



RSE : Ne pas faire l'impasse sur le « S » !



Docteur Florence BENICHOUX
Fondatrice et DG
de **Better Human Cie**, du groupe ADH



Catherine MILLET-URSIN
Avocat
Fromont Briens

Alors que son rôle ou son positionnement sont questionnés, la Responsabilité sociale et environnementale (RSE) ne peut plus être ignorée par l'entreprise, quels que soient sa taille, son chiffre d'affaires ou encore son domaine d'activité.

Depuis la loi Pacte⁽¹⁾, cette dernière doit être « *gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* »⁽²⁾.

En parallèle, les dispositions du Code de commerce ont été amendées pour obliger les organes de gestion des sociétés anonymes à prendre en compte ces nouveautés. Ainsi, le conseil

A travers la RSE, l'homme (et la femme) sont remis au cœur des enjeux de santé et de sécurité au travail. Comment dresser le bilan « humain » de l'entreprise ?

Quels profit(s) en retirer ?

d'administration, comme le conseil de surveillance, doivent veiller à ce que les orientations de l'activité de la société soient mises en œuvre conformément aux engagements pris, en tenant compte des enjeux

sociaux et environnementaux. La loi « *Climat et résilience* »⁽³⁾ a souhaité donner un cadre au dialogue social en matière environnementale et a complété les textes à cet effet.

Pour autant, il convient de ne pas oublier le « S » de RSE, qui vise aussi bien le social que le sociétal, et qui touche en réalité la partie du capital humain de l'entreprise. La RSE, c'est aujourd'hui trois bilans pour chaque entreprise : le bilan financier, le bilan carbone et le bilan humain.

(1) L. n° 2019-486, 22 mai 2019, relative à la croissance et la transformation des entreprises.

(2) C. civ., art. 1833, modif. par L. n° 2019-486, 22 mai 2019, précitée.

(3) L. n° 2021-1104, 2 août 2021, portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience à ses effets.



La Responsabilité Sociale et Environnementale UNE entreprise, TROIS bilans



Economique



Environnemental



Humain

OBJECTIFS SOCIAUX : QUELS IMPÉRATIFS ET QUELLES OPPORTUNITÉS POUR LES ENTREPRISES ?

À l'heure où les entreprises rencontrent des difficultés de recrutement, où elles sont challengées sur la manière dont elles organisent leurs activités ou encore sur les modalités de rémunération de leurs actionnaires, il paraît indispensable de s'intéresser aux objectifs humains qu'elles doivent se fixer. Au-delà de la nécessaire sécurité et efficacité de l'organisation du travail, la crise sanitaire a favorisé la prise de conscience des acteurs de l'entreprise sur l'importance de ce facteur et sur l'indispensable santé au travail.

Au-delà des possibilités offertes par la loi, certains souhaitent que les entreprises puissent mesurer leur impact (positif ou négatif) et en justifier en toute transparence dans les déclarations extra-financières qu'elles doivent produire ⁽⁴⁾. Ils prévoient d'orienter les négociations autour des axes de sécurité, santé, organisation du travail, relation au travail et sens du travail. Le résultat des élections récentes semble marquer le souhait d'une prise en compte plus importante de l'humain dans les relations sociales.

Cette revendication s'est déjà traduite dans les négociations paritaires récentes : ainsi l'Accord national

interprofessionnel (ANI) du 28 février 2020 ⁽⁵⁾ intègre la volonté des personnels d'encadrement d'être associés différemment à la **construction organisationnelle de l'activité de l'entreprise** considérant l'impact des nouvelles technologies ou encore l'évolution des attentes des salariés sur la compatibilité vie personnelle / vie professionnelle, la recherche de sens ou leur collaboration à la gouvernance.

C'est bien sûr aussi le cas de l'ANI du 9 décembre 2020 ⁽⁶⁾. Nous sommes passés de la Qualité de vie au travail (QVT) – qui avait pu se traduire dans les entreprises par une approche du « *bien-être* », qui pouvait rester superficielle (baby-foot, massage, sophrologie, méditation, salle de sport...) – à la **qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)** qui incite à un travail plus en profondeur pour « *être bien* » au travail. Ce dernier est remis au centre des préoccupations, ce qui renforce la culture de prévention dans l'entreprise et met l'humain au cœur des enjeux de santé, sécurité au travail. L'accord préconise pour cela une analyse partagée, une construction commune et la mise en œuvre conjointe d'actions de prévention qui tiennent compte des **réalités du travail**. La démarche engagée doit s'appuyer sur une méthode incluant un dialogue social continu entre la direction, les salariés et leurs représentants à partir de l'évaluation des risques, de son prolongement dans les actions de sensibilisation et de formation, dans le partage d'expériences et la confrontation d'idées. Ceci peut s'avérer un investissement aux effets durables, contribuant à la performance individuelle et collective.

(4) Manifeste pour l'économie de demain ou encore le rapport « *L'urgence du temps long : un nouveau rapport État/entreprises pour une prospérité durable* » de Pascal Demurger pour la Fondation Jean Jaurès. Voir aussi à ce sujet, dans le présent numéro, I. Dezaniaux, « *DRH en transition écologique* ».

(5) ANI, 28 févr. 2020, portant diverses orientations pour les cadres.

(6) ANI, 9 déc. 2020, pour la prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail.



La loi du 2 août 2021 ⁽⁷⁾ a intégré certaines des dispositions de l'ANI dans le Code du travail (revue du contenu du DUERP, des missions des services de santé au travail, renforcement du rôle du CSE, prévention de la désinsertion professionnelle...) ⁽⁸⁾. Elle a en particulier ajouté le thème, certes facultatif, de la « *qualité des conditions de travail* » à la liste des sujets relevant de l'obligation annuelle de négociation sur la qualité de vie au travail ⁽⁹⁾.

L'énumération des dispositifs incitant à l'action ne serait pas complète si elle ne tenait pas compte des dispositions légales récemment publiées visant à renforcer le rôle, comme la protection, des lanceurs d'alerte ⁽¹⁰⁾.

Face aux enjeux ainsi rappelés, il devient donc essentiel d'avoir des outils simples et fiables pour mesurer et piloter cette QVCT. Elle peut ainsi transformer nombre de contraintes en opportunités et créer une dynamique nouvelle autour de la notion d'« *Être bien* » au travail.

COMMENT DÉFINIR ET MESURER LES OBJECTIFS SOCIAUX ?

Problématique

N'est-ce pas une utopie que de vouloir quantifier le facteur humain ? Normer le vivant et vouloir mesurer de façon exhaustive la qualité humaine de l'entreprise est une illusion réductrice et dangereuse. Un ensemble de chiffres ne peut pas en rendre compte dans sa totalité. L'entreprise est vivante comme ceux qui la font vivre. Lancer une démarche sur le facteur humain demande nécessairement du temps, de faire des choix, de définir des objectifs, de s'engager pour améliorer les choses et de lancer une démarche de progression continue pour faire avancer les hommes et l'organisation.

Or, si l'entreprise a déjà de nombreuses données statistiques faisant état de la situation dans son bi-

lan social, elle a souvent des difficultés à en tirer des enseignements pour mener à bien les actions nécessaires ou pour mesurer les effets de celles déjà lancées. Il est donc utile de proposer de nouveaux outils qui permettent de rendre lisible cette masse de chiffres. Il est en effet souvent plus facile et plus clair pour une entreprise de calculer son bilan financier ou son bilan carbone que d'évaluer de manière précise l'« *être bien* » de ses collaborateurs.

Outil : IQH

Caractéristiques

Un outil poursuit cet objectif, c'est l'Indicateur de qualité humaine© (IQH) ⁽¹¹⁾. Par une visualisation simple, objective et claire, il permet une prise de conscience des points forts et des marges de progrès en matière de gestion du capital humain, et la définition d'axes de développement. Il peut être utilisé comme un véritable vecteur de transparence à l'appui du dialogue social.

L'IQH utilise un certain nombre d'indicateurs qui existent déjà dans l'entreprise pour permettre aux DRH de piloter la QVCT. Il rassemble des marqueurs d'« *état* » (absentéisme, accidentologie, *turn over*...) et d'« *action* » (formation à la prévention des RPS/QVT, écarts de rémunération, égalité hommes/femmes...), les justifie pour les interpréter et détermine ainsi le bilan humain de l'entreprise.

L'IQH lui permet, au travers de cinq axes, 19 indicateurs principaux et 60 questions, de s'évaluer et d'identifier les facteurs sur lesquels elle doit progresser. Si l'outil de SIRH utilisé par l'entreprise est adapté, deux à trois heures suffisent à un DRH pour établir l'IQH, les éléments pris en compte étant déjà à disposition en interne.

Axes de progrès

Les cinq axes de progrès ou « 5 S » sont représentés sous la forme d'une pyramide et reprennent les cinq dimensions de l'« *être bien* » au travail qui ont été définies dans la méthode HQH (Haute qualité humaine©) ⁽¹²⁾.

(7) L. n° 2021-1018, 2 août 2021, pour renforcer la prévention en santé au travail.

(8) Voir sur ce sujet C. Artus et N. Meyer, « *Renforcement de la prévention au travail et gestion du DUERP* », Les Cahiers du DRH n° 296-297, avr.-mai 2022.

(9) C. trav., art. L. 2242-19-1. Voir également M. Hautefort, « *Négocier sur la santé, la sécurité et la prévention des risques professionnels* », Les Cahiers du DRH n° 296-297, avr.-mai 2022.

(10) L. organ. n° 2022-400, 21 mars 2022, visant à renforcer le rôle du Défenseur des droits en matière de signalement d'alerte ; L. n° 2022-401, 21 mars 2022, visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte.

(11) L'indicateur de qualité humaine a été conçu par le Docteur F. Benichoux (florence.benichoux@betterhuman.fr) expert en QVCT et santé au travail en coopération avec un ingénieur spécialiste des bilans carbone et des bilans sécurité, P. Emsalem.

(12) Voir Dr F. Benichoux, « *Et si on travaillait Autrement ? La méthode Haute Qualité Humaine* », Éd. Eyrolles (2014).

1. Le premier axe est « *être bien* » **dans son travail** (le plus sûr), c'est-à-dire de détenir une compétence, un travail et un contrat, de bénéficier de formations régulières (employabilité) et de disposer d'outils qui fonctionnent.

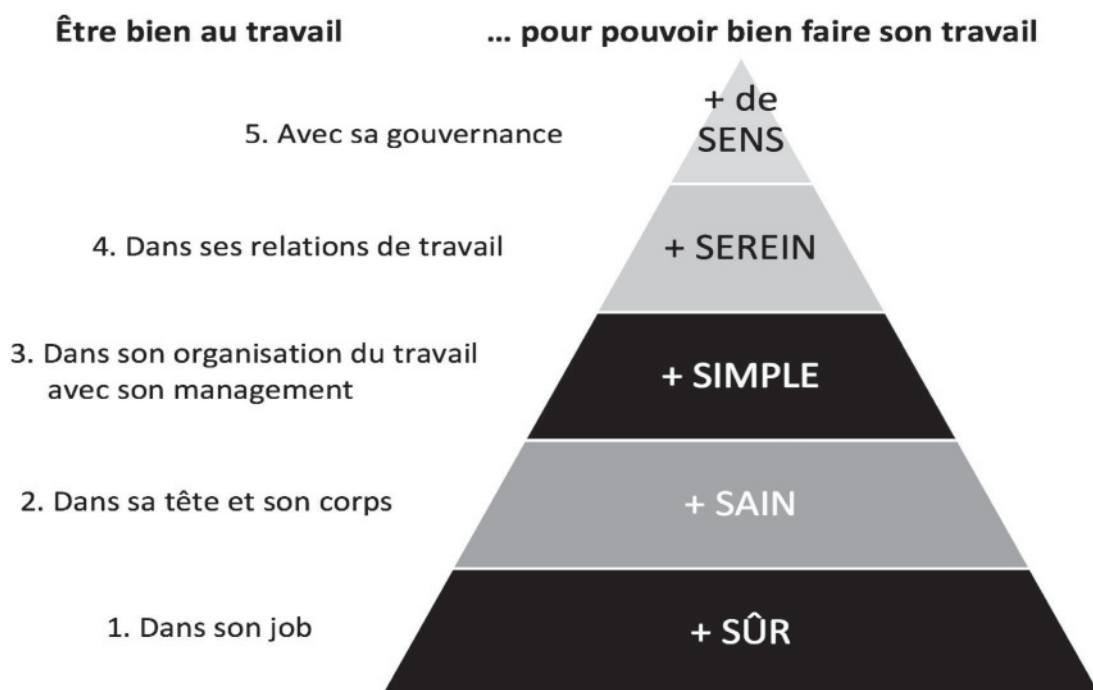
2. Le deuxième axe est « *être bien* » **dans sa tête et dans son corps** (le plus sain), c'est-à-dire d'être en bonne santé physique et mentale, d'avoir de l'autonomie dans son travail, et de bénéficier de la confiance de ses managers.

3. Le troisième axe est « *être bien* » **dans son organisation de travail** et avec son management n+1, (le plus simple), qui consiste à analyser le contenu

du travail, son intérêt, sa charge, ses évolutions, les process et la qualité du management de proximité.

4. Le quatrième axe est le « *être bien* » **dans ses relations de travail** (le plus serein). Il comprend le respect, l'écoute, le dialogue social, l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, la qualité du soutien, du collectif, de l'esprit d'équipe.

5. Le cinquième axe est le « *être bien* » **avec sa gouvernance** (le plus de sens). On retrouve ici la vision, et la mission de l'entreprise, mais aussi l'engagement sociétal, les notions de gouvernance, de justice sociale, de diversité.



Cette HQH avec la pyramide, la pointe en haut, est établie à partir d'un questionnaire scientifiquement validé, proposé aux salariés de l'entreprise. Elle illustre la perception subjective des intéressés. Elle vise à rendre l'organisation plus Sûre, plus Saine, plus Simple, plus Sereine, et avec plus de Sens. Ces « 5 S » traduisent une progression de l'obligation vers l'engagement et permettent de mesurer ce dernier.

L'IQH, lui, est un indicateur (index composite) accessible sur une plateforme internet sécurisée. Il illustre, avec les indicateurs RH objectifs, où se situe l'entreprise. Il est représenté aussi par une pyramide mais avec la pointe en bas (voir « *Cinq dimensions du bien-être au travail* », ci-après).

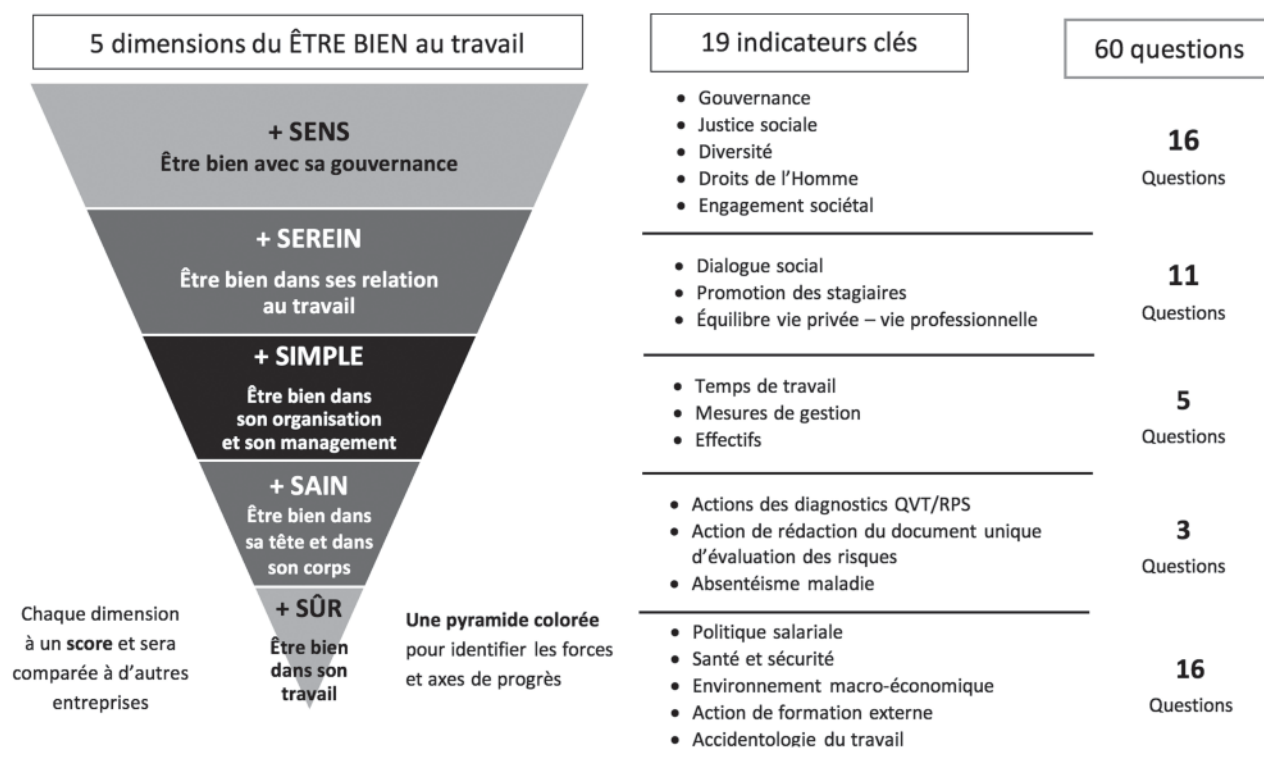
Concrètement, l'IQH peut être un outil de pré-diagnostic de la QVCT. Il fait parler les chiffres existants dans l'entreprise.

Fonctionnement et intérêt

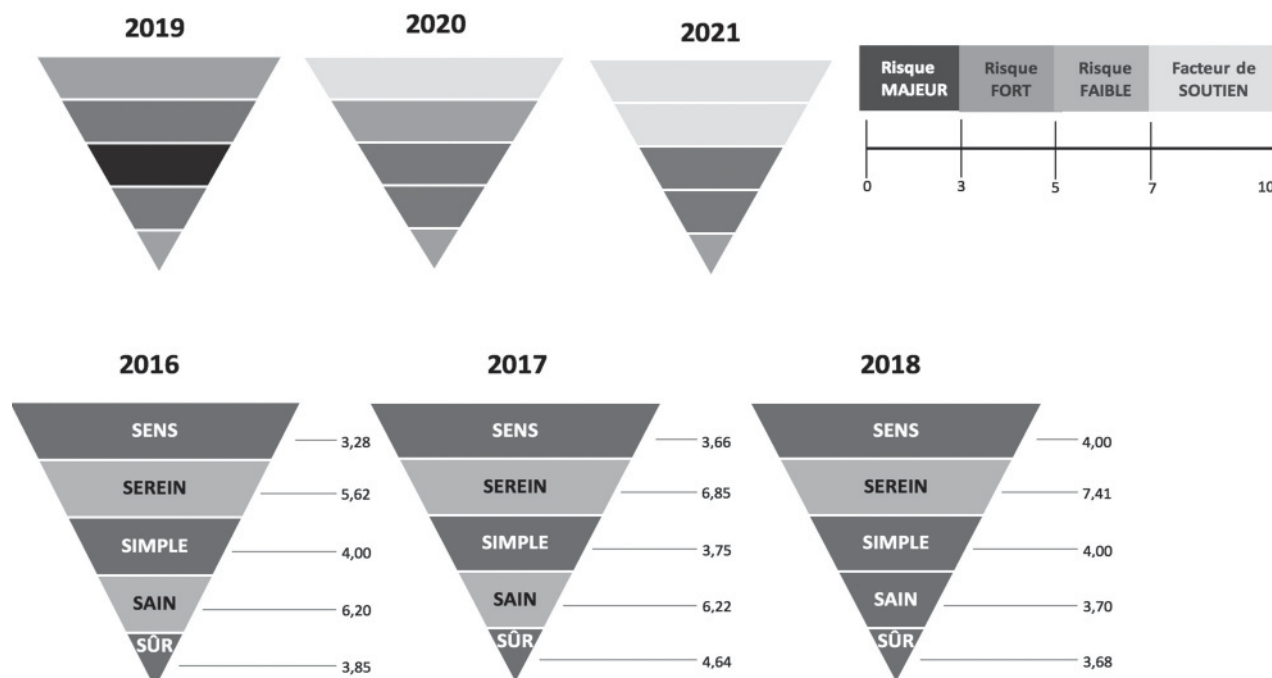
S'évaluer sur les cinq axes du capital humain, et sur trois ans, de façon synthétique

Grâce à un algorithme puissant, à partir des réponses aux 60 questions, il permet de s'évaluer par rapport à un référentiel sectoriel.

Il montre ce qui va bien, les axes d'amélioration et les évolutions sur les trois dernières années (voir « *Résultats de l'IQH - Illustration* », ci-après).



Résultats de l'IQH – Illustrations





Mesurer l'évolution dans le temps, se comparer entre filiales d'un même groupe ou établissements d'une même entreprise

D'une année sur l'autre, il est possible de calculer les variables et de coter les évolutions.

Par exemple, l'IQH mis en œuvre pour un groupe comprenant une vingtaine de filiales a permis à la

direction des ressources humaines d'avoir une vision synthétique et claire de la gestion du capital humain dans toutes les entités. Bien qu'elle ait des intuitions sur leur fonctionnement, elle a pu découvrir que deux de ses filiales étaient bien plus avancées qu'elle ne l'imaginait. Inversement, l'IQH a mis à jour des axes urgents de progrès dans trois autres filiales qu'elle pensait plus performantes.

SE COMPARER À SOI-MÊME, ET DANS LE TEMPS, OU ENTRE FILIALES	ÉVOLUTIONS	
	2017/2018	2018/2019
Plus de Sens	1,08	0,80
Plus Serein	1,62	0,97
Plus Simple	1,11	0,66
Plus Sain	0,71	1,25
Plus Sûr	1,22	1,20

Partager des grands indicateurs avec les partenaires sociaux

Dans le cadre du dialogue social, il permet une transparence sur des valeurs objectives et surtout de se donner des axes communs d'amélioration et des moyens pour agir selon l'urgence identifiée.

IQH – Exemple d'explication des notations et des facteurs d'évolution.

2016/2017		2017/2018		FACTEURS D'ÉVOLUTION
Plus de Sens	1,12	Plus de Sens	1,09	– Entrée d'une femme au comex ; – Formation des dirigeants à la QVT
Plus Serein	1,22	Plus Serein	1,08	– Déconnexion et télétravail
Plus Simple	0,94	Plus Simple	1,07	– Stabilité
Plus Sain	1,00	Plus Sain	0,60	– DUER non mis à jour
Plus Sûr	1,20	Plus Sûr	0,79	– Licenciement pour inaptitude

Ce n'est qu'un pré-diagnostic, mais il permet de se concentrer au plus vite sur les principaux sujets et d'approfondir ensuite, si le besoin s'en fait sentir.

D'un usage facile, adapté à toute taille d'entreprise, à tout secteur d'activité, il peut constituer un outil de différenciation et d'attractivité, qui permet de valoriser les efforts réalisés en matière de QVCT. La mesure fait progresser les organisations. Elle rend concrètes des données diffuses.

Les entreprises ont besoin d'indicateurs bien construits, objectifs, simples et faciles à suivre dans le temps pour mettre en œuvre une prévention adaptée. L'IQH est une véritable boussole pour la RSE.

Il indique la performance sociale de l'entreprise. Il pourra être utilisé tant pour la définition de la politique de rémunération des dirigeants, notamment la mesure de la performance extra-financière, que pour l'évaluation de l'engagement de l'entreprise dans une politique d'investissement responsable.

Un instrument de mesure utile permettant de faire parler les chiffres que tous les DRH possèdent.

Tirer bénéfice de l'évaluation tant en interne qu'à l'extérieur de l'entreprise

L'évaluation est profitable à son personnel, mais renvoie également une image de l'entreprise aux yeux du monde extérieur qui peut servir ses intérêts.



Elle permet **en interne** de diagnostiquer la qualité des **Pratiques managériales**, en autorisant son utilisateur à :

- recenser les points forts et les zones d'amélioration vis-à-vis du capital humain ;
- aider à la prise de décision et à l'action ;
- faire du facteur humain un levier de performance durable ;
- disposer d'une cartographie simple des risques RH.

Elle est destinée à rendre visible de tous, **en externe**, un **Indicateur de notation extra-financière** du ca-

pital humain, lequel peut être particulièrement efficace pour :

- promouvoir la marque employeur et en garantir la cohérence ;
- définir le facteur humain comme axe de différenciation face à ses concurrents ;
- attirer et fidéliser les meilleurs candidats, qui sont de plus en plus sensible à la QVCT ;
- attirer et diversifier les investisseurs qui souhaitent investir dans des entreprises humainement responsables. ♦