

LA RSE, DE L'INTENTION À LA MISE EN ŒUVRE 2021



ENJEUX
SALARIÉS



Toutes les entreprises, TPE PME ou ETI, ont un rôle déterminant à jouer dans les transitions écologique et sociale en cours. Elles sont les véritables acteurs du changement. Avec la RSE, Responsabilité Sociétale des Entreprises, elles vont au-delà des préoccupations climatiques et s'intéressent à l'ensemble des enjeux sociaux et environnementaux propres à leurs activités et leurs parties prenantes.

Mettre en pratique une démarche RSE constitue un véritable levier de performance. Pour une entreprise, s'intéresser à la RSE c'est non seulement s'engager dans une démarche de diminution de ses risques mais surtout créer et exploiter de nouvelles opportunités de développement.

Bpifrance est engagé à accompagner les entreprises dans cette démarche d'innovation, de sens et de création de valeur à travers des actions de sensibilisation et des formations. Avec ces guides nous souhaitons aller encore plus loin et proposer un outil accessible et utile à toutes les entreprises.

La collection de guides pratiques « RSE, de l'intention à la mise en œuvre » parcourt l'ensemble des sujets RSE liés aux enjeux de votre entreprise. Dans chacun des 5 guides, nous souhaitons faciliter la compréhension des principaux enjeux réglementaires de chaque domaine et proposer des pistes d'actions volontaires pour devenir une entreprise engagée. Ces guides sont complémentaires mais peuvent être utilisés indépendamment en fonction des priorités.

Bonne lecture !



Sommaire

01. Pourquoi s'intéresser à la RSE ?

02. Premiers pas en RSE

03. Devenir une entreprise engagée

POURQUOI S'INTÉRESSER À LA RSE ?

01.



QU'EST CE QUE LA RSE ?

Alors que les enjeux sociaux et environnementaux s'imposent au cœur du débat et de l'actualité (érosion de la biodiversité, urgence climatique, mouvement des gilets jaunes...), beaucoup d'acteurs publics et privés s'engagent pour **changer leurs pratiques** et promouvoir une vision plus vertueuse de la vie économique et politique.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) participe au développement de **nouveaux modes de production**. Cette démarche consiste à intégrer les préoccupations sociales et environnementales aux **activités commerciales** et aux **relations avec les parties prenantes** par les entreprises¹. Le ministère de l'Économie souligne dans sa définition qu'une entreprise qui pratique la RSE cherche à avoir un **impact positif sur la société** tout en étant **économiquement viable**.

L'urgence climatique est un bon exemple des dynamiques en train de se nouer. L'objectif de limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C est très ambitieux et nécessite l'engagement de tous les acteurs, y compris des entreprises, qui ont chacune un rôle à jouer. La RSE n'est pas un outil uniquement réservé aux grands groupes, au contraire ! Ainsi, la communauté LUCIE, qui regroupe bon nombre d'entreprises engagées pour la RSE en France, est composée à **20 %** de TPE et **64 %** de PME.

Après le climat, ce sont des enjeux comme la **biodiversité** ou la **gestion des données personnelles** qui ont attiré l'attention. Tout laisse à penser que les **7 questions centrales de la RSE définies par l'ISO 26000**, à savoir la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, l'éthique des affaires, les questions relatives aux intérêts des consommateurs et les communautés et le développement local suivront une même trajectoire.

Les 7 questions de la RSE définies par la norme ISO 26000



1. Site internet du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, « Qu'est ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ? », consulté le 22.04.2021

2. MEDEF, Baromètre de perception de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), édition 2020



LES BÉNÉFICES D'UNE DÉMARCHE RSE

Les entreprises, étant donné qu'elles évoluent dans la société et ont un impact sur cette dernière, sont redevables vis-à-vis de leur impact positif (emploi, croissance économique) et négatif (épuisement des ressources naturelles, augmentation des inégalités...).

À ce titre RSE peut être perçue comme une contrainte, voire une charge financière, et ce surtout lorsque l'on est de petite taille ou que l'on souhaite se lancer. Mais elle constitue plutôt une **opportunité** et permet aux entreprises d'en retirer de **nombreux bénéfices** :

- 1. Renforcer et améliorer sa marque employeur** : les jeunes diplômés sont attentifs à l'impact de leur futur employeur. Des initiatives telles que le manifeste « Pour un réveil écologique » démontrent que la politique de responsabilité est un critère important dans la recherche d'emploi. La RSE permet de fidéliser les équipes, et alors que 68 % des salariés se voient travailler dans leur entreprise dans 3 ans, cette proportion monte à 79 % dans les entreprises avec une fonction ou un service RSE².
- 2. Anticiper la réglementation** : et ainsi éviter de supporter le coût d'éventuelles amendes ou de réorganisation de l'activité suite à des évolutions législatives.
- 3. Augmenter la performance de l'entreprise** : en répondant aux nouvelles attentes des consommateurs, en réalisant des économies sur certaines dimensions de l'activité, en augmentant la motivation et la productivité des employés ou en fidélisant les fournisseurs, par exemple.
- 4. Gagner en résilience** : la RSE est un outil précieux pour orienter la stratégie en gardant en tête les enjeux d'aujourd'hui et de demain. De cette manière, l'entreprise gagne en visibilité sur les risques pesant sur son activité et peut mieux faire face à des crises et chocs externes.





COMMENT UTILISER CE GUIDE ?

Ce guide reprend **35 fiches au total** qui couvrent l'ensemble du périmètre de la RSE tel que défini par la **norme internationale ISO 26 000**.

Il est divisé en plusieurs livrets qui reprennent différentes catégories d'enjeux qui font écho aux **départements des entreprises** : stratégique, d'exploitation, ressources humaines, service client, concurrence et fournisseurs.

Chaque livret comprend des fiches **réglementaires** et des fiches **de démarche volontaire** dont le fonctionnement est expliqué ci-après.

01. Fiches premiers pas

Pour décrire les premières étapes de la RSE et se conformer aux obligations centrales de la réglementation française (des dispositions complémentaires, notamment sectorielles peuvent s'appliquer).

LOI PACTE

Secteurs clés
• Tous les secteurs sont concernés

Indicateurs clés de suivi
Indicateurs RSE
Moyens alloués à la RSE dans l'entreprise

ODD en lien avec ce sujet
9 Énergie propre et croissance verte
12 Consommation et production responsables
17 Partenariats pour la réalisation des objectifs

51% des Français considèrent qu'une entreprise doit être utile pour la société dans son ensemble (Ifop, 2016).

58% des actifs français considèrent que la politique RSE d'une entreprise est un critère important pour choisir d'y travailler ou non (Ifop, 2019).

Quels enjeux pour les entreprises ?

- Enjeux de réputation et d'image : la loi PACTE répond à une dynamique de long terme d'intégration des enjeux sociaux et environnementaux dans la gestion des entreprises. La loi PACTE introduit de nouvelles notions qui peuvent représenter des opportunités ou des risques pour l'image des entreprises en fonction de la stratégie adoptée.
- Enjeux opérationnels : en fonction du degré d'intégration des enjeux sociaux et environnementaux dans la prise de décision des entreprises, le conseil d'administration et directoire peuvent avoir à modifier les critères déterminant leurs décisions et leurs choix.
- Enjeux de marché : les nouvelles formes d'entreprises formalisées par la loi PACTE peuvent permettre de se différencier et d'investir de nouveaux marchés de consommateurs soucieux de l'impact de leurs comportements.
- Enjeux de RH : les actifs français s'intéressent de près aux valeurs portées par leur entreprise et peuvent même aligner leur choix d'employeur sur ces critères. La loi PACTE offre un cadre aux entreprises pour articuler leurs objectifs et leurs engagements et ainsi attirer de nouveaux talents et fidéliser les employés.

Qu'est ce que la loi PACTE ?

Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (dite loi PACTE) a été votée en 2019 avec pour ambition de permettre l'innovation et la croissance des entreprises, notamment en mettant en avant de nouveaux canaux.

La loi PACTE englobe des thématique variées, mais a pour particularité de donner une nouvelle ampleur aux enjeux de **responsabilité sociétale des entreprises**, sur laquelle se concentrera l'analyse de ce document. La loi PACTE modifie notamment la définition d'entreprise et propose de **nouveaux critères pour guider son action**, au même titre que sa performance économique.

Pour toutes les entreprises (TPE, PME et ETI)

Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
Prendre en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans l'activité de la société (Code civil).	Toutes les entreprises	Les entreprises doivent prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans leur activité . Cette obligation est plutôt une obligation de moyen que de résultat. Il n'existe pas d'indicateurs « type » pour juger de cette prise en compte, cependant les entreprises peuvent se baser sur tous les outils de RSE existants.

Bandeau introductif

Synthèse par **taille d'entreprise** et code **couleur unique** dans le guide pour faciliter la navigation

- Toutes les entreprises
- PME et ETI
- ETI uniquement

Décryptage concret de la réglementation : quoi (résumé des obligations), qui et comment (exemples d'actions concrètes à suivre)



COMMENT UTILISER CE GUIDE ?

02. Fiches de démarche volontaire

Qui présentent la marche à suivre pour aller au-delà des demandes réglementaires, entamer une démarche plus poussée et mettre en place des actions concrètes.

LES ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE RSE



En continu : dialogue avec les parties prenantes

Démarche structurée en étapes claires

1. IDENTIFIER ET HIÉRARCHISER SES PARTIES PRENANTES (PP)

Objectif : identifier les parties prenantes qui sont le plus touchées et qui influencent le plus l'entreprise, c'est-à-dire les PP les plus pertinentes pour l'entreprise afin d'établir un dialogue avec elles.

Étapes :

a. Identifier toutes les PP de l'entreprise

- Chercher l'exhaustivité et prendre en compte le fait que certaines relations « entreprise – partie prenante » ne sont pas formelles.
- Cette étape permet à l'entreprise de se rendre compte de la multitude des acteurs affectés par son activité et d'identifier les risques et opportunités qui leur sont liés.

Questionnement type

Envers qui l'entreprise a-t-elle des obligations légales ?

Qui pourrait être affecté positivement ou négativement par les activités et décisions de l'entreprise ?

Encadrés mettant en avant les questions à se poser, des exemples de bonnes pratiques, des chiffres clés...

b. Hiérarchiser les parties prenantes

L'entreprise définit ensuite le niveau d'importance stratégique de ses PP afin de pouvoir les prioriser. Pour cela, elle détermine pour chaque PP le niveau d'impact de l'entreprise sur cette PP et le niveau d'influence qu'elle exerce sur l'entreprise. Cet exercice est spécifique à chaque entreprise, à son secteur et à la réalité de son activité.

Par exemple, une entreprise du secteur du conseil considérerait que ses salariés ont une importance stratégique forte, tandis que ses fournisseurs n'ont qu'une importance stratégique moyenne, voire faible :

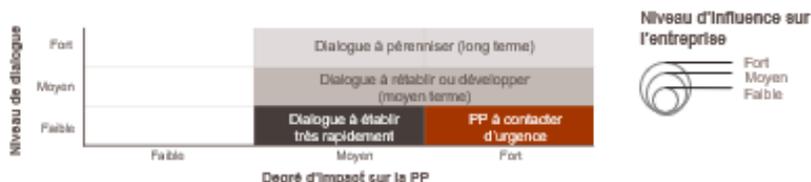
Partie prenante	Comment l'entreprise affecte la PP ?	Niveau d'impact (faible, moyen, fort)	Comment la PP influence l'entreprise ?	Niveau d'influence (faible, moyen, fort)	Niveau d'importance stratégique (faible, moyen, fort)
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> Salaires et rémunérations Sécurité de l'emploi Qualité de vie au travail Organisation du travail 	Fort	<ul style="list-style-type: none"> Réputation Force de travail Relations clients 	Fort	Fort
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Appels d'offres Délais de paiement Cahier des charges 	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> Innovation de produit 	Faible	Moyen / Faible

Outils concrets à remobiliser dans votre entreprise

L'objectif de cette étape étant d'établir un dialogue avec les PP les plus pertinentes, il convient ensuite d'identifier l'intensité du dialogue actuel avec ses PP. L'entreprise doit alors se demander pour chaque partie prenante : à quelle fréquence la PP est-elle sollicitée ? Le dialogue est-il établi ? Est-il structuré ?

c. Cartographie des parties prenantes

Suite à ces analyses, l'entreprise peut ensuite cartographier ses PP par niveau de dialogue, d'impact et d'influence. Cette matrice permet prioriser le dialogue à établir avec les PP.



Les informations figurant dans ce guide sont purement informatives et non-exhaustives. Bpifrance s'efforce de mettre à jour régulièrement son contenu mais ne peut garantir l'exactitude, la précision ou l'exhaustivité des informations disponibles, compte tenu notamment du caractère évolutif de la réglementation applicable en matière de RSE. Le lecteur est invité à consulter des sources d'informations complémentaires. Bpifrance décline toute responsabilité pour toute imprécision, inexactitude ou omission dans ce document ou en cas d'usage non conforme à son objectif, purement informatif

PREMIERS PAS EN RSE

Enjeux salariés

02.



Dialogue social

pp 13 - 16



Risque de discrimination

pp 17 - 20



Formation

pp 21 - 24



Temps de travail

pp 25 - 26



Secteurs clés

- Tous les secteurs sont concernés

Indicateurs clés de suivi

- Présence d'un CSE
- Nombre de réunions du CSE ou d'instances de négociation avec les employés

ODD en lien avec ce sujet



85 %

des directeurs des ressources humaines considèrent le dialogue social comme un levier au service de la stratégie d'entreprise (enquête du Cercle Humania, 2016).

Quels enjeux pour les entreprises ?

- **Enjeux RH** : le dialogue social favorise la cohésion dans l'entreprise en remettant le salarié au cœur du débat, ce qui permet de :
- **Attirer de nouveaux talents** et fidéliser les équipes.
- **Gérer les carrières** et compétences de ses salariés, les enjeux de formation faisant partie du dialogue social dans les entreprises d'une certaine taille.
- **Enjeux éthiques** : s'impliquer dans le dialogue social permet à l'entreprise de consulter ses salariés et de les associer à la stratégie de l'entreprise.
- **Prévenir les conflits sociaux** et prendre connaissance des revendications et attentes des salariés.

Lexique

Dialogue social : selon l'Organisation internationale du travail (OIT), il « inclut tous types de négociation, de consultation ou [...] d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun ».

Comité social et économique (CSE) : instance de représentation des salariés auprès de leur employeur. Il remplace l'ensemble des institutions représentatives du personnel (ancien CE, DP et CHSCT), à l'exception des représentants et organes syndicaux. La création d'un CSE est obligatoire pour les entreprises dont les effectifs dépassent les 10 salariés pendant plus de 12 mois consécutifs.

Négociations collectives : négociations avec les organisations syndicales d'accords propres à l'entreprise permettant d'adapter, dans les domaines où elle y est autorisée, le Code du travail aux spécificités de celle-ci ou de son secteur d'activité. Les règles issues des négociations collectives sont toujours plus favorables que le Code du travail.

Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) : organe instauré par la réforme du Code du travail faisant partie du CSE. Le mandat de la CSSCT est de protéger la sécurité des salariés et d'améliorer leurs conditions de travail. Sa création est obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés ainsi que dans celles présentant un danger particulier pour les travailleurs.

Que dit la loi ?

En France, le dialogue social est principalement encadré par le Code du travail.

Historiquement fragmenté entre différents organes de représentation des salariés, le dialogue social est modernisé par les ordonnances Macron, qui simplifient sa mise en œuvre, notamment en regroupant les différents organes de représentation en une seule instance: **comité social et économique (CSE)**.



Pour toutes les entreprises (TPE, PME et ETI)



Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
Mettre en place des mécanismes de négociation collective au niveau de l'entreprise.	Toutes les entreprises.	Dans les entreprises de moins de 11 salariés , la mise en place CSE n'est pas possible ; aussi la conclusion d'accords est-elle permise par le biais de référendums à la majorité des 2/3 du personnel. Pour les entreprises de moins de 50 salariés , la négociation est possible avec le CSE ou des salariés mandatés, Au delà, la négociation s'effectue par l'intermédiaire des délégués syndicaux (voir section PME et ETI).
Payer la contribution patronale au dialogue social.	Tous les employeurs de droit privé, les employeurs de droit public employant du personnel dans les conditions de droit privé et les particuliers employeurs.	Cette <u>contribution</u> représente la participation des employeurs au dialogue social. Le taux à la contribution est fixé à 0,016 % des rémunérations servant de base de calcul des cotisations de sécurité sociale.
Déposer son accord d'entreprise en ligne.	Toutes les entreprises.	Déposer son ou ses accords d'entreprise sur la plateforme en ligne affectée à cet usage (<u>modalités prévues par la loi</u>), ainsi qu'au greffe du Conseil de prud'hommes du lieu de conclusion de l'accord.

Pour les PME et ETI



Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
Organiser les élections des membres du CSE	Entreprises de plus de 10 salariés (à condition que l'effectif de 11 salariés ait été atteint pendant 12 mois consécutifs).	Fixer les modalités d'élection par un accord entre les organisations syndicales et l'entreprise, ou de manière unilatérale si aucune organisation ne prend part aux négociations. Les élections ont lieu tous les 4 ans (sauf stipulations contraires prévues par l'accord collectif) et le mandat des membres du CSE peut être renouvelé jusqu'à 3 fois dans les entreprises de moins de 50 salariés. Les obligations de l'employeur dans le cadre de ces élections sont <u>définies par la loi</u> . À noter que dans les entreprises de 11 à 20 salariés, si aucun salarié ne se porte candidat dans un délai de 30 jours à compter de l'information, l'employeur n'est pas tenu d'organiser des élections.
Constituer un comité social et économique (CSE).	Entreprises de plus de 10 salariés (à condition que l'effectif de 11 salariés ait été atteint pendant 12 mois consécutifs).	Garantir les conditions d'exercice du CSE en laissant aux représentants du personnel le temps nécessaire à l'exercice de leurs fonctions et en mettant des moyens à leur disposition (ex: un local). Le CSE transmet les demandes des employés relatives aux salaires et à l'application de la législation sur le travail (santé, sécurité, conditions de travail) et dispose d'un droit d'alerte en cas d'atteinte aux droits des salariés ou de danger imminent. Il est consulté pour avis sur tous les sujets impactant les salariés et l'entreprise. Sa fréquence de réunion dépend de la taille de l'entreprise. Les entreprises présentant un danger particulier envers les travailleurs (établissements <u>listés dans le Code du travail</u> ou sur décision de l'Inspection du travail) doivent créer une CSSCT au sein du CSE, peu importe leur effectif (pour les entreprises non listées, voir la rubrique uniquement ETI).



Pour les PME et ETI



Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
Mettre une base de données économiques et sociales (BDES) à disposition du CSE.	Entreprises d'au moins 50 salariés.	Déterminer le fonctionnement de la base par un accord d'entreprise, par un accord entre l'employeur et le CSE adopté à la majorité ou par un accord de branche (entreprises de moins de 300 salariés). Concevoir, mettre en place et maintenir la BDES à jour. En l'absence d'accord, des <u>mentions obligatoires</u> sont fixées. Si l'entreprise est composée de plusieurs établissements, les données sont recueillies au niveau de l'entreprise et non par établissement.
Inviter les délégués syndicaux aux négociations collectives.	Entreprises d'au moins 50 salariés (lorsque l'effectif a été atteint pendant 12 mois consécutifs).	Les syndicats représentatifs désignent des délégués qui disposent d'un monopole dans la négociation de conventions ou d'accords collectifs au sein de l'entreprise ou de ses établissements. Les délégués syndicaux bénéficient du congé de formation économique, sociale et syndicale.
Assurer le déroulement des négociations annuelles obligatoires.	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprises d'au moins 50 salariés - Entreprises de 11 à 49 salariés ayant un délégué du personnel ou membre du CSE désigné comme délégué syndical (cas plus rare) 	<p>Les négociations annuelles obligatoires portent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La rémunération notamment les salaires effectifs, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise - L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes notamment sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération, et la qualité de vie au travail. <p>L'employeur initie ces négociations et invite les organisations syndicales à négocier. En l'absence de délégué syndical, l'entreprise peut négocier avec d'autres interlocuteurs désignés par les salariés (membres du CSE). Lorsque l'entreprise dispose d'un accord collectif sur ces sujets, elle peut transformer ces négociations annuelles en négociations triennales.</p> <p>Point de vigilance : en cas de manquement à l'obligation annuelle de négociation, ou en cas de négociation avec d'autres interlocuteurs que les délégués syndicaux, ou encore d'absence de convocation de toutes les délégations syndicales représentatives, des sanctions s'appliquent.</p>



Uniquement pour les ETI

Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
Créer une commission santé sécurité et conditions de travail (CSSCT) au sein du CSE.	Entreprises d'au moins 300 salariés.	<p>Pour les entreprises non listées dans le code du travail (ne possédant pas de base nucléaire ou d'installation classée), la création d'une CSSCT n'est obligatoire que lorsque les effectifs atteignent 300 salariés ou lorsqu'elle est imposée par l'Inspection du travail.</p> <p>La CSST est présidée par l'employeur ou son représentant et comprend au minimum trois membres représentant le personnel (voir <u>Code du travail</u>). Les membres de la CSST sont désignés par le CSE parmi ses membres pour la durée de leur mandat.</p> <p>L'employeur peut se faire assister par des collaborateurs de l'entreprise choisis en dehors du comité, qui ne peuvent pas être supérieurs en nombre aux représentants du personnel.</p>
Assurer les négociations triennales sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)*. <i>* Code du travail</i>	Entreprises et groupe d'entreprise d'au moins 300 salariés, entreprises et groupes d'entreprises de dimension communautaire avec un établissement ou une entreprise d'au moins 150 salariés en France.	La négociation de la GPEC porte sur la gestion des emplois et compétences, les conditions de mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise, la formation et le plan de compétences, et le recours aux différents contrats. Le détail du contenu des négociations est précisé <u>dans la loi</u> , et il peut s'y ajouter des catégories complémentaires.

Boîte à outils



- ✓ **Les chambres de commerce et d'industrie (CCI)** disposent de ressources analysant les obligations sociales des entreprises en fonction de leur taille ; elles recouvrent entre autres le dialogue social.
- ✓ Le site internet du **ministère du Travail** comporte une section dédiée au dialogue social qui explique et analyse les obligations des acteurs économiques par des fiches pratiques, des articles d'analyse, etc.



Le **Code du travail numérique** permet aux entreprises d'obtenir des réponses précises concernant le Code du travail, notamment en fonction des effectifs au sein de la société.



Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur les services de Bpifrance sur les enjeux de développement durable et la RSE ? Voir la boîte à outils à l'adresse suivante : www.bpifrance.fr



RISQUE DE DISCRIMINATION



Secteurs clés

- Tous les secteurs sont concernés

Indicateurs clés de suivi

- Déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés
- Évolution de l'Index d'égalité professionnelle

ODD en lien avec ce sujet



23 %

des personnes actives déclarent avoir été victime de discrimination ou de harcèlement discriminatoire (13^e Baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi, 2020).

43 %

des personnes actives déclarent avoir été témoins de discrimination(s) ou de harcèlement discriminatoire (13^e Baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi, 2020).

Quels enjeux pour les entreprises ?

- **Enjeux RH** : la discrimination au sein des entreprises constitue un facteur de mal-être pour les victimes. Lutter contre cette pratique améliore le climat social, la fidélisation des employés, la motivation et ainsi l'efficacité des collaborateurs (*Handicap & Innovation RH*, Agefiph, 2017).
- **Enjeux réglementaires et juridiques** : les discriminations constituent une atteinte aux droits de l'Homme, et notamment au principe d'égalité. Elles sont sanctionnables par le droit français, civil et pénal, mais également par le droit du travail dans le cadre de discrimination à l'emploi. Les discriminations envers les femmes et les personnes en situation de handicap sont particulièrement encadrées.
- **Risques financiers** : les sanctions en cas de pratiques discriminatoires des entreprises peuvent être financières.

Lexique

Discrimination : inégalité de traitement, créée par une personne morale ou physique, fondée sur au moins l'un des vingt-trois **motifs de discrimination** définis par la loi, parmi lesquels : l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, les convictions religieuses, l'apparence physique, l'activité syndicale, l'état de santé ou le handicap.

- **Discrimination directe** : situation dans laquelle une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable, sur le fondement d'un critère interdit par la loi.
- **Discrimination indirecte** : disposition, critère ou pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner un désavantage pour des personnes par rapport à d'autres, sans que cela ne soit objectivement justifié.

OETH : obligation d'emploi des travailleurs handicapés.

DOETH : déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés.

AGEFIPH : Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

Que dit la loi ?

Le Code du travail précise que les discriminations au travail peuvent **intervenir lors de l'embauche** d'un nouveau salarié, du **licenciement** d'un salarié, du **renouvellement** d'un contrat, d'une **mutation ou promotion** à un autre poste en interne, de la détermination du salaire et des autres modes de **rémunération**, de la **formation**, du **reclassement** et de la détermination des **tâches** confiées au salarié. Les salariés, apprentis, stagiaires, candidats à un emploi ou à une formation doivent être protégés contre toute forme de discrimination.

Toutefois, des différences de traitement sont admises (articles L1133-1 à L1133-6). Ces différences doivent répondre à une **exigence professionnelle essentielle et déterminante** et doivent servir un objectif légitime (la préservation de la santé, l'égalité des chances...) et une exigence proportionnée. Il peut s'agir d'aménagements des conditions de travail liés à l'âge, à une inaptitude constatée par la médecine du travail ou à une situation de handicap. Lorsque les mesures prises sont favorables à des minorités identifiées (jeunes travailleurs, seniors, femmes...), on parle de **discrimination positive**.



Pour toutes les entreprises (TPE, PME et ETI)



Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
Respecter le principe de non-discrimination.	Toutes les entreprises.	Respecter l'interdiction de traiter moins favorablement une personne pour des motifs réels ou supposés identifiés <u>par la loi</u> . Point de vigilance : en cas de manquement, une personne physique ou morale encourt des sanctions pénales pouvant aller jusqu'à 3 ans d'emprisonnement et 45 000 € d'amende.
Informers les salariés des dispositions de non-discrimination à l'embauche.	Toutes les entreprises.	Les <u>textes de loi</u> doivent être visibles par tout moyen. L'affichage n'est pas obligatoire, mais une communication doit être effectuée auprès de l'ensemble des salariés (affichage, courriel, publication en ligne, etc.). Les textes doivent également être visibles devant les locaux ou à la porte où se fait l'embauche. Point de vigilance : en cas de manquement, l'entreprise encourt une amende de 450 € à 1 500 €, puis un an d'emprisonnement et 37 500 € d'amende pour délit d'obstacle en cas de récidive.
Informers les salariés des mesures pour l'égalité professionnelle entre femmes et hommes*.	Toutes les entreprises.	Les textes doivent être visibles par tout moyen. L'affichage n'est pas obligatoire, mais une communication doit être effectuée auprès de l'ensemble des salariés (affichage, courriel, publication en ligne, etc.) ainsi qu'aux candidats à l'embauche (affichage dans les lieux d'embauche par exemple). Point de vigilance : en cas de manquement, l'entreprise encourt une amende de 450 € à 1 500 €, puis un an d'emprisonnement et 37 500 € d'amende pour délit d'obstacle en cas de récidive.
Déclarer l'emploi de travailleurs handicapés.	Toutes les entreprises.	Effectuer mensuellement la déclaration obligatoire d'emploi de personnes handicapées (DOETH), par le biais de la déclaration sociale nominative (DSN) auprès des organismes de protection sociale. Point de vigilance : en cas d'absence de déclaration avant la date limite, l'entreprise risque des pénalités pouvant atteindre 15 375 €, majorées de 25 % par salarié manquant.
Garantir une égalité de rémunération entre les femmes et les hommes.	Toutes les entreprises.	Garantir, pour un travail de valeur égale, c'est-à-dire un travail qui exige des salariés un ensemble comparable de connaissances professionnelles ou de capacités, une rémunération égale. La <u>rémunération</u> englobe le saire de base et tous les autres avantages et accessoires (primes, bonus, gratifications, avantages en nature...), quelle qu'en soit l'origine : accord collectif (convention collective, accord d'entreprise), usage de l'entreprise ou décision de l'employeur.

* Articles L3221-1 à L3221-7 du Code du travail



Pour les PME et ETI



Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
<p>Obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH).</p>	<p>Entreprises de 20 salariés et plus.</p>	<p>Employer au moins 6 % de travailleurs handicapés (raisonnement par ETP – équivalent temps plein). Ce calcul s'effectue sur la base de la DOETH annuelle et de la moyenne des effectifs annuels de l'entreprise.</p> <p>Point de vigilance : si le seuil n'est pas atteint, l'entreprise verse une contribution à l'Agefiph. Son montant est calculé en fonction du nombre de travailleurs handicapés manquants. Le recours à la sous-traitance auprès d'entreprises adaptées (EA) et d'établissements ou services d'aide par le travail (Ésat) permet de réduire le montant de la contribution.</p>
<p>Publier l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.</p>	<p>Entreprises de 50 salariés et plus.</p>	<p>Calculer et faire paraître annuellement sur le site internet de l'entreprise un index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il doit être communiqué au CSE (comité social et économique). Il inclut : l'écart de rémunération femmes-hommes, l'écart de répartition des augmentations individuelles, l'écart de répartition des promotions (uniquement dans les entreprises de plus de 250 salariés), le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité, et la parité parmi les 10 plus hautes rémunérations.</p> <p>Point de vigilance : en cas d'indice inférieur à 75 points sur 100, des mesures correctives, décidées lors de la négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle, doivent être mises en place pour atteindre au moins 75 points dans un délai de 3 ans. Si l'écart persiste, l'entreprise s'expose à une <u>pénalité financière</u>.</p>
<p>Engager une négociation sur l'égalité professionnelle avec les sections syndicales d'organisations représentatives.</p>	<p>Entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives.</p>	<p>Les négociations doivent aboutir à un accord relatif à la réduction des écarts de rémunération entre femmes et hommes et à un déroulement de carrière égal. Faute d'accord, un plan d'action devra être défini afin de répondre à ces objectifs.</p> <p>Point de vigilance : si aucun accord ni aucun plan d'action n'est décidé, l'entreprise s'expose à une <u>pénalité financière</u>.</p>



Uniquement pour les ETI



Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
Former les chargés de recrutement à la non-discrimination à l'embauche.	Entreprises de 300 salariés et plus.	Former les chargés de recrutement aux principes de la non-discrimination à l'embauche au moins une fois tous les 5 ans.
Garantir la parité femmes/hommes au sein des conseils d'administration.	Entreprises de 250 salariés permanents et plus et présentent un montant net de chiffres d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros	Garantir la représentation d'au minimum 40 % du conseil d'administration pour chaque genre afin de garantir la parité. Point de vigilance : le seuil de 250 salariés a été défini en 2020 (article L225-18-1 du Code de Commerce)
Nommer un référent handicap.	Entreprises de 250 salariés et plus.	La nomination de ce référent n'est pas conditionnée à une procédure particulière. L'employeur est libre de son choix et de sa méthode de désignation. L'objectif est, grâce à l'identification de cette personne tierce, d'orienter, d'informer et d'accompagner les personnes en situation de handicap qui travaillent dans l'entreprise.

Boîte à outils



Fiche complémentaire : « **Diversité** »



Le site internet du ministère du Travail comporte, au sein de la section droit du travail, une rubrique consacrée à l'égalité professionnelle, à la discrimination et au harcèlement, qui apporte en particulier des précisions sur l'index d'égalité professionnelle. Dans la section emploi, on retrouve une section destinée au thème de l'emploi et du handicap.



Le **Code du travail numérique** permet aux entreprises d'obtenir des réponses précises concernant le Code du travail, notamment en fonction des effectifs au sein de la société.



Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur les services de Bpifrance sur les enjeux de développement durable et la RSE ? Voir la boîte à outils à l'adresse suivante : www.bpifrance.fr



Secteurs clés

- Tous les secteurs sont concernés

Indicateurs clés de suivi

- Entretiens professionnels et état des lieux récapitulatif de parcours
- Contribution unique et taxe d'apprentissage

ODD en lien avec ce sujet



32 %

des adultes suivent une formation liée au travail chaque année en France, contre 41 % en moyenne pour les pays de l'OCDE (*Future-ready adult learning systems France*, OCDE, 2019).

Quels enjeux pour les entreprises ?

- **Enjeux RH** : les formations permettent de **motiver** les salariés, de conserver ou renforcer leur **employabilité** et ainsi de maintenir leurs **compétences** nécessaires à l'exercice de leur poste malgré les évolutions des emplois, des organisations, des technologies...
- **Enjeux stratégiques** : les formations sont un outil nécessaire à la **compétitivité** des entreprises et à l'adaptation de l'entreprise à son environnement économique, juridique, social, et aussi à son territoire.
- **Enjeux réglementaires et juridiques** : bien que de nombreuses mesures soient laissées à la discrétion des entreprises, un socle obligatoire de formation et d'information sur les droits des salariés à la formation professionnelle tout au long de la vie incombe aux entreprises.
- **Enjeux financiers** : le manquement aux obligations en matière de formation peut conduire à des sanctions pécuniaires.

Lexique

Formation professionnelle : parcours pédagogique permettant de répondre à un objectif professionnel. Elle peut se réaliser, pour tout ou en partie, à distance.

- **Formation initiale** : socle de connaissances et de compétences nécessaires à l'obtention d'un diplôme préalable à l'exercice professionnel.
- **Formation professionnelle continue** : toutes les formations ultérieures.

Conseil en évolution professionnelle (CEP) : offre de services gratuite, confidentielle et accessible à chaque actif. Ce dispositif permet d'aider les salariés à faire le point sur leur situation et leurs compétences professionnelles, ou encore de les accompagner dans leurs projets professionnels.

Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) : méthode de gestion prospective des ressources humaines visant à adapter à court et à moyen termes les emplois, les effectifs et les compétences nécessaires à la stratégie de l'entreprise. Elle vise également à répondre aux modifications de son environnement économique, technologique, juridique et social. Ainsi, la GPEC répond non seulement à des enjeux propres à l'entreprise, mais aussi à son territoire et aux actifs.



Que dit la loi ?

La formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale. Elle concerne tous les individus de façon égale, sans discrimination. Les entreprises se doivent, conformément à la loi, de garantir un **socle de formation minimale obligatoire** afin de favoriser **l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs**, de permettre leur maintien dans l'emploi, de favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle, de contribuer au développement économique et culturel, à la sécurisation des parcours professionnels et à leur promotion sociale.



Pour toutes les entreprises (TPE, PME et ETI)



Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
Effectuer les formations obligatoires.	Toutes les entreprises.	<p>Former tous les salariés, quel que soit leur contrat, à la santé et la sécurité au travail (voir fiche <i>Sécurité au travail</i>, livret <i>Enjeux d'exploitation</i>).</p> <p>Former les salariés pour leur permettre de s'adapter à leur poste de travail et de maintenir leurs capacités à occuper leur poste.</p> <p>En cas de suppression d'emploi, incombe à l'entreprise une obligation de reclassement et d'adaptation des salariés concernés, notamment par une formation adéquate et suffisante.</p> <p>Point de vigilance : ces formations dites obligatoires doivent se dérouler sur le temps de travail et donnent lieu au maintien de la rémunération.</p>
Organiser un entretien professionnel tous les deux ans avec chaque salarié.	Toutes les entreprises.	<p>Tout salarié ayant plus de 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise, peu importe son statut (CDI, CDD, apprenti...) est concerné par cet entretien dont la tenue est à l'initiative de l'employeur. À la demande du salarié, ce délai peut être raccourci.</p> <p>En amont ou à l'occasion de cet entretien, l'employeur doit informer le salarié de la possibilité de recourir à des services de conseil en évolution professionnelle (CEP). L'entretien professionnel permet de maintenir la motivation de chaque salarié, d'identifier ses besoins d'accompagnement et/ou de formation, et de l'impliquer dans la construction et la gestion de son parcours.</p> <p>Point de vigilance : l'entretien professionnel se distingue de l'entretien annuel d'évaluation.</p>
Rédiger un état des lieux récapitulatif du parcours de chaque salarié tous les 6 ans.	Toutes les entreprises.	<p>C'est un objectif spécifique de l'entretien professionnel qui vise à vérifier que le salarié, lors des six dernières années, a suivi au moins une action de formation et ses entretiens professionnels tous les deux ans sur la période écoulée.</p>



Pour toutes les entreprises (TPE, PME et ETI)



Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
Contribuer au financement de la formation professionnelle.	Toutes les entreprises.	Verser une contribution unique , collectée par un seul organisme, l'opérateur de compétences (Opco). Cette contribution doit représenter : <ul style="list-style-type: none">- 0,55 % de la masse salariale pour les entreprises de moins de 11 salariés,- 1 % de la masse salariale pour les entreprises de 11 salariés et plus.
Contribuer au financement de l'apprentissage par le versement de la taxe d'apprentissage.	Entreprises de droit français ayant au moins un salarié, et soumises à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés.	La taxe d'apprentissage contribue au financement d'actions visant au développement de l'apprentissage et de formations technologiques et professionnelles hors formations en apprentissage. Le taux de la taxe d'apprentissage est de 0,68 % de la masse salariale (0,44 % dans les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle). Il est possible d'en être exonéré selon certains <u>critères</u> .
Élaborer un plan de développement des compétences (pas obligatoire mais fortement recommandé) <i>[Voir fiche sur le développement des compétences de tous]</i>	Toutes les entreprises.	Depuis 2019, le plan de développement des compétences remplace le plan de formation. Il vise à satisfaire l'obligation légale de l'employeur de favoriser le développement des compétences de ses salariés. Il permet aux salariés d'accéder à des formations à l'initiative de l'employeur, par opposition aux formations suivies dans le cadre du compte personnel de formation. C'est un document qui recense l'ensemble des formations mises en place par l'employeur pour ses salariés, qu'elles soient obligatoires ou non.



Uniquement pour les ETI



Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
Établir une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC).	Entreprises d'au moins 300 salariés et groupes communautaires d'au moins 150 salariés.	<p>Négocier tous les 3 ans la gestion des emplois et des parcours professionnels. Avec l'accord des partenaires sociaux, cette périodicité peut être étendue à 4 ans.</p> <p>La négociation doit notamment porter sur :</p> <ul style="list-style-type: none">- les mesures de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences et d'accompagnement à la mobilité professionnelle,- les conditions de mobilité professionnelle et géographique au sein de l'entreprise,- les grandes orientations de la formation professionnelle dans l'entreprise pour les 3 années à venir, et notamment les postes prioritaires pour les formations, les compétences prioritaires à acquérir dans l'entreprise,- les modalités d'abondement par l'employeur (facultatif) des comptes professionnels de formation des employés.

Boîte à outils



Fiche complémentaire : « **Développement des compétences de tous** »



Le site internet du **ministère du Travail** comporte une section dédiée à la formation professionnelle qui contient de nombreuses fiches détaillant les obligations incombant aux entreprises et les droits des salariés.



Le **Code du travail numérique** permet aux entreprises d'obtenir des réponses précises concernant le Code du travail, notamment en fonction des effectifs au sein de la société.



Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur les services de Bpifrance sur les enjeux de développement durable et la RSE ? Voir la boîte à outils à l'adresse suivante : www.bpifrance.fr



TEMPS DE TRAVAIL



Secteurs clés

- Tous les secteurs sont concernés

Indicateurs clés de suivi

- Nombre d'heures supplémentaires
- Taux d'absentéisme
- Mise en place d'une charte ou d'un accord collectif sur le droit à la déconnexion

ODD en lien avec ce sujet



69 %

des salariés, notamment cadres, se plaignent des journées sans temps mort (Institut ViaVoice, 2021).

23 %

des entreprises ont créé une charte de bonnes pratiques et 16 % des entreprises ont mis en place des règles d'absence d'utilisation des outils numériques (OpinionWay, 2018).

Quels enjeux pour les entreprises ?

- **Enjeux RH** : se préoccuper du temps de travail de ses employés permet de protéger leur santé. Une telle politique permet aux employeurs de limiter les situations de surcharge et de stress, voire l'absentéisme ou les arrêts maladie qui en découlent.
- **Enjeux réglementaires et juridiques** : le temps de travail fait l'objet d'une réglementation en France, et les employeurs peuvent être sujets à des pénalités (financières ou administratives) en cas de manquement.

Lexique

Droit à la déconnexion : droit incitant les salariés à se déconnecter des outils numériques professionnels en dehors des heures de travail (soirée, jours de repos et congés). Son objectif est d'éviter que les salariés ne soient en proie à l'hyper connexion, en rappelant qu'ils ne sont pas tenus d'être joignables à tout moment.

Comité Social et Economique (CSE) : instance de représentation des employés, constituée après une élection de représentants du personnel au sein de l'entreprise. Elle participe au dialogue social (voir fiche correspondante) dans le milieu professionnel en véhiculant les revendications individuelles et collectives des salariés.

Négociations annuelles obligatoires : dispositif obligatoire pour les entreprises ayant au moins un délégué syndical, visant à engager au moins une fois par an des négociations sur des thématiques délimitées par la loi (voir fiche dialogue social).



Que dit la loi ?

En France, le temps de travail est encadré par le Code du travail, qui fixe les conditions pour recourir aux heures supplémentaires, au travail en soirée et au travail de nuit, ou encore au travail dominical. La loi fixe les limites pour les employeurs et les contreparties revenant aux salariés.

Cette fiche ne détaille pas l'ensemble de ces conditions, mais touche essentiellement aux obligations des employeurs **encadrant le temps de travail des salariés** et relatives aux **nouveaux enjeux** qui émergent, dans tout secteur d'activité.

Pour toutes les entreprises (TPE, PME et ETI)



Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
<p>Surveillance particulière de la charge de travail des salariés au forfait (Code du travail, jurisprudence). L'employeur est tenu de s'assurer régulièrement que la charge de travail de ses employés est raisonnable et bien répartie dans le temps.</p>	<p>Toutes les entreprises ayant recours à la convention de forfait jours.</p>	<p>Dialoguer avec les employés au sujet de la charge de travail et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Les modalités du suivi de la charge de travail sont fixées par l'accord collectif et peuvent être complétées par des dispositifs complémentaires (document de suivi des heures, s'assurer du respect des temps de repos journaliers et hebdomadaires, organiser des entretiens annuels, etc.)</p> <p>Point de vigilance : la jurisprudence a déjà annulé une convention de forfait jours et contraint au paiement d'heures supplémentaires à des employés dont la charge de travail a été jugée trop importante.</p>



Pour toutes les entreprises (TPE, PME et ETI)



Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
<p>Fixer les modalités du droit à la déconnexion*.</p>	Toutes les entreprises.	<p>Élaborer une charte après avis du comité social et économique (CSE) pour les entreprises d'au moins 11 salariés. Les modalités peuvent être : des consignes quant aux horaires de réponse aux courriels ou appels, l'activation d'une messagerie d'absence, la sensibilisation des employés et de l'encadrement...</p> <p>Pour les obligations des entreprises d'au moins 50 employés, se référer à la rubrique PME et ETI.</p> <p>Point de vigilance : il n'y a pas de sanctions pour l'employeur qui n'a pas mis en œuvre les dispositions légales sur le droit à la déconnexion. Mais elles existent en cas d'absence de négociation concernant la qualité de vie au travail ou si le temps de repos n'est pas respecté.</p>

* Code du travail

Pour les PME et ETI



Que doivent faire les entreprises ?	Qui ?	Comment ?
<p>Réguler l'application du droit à la déconnexion dans le cadre des négociations annuelles obligatoires (NAO*).</p>	Entreprises d'au moins 50 salariés.	<p>Le droit à la déconnexion fait partie des enjeux à aborder lors des NAO (chaque année ou dans la limite de 4 ans en fonction de la périodicité de l'accord collectif). Les modalités sont dès lors fixées dans un accord collectif d'entreprise.</p> <p>Point de vigilance : l'employeur a obligation de négocier et des sanctions s'appliquent en cas de refus. La jurisprudence a également sanctionné le non-respect du repos qui découle de l'hyperconnexion.</p>
<p>Consulter périodiquement le CSE au sujet des conditions de travail pouvant être impactées par certains projets*.</p>	Entreprises d'au moins 50 salariés avec un CSE.	<p>Dans l'optique de cette consultation, certaines informations sont mises à disposition du CSE dans la base de données économiques et sociales (BDES), dont le détail des modalités de suivi de la charge de travail des salariés (voir la fiche dialogue social pour plus de détails).</p>

* Code du travail

* Code du travail

Boîte à outils



Fiche complémentaire : « **Qualité de vie au travail** »



Le site internet du [ministère du Travail](#) comporte une [section](#) dédiée au dialogue social qui explique et analyse les obligations des acteurs économiques par des fiches pratiques, des articles d'analyse, etc.



Le [Code du travail numérique](#) permet aux entreprises d'obtenir des réponses précises concernant le Code du travail, notamment en fonction des effectifs au sein de la société.



Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur les services de Bpifrance sur les enjeux de développement durable et la RSE ? Voir la boîte à outils à l'adresse suivante : www.bpifrance.fr

DEVENIR UNE ENTREPRISE ENGAGÉE

Enjeux salariés

03.



Cadre de droit souple

pp 29 - 32



Les étapes d'une démarche RSE

pp 33 - 35



Diversité

pp 37 - 40



Qualité de vie au travail

pp 41 - 44



Développement des compétences
de tous

pp 45 - 48



Grille de rémunération

pp 49 - 50



Mots-clés

- Norme ISO 26000
- *Global Reporting Initiative* (GRI)
- Objectifs de développement durable (ODD)
- Pacte mondial ou *Global Compact*

1930

« L'expression de « *soft law* » a été employée, dès 1930, en droit international qui apparaît comme un milieu propice à l'émergence du droit souple, en raison des difficultés qu'y rencontre en opportunité le droit dur : les engagements sont parfois difficiles à tenir et le droit souple peut jouer plus aisément un rôle de régulation des relations internationales. » Le droit souple, rapport du Conseil d'État, 2013

Introduction

Le **droit souple** ou « *soft law* » en anglais s'oppose au **droit dur** qui relève de l'**obligation** et se base sur des lois ou des réglementations. Le droit souple prend la forme de **recommandations** ou de **lignes directrices**, et selon le **rapport du Conseil d'État** de 2013 sur le droit souple, celui-ci regroupe les instruments qui :

- « modifient ou orientent les comportements de leurs destinataires en suscitant, dans la mesure du possible, leur adhésion » ;
- « ne créent pas par eux-mêmes de droits ou d'obligations pour leurs destinataires » ;
- « présentent, par leur contenu et leur mode d'élaboration, un degré de formalisation et de structuration qui les apparentent aux règles de droit ».

En matière de RSE, certaines lois contraignent les entreprises mais il est important d'évoquer le droit souple qui **encadre les pratiques à l'échelle internationale**.

Dans cette fiche, nous aborderons notamment : la **norme ISO 26000**, les **Objectifs de Développement Durable**, le **Pacte mondial** (ou *Global Compact*) et le ***Global Reporting Initiative***.

Il est important de noter que ces initiatives qui font partie du droit souple en matière de RSE ont des finalités différentes :

- Le **Pacte mondial** ou ***Global Compact*** est une **charte** d'engagement internationale volontaire et non contraignante qui regroupe plus de 12 000 signataires dans 160 pays ;
- Le ***Global Reporting Initiative*** (GRI) est un cadre de *reporting* mondial utilisé par plus de 10 000 organisations dans 100 pays pour rendre compte des contributions positives et négatives des organisations aux enjeux de développement durable ;
- Les **Objectifs de Développement Durable** (ODD) sont 17 cibles à atteindre d'ici 2030 pour répondre aux enjeux de développement durable dans tous les pays, qui s'adressent avant tout aux États ;
- L'**ISO 26000** est une norme internationale non certifiable qui donne des lignes directrices opérationnelles aux organisations pour qu'elles répondent aux enjeux de développement durable ; elle reprend et intègre les initiatives citées précédemment.

Lexique

ISO : terme anglais désignant l'« Organisation internationale de normalisation »

Développement durable (DD) : La première définition du développement durable vient du rapport Brundtland de 1987 et le définit comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». On parle d'un développement durable lorsqu'il se trouve au croisement de trois dimensions : viabilité **économique**, soutenabilité **environnementale**, et équité **sociale**.

Lien entre Développement Durable et Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : la RSE est l'application des principes du développement durable à l'entreprise.



Pacte mondial ou Global Compact

Le Pacte mondial est une initiative des **Nations unies** lancée par l'ancien secrétaire général de l'ONU **Kofi Annan**, lors du Forum économique mondial de **1999**. Ce pacte demande aux entreprises **d'aligner leurs stratégies et leurs opérations sur dix principes** relatifs à quatre thèmes : les **droits de l'Homme**, les **normes internationales du travail**, **l'environnement** et la lutte contre la **corruption**.

Droits de l'homme

Principe 1 : Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme.

Principe 2 : Les entreprises sont invitées à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'Homme.

Travail

Principe 3 : Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.

Principe 4 : Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.

Principe 5 : Les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants.

Principe 6 : Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

Environnement

Principe 7 : Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.

Principe 8 : Les entreprises sont invitées à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.

Principe 9 : Les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Anti-corruption

Principe 10 : Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Source : <https://www.globalcompact-france.org/p-28-les-10-principes>

Le Pacte mondial se présente comme une **charte** que les entreprises signent pour s'engager à mettre en œuvre les 10 principes et à **communiquer annuellement** sur leurs progrès à travers la **communication sur le progrès** ou **COP** qui doit être publiée sur le site du Pacte mondial. Elle doit comporter 3 parties :

1. « **Le renouvellement de l'engagement à respecter et à mettre en œuvre les dix principes** du Pacte mondial, signée par le plus haut responsable de l'entreprise »
2. « Une **description détaillée des actions mises en place sur les 4 thèmes** du Pacte mondial* (ou 2 thèmes au niveau GC Learner) »
3. « Les **résultats chiffrés de ces actions ; obtenus ou attendus.** »

Source : <https://www.globalcompact-france.org/p-91-cop>

Global Reporting Initiative (GRI)

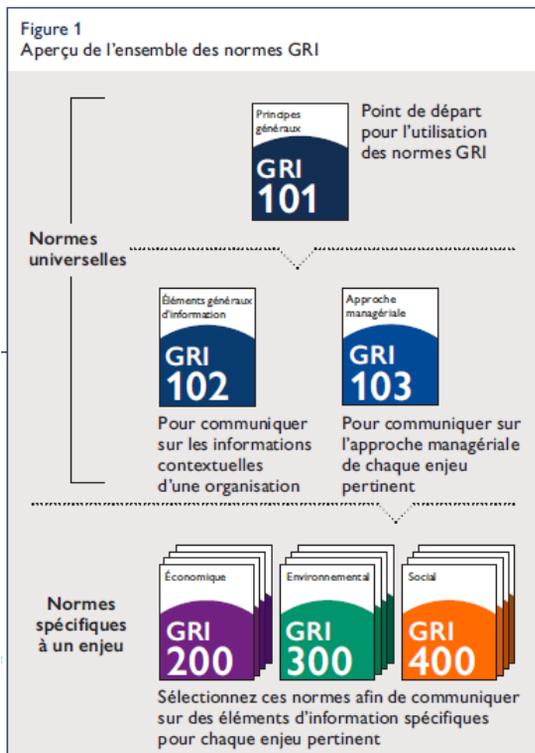
Le GRI a été fondé en 1997 à l'initiative du *Tellus Institute* (Programme des Nations unies pour l'environnement) et du CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) à Boston, suite à la marée noire causée par le tanker Exxon Valdez en Alaska en 1989. C'est une organisation indépendante et à but non lucratif depuis 2001.

À l'origine, le GRI souhaitait établir un **système pour que les entreprises du monde entier puissent rendre compte de leurs engagements environnementaux**. Depuis, son périmètre s'est étendu aux sujets **sociaux, économiques** et de **gouvernance** non seulement pour les entreprises mais également pour les organisations.

En 2000, le GRI a publié le premier cadre de reporting en matière de développement durable, les **GRI Guidelines** (G1). Ce référentiel a ensuite été étendu et mis à jour jusqu'à la version **G4** en 2013.



Global Reporting Initiative (GRI) (suite)



Source : GRI

Depuis 2016, le GRI ne fournit plus de lignes directrices (« *guidelines* ») mais bien des **normes** (« *standards* ») en matière de *reporting* de développement durable. Ces normes rassemblent les **bonnes pratiques mondiales de reporting** au sujet des impacts économiques, environnementaux et sociaux des entreprises.

Les normes GRI servent aux entreprises et aux organisations qui souhaitent publier un **rapport de développement durable**.

Elles sont structurées (cf. schéma ci-contre) en fonction des normes :

- **universelles**, qui définissent les principes de *reporting*
- **spécifiques** à un enjeu (environnemental, économique ou social), qui permettent de communiquer sur l'**impact** de l'entreprise par rapport à cet enjeu.

Objectifs de Développement Durable (ODD)

Les ODD ont été adoptés par l'Organisation des Nations Unies (ONU) dans le cadre de l'**Agenda 2030** et ils remplacent les huit objectifs du millénaire pour le développement qui se sont terminés en 2015.

Ces **17 objectifs**, auxquels ont été associés **169 cibles**, ont pour ambition de **couvrir tous les enjeux de développement dans tous les pays**.

Ils portent la vision que **l'ensemble des parties prenantes** locales, entrepreneuriales, syndicales, citoyennes, administratives **sont liées dans la réussite de leur mise en œuvre**.



Ces objectifs **s'adressent principalement aux États** qui sont invités, sur une base volontaire, à rendre compte de leurs progrès annuellement. Cependant, **de plus en plus d'entreprises se saisissent de ces objectifs**.

Les ODD forment un cadre très **visible et compréhensible par les non-initiés**, ce qui en fait un outil de communication intéressant pour les entreprises. Cependant, les 17 ODD ne concernent pas toutes les organisations et il reste difficile de les appréhender de manière opérationnelle.



Norme ISO 26000

- L'ISO 26000 est la **norme de la responsabilité sociétale (RS)** à l'échelle internationale.
- Élaborée via une **approche multi-parties prenantes**, avec la participation **d'experts** de plus de 99 pays et de 42 **organisations** internationales couvrant divers aspects de la responsabilité sociétale.
- Applicable en France depuis **novembre 2010** et en cours de mise à jour.
- Elle fournit les **lignes directrices** de la RS pour **toutes les organisations** (entreprises, associations, entités publiques...) dans **tous les secteurs d'activité** et définit les **modalités de son intégration**.
- Elle met en avant **deux pratiques fondamentales** pour une démarche de responsabilité sociétale :
 - **L'identification et le dialogue avec les parties prenantes.**
 - **L'identification et la hiérarchisation des enjeux de responsabilité sociétale.**



Graphique 1 : Les sept questions centrales de l'ISO 26000

- La norme identifie **sept questions centrales** de la responsabilité sociétale (cf. graphique ci-dessus). L'ISO 26000 place la **gouvernance au cœur** de ces sujets et elle souligne **l'interdépendance marquée entre eux**. Chacune de ces questions centrales est découpée en **domaines d'action** (36 au total).
- **La norme ISO 26000 n'est pas certifiable** puisqu'elle donne des lignes directrices, et non des exigences ou des obligations. Il n'est donc pas possible d'être « certifié ISO 26000 » ou même « labellisé ISO 26000 ». Cependant, des labels qui s'appuient sur le référentiel de l'ISO 26000 existent et permettent d'attester qu'une entreprise déploie une démarche RSE qui s'appuie sur les recommandations de l'ISO 26000.
- L'ISO 26000 intègre **le Pacte mondial** et le **GRI** et reprend tous leurs principes à la mesure de l'entreprise.
- L'ISO 26000 permet de dessiner une **trajectoire** pour parvenir à atteindre la cible des **ODD**.

Boîte à outils



- ✓ La [bibliothèque documentaire du Pacte mondial](#)
- ✓ Le [référentiel d'indicateurs du GRI](#)
- ✓ Les [17 ODD et leurs cibles](#)
- ✓ Les [indicateurs pour le suivi national des Objectifs de Développement Durable en France](#)
- ✓ Le [référentiel ISO 26000](#)



Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur les services de Bpifrance sur les enjeux de développement durable et la RSE ? Rendez-vous sur le site www.bpifrance.fr



LES ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE RSE



Niveau de difficulté



Mots-clés

- Parties prenantes
- Priorisation des enjeux
- Gestion de projet RSE

Outils

- Cartographie des parties prenantes
- Matrice de matérialité
- Tableau de bord

+ 13 %

de gain de performance en moyenne pour les entreprises responsables selon une étude de France Stratégie (2016) sur 8 500 entreprises.

Quel intérêt ?

Mettre en place une démarche de RSE a de nombreux bénéfices pour l'entreprise : **amélioration de la marque employeur, fidélisation des clients, renforcement de la chaîne de fournisseurs, réduction des coûts, anticipation des évolutions réglementaires, meilleure maîtrise des risques...**

Pour s'engager en RSE, il existe un large panel d'actions mais **toutes ne sont pas pertinentes** au regard du cœur du métier de l'entreprise et des attentes particulières de ses parties prenantes. C'est pourquoi il est important de suivre une démarche **structurée** et **coconstruite**.

Enfin, les attentes en matière de RSE étant croissantes, tant de la part des clients, des banquiers, des assureurs, des pouvoirs publics, des salariés que du grand public, il est essentiel que la démarche soit **transparente** et qu'elle **implique les parties prenantes les plus importantes** pour l'entreprise.

Comment procéder ?

Afin de construire une démarche pérenne et pour répondre à ces enjeux de transparence et de co-construction, plusieurs étapes sont nécessaires :



En continu : dialogue avec les parties prenantes

Cette méthode simple en quatre étapes permet de se poser les bonnes questions :

1. Quelles parties prenantes sont concernées par les activités de l'entreprise et ont une influence sur celles-ci ?
2. Quelle est la maturité de l'entreprise sur le plan de la RSE ?
3. Quels sont les enjeux prioritaires pour l'activité de l'entreprise ? Pour ses parties prenantes ?
4. Quelles actions mettre en œuvre ? Quels moyens y dédier ? Et quels indicateurs suivre ?



LES ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE RSE



1. IDENTIFIER ET HIÉRARCHISER SES PARTIES PRENANTES

2. FAIRE UN DIAGNOSTIC

3. IDENTIFIER LES ENJEUX RSE PRIORITAIRES

4. RÉALISER UN PLAN D'ENGAGEMENT

En continu : dialogue avec les parties prenantes

1. IDENTIFIER ET HIÉRARCHISER SES PARTIES PRENANTES (PP)

Objectif : identifier les parties prenantes qui sont le plus touchées et qui influencent le plus l'entreprise, c'est-à-dire les PP les plus pertinentes pour l'entreprise afin d'établir un dialogue avec elles.

Étapes :

a. Identifier toutes les PP de l'entreprise

- Chercher l'exhaustivité et prendre en compte le fait que certaines relations « entreprise – partie prenante » ne sont pas formelles.
- Cette étape permet à l'entreprise de se rendre compte de la multitude des acteurs affectés par son activité et d'identifier les risques et opportunités qui leur sont liés.

Questionnement type

Envers qui l'entreprise a-t-elle des obligations légales ?

Qui pourrait être affecté positivement ou négativement par les activités et décisions de l'entreprise ?

b. Hiérarchiser les parties prenantes

L'entreprise **définit ensuite le niveau d'importance stratégique de ses PP** afin de pouvoir les prioriser. Pour cela, elle détermine pour chaque PP le niveau d'impact de l'entreprise sur cette PP et le niveau d'influence qu'elle exerce sur l'entreprise. Cet exercice est spécifique à chaque entreprise, à son secteur et à la réalité de son activité.

Par exemple, une entreprise du secteur du conseil considérerait que ses salariés ont une importance stratégique forte, tandis que ses fournisseurs n'ont qu'une importance stratégique moyenne, voire faible :

Partie prenante	Comment l'entreprise affecte la PP ?	Niveau d'impact (faible, moyen, fort)	Comment la PP influence l'entreprise ?	Niveau d'influence (faible, moyen, fort)	Niveau d'importance stratégique (faible, moyen, fort)
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Salaires et rémunérations • Sécurité de l'emploi • Qualité de vie au travail • Organisation du travail 	Fort	<ul style="list-style-type: none"> • Réputation • Force de travail • Relations clients 	Fort	Fort
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Appels d'offres • Délais de paiement • Cahier des charges 	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation de produit 	Faible	Moyen / Faible

L'objectif de cette étape étant d'établir un dialogue avec les PP les plus pertinentes, il convient ensuite **d'identifier l'intensité du dialogue actuel avec ses PP**. L'entreprise doit alors se demander pour chaque partie prenante : à quelle fréquence la PP est-elle sollicitée ? Le dialogue est-il établi ? Est-il structuré ?

c. Cartographie des parties prenantes

Suite à ces analyses, l'entreprise peut ensuite cartographier ses PP par niveau de dialogue, d'impact et d'influence. Cette matrice permet de **prioriser le dialogue à établir avec les PP**.

Intensité du dialogue actuel	Fort	Dialogue à pérenniser (long terme)		
	Moyen	Dialogue à rétablir ou développer (moyen terme)		
	Faible	Dialogue à établir très rapidement	PP à contacter d'urgence	
		Faible	Moyen	Fort

Degré d'impact sur la PP



LES ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE RSE



d. Choisir les modalités de dialogue

Nous identifions trois modalités de dialogue différentes :

1. **L'information** qui consiste à transmettre des messages ou des données.
2. La **consultation** qui permet de recueillir l'avis des PP. L'entreprise est donc en attente d'informations.
3. La **concertation** qui consiste à agir de concert avec ses PP pour établir une vision et des objectifs communs.

Le niveau d'importance stratégique de la partie prenante définit la modalité de dialogue la plus appropriée.



En continu : dialogue avec les parties prenantes

2. FAIRE UN DIAGNOSTIC

Objectifs :

- Faire un état des lieux des initiatives déjà existantes
- Positionner les pratiques de l'entreprise par rapport à un référentiel ou un secteur
- Prendre connaissance de l'ensemble des enjeux de RSE qui peuvent être abordés

Étapes :

Sélectionner un référentiel RSE pertinent et reconnu, par ex. l'ISO 26000, le GRI ou un référentiel sectorialisé

1. Pour chaque thème du référentiel, déterminer le niveau de maturité de l'entreprise :
 - L'entreprise a-t-elle une politique formalisée en la matière? Est-elle partagée en interne ? Que contient cette politique ?
 - Quels sont les moyens alloués à la mise en œuvre des projets sur ce sujet ? Quels sont les usages de l'entreprise en la matière ?
 - Quels sont les résultats obtenus par les pratiques de l'entreprise?

Ces questions permettent ainsi de déterminer si l'entreprise a un **niveau de maturité faible** (simple respect de la réglementation), un **niveau de maturité partiel** (marge de progression) ou un **niveau de maturité raisonnable** (démarche sérieuse, documentée, exigeante et atteignant des résultats satisfaisants).



En continu : dialogue avec les parties prenantes

3. IDENTIFIER LES ENJEUX RSE PRIORITAIRES

Les enjeux de RSE potentiels sont très nombreux, mais l'entreprise ne peut agir sur tous en même temps. Il faut donc les **prioriser** pour définir une stratégie RSE cohérente. L'outil généralement utilisé pour cette priorisation est la **matrice de matérialité**.

Outil : La **matrice de matérialité** (MdM)

- Objectif : **hiérarchiser les enjeux RSE** au regard des priorités de l'entreprise et des attentes de ses PP.
- Méthode : doit être **opposable, rigoureuse, transparente et répliquable** afin de pouvoir renouveler l'exercice.



LES ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE RSE



• Les **étapes d'élaboration d'une MdM** sont les suivantes :

1. Identifier préalablement ses PP internes et externes clés (cf. Étape 1)
2. Identifier un univers d'enjeux environnementaux, sociaux, économiques et de gouvernance plus ou moins pertinents pour l'entreprise (cf. Étape 2)
3. Évaluer le degré d'importance apporté à chaque enjeu par les PP (via des interviews, enquêtes, etc.)
4. Évaluer le degré d'importance de chaque enjeu pour l'entreprise (en interrogeant la direction)
5. Croiser ces deux dernières informations pour chaque enjeu afin d'établir la matrice de matérialité :



4. RÉALISER UN PLAN D'ENGAGEMENT

Objectif : traduire en **actions opérationnelles** les enjeux RSE priorisés dans les étapes précédentes.

Outil : Le plan d'engagement se compose de **fiches actions** qui répondent au format suivant :

- | | |
|---|---|
| 1. Descriptif précis de l'action (quoi ?) | 5. Les objectifs à atteindre à 1 an, 2 ans et 3 ans |
| 2. Mode de mise en œuvre (comment ?) | 6. Les moyens à mobiliser (combien ?) |
| 3. Les acteurs à mobiliser (qui ?) | 7. Les indicateurs de suivi (résultat ?) |
| 4. L'échéancier (quand ?) | |

Ce plan d'engagement doit ensuite être piloté par un responsable RSE qui consigne tous les indicateurs dans un **tableau de bord**. Il existe plusieurs indicateurs de suivi de projets qu'une entreprise peut suivre :

- **Indicateurs de moyens** humains, financiers, physiques (mise à disposition gratuite de matériel, locaux, moyens logistiques, moyens de promotions, etc.)
- **Indicateurs de résultats** qualitatifs ou quantitatifs
- **Indicateurs d'impact pour** mesurer le changement apporté par un projet.

Boîte à outils



L'étude sur les labels RSE de Goodwill-management analysant les labels généralistes (« Engagé RSE », « Bcorp » ou « Lucie 26000 ») et sectoriels ou thématiques. Les labels permettent d'être accompagné dans sa démarche RSE ou de la faire valider par un tiers.



Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur les services de Bpifrance sur les enjeux de développement durable et la RSE ? Rendez-vous sur le site www.bpifrance.fr



Niveau de difficulté



Mots-clés

- Discrimination
- Égalité

Outils

- Diagnostic de diversité
- Actions de sensibilisation

90 %

des salariés en France considèrent que l'égalité des chances est un sujet prioritaire ou important en entreprise

Source: Baromètre national de perception de l'égalité des chances, Medef, 2020

De quoi parle-t-on ?

Le concept de management de la diversité, né aux États-Unis dans les années 1980, est apparu en France dans les années 2000. L'Association française des managers de la diversité (AFMD) considère que « l'emploi des **personnes en situation de handicap**, **l'égalité femmes-hommes** et les **questions intergénérationnelles** sont progressivement devenus des questions structurantes des politiques diversité ».

Mettre en place une politique de diversité, c'est donc **promouvoir l'égalité** et **lutter contre les discriminations** dans les procédures de recrutement, dans l'accès à la formation ou à une promotion professionnelle, et dans la rémunération.

Le respect des lois anti-discrimination reste le premier moteur des politiques de diversité, mais les enjeux et les bénéfices qui y sont liés encouragent de plus en plus les entreprises à s'engager en sa faveur.

Quels intérêts ?

Les enjeux liés à la mise en place d'une politique de management de la diversité sont multiples :

- **Enjeux éthiques** : s'impliquer en matière de diversité, c'est permettre à toute personne d'avoir les mêmes chances et d'être traitée de manière égale dans son parcours professionnel.
- **Enjeux réglementaires** (cf. fiche risque de discrimination) : **réduire les risques de non-conformité** (obligation de parité, d'emploi des seniors, d'emploi de personnes en situation de handicap, etc.)
- **Enjeux de ressources humaines (RH)** : Jehn et al. (1999)¹ ont démontré une **corrélation entre diversité en âge et genre des salariés et leur motivation**. D'autre part, comme le montre le baromètre national de perception de l'égalité des chances du Medef ², l'implication de l'entreprise en matière de diversité est perçue comme un **sujet crucial** par la très grande majorité des salariés (90 % en 2020).

Sources :

1. Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups, K. A. Jehn, G. B. Northcraft & M. A. Neale, 1999, Administrative Science Quarterly Vol. 44, No. 4, 1999, disponible [ici](#)
2. Baromètre national de perception de l'égalité des chances, Medef, 2020, disponible [ici](#)

Lexique

Discrimination : inégalité de traitement fondée sur un critère prohibé par la loi (cf. fiche risque de discrimination).

- Constitue une **discrimination directe** la situation dans laquelle une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable sur le fondement d'un critère interdit par la loi.
- Constitue une discrimination indirecte une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes sans que cela ne soit objectivement justifié.

Source : Afnor, citée dans « *Le label diversité, un levier pour la prévention et la lutte contre les discriminations – Obtenir et maintenir sa labellisation* », 2011, AFMD & FACE

Politique diversité : orientations et intentions générales d'un organisme, relatives à la diversité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction. La politique diversité est généralement cohérente avec la politique générale de l'organisme et fournit un cadre pour fixer des objectifs en matière de prévention des discriminations et de promotion de la diversité.

Source : Afnor, citée dans « *Le label diversité, un levier pour la prévention et la lutte contre les discriminations – Obtenir et maintenir sa labellisation* », 2011, AFMD & FACE



Quel intérêt ? (suite)

- **Enjeux de réputation** : les attentes des parties prenantes (salariés, grand public) sont fortes à l'égard des entreprises et le partage de l'information n'a jamais été plus immédiat. Dans ce contexte, un manque d'implication sur les sujets de diversité peut représenter un risque pour l'image de l'entreprise. À l'inverse, être un acteur engagé participe fortement à la marque employeur et permet de conserver et d'attirer des talents. Suivant le secteur d'activité de l'entreprise, la diversité peut également permettre d'attirer une clientèle en demande de diversité.
- **Enjeux de performance** : des études ont montré le **lien entre diversité et rentabilité des entreprises** (cf. sources 1, 2 et 3).

Comment se saisir du sujet ?

1. Réaliser un état des lieux de la diversité

Pour initier une politique de management de la diversité, une entreprise doit commencer par faire un **diagnostic des pratiques** afin de savoir **où elle en est** et **quels sont ses chantiers prioritaires**.

Les **bonnes pratiques** en la matière sont listées par l'**Association française des managers de la diversité** (AFMD) et la **Fondation Agir contre l'exclusion** (FACE) dans leur guide sur le label Diversité. Ce label créé par l'État et piloté par l'Afnor atteste que les procédures des ressources humaines (RH) ne sont pas de nature à provoquer des discriminations.

Exemple de bonne pratique

L'AFMD et FACE encouragent la réalisation de l'état des lieux **par un tiers** pour des questions d'**impartialité**, de **confidentialité** et de **fiabilité de la méthodologie**.

Une première étape, **avant d'avoir recours à un tiers pour un état des lieux**, peut être de réaliser un **autodiagnostic qui donne une première photographie de l'entreprise**. L'Afnor, agence française de normalisation, propose un test en ligne gratuit qui permet à toute entreprise de se situer par rapport aux exigences du label Diversité.

Sans avoir à se lancer dans une démarche de labellisation, un diagnostic des pratiques de diversité peut suivre les étapes prévues par le label Diversité :

- **État des lieux des pratiques RH** pour connaître les processus et pratiques managériales en place dans l'entreprise et n'oublier aucune activité pouvant présenter des situations de discrimination.
- **Cartographie des pratiques existantes** en matière de diversité (au niveau du siège) pour recenser les initiatives déjà mises en place et les résultats atteints.
- **Diagnostic des sites de l'entreprise** pour estimer le niveau d'application des mesures prévues par le siège en matière de diversité.
- **Panel de salariés** (idéalement en association avec les partenaires sociaux) pour rendre compte de la perception des inégalités dans l'entreprise et l'application de la politique de diversité.

2. Définir une politique et instaurer des processus pour favoriser les bonnes pratiques et limiter les risques de discrimination

Pour définir une politique de diversité **pérenne** plusieurs critères sont importants :

- **Engager la direction** : en matière de RSE, l'impulsion par la direction est cruciale. Il faut que les enjeux de RSE soient compris, et intégrés par la direction et le management pour être réellement intégrés au fonctionnement de l'entreprise. Plus la direction est motrice sur ces enjeux, plus la RSE infuse dans l'entreprise. Cela s'applique donc aux questions de diversité.
- **Coconstruire la politique** : une des pratiques fondamentales de responsabilité sociétale mise en avant par la norme ISO 26000 est l'implication des parties prenantes. Il faut donc impliquer les parties prenantes concernées par les sujets de diversité, à savoir les partenaires sociaux et le département RH.
- **Mettre à profit l'état des lieux** : ce diagnostic met en avant les enjeux prioritaires de l'entreprise, et constitue une base solide pour établir un plan d'action en matière de diversité.

Sources :

1. A few good women — on top management teams, H. Krishnan, 2004, Journal of Business Research, disponible sur : <https://is.gd/Upb4Dg>
2. Diversity and Inclusion Build High-Performance Teams (2018) Gartner, disponible sur : <https://is.gd/ThC3ow>
3. How diverse leadership teams boost innovation, (2018) Boston Consulting Group, disponible sur : <https://is.gd/wlzfSG>



2. Définir une politique et instaurer des processus pour favoriser les bonnes pratiques et limiter les risques de discrimination (suite)

La définition de la politique de diversité d'une entreprise doit se traduire par des processus clairs visant à favoriser au maximum les bonnes pratiques pour éviter et lutter contre toutes situations discriminantes. Parmi les processus qu'il est possible de mettre en place, voici quelques exemples :

- **Élaboration d'une grille de salaire transparente** : ce tableau, qui détaille les différentes tranches de salaire suivant l'ancienneté, le niveau de responsabilité ou encore le statut du salarié, n'est pas obligatoire, mais permet à l'entreprise de rendre objectives les évolutions de rémunération, de mieux recruter, et d'améliorer les parcours des salariés, qui savent ainsi à quoi ils peuvent prétendre.
- **Instauration de processus de recrutement non discriminants** :
 - **Réduire les biais de recrutement**, grâce à : l'anonymisation des candidatures, la création d'une grille d'entretien fondée sur des critères objectifs et identiques pour tous les candidats, l'utilisation d'outils numériques pour une sélection objective de candidatures, ou encore la mise en situation de travail pour juger des compétences.
 - **Identifier les biais de sélection des recruteurs**, grâce par exemple à l'outil de mesure des stéréotypes de l'Observatoire des discriminations
 - **Dès la création de l'offre d'emploi, définir objectivement son besoin**, c'est-à-dire : lister des critères de sélection objectifs et non discriminatoires, éviter les termes vagues ou imprécis ; créer une fiche de poste qui définit clairement les compétences nécessaires pour remplir les missions du poste à pourvoir.
 - **Diffuser largement les offres** par l'intermédiaire de Pôle emploi ou d'associations spécialisées dans l'accompagnement de certains publics.
 - **Définir les critères de choix entre plusieurs candidats de façon transparente et traçable.**
 - **Établir des critères objectifs et non discriminatoires pour les conditions d'embauche** (rémunération, nature et durée du contrat).

Enfin, une entreprise doit définir les indicateurs permettant de suivre l'avancement et l'efficacité de sa politique de diversité. Notons que les indicateurs de diversité sont encadrés par la loi et qu'il est interdit de suivre des indicateurs intégrant des critères de couleur de peau, d'apparence physique, d'origine supposée ou réelle, d'appartenance religieuse, etc.

Ces indicateurs peuvent être consignés dans un « tableau de bord social », et ils doivent être choisis en fonction de l'état des lieux et des objectifs fixés par la politique de diversité. Le **guide l'AFMD et de FACE concernant le label Diversité** donne des indications détaillées sur la construction du tableau de bord diversité et sur les indicateurs de diversité qu'il est possible de suivre (voir exemples ci-dessous).

Exemples d'indicateurs de diversité

Général : Répartition des effectifs par catégorie professionnelle et par type de contrat

Rémunération, sanctions & départs de l'entreprise

- Salaire moyen par catégorie professionnelle
- Nombre de départs (licenciements économiques individuels ou collectifs, ruptures conventionnelles, démissions...)

Sensibilisation & formation à la diversité :

- Ratio de RH/des managers formés à la prévention des discriminations et à la promotion de la diversité dans leur pratique professionnelle
- Ratio de salariés formés/sensibilisés à la promotion de la diversité et à la prévention des discriminations

Source : Rapport annuel des diversités. Mesurer, partager, progresser.
Par l'AFMD



3. Sensibiliser et former ses équipes

La sensibilisation et la formation aux sujets de discrimination et de diversité sont des outils permettant d'assurer que la politique diversité est bien comprise et donc appliquée. Elles doivent permettre aux salariés de l'entreprise de casser leurs stéréotypes, de comprendre quels sont leurs préjugés, et comment ces questions se traduisent concrètement pour leur métier.

Exemples d'action de sensibilisation :

- Le partage de contenu (vidéo, livres, articles, etc.)
- La prise de parole et le partage d'expérience des salariés
- L'intervention d'associations ou d'experts
- L'organisation d'événements thématiques, comme la mise en place d'une semaine du handicap
- L'intégration de stagiaires issus d'Esat en duo avec un salarié pour invalider les idées reçues des salariés (exemple : initiative DuoDay)

Boîte à outils



Fiches complémentaires : « **Risque de discrimination** »

- ✓ Outil pour mesurer ses stéréotypes : Observatoire des discriminations
- ✓ Guide Recruter avec des outils numériques sans discriminer, 2015, Défenseur des droits (DDD)
- ✓ Égalité entre les femmes et les hommes dans les procédures RH, CSEP 2017 et guide Pour un recrutement sans discrimination, DDD
- ✓ Kit de sensibilisation « Devenez incollables sur la diversité », et e-learning de l'AFMD
- ✓ Plateforme d'information gratuite Académie à compétence égale avec des vidéos de formation thématique pour répondre aux questions des entreprises
- ✓ Bonnes pratiques pour recruter sans discriminer
- ✓ Charte de la diversité (France)



- ✓ Association française des managers de la diversité (AFMD)
- ✓ Fondation Agir contre l'exclusion (FACE)
- ✓ L'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE)



- ✓ Vidéo sur les stéréotypes liés à l'âge de l'AFMD
- ✓ Vidéo « Aller au-delà des apparences » de l'AFMD
- ✓ Guide Pour un recrutement sans discrimination, DDD
- ✓ Liste des chartes et labels diversité en France par l'AFMD



Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur les services de Bpifrance sur les enjeux de développement durable et la RSE ? Voir la boîte à outils à l'adresse suivante : www.bpifrance.fr





QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE & VIE PERSONNELLE



Niveau de difficulté



Mots-clés

- Déconnexion
- Parentalité
- Flexibilité des horaires

Outils

- Charte
- Accords collectifs
- Logiciels de gestion du temps

32%

des salariés ne sont pas satisfaits de leur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Source: Baromètre des salariés BVA-BPI (2019)

De quoi parle-t-on ?

Le référentiel LUCIE 26000¹ définit la qualité de vie au travail comme la combinaison de ces éléments :

- De bonnes conditions matérielles, de confort et de bien-être au travail de tous les collaborateurs.
- Une organisation et un management clair et responsable.
- L'accessibilité des salariés au lieu de travail.
- L'accès au télétravail.
- L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
- L'accompagnement des grands changements (restructuration, intégration de nouvelles technologies, plan social, fusion acquisition, etc.)

Cette fiche se concentre sur l'**équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle** et donne des suggestions aux entreprises qui souhaitent s'impliquer dans ce sujet.

C'est une préoccupation importante des salariés qui souhaitent s'épanouir autant dans leur vie personnelle que professionnelle. C'est également un enjeu crucial pour les entreprises, tant pour leur marque employeur que pour la fidélisation et la motivation de leurs équipes.

Quels intérêts ?

Les enjeux liés à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sont multiples :

- **Enjeux RH :**
 - Diminuer le stress et la fatigue des salariés² et donc le risque de *burn-out*
 - Favoriser une coopération harmonieuse entre salariés²
 - Renforcer l'engagement des salariés dans l'entreprise
 - Retenir les parents au sein de l'entreprise
 - Diminuer le taux d'absentéisme et notamment celui des parents
 - Améliorer le processus de gestion des carrières

Lexique

Présentéisme : s'oppose à l'absentéisme et peut également être appelé « burn-in ». Selon l'Agence nationale pour les conditions de travail (Anact), le présentéisme recouvre plusieurs situations :

- Être physiquement présent sur son lieu de travail mais « de manière paradoxale », sans engagement (perte de concentration, perte de sens, démission intérieure, retrait de la vie sociale de l'entreprise)
- Dépassement excessif des horaires de travail le soir ou le week-end.
- Être présent en mauvaise santé de manière volontaire et assumée ou de manière involontaire.

ISO 26 000 : norme internationale qui fournit les lignes directrices de la responsabilité sociétale pour les entreprises. Elle identifie sept questions centrales de la RSE : la gouvernance, les relations et conditions de travail, l'environnement, les droits humains, l'éthique dans les relations d'affaire, l'intérêt des consommateurs, le développement local et l'intérêt général.

Label Lucie : Label d'engagement RSE basé sur les recommandations de l'ISO 26 000. Ce label est géré par l'agence LUCIE, créée en 2008 par Qualité France Association, et regroupe près de 800 entreprises essentiellement en France au 31/12/20.

1 : référentiel établi par le label Lucie et qui retranscrit toutes les thématiques de la norme internationale de RSE, l'ISO 26000.

2 : tirés des propos de Jérôme Ballardin, président de l'Observatoire de la qualité de vie au travail, dans « Concilier vie professionnelle et responsabilités éducatives » (2020), p. 3.



QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE VIE PERSONNELLE



Quels intérêts ? (suite)

- **Enjeux pour la marque employeur** : attirer les talents qui sont en demande davantage d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.
- **Enjeux sociétaux** : engager l'entreprise dans un sujet de santé publique et faire évoluer la représentation de la parentalité dans la société.

Comment se saisir du sujet ?

Plusieurs leviers d'actions permettent à une entreprise de s'impliquer en la matière :

LA FLEXIBILITÉ DES HORAIRES

Pour s'assurer que ses salariés trouvent le juste équilibre, une entreprise peut miser sur la flexibilité des horaires de travail et procéder de la manière suivante :

- Faciliter le recours au **télétravail** (cf. ci-contre).
- Afficher une position claire vis-à-vis du **présentéisme** : l'entreprise doit encourager ses salariés à ne pas rester au bureau si leur état de santé physique ou mental ne leur permet pas d'être productif.
- Mettre en place **une gestion du temps de travail qui intègre les besoins de l'entreprise et les besoins des salariés** (prise en compte des vacances scolaires, pas de réunion trop matinale ou trop tardive pour faciliter l'organisation des parents, heures d'arrivée et de départ non fixes, possibilité de s'absenter 2 heures maximum du bureau en journée, etc.).

LE DROIT À LA DÉCONNEXION

Le **droit à la déconnexion** (voir fiche « temps de travail ») est prévu par la **loi dite « travail » (2016)**. Il prévoit la mise en place **d'instruments de régulation** de l'outil numérique pour assurer le respect des temps de repos et de congés, et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale. Pour se saisir de ce sujet, l'entreprise peut :

- Introduire le droit à la déconnexion **dans les négociations collectives sur la qualité de vie au travail**.
- **Évaluer les risques d'exposition** des salariés en matière d'hyper connexion et intégrer cette analyse au document unique d'évaluation des risques (DUER).
- Mettre en place un **système d'alerte** en cas de débordement récurrent des horaires.
- **Interdire voire bloquer l'accès** aux courriels sur certaines plages horaires (la nuit et les week-ends).
- Éviter l'excès de sollicitation des équipes et sensibiliser à la **bonne utilisation des destinataires en copie de courriels**.
- Avoir une **politique claire concernant les heures supplémentaires** et leur compensation, et vérifier son application.

Télétravail

- Le télétravail (TT) désigne un travail réalisé à l'aide des **nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) en dehors des locaux de l'employeur** (OIT, 2020).
- En France, la réglementation a progressivement défini, puis **assoupli les règles de télétravail**. L'ordonnance du 22 septembre 2017, qui ne rend plus obligatoire la signature d'un avenant, oblige les employeurs à motiver leur refus d'accord de TT, considère que les accidents survenus en TT sont des accidents du travail, et établit que les coûts induits ne sont plus remboursés.
- Les **avantages** liés au télétravail sont les suivants :
 - Pour **l'entreprise** : **recrutement et fidélisation** des salariés, **évolution des modes de management**, amélioration de la **qualité de vie au travail**, **réduction éventuelle des charges immobilières** grâce au *flex office* ;
 - Pour **les salariés** : plus grande **motivation**, plus grande **productivité**, **diminution du temps de trajet** domicile-travail, **augmentation du temps de sommeil** (*Kronos, les chiffres clés du télétravail, 2016*).
- Des points de vigilance sont liés à la pratique intensive du télétravail, notamment suite à la crise sanitaire (*Académie de Besançon*) :
 - le risque **d'isolement**,
 - le risque lié à **l'hyper connexion** au travail,
 - la gestion de **l'autonomie**,
 - **l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle** : en situation de confinement et de télétravail, les frontières deviennent plus floues entre ces deux sphères de la vie des salariés, qui sont obligés de combiner leur travail à leurs charges familiales,
 - le **maintien du collectif**.
- La crise sanitaire de la Covid-19 a forcé de nombreuses entreprises à sauter le pas du télétravail. L'enquête menée par le Boston Consulting Group et les adhérents de l'ANDRH sur le télétravail post-Covid souligne que **85 % des DRH interrogés considèrent souhaitable de développer de manière pérenne le télétravail dans leur organisation**.
- Un ANI du 26 novembre 2020 a été signé et étendu par arrêté le 2 avril 2021. Il n'a pas de valeur normative mais il sert de socle et de lignes directrices à la négociation d'accords sur ce thème.



QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE VIE PERSONNELLE



Comment se saisir du sujet ? (suite)

LE DROIT À LA DÉCONNEXION (suite)

- Signer un **accord d'entreprise reconnaissant la possibilité de ne pas être connecté durant le temps de travail**.
- Mettre en place des **périodes « blanches »**, durant lesquelles l'entreprise limite les échanges numériques internes pour favoriser la concentration et les échanges physiques entre collègues.
- Réaliser un **bilan annuel** de l'application du droit à la déconnexion grâce à des indicateurs de suivi comme : taux de courriels envoyés après 18 h 30, taux de courriels envoyés les week-ends, etc.

LA PRISE DE CONGÉS

L'attribution de congés payés est très encadrée par la loi. Cependant, la prise de ces congés n'est pas toujours surveillée ou encouragée dans les entreprises, ce qui en fait un axe d'engagement pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. En la matière, les entreprises peuvent :

- Afficher et communiquer clairement les périodes de fermeture de l'entreprise quand il y en a.
- Mettre en place un système de vérification permettant de s'assurer que :
 - Les soldes des compteurs sont à zéro avant la fin mai*.
 - Les salariés posent chacun le minimum légal de jours consécutifs de congés entre mai et octobre*.
- S'engager à ne pas modifier les congés un mois avant leur date prévue.
- Donner la possibilité aux salariés de faire don de leurs jours de congés à d'autres salariés qui en auraient besoin (cf. encadré).
- Donner la possibilité aux salariés de placer un nombre limité de jours sur un compte épargne temps. Ce dispositif permet de rémunérer les jours de congés non pris par les salariés et doit être issu de négociations collectives.

*ou fin décembre si les congés sont ajustés à l'année civile

ORGANISATION DU TRAVAIL

Les entreprises peuvent déterminer des règles claires d'organisation du travail pour veiller à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Celles-ci peuvent notamment porter sur :

- **L'exemplarité du manager**, qui doit être un modèle en matière de gestion du temps et rester réaliste dans l'attribution des tâches.
- **L'optimisation des réunions** : encourager au maximum à organiser des réunions de 45 minutes plutôt que 60, pendant les heures de travail – ni trop tôt le matin ni trop tard en fin de journée –, en précisant l'ordre du jour, l'heure de début et de fin, en envoyant les documents en amont et en ciblant correctement les participants.
- **La clarification des règles d'utilisation des différents outils de communication** (chat, email, téléphone) pour établir quel canal est à utiliser suivant l'urgence de la situation et comment les utiliser de façon optimale (nombre limité de personnes en copies de courriels, envoi dans les horaires de travail, etc.)

Le don de jours entre salariés

C'est une démarche volontaire de solidarité visant à donner tout ou partie des jours de congés non pris de façon anonyme et sans contrepartie.

La mise en place de ce dispositif est encadré par la loi et doit s'effectuer sous certaines conditions :

- Le don ne peut s'effectuer qu'entre salariés d'une même entreprise.
- Le salarié ne peut faire don de ses congés payés **qu'au-delà de sa 5^e semaine**.
- L'employeur doit donner son accord.
- Les employés suivants peuvent bénéficier de ces dons :
 - un parent d'enfant décédé ou gravement malade (articles L1225-65-1 à L1225-65-2),
 - un salarié proche aidant (Code du travail articles L3142-16 et L3142-25-1),
 - une personne engagée dans la réserve militaire opérationnelle (Code du travail, article L3142-94-1).



QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE VIE PERSONNELLE



LA PARENTALITÉ EN ENTREPRISE

L'Observatoire de la qualité de vie au travail encourage les entreprises à signer la Charte de la parentalité et à mettre en place quatre grands types d'actions :

L'organisation du travail, pour :

- faciliter la mise en place **d'horaires aménagés** et le **temps partiel** pour les parents et les femmes enceintes,
- veiller à la flexibilité des horaires et à l'instauration de règles facilitant l'organisation des parents salariés (cf. section précédente).

L'accompagnement RH et managérial :

- former les managers à accompagner les départs et les retours de congés maternité et paternité,
- sensibiliser les salariés et les équipes RH à la parentalité, pour faire évoluer les représentations individuelles ou collectives,
- respecter la non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés parents.

La **mise en place de services facilitant le quotidien des salariés**, comme des crèches d'entreprise, des solutions de garde d'enfants malades à domicile, du soutien scolaire, etc.

Le **soutien financier aux salariés parents** par des primes de naissance, des mutuelles avantageuses, etc.

Boîte à outils



Fiche complémentaire : « **Temps de travail** »

- ✓ Étude sur le présentéisme de l'Agence nationale pour les conditions de travail (Anact).
- ✓ Articles et explications autour de la qualité de vie au travail par la Confédération française de l'encadrement – CGC.
- ✓ Étude « Le télétravail, post-covid, vu par les DRH, Résultats enquête ANDRH / BCG », 2020.
- ✓ Guide « Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après » par l'Organisation internationale du travail.
- ✓ Management, JT le journal du télétravail : podcast « Télétravail et droit du travail ».
- ✓ Cadres CFDT, Guide pour négocier et organiser le télétravail.
- ✓ Observatoire de la qualité de vie au travail : Charte de la parentalité ; Charte des 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie.



- ✓ Site www.teletravailler.fr proposé par le Commissariat général à l'égalité des territoires, qui donne accès à des outils et des informations permettant de mieux appréhender le télétravail.



Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur les services de Bpifrance sur les enjeux de développement durable et la RSE ? Voir la boîte à outils à l'adresse suivante : www.bpifrance.fr





DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DE TOUS



Niveau de difficulté



Mots-clés

- Formation
- Employabilité

Outils

- Plan de développement des compétences
- Entretien annuel
- Entretien professionnel
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

38%

des salariés n'ont pas pu réaliser les formations qu'ils souhaitaient.

Source : *Les freins à la formation vus par les salariés*, Cereq, 2014

De quoi parle-t-on ?

Le développement des compétences désigne le parcours pédagogique mis en place par l'employeur permettant à ses salariés d'atteindre un objectif professionnel.

La loi impose à l'employeur de s'assurer de l'adaptation de ses salariés à leur poste de travail, et de veiller au maintien de leur capacité à occuper leur emploi (pour plus d'information, consulter la fiche dédiée à la formation).

Les enjeux de responsabilité sociétale liés au développement des compétences sont les suivants :

- Tous les collaborateurs doivent avoir accès à la formation, quels que soient leur âge, leur type de contrat ou leur niveau de qualification.
- Tous les collaborateurs doivent pouvoir progresser en compétences et en responsabilité.

Pour se saisir de ces enjeux, les employeurs peuvent notamment :

- Proposer des parcours de carrière au sein de leur entreprise et favoriser la mobilité interne.
- S'impliquer dans la gestion des compétences en s'assurant que leurs salariés soient régulièrement formés et disposent des compétences adéquates.
- Veiller à l'employabilité de leurs salariés en les accompagnant dans leur montée en compétences, dans l'évolution des métiers et dans la reconnaissance de leurs compétences.

Cette fiche présente des solutions de gestion des compétences accessibles aux entreprises.

Quels intérêts ?

Le développement des compétences est un des outils permettant à une entreprise d'atteindre les objectifs stratégiques qu'elle se fixe. C'est aussi un levier RH important, notamment en ce qui concerne :

- **La motivation** : le développement des compétences est l'une des principales sources de motivation en entreprise (avec la rémunération, les conditions de travail, la culture d'entreprise et le management).
- **L'attractivité pour le recrutement** : la proposition de parcours de carrière intéressants et une gestion des compétences régulière et individualisée sont des arguments qui peuvent aider à convaincre des talents.
- **L'amélioration de la gestion des effectifs**, réduisant leur rotation : favoriser la mobilité interne grâce au développement des compétences permet de retenir plus longtemps des talents au sein de l'entreprise.

Lexique

Formation professionnelle : parcours pédagogique permettant de répondre à un objectif professionnel. Elle peut se réaliser, pour tout ou en partie, à distance.

- **Formation initiale** : socle de connaissances et de compétences nécessaires à l'obtention d'un diplôme préalable à l'exercice professionnel.
- **Formation professionnelle continue** : toutes les formations ultérieures.

Employabilité : capacité à trouver un nouveau travail. L'employabilité d'un salarié fait référence à l'ensemble de ses compétences et de ses connaissances qui peuvent être reconnues en dehors de son entreprise. Elle est notamment favorisée par le suivi de formations diplômantes.

Parcours de carrière : désigne l'évolution possible pour un collaborateur au cours de sa carrière au sein d'une ou plusieurs entreprises. À l'échelle d'une entreprise, la définition de parcours de carrière vise à proposer des évolutions professionnelles intéressantes pour les collaborateurs et pertinentes en fonction des besoins de l'entreprise.

Opcv : désigne les opérateurs de compétences, qui sont des organismes agréés par l'État. Ils financent l'apprentissage, aident les professionnels et guident les PME dans la définition de leurs besoins en formation.

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DE TOUS



Comment se saisir du sujet ?

Une entreprise souhaitant gérer le développement des compétences de ses collaborateurs peut suivre la progression suivante :

1. Définir des **minima de formation requis pour chaque fiche de poste** et les planifier lors des promotions.
2. Déterminer les **besoins en formation** de chaque collaborateur lors de l'entretien annuel (cf. encadré).
3. En fonction de la fiche de poste et du bilan individuel mené pour chaque salarié, l'employeur peut ensuite établir un **plan de développement des compétences** à l'échelle de l'entreprise :
 - Ce document rassemble toutes les actions de formation retenues par l'employeur pour ses salariés (dont certaines obligatoires, qu'elles soient prévues par la loi, la convention collective de l'entreprise ou des accords).
 - Pour augmenter sa pertinence, ce plan peut être mis en rapport avec la **politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** de l'entreprise. Cette politique est obligatoire pour les entreprises d'au moins 300 salariés (cf. fiche réglementaire sur la formation dans la section pour les ETI), mais peut être utilisée par toutes les entreprises. La GPEC permet **d'envisager les points forts, les axes d'amélioration et les besoins en matière de capital humain** en fonction de la stratégie de l'entreprise ou des évolutions du contexte dans lequel elle s'inscrit (environnement économique, juridique, social, etc.).
 - La GPEC peut être établie en **quatre étapes** :
 - a. L'analyse des compétences disponibles dans l'entreprise.
 - b. La définition des besoins en compétences et en emplois pour répondre aux objectifs fixés par la stratégie de l'entreprise à moyen terme.
 - c. L'identification des écarts entre les emplois et les compétences actuelles et ceux nécessaires pour appuyer la stratégie de l'entreprise.
 - d. La mise en œuvre de mesures pour réduire ces écarts **en accord avec les représentants du personnel** : recrutement, formation, mobilité interne...
 - Pour améliorer son plan de développement des compétences, l'entreprise peut travailler avec son Opco, qui pourra l'aiguiller.
4. Mettre en place un tableau de bord (cf. encadré ci-contre) et un bilan annuel de la politique de formation de l'entreprise. Ce suivi et ce bilan permettent d'ajuster annuellement la politique de formation et le plan de développement des compétences.

Entretien annuel & entretien professionnel

Entretien annuel :

- **Non obligatoire** d'après la loi, mais peut être prévu par une convention collective.
- Objectifs : faire un **bilan de l'année passée** et de **l'atteinte ou non des objectifs** précédemment fixés, **apprécier les compétences** du salarié.

Entretien professionnel :

- **Obligatoire tous les deux ans**, sa périodicité peut en être changée par une convention collective. Cet entretien est également obligatoire après certains congés.
- Objectifs : Permettre aux collaborateurs d'évoquer avec son employeur **ses perspectives d'évolutions professionnelles** en y associant des **projets de formations professionnelles**.

Indicateurs Global Reporting Initiative (GRI 404)

- I. GRI 404-1 : nombre moyen d'heures de formation que les employés de l'organisation ont suivies au cours de la période de *reporting* : par genre et par catégorie professionnelle.
- II. GRI 404-2a : type et champ d'application des programmes mis en œuvre et de l'assistance fournie pour la mise à niveau des compétences des employés. Exemples de programmes : séances de formation internes ; financement de formations externes ; octroi de congés sabbatiques avec garantie de retour à l'emploi.
- III. GRI 404-2b : programmes d'aide à la transition fournis pour faciliter l'employabilité future et la gestion de la fin de carrière due à la retraite ou au licenciement. Exemples : préparation à la retraite pour les départs volontaires ; repositionnement des personnes souhaitant continuer à travailler ; indemnités de licenciement intégrant des critères d'âge et d'ancienneté ; services de placement ; aide à la transition vers la vie non active.
- IV. GRI 404-3 : pourcentage du nombre total d'employés par genre et par catégorie professionnelle ayant bénéficié d'une revue de performance et d'évolution de carrière au cours de la période de *reporting*.

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DE TOUS



Comment se saisir du sujet ? (suite)

5. Évaluer les formations données aux collaborateurs : afin de s'assurer de la pertinence et de l'efficacité des formations octroyées, l'entreprise évalue les formations par elle-même en vérifiant les compétences acquises par les salariés. En complément, elle prend également l'avis à chaud et à froid des salariés sur les formations reçues (cf. encadré).

Évaluation des formations

Les organismes de formation agréés ont généralement mis en place des méthodes pour faire le bilan des formations données. Mais il est tout aussi important pour l'entreprise d'évaluer les formations réalisées en interne.

Format : quiz, questionnaires vrai-faux, questionnaires d'auto-évaluation avant-après, entretiens avec le formateur, questions-réponses, etc.

Timing :

- **Avant la formation** : pour déterminer le niveau de connaissances des personnes formées et pour mesurer la marge de progrès, et l'efficacité de la formation. Cette évaluation peut prendre la forme d'un test de connaissances en ligne, ou d'un entretien avec le formateur.
- **Pendant la formation** : le formateur doit déployer divers moyens pour valider la compréhension et l'acquisition de compétences des participants. Cela peut passer par des questions-réponses en continu, des tests, des jeux de mise en situation.
- **À l'issue de la formation** : mesurer la satisfaction des participants sur divers éléments (contenu, méthode, compétences du formateur, documents...). Ce retour peut se faire à l'oral (par un tour de table par exemple) ou à l'écrit en distribuant un questionnaire. La fin d'une formation est également le moment de valider l'efficacité de la formation à chaud en utilisant un outil d'évaluation finale des connaissances.
- **Quelques mois après la formation** : entre 3 à 6 mois après une formation, une évaluation à froid peut être menée. Elle permet de mesurer l'impact de la formation sur la situation professionnelle des participants. Pour ce faire, le formateur peut évaluer l'évolution des comportements, des objectifs individuels, ou encore des indicateurs de performance associés aux participants.

BONNES PRATIQUES RESPONSABLES

Pour veiller à ce que cette gestion soit responsable, les entreprises peuvent :

- **Assurer l'accessibilité de la formation** : grâce au suivi des formations et au tableau de bord mentionné précédemment, l'entreprise peut veiller à l'inclusion de tous les salariés dans les formations, quels que soient leur âge, leur **type de contrat** et leur **niveau de qualification**.
- **S'assurer de la disponibilité des salariés pour leurs formations** :
 - L'employeur doit vérifier que le salarié est bien disponible aux horaires des sessions de formation choisies (pas de déplacement professionnel ou de réunions importantes prévues, par exemple). De plus, une vigilance particulière peut être portée à la disponibilité et à la charge de travail du salarié au moment de la formation, pour s'assurer qu'il n'ait pas à accomplir des tâches lors de sa formation ou après, en dehors de son temps de travail.
 - Pour cela, l'employeur ou le supérieur hiérarchique du salarié formé peut initier une discussion en amont de l'inscription à une formation pour vérifier sa disponibilité. Une nouvelle discussion peut avoir lieu quelques jours avant la formation elle-même, pour s'assurer encore une fois que le salarié sera dans de bonnes conditions pour suivre sa formation.

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DE TOUS



Comment s'en saisir ? (suite)

- **Créer un vivier de formateurs internes :**
 - La formation interne est pertinente pour les entreprises, car les salariés qui deviennent formateurs connaissent aussi bien la discipline qu'ils enseignent que l'entreprise et développent une forte capacité à communiquer. Les formateurs internes à l'entreprise dans laquelle ils enseignent peuvent ainsi faire preuve de plus de pertinence et être mieux adaptés aux besoins précis de formation de l'entreprise – par rapport à un nouveau produit ou service, une nouvelle règle que l'ensemble des salariés doivent maîtriser, ou une nouvelle mesure de sécurité.
 - Pour que les formateurs soient compétents, les ressources humaines (RH) peuvent mettre en place un programme de formation initial des futurs formateurs, à l'aide d'un cabinet externe. Ce programme pourra évoquer notamment les points suivants :
 - Identification du besoin de formation
 - Définition d'objectifs pédagogiques
 - Définition du contenu adapté aux apprenants
 - Définition des méthodes pédagogiques
 - Construction des supports de formation
 - Préparation d'une salle de formation ou des outils de formation à distance
 - Identification de méthodes pour intéresser les stagiaires et être pertinent dès le début de l'intervention
 - Apprentissage de l'animation d'une formation, de la vulgarisation de savoirs
 - Apprentissage de méthodes d'exercices, comme les travaux en petits groupes
 - Apprentissage de l'animation et de la création d'un jeu de rôle
 - Identification des méthodes de conclusion de formation et d'évaluation des résultats obtenus
 - Les RH doivent cependant veiller à ce que la carrière et les objectifs professionnels des formateurs internes progressent au même rythme que ceux des autres collaborateurs, et que ces formations ne représentent pas un **désavantage**. Pour ce faire, les RH doivent communiquer avec leur hiérarchie et définir des règles précises d'implication des formateurs et de définition d'objectifs annuels.
 - Plusieurs organismes, comme la Fédération de la formation professionnelle, proposent de former les salariés ayant au moins 3 à 5 ans d'expérience à être formateurs et à concevoir un programme de formation conforme aux attentes de leur entreprise.
 - Le plus souvent à la suite de leur formation de formateurs, les salariés sont certifiés et consacrent une partie de leur temps à la formation interne.

Boîte à outils



Fiches complémentaires : « **Formation** »



- ✓ Dossier gestion des compétences : <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/gestion-des-competences.htm>
- ✓ Guide « Formation des salariés, croissance des entreprises – Formation je passe à l'action », (2019/2020), ministère du Travail



Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur les services de Bpifrance sur les enjeux de développement durable et la RSE ? Voir la boîte à outils à l'adresse suivante : www.bpifrance.fr



Niveau de difficulté



Mots-clés

- Politique salariale
- Discrimination

Outils

- Grille de salaire
- ...

16,8 %

de salaire en moins pour les femmes, par rapport aux hommes, une fois les salaires rapportés à un équivalent temps plein.

Source : [INSEE](#)

De quoi parle-t-on ?

Une grille de rémunération est un **tableau** qui détaille le salaire **minimal** et **maximal** par poste en fonction de critères fixés par l'employeur. Ces critères peuvent différer d'une grille à une autre, mais doivent **toujours être transparents**.

Une grille de salaire porte généralement sur la rémunération fixe, mais elle peut également s'étendre à d'autres types de rémunération, comme la rémunération variable, par exemple.

Quel intérêt ?

Définir une grille de salaire présente de nombreux avantages pour une entreprise :

- **Enjeux RH** : cet outil permet de transposer de façon **claire** et **transparente** la politique salariale de l'entreprise. C'est également un moyen de **limiter les situations de discrimination**. Elle permet de **fidéliser les salariés et de les motiver** en affichant les possibilités de progression salariale et en définissant une politique de salaire attractive. En effet, selon *Welcome to the Jungle*, 52 % des salariés pensent que leurs compétences et leur mérite ne sont pas reconnus.
- **Enjeux pour les salariés** : à l'embauche, cette grille donne une vision précise de la politique salariale. Une fois dans l'entreprise, c'est un outil de négociation lors des entretiens annuels.
- **Enjeux de gouvernance** : la grille de salaire est aussi un outil de pilotage stratégique, puisqu'elle donne une visibilité globale de la rémunération liée à l'embauche d'un salarié. Cette grille permet donc à une entreprise d'adapter sa stratégie de recrutement en fonction de son taux de rotation du personnel, de sa stratégie de développement et de son chiffre d'affaires.

Comment construire une grille de salaire ?

- **L'instauration d'une grille de salaire n'est pas obligatoire**, mais lorsqu'elle est adoptée, **celle-ci doit au moins s'aligner sur la grille de salaire prévue par la convention collective** de l'entreprise. Si l'entreprise désire instaurer une grille de salaire plus avantageuse, elle peut suivre les étapes listées ci-après.
- L'entreprise peut faire appel à un cabinet spécialisé pour établir sa grille de salaire. Cela lui permettra de gagner du temps.



Comment construire une grille de salaire ? (suite)

- Si l'entreprise souhaite impliquer ses collaborateurs et créer elle-même sa grille, elle peut :
 1. Déterminer des **fiches de poste** pour tous les métiers de l'entreprise : pour cela, elle peut regrouper un panel varié d'employés pour établir des fiches de poste précisant les missions, compétences et responsabilités de chaque métier. Ces fiches peuvent ensuite être finalisées par les ressources humaines.
 2. Déterminer une **classification** de tous les postes recensés dans l'entreprise. Exemple : « ouvriers, agents de maîtrise, techniciens, cadres ».
 3. Attribuer un **coefficient hiérarchique** à chaque poste (permet de définir les salaires de chaque employé). Les coefficients doivent être cohérents avec le secteur d'activité et il est possible de les retrouver sur le site de l'Insee, de l'Apec, de Pôle emploi et de la CCI de la région de l'entreprise.
 4. Établir les rémunérations pour chaque catégorie et définir les règles d'évolution entre postes :
 - La convention collective définit un salaire minimum brut par position et par coefficient que l'entreprise doit respecter.
 - Comparer avec les rémunérations versées dans le secteur et la région de l'entreprise, par poste, permet de définir une fourchette de rémunération par catégorie.
 - Consigner toutes les informations précédentes dans un tableau, pour créer la grille de rémunération de l'entreprise. Ce tableau fait figurer : la classification, la catégorie, la nature du poste, les salaires de base bruts minimum et maximum par coefficient. Et éventuellement : les primes (ancienneté, risque, rendement), les indemnités, les charges sociales (employés et employeurs).
 5. L'entreprise doit **communiquer** cette grille à ses collaborateurs et la rendre **accessible**.
 6. Cette grille peut être mise à jour régulièrement par rapport aux rémunérations du secteur.

Exemple de grille de salaire :

Classification	Poste	Coefficient 1	Coefficient 2	Coefficient 3
Ouvriers	Poste 1			
	Poste 2			
Agents de maîtrise	Poste 1			
	Poste 2			
Techniciens	Poste 1			
	Poste 2			
Cadres	Poste 1			
	Poste 2			

Boîte à outils



✓ Fiche technique sur la grille des salaires de la plateforme Elsa : <http://www.plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2014/03/RH3-grille-des-salaires.pdf>



✓ Article sur la grille de rémunération à l'intention des membres du CSE : <https://www.cse-guide.fr/grille-de-salaire/#tab-con-3>



Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur les services de Bpifrance sur les enjeux de développement durable et la RSE ? Voir la boîte à outils à l'adresse suivante : www.bpifrance.fr



**SERVIR
L'AVENIR**

