



CES ENTREPRISES QUI PRIMENT LA RSE

Et si la rémunération variable tenait compte, demain, des efforts pour créer une entreprise plus sûre, moins stressante, moins discriminante ou moins polluante. Une utopie ? Pas tout à fait. De plus en plus d'entreprises parient sur cette démarche, persuadées que leurs résultats économiques dépendent aussi de leur performance sociale et environnementale.



La rémunération variable sur des critères extra-financiers n'est plus seulement un concept. Plusieurs dizaines de grands groupes et de PME intéressent désormais dirigeants, managers, cadres commerciaux, voire tous leurs salariés, à la réalisation d'objectifs de responsabilité sociale et environnementale (RSE). Selon le dernier baromètre Capitalcom 2012, cette nouvelle politique de rémunération concernait déjà, fin 2010, la moitié des entreprises du CAC 40. Pour mémoire, elles n'étaient que 5 en 2008. Si certaines réservent encore ce mode de rémunération aux dirigeants ou mandataires sociaux de l'entreprise, une dizaine de groupes du CAC 40 l'ont d'ores et déjà ouvert à tous leurs managers et à une partie de leurs cadres et commerciaux : une part du variable est désormais liée à des objectifs de RSE, l'autre part restant conditionnée aux résultats économiques et au développement personnel.

Pour une performance économique durable

Première entreprise française à s'être lancée dans cette politique dès 2008, Danone consacre un tiers de la rémunération variable de ses 1 500 managers à des objectifs « environnementaux, de sécurité de travail et de développement en interne ». Les autres grands groupes qui ont suivi, dont Lafarge, Air Liquide, EDF, Rhodia, La Poste, Suez Environnement ou France Télécom, consacrent entre 10 % et 30 % de la rémunération variable à la RSE. « Ces expériences vont au-delà de l'affichage et sont désormais tangibles, estime Florence Fouquier, directrice de mission chez Vigeo Enterprise. Elles sont en train de s'étendre à d'autres groupes et cherchent à toucher un plus grand nombre de salariés. » De nouveaux groupes travaillent effectivement à construire une démarche similaire, notamment Veolia ou Sodexo. « Cette évolution n'est pas étonnante, estime Christophe Laval, président fondateur du cabinet VPHR, spécialisé dans la reconnaissance au travail, car les entreprises comprennent deux choses : la performance économique ne peut pas être durable sans performance sociale et environnementale, et le management ne change que s'il est incité. »

Les entreprises souhaitent aussi s'épargner le coût exorbitant que représentent les mauvaises pratiques sociales et environnementales : procédures judiciaires, condamnations pénales, dommages et intérêts, coûts de dépollution, suicides de salariés, équipes dé-

motivées et moins performantes, atteintes à l'image, etc.

La pression des investisseurs et des agences de notation n'est pas étrangère à cette prise de conscience. « Le fait qu'une entreprise intègre des critères de performance sociale et environnementale dans la rémunération variable est valorisée dans la note qu'attribuera Vigeo à l'entreprise, précise Florence Fou-

quier. Et c'est logique, car c'est un accélérateur pour le développement de la RSE dans une entreprise. » Cette démarche a été d'ailleurs retenue parmi les dix recommandations du rapport conjoint d'Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaut sur « Le bien-être et l'efficacité au travail », remis en février 2010 : « La performance économique ne peut être le seul critère d'attribution de la rémunération variable. La performance sociale doit aussi être prise en compte, incluant notamment des indicateurs de santé, de sécurité et de conditions de travail », précise le document.

Les accords d'intéressement peuvent être aussi utilisés pour étendre la démarche à un plus grand nombre de salariés. C'est le cas chez Rhodia, où 10 % de la prime d'intéressement de tous les salariés français sera désormais corrélée à la réalisation d'objectifs de RSE. Cette innovation proposée par les syndicats a été actée dans le nouvel accord de juin 2011.

Démarches éthiques

C'est aussi par le biais de primes d'intéressement que certaines PME se sont lancées dans la démarche. Mais elles utilisent plutôt des critères environnementaux, à l'image de Sojinal (lire p. 26). Et un nombre croissant de PME intéressent également leurs cadres et leurs commerciaux à des démarches éthiques en mesurant par exemple la satisfaction des clients, les taux d'élucidation des plaintes, la fidélisation des clients ou la fiabilité et l'accessibilité à tous des produits et services vendus. « Les commerciaux mercenaires qui accumulent les ventes avec des pratiques contestables ne font plus recette dans les TPE-PME, constate Thierry Mouton, du cabinet Actioncoach. La satisfaction durable des clients apparaît plus intéressante financièrement. » Des objectifs de qualité de service que Florence Fouquier intègre bien volontiers « dans la RSE ».

Encore expérimentaux dans les entreprises, ces dispositifs de rémunération sont bien accueillis dès lors qu'ils sont bien

AU SOMMAIRE

P.22 MÉTHODOLOGIE

Intégrer la RSE dans la rémunération : les prérequis

P.24 FRANCE TÉLÉCOM-ORANGE

Les critères sociaux détrônent les stocks options

P.25 RHODIA

Le variable booste la démarche RSE

P.25 SIEMENS

Améliorer l'engagement des salariés

P.26 SOJINAL

Un intéressement durable qui a fait ses preuves

P.26 ENTRETIEN AVEC FLORENCE RICHARD

« Une tendance de fond »

L'ESSENTIEL

1 L'intéressement du personnel accélère la mise en œuvre d'engagements de performance sociale et environnementale.

2 À l'extérieur, cette politique convainc investisseurs et consommateurs. En interne, elle améliore la cohésion et motive les équipes.

3 Pour réussir, la direction doit mettre en place des engagements sincères, des objectifs et des indicateurs pertinents, mais aussi un dialogue social de qualité.



expliqués et sincères, remarque Jean-Christophe Sciberras, président de l'ANDRH : « Ils sont plus porteurs de sens que des objectifs de résultats à court terme. Ce sont aussi souvent des challenges collectifs. Ce n'est pas seul mais à plusieurs qu'on pourra inventer des produits durables, améliorer la performance sociale ou protéger l'environnement. »

Ce type de rémunération pourrait même ajouter du bien-être au travail, car « il récompense aussi les efforts et les idées, ajoute Christophe Laval. Cela donne une utilité sociale plus forte au travail des managers que des objectifs de court terme ».

Principes vertueux

La CFDT attend de ces objectifs RSE une meilleure application des accords signés : « Ils s'appliquent rarement dans leur intégralité, rappelle Marie-Hélène Gourdin, secrétaire fédérale de la CFDT Chimie Énergie. Rémunérer la performance sociale incitera des managers, qui n'ont parfois qu'une connaissance limitée du droit du travail, à se poser les bonnes questions. Les principes vertueux sur lesquels les directions communiquent doi-

vent être rendus opérationnels sur le terrain. » Cette démarche pourrait aussi modifier les rapports entre managers et salariés, estime Christophe Laval, si les entreprises réussissent parallèlement à instaurer des relations de confiance entre les niveaux hiérarchiques : « La performance sociale est difficile à évaluer, parce qu'elle n'est ni blanche ni noire. Faire confiance à son $n + 1$ ou son $n + 2$ est essentiel. Il est également important de ne pas trop pénaliser l'échec. Il faut aussi reconnaître les efforts parce qu'ils généreront la performance sociale dans la durée. »

Sylvain Niel, avocat au cabinet Fidal et président du Cercle des DRH, va plus loin, considérant cette politique de rémunération comme un moyen de propulser nos entreprises dans l'innovation : « Face à la compétition internationale, il nous faudra innover. Cela nécessite d'encourager les initiatives, la créativité, et le travail d'équipe. Cela implique également un nouveau type d'organisation, plus transversal et plus centré sur des projets. Ce type de rémunération est de nature à faciliter ces transformations. » ■

CAROLINE FORNIELES

LES CADRES « EN QUÊTE DE SENS » SUR LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

L'enquête sur "La politique de rémunération des cadres" de l'observatoire Cegos, publiée le 8 décembre, montre qu'il y a une demande pour l'intégration de critères RSE dans la rémunération variable.

La part du variable est en hausse dans la rémunération globale des cadres : 52 % en bénéficient en 2011 et elle s'applique désormais à toutes les fonctions et même aux fonctions support (achat, logistique). Reste qu'elle n'est pourtant pas considérée comme motivante : seuls 5 % des cadres l'estiment intéressante. Mais, surtout, 87 % la critiquent pour son manque de transparence. « Ils expriment clairement un besoin d'équité et de critères incontestables, pour eux-mêmes, mais aussi pour les autres, commente Michel Fourmy, en charge des enquêtes rémunérations de Cegos. En effet, l'égalité salariale et l'égalité hommes-femmes sont des objectifs qui devraient, pour 87 % d'entre eux, être mis en avant dans la politique de rémunération. »

« Enfin, 51 % des cadres estiment qu'il faudrait attribuer du variable pour permettre la diminution des risques psychosociaux. » Michel Fourmy y voit « clairement un appel à l'inclusion de critères de performance sociale dans la rémunération variable ».

INTÉGRER LA RSE DANS LA RÉMUNÉRATION LES PRÉREQUIS

Ce pari d'intégrer la RSE dans la rémunération variable n'est pas aussi simple qu'il y paraît. Il nécessite d'avoir une démarche de RSE préalable, des indicateurs non contestables, et un bon dialogue social.

CALENDRIER ET LEADERSHIP

Pas si simple d'imposer à ses managers, cadres et commerciaux, une rémunération variable sur des objectifs de RSE. La condition préalable est d'être déjà engagé dans une démarche solide de responsabilité sociale, assortie de plans d'action qui permettent d'atteindre les objectifs fixés. Danone, Schneider et Rhodia ont attendu que leur démarche de RSE soit bien implantée avant de proposer la rémunération variable.

« Rhodia Way a été mis en place en 2007, relate Jacques Kheliff, responsable RSE de Rhodia. On a laissé quatre ans aux managers pour se l'approprier avant d'in-

troduire la rémunération variable. »

Gouvernance

Une gouvernance d'ensemble en matière de RSE et une forte implication du conseil d'administration sont nécessaires. « Avec des objectifs affichés sans moyen d'action, on produira des injonctions paradoxales et de la schizophrénie. Au mieux, ce sera un affichage ou des mesures purement cosmétiques, au pire, les indicateurs seront contournés », commente Christophe Laval, président fondateur du cabinet VPHR, spécialisé dans la reconnaissance au travail. ■

DES OBJECTIFS À CALIBRER

La crainte est souvent relayée par les syndicats : « Les effets pervers de certains objectifs existent, pointe Marie-Hélène Gourdin, secrétaire fédérale de la CFDT Chimie Énergie. On a vu des managers intéressés à la sécurité sous-déclarer des accidents du travail pour conserver leur bonus ! »

Bénéfices réciproques

Pour être pertinents, les objectifs doivent coller au « *business model* de l'entreprise et à ses projets de croissance future », estime Florence Richard, avocate au cabinet Kersus. « Ils doivent aussi répondre aux besoins des salariés : il faut des intérêts mu-

tuels pour en tirer des bénéfices réciproques », ajoute Christophe Laval.

Chez Danone et Rhodia, le choix a été fait de définir les objectifs par unité ou filiale. Résultat : les objectifs sont très divers, allant de la promotion des femmes, à l'innovation en termes de produits durables, en passant par l'amélioration du dialogue social ou la restriction de l'empreinte carbone.

Il faut aussi parfois définir des catégories de bénéficiaires selon les objectifs choisis : un directeur des achats aura plus d'influence sur le respect des droits de l'homme qu'un directeur de production ou un DRH. ■

QUELS INDICATEURS ?

Mais pour que les objectifs soient pertinents, il faut qu'ils s'appuient sur des indicateurs incontestables, clairs, et mesurables. Attention à ne pas accumuler les indicateurs et transformer l'activité du manager en un enfer de reportings. L'agence de notation Vigeo recommande de se limiter à deux ou trois objectifs par manager et un ou deux indicateurs par objectif suffisent. Parmi les indicateurs couramment retenus (lire l'encadré ci-contre), l'environnemental (consommation d'électricité, de papier, rejets dans les rivières, non-toxicité des produits) est le plus simple à manier : les progrès se mesurent facilement.

Épineux critères comportementaux

À l'inverse, les indicateurs comportementaux sont délicats. Sylvain Niel, avocat au cabinet Fidal et président du Cercle des DRH, les déconseille : « Comment mesurer l'éthique, l'implication ou le respect des autres ? La part de subjectif est immense. Ces critères donnent forcément lieu à contestation et risquent d'être balayés par les tribunaux. » Airbus, qui avait retenu le courage comme critère d'évaluation, en a fait l'amère expérience le 21 septembre dernier devant la cour d'appel de Toulouse.

Mesure du bien-être

Parmi les indicateurs sociaux, ceux qui concernent la mesure du bien-être au travail sont aussi très complexes. L'indicateur des absences et des arrêts maladies utilisés par certains se révèle difficile à manier dans le cadre d'une rémunération variable. L'Union des caisses nationales de Sécurité sociale (Ucanss), qui veut « proratiser l'intéressement en fonction du temps de présence »

est ainsi en conflit avec les syndicats qui refusent l'inclusion de ce critère dans l'accord.

S'il considère que l'indicateur des absences de courte durée doit être manié avec précaution, Christophe Laval juge tout de même qu'il peut être pertinent dans les entreprises où il est très supérieur à la moyenne (+ 15 %). « Mais attention, cela doit bien sûr s'accompagner d'un plan d'action et d'une analyse précise. Il peut être lié à une grande pénibilité au travail qu'il conviendra de corriger », insiste-t-il.

Jean-Christophe Sciberras, président de l'ANDRH, préfère pour sa part l'éliminer purement et simplement : « S'il peut être un indicateur du malaise au travail, il vaut mieux ne pas le retenir dans un système de rémunération variable. Les arrêts maladies ne dépendent évidemment pas seulement des conditions d'emploi. »

Manque de fiabilité

En matière d'indicateurs de bien-être au travail, il est possible aussi d'observer le turn-over, d'utiliser des enquêtes régulières de satisfaction du personnel ou de créer un espace de signalement des incidents.

« On manque encore d'indicateurs fiables pour évaluer le stress au travail, relève-t-on à la Direction générale du travail. Dans certaines entreprises, comme au technocentre de Renault, tous les indicateurs étaient au vert, et pourtant, le malaise des salariés était extrême. » Christophe Laval estime qu'il faudra, à l'instar du Québec, développer la recherche sur les indicateurs de santé au travail, « ce qui implique d'ouvrir la porte des entreprises aux chercheurs ». ■

➔ LE RÔLE DES PARTENAIRES SOCIAUX

Autre élément crucial pour réussir ce pari : le dialogue social. Comme les autres objectifs de rémunération variable, les critères de RSE nécessitent une information de tous les salariés. « Et parce qu'ils sont plus sensibles, il faudra leur donner une attention particulière, prévient Florence Richard. Tous doivent bien en comprendre la philosophie. Les objectifs retenus et les

indicateurs doivent être transparents. » Un suivi informatisé des objectifs pourra nécessiter également une demande d'autorisation à la Cnil. Et les objectifs qui concernent la sécurité au travail ou la réduction de la pénibilité devront donner lieu à concertation avec le CHSCT, voire avec le médecin du travail. Si le dialogue social est bon, on peut envisager une concertation

plus forte avec les syndicats et conclure des accords. Certains syndicats sont demandeurs. « La CFDT, qui souhaite de manière générale moins d'opacité sur la rémunération variable, est prête à travailler. Elle aimerait aussi être associée, d'une façon ou d'une autre, à la préparation des entretiens annuels, en étant par exemple informée des items retenus pour l'évaluation », confie Marie-Hélène Gourdin, qui propose aussi « d'imposer un bi-

lan à mi-parcours pour voir si les objectifs fixés sont réalistes, ou envisager un éventuel soutien pour faciliter leur réalisation ».

Christophe Laval estime que les entreprises ont tout à y gagner : « Il est vertueux de consulter les syndicats et d'accepter la contradiction. Il y a de fortes chances pour qu'on aboutisse ainsi à un dispositif plus équitable qui crée des relations de confiance. » ■

C. F.

Les objectifs de RSE et les indicateurs retenus par les entreprises

► Objectifs environnementaux :

- Réduction de l'empreinte carbone : mesure de la consommation d'électricité.
- Plan de transport pour les salariés : nombre de kilomètres parcourus.
- Réduction de la pollution des cours d'eau : analyse d'échantillons prélevés, mesure de la température en aval et en amont des rivières.
- Réduction de la pollution dans l'atmosphère ou dans le sous-sol : analyse de prélèvements.
- Diminution de la consommation de papier : nombre d'impressions par service.
- Production durable : nombre de brevets permettant la fabrication de produits non agressifs pour l'environnement, suppression des matériaux à risques.

► Objectifs sociaux :

- Sécurité au travail : taux d'accidents du travail et notamment mesure des accidents mortels.
- Diminution de la pénibilité : baisse du nombre de gestes répétitifs, diminution du port de charges lourdes.
- Formation : taux de formations réalisées, utilité des formations, taux pour les seniors, les femmes, les jeunes.
- Inégalité salariale : mesure des différences de salaires à postes équivalents.
- Égalité hommes-femmes : nombre de promotion de femmes à certains postes, écarts de salaires, application de mesures d'amélioration temps de travail-vie familiale.
- Dialogue social : nombre d'accords signés, nombre de réunions, objectifs de conclure sur des sujets précis.
- Mesure du bien-être au travail : déclaration d'incidents à une cellule de veille, évaluation par une enquête annuelle réalisée par un tiers, turn-over, taux d'absence de courte durée.
- Diversité : nombre de recrutements de personnes handicapées, de femmes, de personnes d'origines diverses, pyramide des âges.
- Transmission des savoir-faire : nombre de tuteurs, formation des tuteurs.

► Objectifs sociétaux :

- Dialogue avec les parties prenantes (ONG, associations) : nombre de réunions, actions spécifiques, concertation.
- Respect des droits de l'homme : suppression du travail des enfants chez les sous-traitants, respect des horaires de travail, conditions de salaire.
- Mécénat : projets de soutien à l'éducation, à la nutrition, au développement.
- Insertion de publics en difficulté : jeunes en difficulté, seniors sans emploi.
- Accessibilité des produits ou des services à tous : ventes aux personnes handicapées, aux personnes âgées ou aux personnes économiquement défavorisées.

► Des objectifs pour les commerciaux et le back office :

- Qualité du service : enquête de satisfaction des clients, taux de fidélisation.
- Traitement des plaintes : délai de réponse, taux de réussite, nombre de contentieux.
- Sourcing responsable : nombre de fournisseurs répondant à des clauses RSE.

LES CRITÈRES SOCIAUX DÉTRÔNENT LES STOCK-OPTIONS

L'entreprise a introduit en 2010 une mesure des critères sociaux dans le calcul de la rémunération variable de 700 de ses cadres supérieurs. Elle déploie désormais son système à 500 autres dirigeants.

La direction des ressources humaines de France Télécom-Orange veut croire que, depuis le départ de Didier Lombard, la page est tournée : « 84 % des salariés pensent aujourd'hui que la qualité de vie au travail est identique ou meilleure à celle des autres entreprises. Et surtout, nous avons divisé par deux la part de ceux qui estimaient qu'elle était plus mauvaise dans le groupe qu'ailleurs, entre octobre 2010 et octobre 2011 », constate Brigitte Dumont, DRH adjointe du groupe, en commentant le déploiement du nouveau contrat social engagé par l'actuel dirigeant, Stéphane Richard. Ce retour à la sérénité intéresse forcément les cadres dirigeants. Depuis décembre 2010, le variable du "top 700" (qui peut représenter jusqu'à 30 % de leur rémunération annuelle, voire au-delà pour les membres du comité exécutif) intègre pour la première fois des critères sociaux. Les bonus sont calculés à partir

d'objectifs individuels et collectifs auxquels s'applique un *corporate factor* composé de 30 % de facteurs sociaux, de 50 % de critères financiers et de 20 % d'éléments concernant la qualité de service. « Auparavant, la répartition du *corporate factor* se faisait sur 80 % de critères économiques et financiers et 20 % de qualité de service », rappelle cette porte-parole.

Baromètre

L'entreprise a retenu deux leviers pour apprécier le volet social des rémunérations variables. Elle a commencé par lancer, dès le mois de juin 2010, un baromètre social confié au CSA. Ce prestataire réalise une enquête tous les six mois auprès de 4 000 salariés représentatifs de l'ensemble des métiers et des implantations géographiques de l'entreprise. Près de 50 questions coiffent les cinq thèmes de la qualité de vie au travail, de la relation managériale, des parcours professionnels, de la rétribution des salariés et de

l'appréhension de la stratégie et de la responsabilité sociale de l'entreprise. Ces thèmes rejoignent les objectifs du "nouveau contrat social".

La DRH et le comité de rémunération disposent par ailleurs d'une deuxième grille de lecture : l'analyse de critères RH sur une série de données parlantes. À savoir : le taux de départs définitifs, dans les trois ans, au sein de l'entité du cadre dirigeant ; l'augmentation de la féminisation dans l'encadrement (actuellement de 23 %, pour un objectif de 35 % à fin 2015), le taux de réalisation des entretiens individuels, le taux de salariés sans formation au cours des trois dernières années, ainsi que le taux d'absentéisme, inférieur à cinq jours ouvrés.

Pour Brigitte Dumont, « les cadres dirigeants ont accepté le fait que les performances sociale et économique soient prises en

compte à partir d'une mesure objective et d'un retour des ressentis du terrain ». Ils l'ont d'autant mieux admis, selon elle, que le pilotage retenu est celui du progrès, plutôt que l'atteinte de chiffres cibles et de comparaisons entre les divisions.

À la CFE-CGC, Sébastien Crozier se félicite de cette orientation "pédagogique". Mais, pour lui, « c'est un changement de culture radical qui est difficile à gérer » pour toute une catégorie de cadres dirigeants à qui « Stéphane Richard demande de ne plus martyriser le corps social ». « Ce sont les mêmes qui, durant cinq ans, ont été "gavés" aux stock-options indexées sur le cours de Bourse », explique le syndicaliste.

À l'international

La DRH déploie actuellement son baromètre à l'international. Ce qui portera la population éligible à 1 200 personnes, dans près de 20 pays. Il s'agirait ensuite d'élargir le périmètre d'application des critères sociaux à une population plus nombreuse, donc plus significative. Sébastien Crozier avance une hypothèse de 4 000 cadres au total, susceptibles d'être rétribués sur ce modèle. ■

LAURENT POILLOT

FRANCE TÉLÉCOM-ORANGE

- **Activité** : opérateur de télécommunications.
- **Effectifs** : 167 000 salariés, dont près de 100 000 en France.
- **Chiffre d'affaires 2010** : 45,5 milliards d'euros.

RHODIA

LE VARIABLE BOOSTE LA DÉMARCHE RSE

Rhodia introduit, début 2011, une part de rémunération variable répondant à des critères de responsabilité sociale et environnementale pour 3 000 managers et cadres de toutes ses usines.

Les 3 000 managers de Rhodia implantés en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique latine et en Asie-Pacifique percevront 10 % de leur rémunération variable s'ils ont atteint des objectifs de RSE d'ici à la fin de l'année. Leur variable est désormais constitué de 60 % d'objectifs financiers, 30 % d'objectifs de performance individuelle et 10 % de critères de développement durable.

Sécurité au travail

L'entreprise ne partait pas de rien : parce qu'elle voulait lutter efficacement contre les accidents du travail, elle avait déjà lié 10 % du variable à la sécurité. « Un accident mortel provoquait la disparition automatique de 10 % du variable pour tous les cadres, relate Jacques Khelif, responsable RSE de Rhodia. Et c'est arrivé en 2010 à la suite de la chute mortelle d'un salarié indien chez un sous-traitant, sur un site à l'arrêt depuis deux ans et en cours de démantèlement. »

Fin 2010, la décision est prise d'aller plus loin, car le référentiel RSE, Rhodia Way, a déjà quatre ans. « Les managers qui avaient eu le temps de bien intégrer la démarche pouvaient désormais être évalués sur leur contribution à son développement », indique-t-il. La condition "absolue" de l'absence d'accident mortel est maintenue. Autre condition non négociable : atteindre au moins le niveau 1 pour tous les items du référentiel Rhodia Way. Chaque *business unit* (en moyenne 700 salariés) s'est ainsi fixé des objectifs sociaux et en-

vironnementaux, en concertation avec la direction du développement durable. Pour chaque objectif, des indicateurs sont définis : « Les objectifs sont très différents d'une unité à l'autre et très en prise avec la réalité des sites, précise Jacques Khelif. Cela peut par exemple concerner les impacts environnementaux, l'amélioration du climat social ou les relations avec les riverains, en passant par l'application de processus responsables pour l'innovation sur les produits. »

Cette démarche a d'ores et déjà donné un coup d'accélérateur au développement durable. « Certains ont fixé d'emblée des objectifs beaucoup plus ambi-

tieux que nous ne l'envisagions. » Elle a aussi permis de réexpliquer aux moins ambitieux l'exigence de la démarche globale de RSE.

Les débats ont été intéressants, y compris sur les sujets environnementaux. « Cela a aussi fait ressortir la complexité de certaines questions, note le responsable RSE. Pour réduire drastiquement la consommation d'eau utilisée pour le refroidissement des installations, certains envisageaient de construire des tours aéroréfrigérantes. D'autres ont fait valoir que cela augmenterait la consommation d'électricité et que des colonies de légionnelles risquaient de s'y développer. La réflexion se poursuit pour trouver d'autres alternatives. »

L'évolution des indicateurs est suivie régulièrement. « Nous verrons en décembre si les objectifs ont été atteints et, s'ils ne l'ont pas été, nous regarderons pourquoi », ajoute Jacques Khelif.

RHODIA

- **Activité :** chimie.
- **Effectifs :** 15 000 salariés, dont 4 800 en France.
- **Chiffre d'affaires 2010 :** 5,2 milliards d'euros.

Persuadé que ce nouveau mode de rémunération donnera plus de cohérence et de consistance à la RSE, il constate qu'il « améliore déjà l'autoévaluation, permet une déclinaison plus pointue du référentiel et renforce l'adhésion globale des salariés à la démarche ».

10 % de la prime d'intéressement

Cette adhésion apparaît forte en France. La preuve : ce sont les syndicats qui ont proposé que la prime d'intéressement soit en partie attribuée sur des critères de RSE, lors de la renégociation de l'accord en juin dernier. Désormais, 10 % de la prime sont corrélés à la progression des indicateurs du référentiel Rhodia Way. Et les salariés français sont tous intéressés à la performance sociale et environnementale. Une démarche plus complexe à décliner à l'étranger. ■

C. F.

SIEMENS

AMÉLIORER L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

Dans le groupe industriel, le niveau d'engagement des salariés et le respect de l'éthique des affaires influent sur une part de la rémunération variable des cadres dirigeants comprise entre 10 % et 25 %.

Concilier performance sociale et réussite économique ? Pour résoudre l'équation, Siemens intègre la première dans son système de management de la qualité : « Notre démarche qualité ne repose pas

uniquement sur les résultats financiers et la satisfaction immédiate du client. Responsabiliser nos dirigeants sur des critères relatifs à l'engagement des salariés est inscrit dans notre culture », énonce Jean-Rémy Touze, DRH

de Siemens France. Fer de lance de la politique de RSE du groupe allemand, l'implication des salariés est évaluée chaque année grâce à une enquête auprès des 405 000 collaborateurs du conglomérat dans le monde. Cet outil mesure le taux d'engagement individuel et l'adhésion des équipes aux valeurs de l'entreprise, à sa stratégie et à son mode de gouvernance. Un baromètre social qui renseigne aussi sur la manière dont le per-



SOJINAL

UN INTÉRESSEMENT DURABLE QUI A FAIT SES PREUVES

En 2006, Sojinal, une PME du Haut-Rhin, avait fait le pari d'intégrer le développement durable à son accord d'intéressement. Six ans plus tard, ses indicateurs environnementaux étant au vert, elle se fixe de nouveaux objectifs.

À l'aube de sa sixième année, l'accord d'intéressement de Sojinal fondé sur des critères d'environnement confirme sa pertinence. Pionnière, la PME d'Issenheim (Haut-Rhin) qui fabrique des produits à base de lait de soja – non OGM ! – avait identifié le développement durable comme la meilleure clé d'entrée vers l'intéressement pour ses 82 salariés, parce qu'il exerce un impact direct sur l'activité : l'eau et l'énergie, par exemple, pèsent lourd dans le poste budgétaire d'une entreprise agroalimentaire. Aussi, leur réduction contribue-t-elle à améliorer la compétitivité.

Au total, Sojinal a instauré 11 critères, dont 7 sont d'ordre environnemental. Inchangés depuis l'origine fin 2006, ils concernent la consommation d'eau et d'énergie, la production de déchets, le gaspillage d'emballages, les pertes de liquide au moment du conditionnement. Les autres critères ont trait à l'absentéisme et au process industriel. La moitié de l'intéressement est versé de façon égale, l'autre au prorata du salaire.

Pour le directeur de l'usine, Jean-Claude Riedel, l'accord n'a pas spécialement « boosté » les actions environnementales, car celles-ci étaient déjà en place dans

la PME, « mais il les a consolidées ».

D'année en année, Sojinal est parvenue à dégager un intéressement, sans déroger à la sévérité des critères qu'elle s'est elle-même fixés. « Nous n'en avons pas revus à la baisse pour arranger le personnel. Inversement, nous n'avons pas systématiquement révisé les objectifs à la hausse au fur et à mesure que les performances s'amélioraient. Le "toujours mieux, toujours plus" a ses limites », estime Jean-Claude Riedel.

Ambitieux mais réalistes

La dégradation d'un indicateur ne vaut donc pas sanction, dès lors qu'il reste dans l'objectif fixé. Par exemple, entre 2009 et 2010, la production de déchets banals (DIB) est remontée de 230 à 250 grammes par salarié, mais comme elle reste bien meilleure que le seuil de référence resté inchangé à 500 grammes, elle a compté

dans le calcul de l'intéressement. Selon le directeur, les seuils fixés montrent leur pertinence, car ils sont souvent frôlés, dans le bon ou le mauvais sens : « Ils sont ambitieux mais réalistes. » Pour la consommation d'électricité, le ratio est fixé à 115 kilowatts par salarié, or la consommation effective est passée de 117 en 2010 à 113 en 2011. Pour la consom-

SOJINAL

- **Activité** : production de lait de soja.
- **Effectif** : 82 salariés.
- **Chiffre d'affaires** : 28,5 millions d'euros prévus en 2011.

ture s'ajoutera à trois autres qui n'auront pas été atteints en 2011 et donc ne pourront être pris en compte. Au final, l'intéressement devrait représenter l'équivalent d'un peu moins d'un mois de salaire. « On sera vers les trois-quarts de mois », juge le directeur.

De toute façon, il ne peut plus excéder un mois : l'instauration de ce plafond est la principale modification apportée par la première renégociation de l'accord triennal, fin 2009, alors que, cette année-là, la PME était parvenue à 2,2 mois de salaire. La crise n'y est pas étrangère. « Comme elle a aussi mis fin aux heures sup-

plémentaires, j'ai indiqué au personnel que, s'il voulait améliorer sa rémunération, il lui restait le levier de la performance environnementale. L'effet a été immédiat », indique Jean-Claude Riedel.

Un peu effrayés, les actionnaires de la nouvelle maison mère américaine ont demandé à appuyer sur la pédale de frein. Mais Jean-Claude Riedel estime que les précédents propriétaires belges auraient eu une réaction similaire.

Satisfaction client

Un autre facteur est pris en compte depuis cette année : le retour client. Selon le nombre de plaintes de consommateurs, la somme finale peut être revue à la baisse par l'imputation d'un coefficient inférieur à 1. La règle vaut, quelle que soit la légitimité de la plainte. Mais sauf multiplication inhabituelle dans les prochains jours, elle ne s'appliquera pas en 2011.

CHRISTIAN ROBISCHON

► **Un autre facteur est pris en compte depuis cette année : le retour client. Selon le nombre de plaintes de consommateurs, la somme finale peut être revue à la baisse.**

mation d'eau, pas de chance : début décembre 2011, elle se chiffre à 3,52 m³/heure par salarié, alors que l'objectif est de... 3,50. Sauf revirement ultime, ce cri-

FLORENCE RICHARD
AVOCATE ASSOCIÉE, FONDATRICE
DU CABINET KERSUS



« Une tendance de fond »

E & C : Certains groupes intègrent des objectifs de performance sociale et environnementale dans la rémunération variable des dirigeants et managers. La démarche va-t-elle se développer ?
Florence Richard : Oui, c'est une tendance de fond. Les groupes ont pris conscience que c'est un levier efficace pour rendre

opérationnelle une politique de responsabilité sociale et environnementale (RSE). Car, pour des managers désormais intéressés, elle devient un enjeu bien identifié, aussi important que la performance économique. Plus impliqués, ils peuvent s'approprier la performance sociale et constater ses effets vertueux sur les résultats. La sécurité et le mieux-vivre

au travail sont essentiels à la productivité et à la bonne marche de l'entreprise. De plus, cela permet de s'épargner des sanctions pénales, le paiement de dommages et intérêts et surtout les atteintes à l'image. Une bonne réputation est la clé pour attirer des nouveaux talents, pour convaincre des investisseurs et conserver des clients, tous de plus en plus sensibles à ces questions.

E & C : Quels sont les bons outils pour bâtir cette nouvelle politique de rémunération variable ?
F. R. : Elle doit s'intégrer de manière cohérente dans un ensemble. Elle ne peut être efficace que si une démarche

de RSE a été préalablement formalisée dans l'entreprise avec des plans d'action. Les objectifs choisis doivent être stratégiques par rapport au *business model* et répondre à des problèmes repérés. Les priorités des sites peuvent être différentes : droits de l'homme, empreinte carbone, plan de transports des salariés, prévention de la pénibilité, égalité hommes-femmes, transmission des savoir-faire, etc. Attention aux concepts creux du type "le courage" ou "l'éthique", des critères comportementaux qui ont été jugés illicites parce qu'insuffisamment corrélés à l'activité professionnelle. Et pour être pertinents,

les objectifs doivent s'accompagner d'indicateurs simples, mesurables et impartiaux comme par exemple le taux de formation, le taux d'accidents du travail, la consommation d'électricité, etc. De manière générale, il faut éviter de laisser de la place au subjectif. Pour le stress au travail, difficile à évaluer par nature, on peut avoir recours à des audits externes.

E & C : Comment ces nouveaux dispositifs sont-ils accueillis ?
F. R. : Les managers les trouvent souvent motivants, voire plus motivants que des objectifs de résultats habituels, car ils donnent un

sentiment d'utilité sociale. Il faut que les cadres intègrent qu'il s'agit d'une démarche de progrès. Cela veut dire aussi accepter de se remettre en question pour avancer. Attention, pour éviter litiges et contestations, il faut respecter le processus légal : information préalable des salariés sur les méthodes et techniques d'évaluation utilisées, information et consultation du CE et du CHSCT. Et rien n'empêche, si le climat social est bon, d'aller plus loin sur cette politique de rémunération variable intégrant des critères extra-financiers, en contractant un accord avec les syndicats.
PROPOS RECUEILLIS PAR CAROLINE FORNIELES