



Texte original*.

Intégrer les conditions de travail dans le volet social de la RSE : une action collective avec des PME de Basse - Normandie

Gilles Picard & Hélène Thierry

ARACT BASSE NORMANDIE, 14000 CAEN - g.picard@anact.fr

Résumé. En région Basse Normandie, un label institutionnel *Responsabilité Sociale des Entreprises/Développement Durable* (RSE/DD) vient valider des démarches engagées par les PME. Ces dernières peinent cependant à développer le volet social dans leur démarche. L'ARACT Basse Normandie, au travers d'une action collective expérimentale menée auprès de sept directions d'entreprise, a proposé d'intégrer le travail dans le volet social de leurs démarches RSE. Le temps restreint d'accompagnement des entreprises, ainsi qu'un objectif, recherché par l'ARACT Basse Normandie, de plus grande autonomie d'action des directions, a conduit les intervenants à privilégier une posture d'accompagnement visant à transférer des outils orientés vers la prise en compte et l'analyse des conditions de réalisation du travail. Cet accompagnement visait à initier un processus auprès des directions leur permettant d'intégrer dans leur analyse, mais aussi dans leurs actions, les questions du travail. Cette communication vise à montrer en quoi l'intégration des questions du travail dans l'action managériale permet d'initier une dynamique et de donner un contenu « centré travail » au volet social des entreprises qui font du développement durable et en quoi l'intervenant dans sa posture devient un agent de durabilité en favorisant l'autonomie des directions sur les questions du travail.

Mots-clés : développement durable, travail, volet social, durabilité.

Integrate the working conditions in the social aspect of corporate social responsibility: a collective action with companies

Abstract. In Region Lower Normandy, an institutional label Corporate Social Responsibility / Sustainability (CSR / SD) validates the steps taken by SMEs. These however are struggling to develop the social component in their approach. The ARACT Lower Normandy, through an experimental collective action from seven directions of business, proposed to integrate work in the social aspect of their CSR efforts. The limited time to assist companies and that a goal of greater autonomy of action of the directions sought by ARACT Lower Normandy has led stakeholders favor a support posture to transfer tools oriented towards the consideration and analysis of the performance conditions of the job. This support was to initiate a process with directions allowing them to integrate in their analysis, but also in their actions, labor issues. This Communication aims to show how the integration of work in managerial action is used to initiate a dynamic and give content "centered work" the social aspect of firms that sustainable development and how the speaker his posture becomes a sustainability officer fostering autonomy directions on labor issues.

Keywords: sustainable development, employment, social, sustainability.

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Marseille du 21 au 23 septembre 2016. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Picard, G. & Thierry, H. (2016). Intégrer les conditions de travail dans le volet social de la RSE : une action collective avec des PME de Basse - Normandie . Actes du 51^{ème} Congrès de la SELF, Marseille, 21-23/09/16.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

LE VOLET SOCIAL DE LA RSE

Certaines PME bas-normandes se lancent dans des démarches RSE attestées par un label régional *Développement Durable et Responsabilité Sociétale des Entreprises*. Ce label institutionnel vient confirmer que ces entreprises mettent en place des démarches qui s'appuient sur les principes de la norme ISO 26000 et de la définition issue du rapport Brundtland. Pour les entreprises bas-normandes engagées dans ce type de démarche, la RSE représente la contribution des entreprises au développement durable, dont l'approche repose généralement sur 3 volets constituant un ensemble intégrateur et de performance : un volet environnemental, un volet économique et un volet social.

Néanmoins, force est de constater que le volet social représente la plupart du temps un objet difficile à appréhender et à développer dans les entreprises. Souvent abordé sous l'angle d'une mise en conformité avec la réglementation sociale, ce volet est souvent perçu comme une contrainte limitant l'action, déconnecté des autres piliers et ne constituant pas pour les directions un enjeu stratégique de performance.

Dans ce contexte, l'ARACT Basse Normandie a proposé aux directions d'entreprises s'inscrivant dans ce label une action collective visant à renforcer le volet social en dépassant les aspects réglementaires et en proposant de positionner le travail et ses conditions de réalisation comme composante du volet social.

Cette proposition s'inscrit dans une évolution des modes d'actions et d'intervention de l'ARACT. L'action collective devient une offre de service de plus en plus développée et la posture de l'intervenant ergonomiste « expert » laisse place à une posture visant à transférer des méthodes et des outils pour développer la capacité d'analyse et d'action des membres de l'entreprise à partir de leur expertise sur le travail.

Cette communication présentera les enseignements relatifs au déploiement de cette action. Dans un premier temps nous expliciterons comment, du point de vue de l'ARACT Basse Normandie, les questions du travail prennent leur place au sein du volet social du développement durable, puis, comment nous avons choisi un processus d'accompagnement des directions visant à développer leur capacité d'action; enfin, nous présenterons les résultats du point de vue du développement durable : en quoi la prise en compte du travail dans le volet social est-elle une condition d'une démarche durable ? La posture de l'intervenant favorise-t-elle la professionnalisation des directions ? L'intervenant en donnant davantage de capacité d'agir devient-il un agent du développement durable ?

COMMENT LES QUESTIONS DU TRAVAIL PRENNENT-ELLES LEUR PLACE AU SEIN DU VOLET SOCIAL DU DEVELOPPEMENT DURABLE ?

Le développement durable s'est centré dès l'origine sur les notions de gestion, valorisation, préservation de ressources rares ou non pérennes. Or, on peut considérer que la ressource humaine fait partie de ces ressources rares et, à ce titre au moins, doit être préservée, mise en valeur autant que les ressources énergétiques ou autres. L'ARACT Basse Normandie, dans son approche du volet social, s'est donc interrogée sur la place réservée à l'Homme dans l'entreprise, à moyen et long terme, dans l'équilibre entre dimension économique et dimension sociale, dans la préservation et le développement de la ressource humaine, dans la prise en compte du développement social durable comme critère de performance d'un projet d'investissement.

A ce titre, les conditions de travail deviennent une caractéristique du volet social du développement durable et renvoient à la promotion de la santé au travail, aux compétences et aux parcours professionnels tout au long de la vie active, à la gestion des âges, à la gestion intégrée des projets. Aborder le volet social du développement durable par les conditions de travail est une façon de hisser les questions sociales au niveau des conditions de réussite des actions de développement des entreprises. C'est aussi créer une opportunité de développer une

approche intégrée des enjeux de conditions de travail dans la performance globale durable de l'entreprise. Dans ce contexte, amener des directions d'entreprise à cheminer sur la question du travail et de ses conditions de réalisation et à faire les liens avec les notions de performance, santé, durabilité, conduit à les mettre dans une situation relativement « aisée » de décalage par rapport aux enjeux de mise en conformité réglementaire, tant le sujet du développement durable est en lui-même un puissant intégrateur.

Le cadre de l'action collective : entre contrainte et opportunités

L'action collective visait 3 objectifs : (a) amener les directions des entreprises à prendre en compte les questions du travail et de ses conditions de réalisation, notamment dans la phase de diagnostic ; (b) les conduire vers une autonomie d'action ; (c) engager des transformations durables dans les entreprises, que celles-ci concernent des situations de travail ou des pratiques (managériales, de prise de décisions stratégiques). Un consultant davantage spécialisé dans les dimensions économiques et environnementales du développement durable travaillait en binôme avec l'ARACT, l'ensemble des intervenants garantissant la meilleure articulation possible entre les 3 piliers du développement durable dans les projets des entreprises.

Le caractère restreint du cadre d'intervention en terme de temps, a conduit les intervenants à adopter une posture visant à outiller les acteurs pour ne pas faire « à leur place », tout en les accompagnant dans l'utilisation de ces outils et en partageant des clés de lecture autour des questions du travail et de ses conditions de réalisation.

Amener les directions des entreprises sur les questions du travail

Les intervenants ont mobilisé dans un premier temps un outil d'analyse démographique construit autour de données de base (âges, sexes, anciennetés, métiers, services, absentéisme lié aux AT et au MP), sur l'année en cours et les 4 dernières années. Une fois la base remplie par l'entreprise, le logiciel effectue les croisements entre les différentes données, proposant une photographie de la population concernant l'année n et une vision dynamique de la population en la comparant avec les années n/ n-1,-2,-3, etc..

Ce travail réalisé, les intervenants ont accompagné chaque direction dans la compréhension et l'analyse des résultats. Ces derniers révèlent souvent des phénomènes non perçus par les directions qui ont plus souvent une approche de leur population « à grande maille » (population jeune ou au contraire vieillissante, homme, femme, ...). L'accompagnement réalisé par l'intervenant vise à faire émerger des échanges sur les résultats des données, les éléments de contexte, les événements passés ou en cours dans l'entreprise, la conduisant petit à petit à interroger ces résultats au regard des enjeux de conditions de travail (vieillesse/santé au travail, besoin de transfert de compétences).

Vers une autonomie d'action

Suite à l'analyse démographique qui a permis aux directions d'identifier un axe de travail, une seconde étape visait, pour les directions qui le souhaitaient, à passer à un niveau plus fin d'analyse au travers d'un « diagnostic photo ». A partir de photos prises par les salariés, il s'est agi de travailler autour des problématiques rencontrées dans le travail et de faire émerger des propositions d'actions possibles. L'accompagnement des intervenants a consisté à expliquer l'outil à la direction, son objectif, les conditions de réussite. Son utilisation a été laissée à la discrétion de la direction.

Par exemple, dans l'une de ces entreprises, la responsable hygiène sécurité et la DRH décident de mettre en place un groupe de travail à l'occasion d'un projet de conception qui va modifier les flux. Un appareil photo est mis à disposition des salariés. Une première réunion animée par la RQHSE permet d'échanger avec les salariés sur les photos et d'identifier une vingtaine de points de dysfonctionnement (bons de travail en retard, goulots d'étranglements, problématique ERP, etc.). Une deuxième réunion a permis de travailler sur des pistes

d'actions (travail sur les références produits, lien avec les autres services). Ce travail a été présenté aux chefs de services et responsables pour identifier des actions localisées à mettre en œuvre rapidement et a conduit à une réflexion plus globale sur le flux, la gestion de l'espace, etc. Dès lors, les actions mises en œuvre intègrent les enjeux de qualité du travail favorisant ainsi, une amélioration de la qualité de vie au travail.

Connaître et reconnaître l'expertise des salariés sur le travail pour transformer les situations de travail

Dans cette même entreprise, le diagnostic photo réalisé par la DRH et la RQHSE a eu pour effet de faire connaître et reconnaître le travail des salariés, leur expertise, et de mettre en œuvre des actions de transformations sur la base des réalités de travail (réduction des références produits, cahiers de liaison entre service, amélioration du stockage). Plus généralement, cette phase nous semble mettre en exergue deux enseignements principaux. Premièrement, elle renforce la légitimité du manager (RQHSE et DRH) parce qu'il reconnaît et prend en compte l'expertise des salariés, facilite le processus de décision des actions de transformation sur des bases partagées, et rend acteurs les salariés dans la transformation de leur système de travail. Deuxièmement, le travail devient le centre de l'action, renforçant le volet social du développement durable et s'inscrivant dans une logique de transformation et de participation active des parties prenantes internes.

DISCUSSION

Pour rappel, étaient posés, en introduction de cette communication, un certain nombre de questionnements : en quoi la prise en compte du travail dans le volet social est-elle une condition d'une démarche durable ? La posture de l'intervenant favorise-t-elle la professionnalisation des directions ? L'intervenant en donnant la capacité d'agir devient-il un agent du développement durable ?

Malgré le cadre temporel contraint de l'action collective, les entreprises ont pleinement investi l'action pour aller vers des transformations. La question de la pérennité et de la durabilité de ces transformations reste malgré tout posée, la temporalité permettant la prise de recul nécessaire à un retour d'expérience plus poussé n'étant pas encore suffisante.

Intégrer les questions du travail dans l'action managériale semble avoir permis de lancer une dynamique et de donner un contenu « centré travail » au volet social à des entreprises qui font du développement durable un axe fort de leur politique d'entreprise. Est-ce pour autant la seule façon pour l'ergonome intervenant d'agir sur une partie du développement durable ? Quid de la pérennité de la dynamique lorsque les directions partiront ? La posture adoptée par l'intervenant semble avoir donné de l'autonomie aux directions, peut-on cependant parler de professionnalisation ? Les directions seront-elles en capacité de réintégrer cette expérience à d'autres projets ?

La mise en lumière des réalités de terrain et des effets potentiels des conditions de réalisation du travail a permis à certaines entreprises d'appréhender différemment leur façon de fonctionner et de donner au volet social une autre dimension, plus intégrée dans leurs logiques et stratégies. Cependant, nous faisons l'hypothèse qu'en fonction de l'articulation entre tel ou tel type de posture et d'outils, l'appropriation par les directions des questions du travail et leur autonomie d'actions sera plus efficiente. Préciser ces aspects demandera de nouvelles réflexions lors d'expérimentations à venir.

L'action a permis à certaines directions d'expérimenter, d'ouvrir des espaces de discussion sur le travail. Autant d'opportunités qui ouvrent des perspectives pour une ARACT de développer des pratiques innovantes aux sujets de Qualité de Vie au travail, la place de l'expérimentation dans l'intervention ou les questions du management du travail.

Ces travaux peuvent donc constituer une occasion de réfléchir aux évolutions des enjeux pour l'ergonome intervenant et les acteurs institutionnels face au développement durable.

BIBLIOGRAPHIE

ARACT Basse Normandie. (2015). *Travail et développement durable, guide des outils pour l'action*. Caen, 27 pages.

ARACT Basse Normandie. (2016). *Le SAFARI-PHOTO un outil pour parler du Travail et faire parler le Travail - Fiche pratique, des repères pour agir n°14*. Caen, 6 pages.