

Réunion du 8 septembre 2015

LA FORMATION DES CADRES À LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

Le conseil d'orientation de l'IRFEDD réunit un groupe d'acteurs sur la formation et l'économie verte en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Ce document met en évidence l'avancée des travaux de ce groupe de travail.

CONTEXTE

1-3

LES ENJEUX EMPLOI FORMATION

4-10

ILLUSTRATION

11

POUR EN SAVOIR PLUS

12-13

Ce cahier constitue une prolongation des travaux du Conseil d'orientation issus de la réunion du 29 janvier 2013 sur le thème « responsabilité sociétale des entreprises » (RSE). Selon les conclusions de ces travaux, c'est souvent la direction de l'entreprise ou les collaborateurs proches de la direction qui sont les plus à même d'être sollicités pour porter une démarche de responsabilité sociétale, et ce portage par la direction est fondamental pour garantir sa réussite. L'enjeu pour favoriser ce type de démarche repose davantage sur le développement de compétences transverses en termes de management que de compétences et connaissances spécifiques. Ces réflexions nous conduisent à réfléchir de manière plus spécifique aux compétences requises par les postes d'encadrement dans la mise en œuvre de stratégies de responsabilité sociétale au sein des entreprises.

Les dispositifs d'accompagnement des entreprises à la RSE en région Provence-Alpes-Côte d'Azur

Plusieurs initiatives et dispositifs internationaux et nationaux, portés par des organismes tantôt privés tantôt publics, visent à favoriser le déploiement des démarches de RSE (responsabilité sociétale des entreprises). Citons par exemple :

- La norme ISO 26000¹, cadre de référence international des entreprises en matière de responsabilité sociétale. ISO 26000 porte sur sept questions centrales (gouvernance, loyauté des pratiques, environnement, relations et conditions de travail, communauté et développement local, questions relatives aux consommateurs, droits de l'Homme).
- Les indices boursiers et les agences de notations extra-financiers, tels que le Dow Jones Sustainability Index et l'Agence Vigeo.
- Les diverses recommandations de l'OCDE et de la Commission européenne².
- L'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques de 2001, qui impose en France la publication d'un rapport extra-financier aux entreprises d'au moins 500 salariés et dont le chiffre d'affaire est supérieur ou égal à 100 millions d'euros.
- Le label de référence LUCIE³, dont le référentiel s'aligne sur les sept questions centrales de la norme ISO 26000.
- Les actions des Chambres de commerce et d'industrie : création d'outils d'information (guides, plaquettes...), sensibilisation des entreprises (déplacements dans les entreprises, réunions collectives...) et accompagnement personnalisé auprès des entreprises (pré diagnostics, labellisations...).

En complément de ces initiatives, **la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) mène une politique active de diffusion de la RSE, en partenariat avec d'autres partenaires institutionnels** : l'Etat à travers la DIRECCTE (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) et la DREAL (Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du

1 <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm>

2 Voir par exemple :

- OCDE - G20/OECD principles of corporate governance : <http://www.oecd.org/daf/ca/principles-corporate-governance.htm>
- OCDE - Social and welfare issues : <http://www.oecd.org/social/>
- Commission européenne : La responsabilité sociétale des entreprises dans l'UE : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=fr>
- Commission européenne : Corporate social responsibility : <http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/>

3 <http://labellucie.com/>

logement), la délégation régionale de l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) et la CCIR (Chambre de commerce et d'industrie régionale).

La politique publique de la RSE en région PACA est conçue et mise en place de manière collégiale par ces différents acteurs institutionnels. Ceux-ci collaborent grâce à une plateforme régionale appelée RS Tank⁴, qui regroupe les acteurs institutionnels de la RSE ainsi que des acteurs du monde économique (pôles de compétitivité, grandes entreprises), des experts de la RSE et des partenaires sociaux. A titre d'exemple, l'une des dernières réunions de travail des partenaires de RS Tank a porté sur les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants, et entend déboucher sur la mise en place en partenariat avec l'Afnor de critères d'attribution des marchés sur la base de considérations sociales et environnementales.

Cette politique interinstitutionnelle se traduit aussi et surtout par la mise en place depuis janvier 2015 d'un service d'accompagnement des entreprises régionales dans leurs démarches d'intégration de la RSE : le parcours « Performant et responsable en PACA »⁵. Ce dispositif vise à aider les petites entreprises (TPE et PME de moins de 50 salariés), parce qu'elles disposent de moins de ressources à consacrer à la RSE que les grandes entreprises, à améliorer leur efficacité économique tout en prenant en compte leurs impacts environnementaux, sociaux et sociétaux. Une centaine d'entreprises sont engagées à ce jour dans le parcours.

Le parcours « Performant et responsable en PACA » propose aux entreprises une auto-évaluation, des aides financières pour bénéficier de l'accompagnement d'experts, et une valorisation de leur engagement (voir encadré ci-dessous). Le parcours proposé peut être suivi « à la carte » par les entreprises, selon leurs enjeux, leurs priorités et leur niveau d'engagement.

Les services proposés par le parcours Performant et responsable en PACA⁶

Le parcours répond aux besoins constatés des entreprises souhaitant s'engager en matière de RSE en leur permettant de :

- Mieux comprendre la liaison entre performance économique durable et RSE.
 - Des sessions gratuites de sensibilisation et de formation à la RSE sont régulièrement organisées.
 - Le site internet www.rsepaca.com présente l'actualité de la RSE en région et le site www.portailrse.com référence les entreprises engagées, les consultants spécialisés (de manière à assurer leur légitimité en tant que tel) et les programmes de soutien qui sont à la disposition des entreprises de la région souhaitant s'engager.
- Faire un état des lieux de leur performance et de leur responsabilité et s'engager à progresser.
 - Le portail www.monentrepriseresponsable.net permet en moins de huit minutes d'autoévaluer la performance durable de l'entreprise.
 - Une visite d'une demi-journée est réalisée gratuitement par un conseiller de la CCI ou du PRIDES de rattachement de l'entreprise pour faire le

⁴ http://ui06.com/jcms/prd_598034/fr/rs-tank

⁵ <http://www.performant-responsable-paca.fr/>

⁶ <http://www.regionpaca.fr/developpement-durable/mutations-economiques/rse.html>

point sur les pratiques de RSE de l'entreprise et construire une première trame de plan d'action.

- Etre accompagné dans leur projet d'amélioration continue.
 - L'appui d'un référent au sein de la CCI ou du PRIDES de rattachement de l'entreprise est proposé.
 - L'entreprise peut bénéficier, sur une gamme très large de thématiques, d'un droit de tirage de trois jours de conseil, réalisés par des bureaux d'étude spécialisés et pris en charge à 70 % de son coût par la Région.
 - L'entreprise concernée fera partie d'une communauté d'entreprises engagées et pourra participer gratuitement à des séances d'échange de pratiques animées par des experts.
 - L'entreprise pourra adhérer au Club RSE PACA⁷ et ainsi bénéficier avec d'autres entreprises, au cours de réunions régulières, d'interventions de spécialistes de cette thématique.
- Valoriser leurs engagements et leurs efforts.
 - L'entreprise pourra afficher sur ses documents de communication son engagement dans le parcours Performant et responsable en PACA.
 - Le parcours préparera l'entreprise à candidater aux trophées de la RSE PACA, organisés chaque année et valorisant les entreprises exemplaires en matière de RSE.

Le Conseil régional PACA a également mis en place en 2010 le Contrat d'expérimentation pour le développement responsable de l'emploi (CEDRE)⁸ qui a pour objet de financer les plans d'innovation sociale des entreprises locales de moins de 50 salariés. CEDRE soutient sur trois ans le développement et le changement d'échelle d'une vingtaine d'entreprises régionales ayant un projet de développement économique créateur d'emplois de qualité, et s'intégrant dans une logique de développement durable.

Enfin, **les PRIDES (Pôles régionaux d'innovation et de développement économique solidaire) ont pour mission, parmi d'autres, d'accompagner leurs adhérents vers des stratégies de responsabilité sociétale.** C'est le cas du PRIDES Capenergies, un réseau de plus de 400 acteurs composé d'entreprises et de centres de recherche et de formation actifs dans le domaine des énergies non génératrices de gaz à effet de serre. Dans le cadre de sa mission d'accompagnement, Capenergies a récemment réalisé un état des lieux des pratiques de RSE de leurs adhérents à travers un questionnaire. Cette étude a permis de constater que la plupart des entreprises interrogées conduisent des actions directement liées à la responsabilité sociétale, sans pour autant les relier au concept de RSE. Capenergies a dès lors entrepris l'élaboration d'une grille des thématiques de la RSE en y incluant des exemples de bonnes pratiques. Cet outil encourage les entreprises à relier leurs actions à la RSE et donc à formaliser, dans un deuxième temps, leur stratégie de RSE. En outre, Capenergies a mis en place un réseau de donneurs d'ordres qui permet aux entreprises de collaborer et d'échanger sur les pratiques de relations responsables vis-à-vis de leurs sous-traitants.

⁷ <http://club.rsepaca.com>

⁸ <http://www.regionpaca.fr/economie-emploi/economie-sociale-et-solidaire/autres-demarches-innovantes/cedre.html>

Impacts de la RSE sur les missions et les compétences des cadres

Dans le cadre de ces réflexions, nous entendrons par « cadres » les cadres administratifs et commerciaux d'entreprise, c'est-à-dire les salariés qui ont des « responsabilités importantes dans la gestion des entreprises », selon la définition de l'INSEE¹. Cette catégorie inclut les cadres dirigeants, qui assurent des fonctions de direction, et les managers, placés à la tête d'une équipe.

La prise en compte du développement durable amène à élargir les responsabilités des cadres d'entreprise. L'élaboration et la mise en place d'une démarche de RSE suppose en effet un engagement fort de la part des cadres de l'entreprise, en particulier du dirigeant lui-même, surtout lorsqu'il s'agit d'une petite ou moyenne entreprise. Bien sûr, toute politique de RSE doit, par définition, impliquer activement l'ensemble des salariés de l'entreprise. Mais les cadres dirigeants eux seuls ont la capacité d'impulser une démarche stratégique globale. La CCI de Marseille Provence constate que la plupart de ses interlocuteurs en demande d'accompagnement à la RSE sont des dirigeants de PME.

L'intégration d'éléments de responsabilité sociétale dans une entreprise suppose des connaissances d'ordre juridique et normatif, mais aussi des changements comportementaux et de gouvernance, ainsi qu'une réflexion stratégique qui puisse assurer la cohérence des actions menées. Il n'est donc pas seulement question de transmettre aux salariés et futurs salariés des connaissances « techniques ». Il est tout aussi essentiel de changer le regard de chacun pour qu'il se sente investi, quel que soit son poste, d'une responsabilité nouvelle dans la performance sociale et environnementale de son entreprise. Les questions de postures professionnelles et de méthodes de management constituent l'essentiel du succès d'une démarche de RSE.

La RSE doit être vécue comme un point d'entrée pour remettre en question le fonctionnement même de l'entreprise en vue d'une meilleure efficacité des pratiques, à commencer par les questions de gouvernance et de gestion des ressources humaines. Alors que chaque salarié d'une entreprise se focalise naturellement sur les missions propres à son métier, la mise en place d'une démarche de RSE est l'occasion d'une plus grande interaction entre ces différents métiers et d'une plus grande participation de chacun aux prises de décision. Les différents métiers de l'entreprise doivent apprendre à mieux se connaître et à interagir pour répondre à des problématiques de RSE, par essence transversales. Les cadres des petites et moyennes entreprises, où les ressources à consacrer à la RSE sont généralement moindres que dans les grandes entreprises, ont d'autant plus intérêt à s'assurer de la participation et de l'appropriation de la démarche par l'ensemble des salariés, et ce dès la conception de la stratégie de responsabilité de l'entreprise. Cet effort se heurte à certaines habitudes d'agir et de penser et à une organisation économique et sociale dominée par la fragmentation par métiers, qu'il convient de remettre en question notamment au travers de l'éducation et de la formation.

Cette transversalité de la RSE implique aussi pour les cadres dirigeants de savoir arbitrer entre des enjeux et des priorités parfois contradictoires, en particulier lorsqu'il s'agit de satisfaire tel ou tel besoin des salariés ou d'investir dans tel ou tel équipement ou action dans un contexte de budget limité.

¹ http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=nomenclatures/pcs2003/n1_3.htm

L'entreprise doit s'attacher à recueillir et prendre en compte les intérêts des différentes parties prenantes pour les concilier au mieux et pour favoriser les actions innovantes. Elle doit aussi savoir prioriser les actions pour les faire accepter en douceur par les équipes et éviter que la RSE soit perçue comme une contrainte d'une lourdeur excessive.

Des compétences clés en termes de management responsable ont été identifiées par le Réseau du management responsable, un centre de réflexion sur les pratiques managériales (voir ci-dessous). Ce référentiel est censé permettre l'évaluation et l'auto-évaluation des managers dans le but de les faire évoluer vers des pratiques plus responsables.

Référentiel de compétences du manager responsable selon le Réseau du management responsable²

Domaines de responsabilité	Compétences
Comprendre la société : <ul style="list-style-type: none"> ❖ Comprendre les enjeux de la RSE et du développement durable ❖ Comprendre le rôle de chaque acteur dans la société (État, entreprises, syndicats, ONG, société civile, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Avoir des connaissances sur le développement durable et la RSE : les grands enjeux économiques, sociaux, environnementaux, les acteurs engagés, les principaux repères (réglementation, soft law), les interactions, etc. ❖ Penser de façon analytique et holistique (savoir « zoomer » et « dézoomer » sur les enjeux) ❖ Penser les enchaînements et avoir une vision d'ensemble ❖ Tenir une posture de veille
Renforcer les capacités : <ul style="list-style-type: none"> ❖ Renforcer les capacités des collaborateurs et des partenaires externes (fournisseurs, etc.) ❖ Créer des réseaux stratégiques et d'alliances 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Savoir détecter des potentiels ❖ Savoir donner de la perspective ❖ Donner du sens ❖ Créer des réseaux et les animer
Questionner le « business as usual » : <ul style="list-style-type: none"> ❖ Être ouvert à de nouvelles idées ❖ Challenger les collaborateurs pour adopter de nouvelles façons de penser ❖ Questionner les habitudes 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Prendre des initiatives et être force de proposition ❖ Savoir alerter sa hiérarchie en cas de dysfonctionnement ❖ Savoir négocier et argumenter ❖ Reconnaître les défauts et les opportunités dans les systèmes ❖ Reconnaître et gérer les paradoxes ❖ Penser de façon innovante et créative ❖ Savoir transformer des risques en opportunités

² Réseau du management responsable, Guide Manager et responsable – Le guide des compétences du manager nouvelle génération : http://www.kedgebs.com/fr/system/files/kedge-public/faculte/recherche/broch_manag-responsab-bassedef_1.pdf

Domaines de responsabilité	Compétences
<p>Prendre en compte les parties prenantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Identifier les parties prenantes ❖ Construire des relations avec elles en interne et en externe ❖ Les consulter et prendre en compte les demandes contradictoires 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Faire preuve d'écoute et humilité ❖ Savoir gérer les conflits, négocier et argumenter ❖ Analyser les impacts réels ou potentiels de ses décisions sur les parties prenantes ❖ Respecter l'autre ❖ Etre acteur dans la communauté
<p>Avoir une vision stratégique :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Avoir une vision stratégique de l'écosystème 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Donner une perspective et construire du sens ❖ Faire face aux incertitudes ❖ Œuvrer pour le bien commun ❖ Savoir arbitrer et prendre des décisions en acceptant « le prix à payer » ❖ Penser à différentes échelles de temps et articuler les approches à court et long termes ❖ Agir quand le moment est venu ❖ Utiliser sa conscience comme critère ultime
<p>Favoriser la diversité des approches :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Respecter la diversité des idées ❖ Adapter l'approche à des contextes différents 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Remettre en cause ses idées, ses actions ❖ Assumer ses responsabilités personnelles ❖ Reconnaître et respecter ses propres valeurs et celles des autres individus et des autres cultures ❖ Etre bienveillant et faire preuve d'humilité et d'empathie ❖ Coopérer sur une base interdisciplinaire et transdisciplinaire

En outre, il semble nécessaire de développer les connaissances des cadres relatives aux modèles alternatifs d'économie, d'entreprises et d'entrepreneuriat, en complément du modèle capitalistique aujourd'hui dominant. Les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), y compris les entreprises d'insertion et les entrepreneurs sociaux, méritent une attention toute spécifique en tant que promoteurs d'un modèle économique sans but lucratif, qui se veut en ligne directe avec le développement durable. Il ne s'agit pas pour autant de systématiquement considérer ces entreprises comme exemplaires en matière de RSE. Les cadres dirigeants de l'ESS devraient être formés à ces thématiques au même titre que les cadres des entreprises à but lucratif.

Les cadres gagneraient à se familiariser avec les concepts novateurs d'économie collaborative (mutualisation des moyens, échanges entre consommateurs), d'économie de fonctionnalité (la location de services plutôt que la vente de produits) et plus globalement d'économie circulaire (réutilisation des ressources). La maîtrise de ces concepts et de leurs déclinaisons concrètes en matière de gestion d'entreprise et de marketing devient incontournable pour les entreprises du secteur commercial qui souhaitent se positionner sur des marchés émergents (voir le Cahier du Conseil d'orientation de l'IRFEDD sur le thème du commerce, issu de la réunion de la Commission transverse du 2 décembre 2014) et pour toutes celles qui souhaitent réduire leurs consommations de ressources.

Pour résumer, outre les connaissances relatives aux aspects juridiques et normatifs de la RSE, parmi les savoir-faire les plus incontournables à développer chez les cadres d'entreprises, nous pouvons noter :

- la gestion d'entreprises de l'économie sociale et solidaire ;
- la conception et la gestion de modèles de production et de commercialisation relatifs à l'économie circulaire ;
- l'évaluation en termes de coûts-bénéfices des actions entreprises, y compris et surtout sur le moyen-long terme ainsi qu'en termes immatériels ;
- les méthodes de gouvernance inclusive au sein de l'entreprise ;
- la médiation, le dialogue et la résolution des conflits vis-à-vis des parties prenantes.

Les méthodologies de médiation et de résolution des conflits en entreprise suscitent à juste titre un intérêt croissant dans les milieux du management mais aussi des sciences sociales. En témoigne le succès du colloque « Penser la médiation en entreprise », organisé par la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS PACA) le 10 juillet 2015 à Aix-en-Provence³.

L'acquisition de ces savoir-faire passe par une capacité à appréhender la complexité, à avoir une vision systémique des enjeux et à favoriser la performance collective. Ces considérations sont primordiales pour réinjecter de l'éthique dans les prises de décisions au sein des entreprises et contrebalancer la priorité mise jusqu'ici sur les considérations purement financières.

Plus globalement, il s'agit de susciter certains comportements favorables au bien-vivre ensemble, voire des valeurs, un « savoir-être » et un esprit de citoyenneté. Cet apprentissage peut certes difficilement être évalué et relève avant tout d'une question d'éducation. Mais les organismes de formation, en tant qu'agent de socialisation parmi d'autres, ont aussi un rôle à jouer dans cette éducation citoyenne qui demeure au cœur de la transition sociétale vers un développement durable.

Les réponses à apporter en matière de formation initiale

Les universités et écoles de commerce et de management en Provence-Alpes-Côte d'Azur proposent déjà des formations supérieures explicitement dédiées à la RSE. Notons par exemple les formations suivantes, portées par Aix-Marseille Université :

- Le Master Ressources humaines et management responsable des organisations, spécialité « Alter Management et responsabilité sociale des entreprises : expert RSE et développement durable » proposé par la Faculté d'économie et de gestion⁴;
- Le Master Droit des affaires, spécialité « Environnement, sécurité et qualité de l'entreprise » proposé par la Faculté de droit et de sciences politiques⁵;
- Le DESU Responsabilité sociétale des entreprises proposé par la Faculté de droit et de sciences politiques⁶.

³ <http://www.cresspaca.org/colloque-penser-la-mediation-en-entreprise-agenda-866.html>

⁴ <http://formations.univ-amu.fr/SPBRH5D.html>

⁵ <http://formations.univ-amu.fr/PRDAF5L0.html>

⁶ <http://formations.univ-amu.fr/FHUDRS.html>

Plutôt que de tenter de former des futurs responsables RSE, ces formations devraient d'abord viser au développement de compétences solides dans les différents métiers concernés (manager, juriste), tout en y ajoutant des connaissances et une expertise poussée en matière de RSE. En effet, les débouchés ouverts à des « experts de la RSE » sont assez limités, dans la mesure où seules les grandes entreprises ont parmi leurs effectifs un ou des responsables désignés « RSE ». En outre, les personnes à qui la coordination de la politique RSE de l'entreprise est confiée sont souvent des salariés de longue date, avec une connaissance solide des rouages de l'entreprise, ce qui laisse peu de place aux jeunes diplômés. A ces débouchés s'ajoutent les postes de consultants spécialisés en RSE, qui demeurent également relativement peu nombreux. **Les formations exclusivement ou quasi-exclusivement portées sur la RSE répondent donc à des besoins assez limités sur le marché du travail, et ne gagneraient pas à être multipliées à ce jour.**

D'autres formations optent pour l'intégration d'un module spécifique relatif au développement durable. C'est le cas, par exemple, du Bachelor de Kedge Business School Marseille, qui propose un cours « développement durable / RSE » en première année⁷. De même, l'IRFEDD anime depuis 2015 un module « développement durable » en Licence professionnelle Contrôle et pilotage des performances de la Faculté d'économie et de gestion d'Aix-Marseille Université. Y sont notamment abordés des éléments d'analyse coûts/bénéfices du développement durable et de la RSE au niveau sociétal et au niveau de l'entreprise. Cette approche modulaire peut être utile pour sensibiliser et développer certaines connaissances et compétences. Elle a cependant l'inconvénient de présenter le développement durable comme une discipline en soi, un sujet presque séparé des autres préoccupations d'une entreprise, alors que la RSE se veut justement une manière d'aborder sous un regard nouveau toutes les questions de gestion d'entreprise.

L'idéal semblerait donc d'adapter les formations supérieures existantes dans les domaines variés du management, du droit ou de la comptabilité, pour y intégrer des éléments relatifs au développement durable et à la RSE de manière transversale. Il est important, aussi, d'associer ces éléments aux spécificités des métiers concernés (gestion des équipes, achats responsables, investissement socialement responsable - ISR...), tout en soulignant le contexte et le « pourquoi » des éléments enseignés afin de leur donner du sens aux yeux des apprenants.

En fait, **l'enjeu ne semble pas tant de convaincre les étudiants de l'intérêt de la RSE que d'impliquer les formateurs eux-mêmes dans une démarche d'intégration de ces nouveaux éléments**, ce qui suppose pour eux un effort de remise en question de leurs pratiques professionnelles. Les réflexions, les connaissances et les changements de pratiques que suppose la RSE impliquent en effet des évolutions de contenus mais aussi de méthodes pédagogiques.

En termes de modalités et de contextes pédagogiques justement, plusieurs voies sont à poursuivre ou à explorer. D'abord, **l'exemplarité donnée par les établissements et organismes de formation** eux-mêmes en termes de responsabilité sociale et environnementale constitue un gage très important de l'efficacité du message qui sera transmis aux étudiants. **Les témoignages de dirigeants d'entreprises**, sous forme de colloques par exemple, peuvent aussi être une manière efficace d'initier et de motiver les étudiants sur les sujets émergents comme celui de la RSE.

⁷ <http://www.kedgebs.com/fr/pge#pane-1338>

Les pratiques pédagogiques innovantes, qui s'appuient sur une forte interactivité avec les apprenants (jeux sérieux, simulations, élaboration et mise en œuvre de projets par les apprenants...), constituent un autre moyen idéal de décroquer la pensée et d'acquérir des éléments transversaux de connaissance et de savoir-faire. Ces méthodes, aujourd'hui plus largement utilisées en formation continue et professionnelle, mériteraient d'être développées en formation initiale et universitaire.

De même, si **l'alternance** est généralement réservée aux formations professionnelles de niveau infra-IV (CAP, Bac pro...), elle n'en est pas moins utile aux formations supérieures. Le CFA Epure Méditerranée⁸ porte plusieurs formations de niveau I, y compris dans les domaines du management, du droit, de la communication, de la qualité et du développement durable. Le CFA Epure Méditerranée fait de l'intégration transversale du développement durable dans ses formations l'une de ses priorités, tout en cherchant à coller au plus près de la réalité des entreprises. Un état des lieux de l'intégration du développement durable dans les formations dispensées par le CFA est réalisé chaque année, dans une optique d'amélioration continue. Des enquêtes vont également être menées auprès des anciens apprentis afin d'évaluer l'utilité qu'ils ont retiré des éléments de développement durable qui leur ont été enseignés. Par ailleurs, le CFA Epure Méditerranée demande à l'entreprise d'accueil d'intégrer des éléments de RSE aux missions confiées à l'apprenti, ceci afin d'assurer la cohérence entre les enseignements diffusés en formation et l'expérience en entreprise.

Les apprentis, tout comme les jeunes diplômés ayant été formés à la RSE, constituent eux-mêmes un facteur important de changement au sein des entreprises qu'ils intègrent. On remarque cependant que les futurs cadres en alternance et les cadres fraîchement sortis des études, même lorsqu'ils ont une grande maîtrise des principes de la RSE, se trouvent confrontés aux priorités et au fonctionnement déjà établis dans l'entreprise qu'ils intègrent, et à la difficulté de faire accepter tout changement de pratique ou de vision à leurs collègues en place.

Il ne s'agit donc pas seulement de transmettre les grands principes et les objectifs de la RSE, mais aussi et surtout d'apprendre aux futurs cadres à traduire très concrètement ces principes au sein de leur entreprise. **Ceci soulève la nécessité d'aborder également, dans les formations initiales, des aspects de communication et de mobilisation des équipes.** Il est important de former les formateurs à ces aspects pratiques et « humains » de la mise en place de politiques de responsabilité sociétale dans les entreprises. Cette difficulté à faire accepter la RSE par les équipes en poste révèle aussi l'importance de sensibiliser les maîtres d'apprentissage et les cadres déjà formés, à travers une offre adaptée de formation continue.

Les réponses à apporter en matière de formation continue

La formation continue a un rôle essentiel à jouer pour favoriser la prise en compte du développement durable par les équipes existantes. Les entreprises engagées en RSE font parfois appel à des consultants pour former leurs collaborateurs à ces thématiques. D'autres formations plus ou moins longues sont proposées par divers organismes de formation et ouvertes à toute personne en poste.

⁸ <http://www.cfa-epure.com/>

Comme dans tous les domaines émergents, une problématique essentielle au déploiement de formations continues liées à la RSE concerne le financement de ces opérations. Il est important de mobiliser les OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés) sur ces thématiques, comme l'a fait la Région PACA pour la mise en place d'actions de formation à la RSE dans divers secteurs d'activité dans le cadre du parcours Performant et responsable.

La modalité de formation retenue par la Région PACA pour les formations réalisées en partenariat avec les OPCA est celle de la formation-action. Cette approche consiste pour un groupe de salariés à développer des compétences tout en travaillant de manière collaborative sur un projet « grandeur nature ». **La formation-action est une modalité particulièrement adaptée à la formation des cadres à la RSE.** Elle est largement plébiscitée par les salariés eux-mêmes, et utilisée par la plupart des consultants qui accompagnent et forment les entreprises à la RSE.

Afin de capter au mieux l'intérêt des dirigeants, managers et autres cadres d'entreprises, il peut être intéressant de parler de la RSE en termes de risques et d'opportunités. En effet, ces notions sont communes à l'ensemble de la chaîne de valeur d'une entreprise, et s'adaptent parfaitement aux enjeux de la RSE. Mettre en œuvre des actions de protection de l'environnement, d'achats responsables ou de sécurité et de bien-être au travail permet de réduire les risques liés aux accidents du travail ou à l'absentéisme et d'améliorer l'image de l'entreprise ainsi que ses relations avec les parties prenantes, et ouvre donc la voie à un meilleur positionnement sur le marché. Cette approche en termes de risques / opportunités est à privilégier dans les formations relatives à la RSE.

Le rôle de la formation est aussi et surtout de donner du sens aux changements d'organisation et de pratiques promus en les reliant aux problématiques globales du développement durable. Cette nécessité est d'autant plus forte en formation continue car celle-ci peut se heurter à des manières d'agir et de penser déjà profondément ancrées. En outre, **il convient de s'intéresser non seulement au manager en tant qu'individu, mais aussi et surtout à l'ensemble de la structure organisationnelle dans laquelle celui-ci intervient.** La responsabilité est à considérer au sens le plus large possible : elle est à la fois individuelle et collective, économique, sociale et environnementale. Elle suppose que le manager dispose de moyens et de marges de manœuvre suffisants vis-à-vis de ses collaborateurs comme de sa hiérarchie⁹. La formation des salariés doit donc se penser comme l'un des éléments constitutifs d'une démarche globale de l'entreprise.

La collaboration entre formateurs est tout aussi essentielle en formation continue qu'en formation initiale, surtout lorsqu'il s'agit d'un accompagnement d'entreprise vers la RSE. Le cabinet de conseil Visions+, par exemple, fait intervenir sur un même projet plusieurs formateurs aux compétences et aux points de vue complémentaires. Un protocole d'accompagnement est co-construit en amont et adapté aux différents secteurs d'activités et services des entreprises accompagnées.

⁹ Réseau du management responsable, Guide Manager et responsable – Le guide des compétences du manager nouvelle génération : http://www.kedgebs.com/fr/system/files/kedge-public/faculte/recherche/broch_manag-respon-sab-bassedef_1.pdf

Le groupe La Poste

Le groupe La Poste et ses 260 000 collaborateurs se sont dotés d'une direction consacrée à la RSE en 2003. Aujourd'hui, la politique de RSE du groupe est coordonnée et animée par une quinzaine de « responsables RSE ». **Plusieurs formations ont été progressivement développées en interne en vue de sensibiliser et d'impliquer tous les salariés à cette démarche.**

La première étape de la stratégie de RSE de l'entreprise a consisté en un bilan des enjeux. Les principaux domaines d'amélioration qui ont été identifiés au regard des activités du groupe sont le transport-logistique, la gestion des ressources humaines et l'usage et le traitement du papier. Des priorités d'action ont ensuite été établies, des besoins en formations des collaborateurs ont été identifiés et plusieurs plans de formation ont été mis en place.

Par exemple, tous les commerciaux et les responsables marketing du groupe sont formés, en partenariat avec l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), à l'écoconception, aux stratégies de différenciation des offres commerciales et aux méthodes de compensation carbone. Certains cadres ont été sensibilisés à l'économie circulaire. Tout le personnel ayant des besoins en déplacements professionnels a été formé à l'éco-conduite. Cette dernière thématique semblant souffrir d'un déficit d'offre de formations en France, les formateurs du groupe La Poste sont allés se former en Suisse sur simulateur de conduite. La Poste a su tirer profit de ce déficit de formation et de son intérêt précoce pour ce sujet en développant une offre de formation à l'éco-conduite auprès d'autres entreprises.

Alors que dans les premiers temps, des éléments de RSE étaient intégrés ponctuellement dans les formations internes existantes, **le groupe organise aujourd'hui des formations spécifiques à la RSE à destination de tous les cadres stratégiques du groupe.** Il s'agit de formations-actions d'une journée et demi visant à l'appropriation des enjeux de la RSE au regard de la feuille de route propre à chaque salarié. La formation prévoit des témoignages de dirigeants du groupe afin de souligner les priorités de l'entreprise en termes de RSE, et des témoignages d'experts sur les bonnes pratiques en la matière. A la fin de la formation, les cadres doivent pouvoir définir et mettre en place un plan d'action en matière de RSE.

Grâce à sa politique de RSE relativement reconnue, le groupe La Poste jouit d'une image attrayante sur le marché du travail des cadres. Cet atout prend toute son importance alors que les jeunes générations de cadres sont généralement sensibles aux questions de développement durable, et cherchent à se créer un parcours professionnel en adéquation avec leurs convictions.

Précédents cahiers du Conseil d'orientation de l'IRFEDD :

- Responsabilité sociétale des entreprises – Réunion du 29 janvier 2013 : http://www.irfedd.fr/IMG/pdf/cahiers_du_conseil_d_orientation_-_rse_-_29-01-2013.pdf
- Le commerce – Réunion du 2 décembre 2014 : http://www.irfedd.fr/IMG/pdf/les_cahiers_du_conseil_d_orientation_-_le_commerce_-_2_decembre_2014.pdf

Initiatives et organismes régionaux :

- Parcours performant et responsable en PACA : <http://www.performant-responsable-paca.fr>
- Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire : <http://www.cresspaca.org>
- Club RSE PACA : <http://club.rsepaca.com>
- Association Innovation en action / RSE PACA : <http://www.rsepaca.com>
- Portail RSE PACA : www.portailrse.com

Initiatives et organismes nationaux :

- Label LUCIE : <http://labellucie.com>
- Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises : <http://www.orse.org> ; <http://www.reportingrse.org/>
- Observatoire de l'immatériel : <http://observatoire-immateriel.com>
- Institut Inspire (sur la réconciliation de l'économie et de la biosphère) : <http://www.inspire-institut.org>
- Institut de l'économie circulaire : <http://www.institut-economie-circulaire.fr>
- Novethic (centre d'information et de recherche sur la RSE et l'ISR) : <http://www.novethic.fr>
- Vigeo (agence de notation et de conseil en responsabilité sociétale) : <http://www.vigeo.com>
- Association française de management équitable : <http://www.aframe.fr>

Initiatives et organismes internationaux :

- Norme ISO 26000 : <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm>
- OCDE : <http://www.oecd.org/daf/ca/principles-corporate-governance.htm> ; <http://www.oecd.org/social>
- Commission européenne : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=fr> ; <http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility>
- Ashoka (réseau d'entrepreneurs sociaux) : <http://france.ashoka.org>

L'IRFEDD remercie l'ensemble des participants :

BOISSEAU Isabelle (Observatoire régional des métiers) ; BRUNENGO-BASSO Stéphanie (Institut Pluridisciplinaire de l'Eau, de l'Environnement et du Développement Durable) ; CHABERT Mireille (Rectorat de l'Académie d'Aix-Marseille) ; CHESNEAU Philippe (Conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur) ; CICERO Boris (Capenergies) ; DELANNOY Emmanuel (Institut INSPIRE) ; DOMEIZEL Mariane (Aix-Marseille Université) ; GIABICONI Dominique (Région Provence-Alpes-Côte d'Azur) ; IBRAHIM Kassim (CFA Epure Méditerranée) ; JOYET Lionel (Union régionale des organismes de formation PACA) ; PAIN Jacques (Club Cap EF) ; PALOU Xavier (Ecole de management EMD) ; RALLET Marie-Laure (Pôle Emploi) ; RENARD Hélène (Groupe La Poste) ; REYNES Renaud (CCIR Provence-Alpes-Côte d'Azur) ; RIGO Alexandra (CCI Marseille Provence) ; SOLOMON Odile (Visions+) ; VICIANA Karine (Maison régionale de l'eau)

NB : les échanges des participants au sein de cette commission contribuent à la construction d'une réflexion collective présentée dans ce document. Celui-ci n'a pas pour objet de reproduire chacun des propos exposés. Les travaux menés dans le cadre de cette commission pourront être complétés lors de réunions ultérieures.

Directeur de la publication : Philippe Lebarbenchon
directeur général de l'IRFEDD

Réalisation : Isabelle Richaud
chargée de mission IRFEDD

Conception : Léa Robert - IRFEDD

Contact :

IRFEDD

Europôle de l'Arbois, Bâtiment Martel
Avenue Louis Philibert
13100 Aix-en-Provence

Tél. : 04 42 61 17 29

Mail : contact@irfedd.fr

Imprimé sur du papier recyclé



Région



Provence-Alpes-Côte d'Azur

les cahiers du Conseil d'orientation

« La formation des cadres à la responsabilité sociétale des entreprises » - Réunion du 8 septembre 2015 -