compatible avec la performance économique et financière.

Dès 2005, à l'initiative d'administrateurs salariés convaincus de leur rôle et porteurs des valeurs de la CFE-CGC, la confédération a créé un Cercle des administrateurs salariés CFE-CGC, regroupant aujourd'hui plus de 150 membres. Ce cercle leur permet de partager leurs expériences, d'échanger les bonnes pratiques de gouvernance et de réfléchir aux actions à mener dans l'exercice de leur mandat. Il a activement contribué aux travaux de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) qui a ainsi reconnu, tout comme le CESE et France Stratégie, l'utilité pour les entreprises de disposer d'administrateurs salariés compétents et engagés.

Plus généralement, la CFE-CGC défend une gouvernance d'entreprise dans laquelle la participation des salariés est intégrée, à travers les administrateurs salariés, l'actionnariat salarié ou encore à travers les modèles d'essence coopérative voire mutualiste.

Pour la CFE-CGC, syndicat de l'encadrement, le management constitue un autre enjeu majeur pour la RSE, dont la démarche ne peut se déployer durablement et efficacement que si elle est portée par la ligne managériale, « la cordée de la RSE », car ce sont bien les managers qui sont en première ligne pour redonner du sens. La CFE-CGC préconise donc de restituer des marges de manœuvre au management intermédiaire et de co-construire un nouveau pacte social avec l'encadrement. La CFE-CGC soutient le caractère indispensable d'un management de proximité privilégiant les fondamentaux, disposant d'une réelle autonomie pour déployer un management responsable et innovant, répondant aux attentes des salariés, y compris celles des nouvelles générations.

Enfin, la CFE-CGC invite les entreprises à considérer leurs territoires à la fois :

- comme des espaces de construction pour ancrer la politique RSE localement (approche descendante) et,
- comme des espaces de contribution pour prendre en compte les enjeux de leurs territoires dans leur démarche RSE (approche ascendante).

Développement humain

La CFE-CGC en est persuadée, c'est parce qu'elles seront plus soucieuses de leur capital humain et qu'elles sauront mobiliser et motiver leurs salariés que les entreprises gagneront demain dans une économie ouverte et fondée sur la connaissance, l'innovation, la compétitivité et la haute valeur ajoutée. C'est pourquoi la CFE-CGC s'est engagée très tôt en faveur de la santé, du bien-être au travail (notamment avec son baromètre du stress) et de l'anticipation des parcours professionnels.

Aujourd'hui, la santé, la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle sont identifiées comme autant de vecteurs de performance pour les entreprises. La CFE-CGC souhaite accompagner les entreprises pour mieux en prendre conscience et optimiser leurs efforts pour retrouver le chemin de la performance durable et assurer la qualité de vie et le développement humain. Le point clé aujourd'hui est de redonner du sens au travail.

Cela passe par le fait de dialoguer sur la qualité du travail bien fait, en connectant les indicateurs de performance, de satisfaction des clients ou de résultat avec les objectifs individuels et collectifs. Un trop grand nombre de salariés sont en effet aujourd'hui victimes d'injonctions paradoxales. Redonner du sens au travail, c'est également remettre la reconnaissance du travail accompli et le dialogue professionnel au goût du jour.

En matière de développement humain, les leviers sont connus. Ils font partie de la gestion des ressources humaines mais ils constituent aussi des objets de négociation et des composantes de la politique de RSE : la formation et les questions relatives à l'employabilité, la GPEC et l'anticipation des mutations économiques, la diversité, la lutte contre les discriminations, l'égalité professionnelle, la gestion des talents, l'appréciation du professionnalisme, la santé et le bien-être au travail, la prévention des risques professionnels, du stress et des risques psychosociaux, le télétravail, l'épargne salariale, l'équité des rémunérations, la reconnaissance au travail, la relation managériale, le dialogue social, la transmission des savoirs, la communication intergénérationnelle, l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, l'impact des communications digitales, la motivation des salariés, la marque employeur,…

C'est pourquoi la CFE-CGC considère qu'une politique RSE crédible permet de basculer d'une approche déclarative à une approche transformative et qu'elle constitue un facteur d'attractivité, de fierté et de cohésion pour les salariés. Tous les collaborateurs, quelles que soient leurs générations, doivent retrouver dans leur entreprise, des valeurs, des éléments de projet, des aspirations dans lesquels ils peuvent se reconnaître. La CFE-CGC est convaincue qu'une politique RSE qui s'incarne dans son quotidien est de nature à montrer que l'entreprise se soucie de ses collaborateurs, de ses ressources et qu'elle a compris qu'ils sont les passeurs de son empreinte sociétale et la principale source de performance et de compétitivité.

Respect de l'écosystème de l'entreprise

Toute démarche RSE doit inscrire l'entreprise dans son environnement et tenir compte des interactions avec son écosystème afin d'identifier les enjeux environnementaux, les enjeux de son territoire mais aussi de sa filière industrielle et de ses activités.

Dans cette perspective, la CFE-CGC est convaincue que les salariés ne seront mobilisés sur les questions environnementales que si on les informe, on les forme, on les associe aux enjeux environnementaux de leur entreprise, que l'on débat avec eux des transitions professionnelles posées par la mutation de la société, et qu'on leur offre des perspectives en matière d'emplois durables et de pouvoir d'achat. C'est pour soutenir cette approche que la CFE-CGC a bâti sa propre stratégie de développement durable et est pleinement engagée dans les travaux du Conseil National de la Transition Ecologique. Convaincue que le développement durable ne s'ancrera dans le quotidien des entreprises que s'il repose sur l'adhésion des salariés et leur parle de manière pragmatique, la CFE-CGC est persuadée que la responsabilité environnementale des entreprises passe par des actions concrètes qui doivent être négociées et construites dans les entreprises : Plan de Déplacements Entreprise (PDE), mise en place du télétravail, réalisation d'un bilan carbone, réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), formation et promotion des gestes écoresponsables, développement de l'économie circulaire par l'amélioration de la consommation et du traitement de l'énergie, de l'eau, des matières premières et des déchets (recyclage). Sur toutes ces actions, le retour sur investissement est souvent mesurable et la CFE-CGC propose de négocier l'affectation des gains réalisés entre l'entreprise et les salariés. La CFE-CGC s'est également engagée en faveur de la biodiversité en signant la stratégie nationale et en participant aux initiatives du ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie.

Penser l'environnement de l'entreprise, c'est aussi réfléchir à la démarche citoyenne de l'entreprise, à son insertion dans son écosystème et sa chaîne de valeur. La CFE-CGC rappelle qu'une politique RSE ambitieuse, qui s'intéresse aux impacts sociaux et environnementaux de l'entreprise dans son écosystème et ses parties prenantes, est un atout pour maîtriser les risques. Elle contribue également à gagner et fidéliser des nouveaux clients, notamment du fait de l'intégration progressive de clauses RSE dans les appels d'offres publics et privés mais aussi par les effets d'image et de réputation.

De même, la CFE-CGC s'est engagée en faveur du déploiement des achats responsables, afin que le « moins-disant » ne soit pas le seul critère de sélection et que le potentiel de performance apporté par le réseau des sous-traitants soit mieux apprécié et valorisé.

En dialoguant avec leurs parties prenantes internes et externes sur les interdépendances avec leur écosystème, les entreprises engagent une démarche de co-construction susceptible de générer des innovations et des reconfigurations de leur modèle d'affaires (identification de nouvelles sources de revenu, de partenariats potentiels, de ré-allocation de ressources, de recomposition de la chaîne de valeur) au bénéfice de leur compétitivité, de leurs salariés et de l'environnement.

Nouvelle boussole pour la performance

La CFE-CGC considère qu'il est temps de tirer les conclusions des recherches académiques et des baromètres qui montrent de façon convergente que la performance sociale et environnementale et donc la RSE contribuent à la performance économique et financière. Cette conviction soutient l'engagement de la CFE-CGC, membre fondateur du CIES (Comité intersyndical de l'épargne salariale), en faveur de l'épargne salariale, de la labellisation des fonds ISR (Investissement Socialement Responsable) et plus généralement des principes de la finance responsable.

À l'occasion du Pacte de responsabilité, la CFE-CGC a rappelé son engagement en faveur d'un modèle de gouvernance et d'une structure capitalistique d'entreprise plus responsables, plus soucieux du long terme et plus respectueux de l'ensemble des parties prenantes. L'enjeu est de transformer l'entreprise en la sortant d'un horizon réduit à la création de valeur actionnariale à court terme et en élargissant son objet social à l'ensemble de ses parties prenantes. C'est ainsi que le concept de performance globale permettra l'atteinte d'un nouvel équilibre entre les différentes parties prenantes de l'entreprise qui contribuent à la création de valeur. La CFE-CGC est convaincue que la performance globale doit être insufflée par les dirigeants de l'entreprise et qu'elle fait partie de leurs missions et objectifs. C'est pourquoi, afin d'y parvenir, elle juge nécessaire d'indexer la rémunération des dirigeants et des managers à des indicateurs RSE.

La RSE permet aussi de tempérer les excès de la mondialisation. En effet, la non-maîtrise des risques sociaux et environnementaux constitue un frein à la croissance de plus en plus puissant et une fragilité de tous les instants. Sur le plan global, les risques les plus sensibles sont le creusement des inégalités, les risques dus au dérèglement climatique ainsi que le chômage, le sous-emploi et la précarité. Par ailleurs, la CFE-CGC constate que la RSE est un ferment prometteur de sortie de crise et contribue à la résilience des entreprises.

Une politique RSE de qualité contribue fortement à l'attractivité de la marque et à la réputation de l'entreprise. Il n'y a plus de cloison étanche entre les rôles : le consommateur, qui est aussi un salarié, parfois un actionnaire, recherche une entreprise et des produits conformes à ses valeurs et capables de s'engager en faveur des causes qui lui importent. La plus grande transparence sur les impacts des produits ou services doit donc être recherchée. Loin de toute approche dogmatique ou politicienne, l'objectif de la CFE-CGC est avant tout de préserver les emplois, d'aujourd'hui comme de demain, d'en assurer la qualité, de défendre le pouvoir d'achat des salariés, et en particulier de l'encadrement, et de retrouver la voie d'une croissance durable et responsable, et cela dans une logique gagnant-gagnant entre les salariés, les entreprises et l'ensemble de la société.

Redonnons du Sens Ensemble

L'engagement de longue date de la CFE-CGC dans la RSE aborde aujourd'hui une nouvelle étape. Pour mieux assurer le portage et l'ancrage de la RSE dans les entreprises, la CFE-CGC a lancé la mise en place d'un réseau de référents Développement Durable/Responsabilité sociétale des Entreprises. Cette démarche vise à faire partager les pratiques RSE et à mieux accompagner les entreprises dans leur plan d'actions en matière de développement durable. Pour ce faire, un programme de formation Développement Durable/RSE a été mis en place dès mi-2015 pour faire de ces référents, des véritables ambassadeurs RSE dans les entreprises et organisations.

Avec ses équipes de militants et d'élus, sur le terrain, la CFE-CGC intègre ainsi la RSE au cœur de son action syndicale, pour déployer avec les salariés, une dynamique qui permette de Redonner du Sens Ensemble !

Rédaction : secteur Développement durable, Énergies, Logement et RSE CFE-CGC / Conception : service Communication de la CFE-CGC - V. Bouret /N.Alexandre - Mai 2015

Maison de la CFE-CGC – 59 rue du Rocher – 75008 Paris
+33 (0)1 55 30 12 12 – 🖷 +33 (0)1 55 30 13 13
www.cfecgc.org