



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania  
du lundi 4 avril 2011**



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon 

\*\*\*\*\*

**Thème de la soirée :**

**Compte rendu du dîner-débat sur le thème :  
Nouvelle responsabilité pour l'entreprise :  
un coût ou une opportunité ?**

**Intervenant :**

**Nicole Notat, Présidente de Vigeo**

\*\*\*\*\*

**Mot d'accueil de Ghislain Missonnier, Président du cercle Humania :**

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous sommes **Claude Bodeau**, Associé en charge de la practice RH & Management de **Kurt Salmon, Jacky Chatelain**, Directeur général de l'**Apec**, et moi-même très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour l'intervention de **Nicole Notat**.

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux **du renouvellement** du **partenariat** de **Kurt Salmon**, anciennement Ineum Consulting, pour cette **troisième année** et de celui de l'**Apec**, pour la **deuxième année**. Le cercle Humania entre dans sa septième année d'expérience et d'existence.

Je voulais les remercier chaleureusement de leur partenariat. Comme à son habitude, le cercle est un lieu d'échange et de débat où un ensemble de questions/réponses est attendu après les interventions. Que cette soirée soit dynamique.



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon 



Que les questions sur le sujet ou sur l'actualité sociale puissent être posées ce soir sans retenue. Je compte sur vos questions pertinentes, questions non préparées, spontanées qui donnent tout son intérêt au cercle Humania.  
Il n'y a pas de journalistes.

Je passe la parole à **Claude Bodeau**, Associé en charge de la practice RH & Management de **Kurt Salmon**,

\*\*\*\*\*

**Claude Bodeau, Associé en charge de la practice RH & Management de Kurt Salmon,**

Merci Ghislain,

Monsieur le ministre,  
Madame,  
Monsieur,  
Bonsoir,

Je suis ravi d'être avec vous ce soir. Le plus important est bien évidemment d'écouter Nicole Notat ce soir.

Je vais donc faire bref et court. Je vous rappelle tout d'abord que nous avons changé de nom pour ceux qui n'avaient pas suivi les épisodes précédents. Vous nous avez connus sous le nom d'Ineum, maintenant nous nous appelons **Kurt Salmon**.

Dans le dossier qui vous a été donné, tout vous est expliqué sur ce changement et sur l'aspect international de Kurt Salmon.

Le deuxième élément important que je vais aborder est l'étude qui est en cours. Après l'agenda des DRH de l'année dernière, cette année, l'étude s'appelle « Performance RH » à laquelle une grande partie d'entre vous a sympathiquement répondu. Nous avons prévu de la sortir au début de l'été.

Sous l'égide de Nicolas Tissier et Bertrand Coupin, vous allez découvrir l'approche managériale d'une autre manière grâce au dossier que les juniors vous ont donné.

Notre cabinet est connu pour accompagner la transformation d'entreprise et pour faire bouger les lignes. Pour cela, nous avons deux approches intéressantes :

- le coaching individuel
- et l'e-approche basé sur un outil d'accessment nouveau.



Notre offre traditionnelle de conseil en matière de ressources humaines pour les DRH est variée et à votre disposition.

Ainsi, maintenant vous connaissez notre nouveau nom Kurt Salmon et l'étude « Performance RH » que nous sommes en train de mener au sein du Cercle Humania, il me reste maintenant, Ghislain, à te laisser la parole et à vous souhaiter à toutes et à tous, une excellente soirée.

Je vous remercie de votre présence et de votre fidélité.  
Bonsoir.

\*\*\*\*\*

## Intervention de Nicole Notat

Monsieur le Président,  
Monsieur le Ministre,  
Mon Général,  
Mesdames et Messieurs,

Merci de votre accueil.

Ghislain, vous êtes toujours aussi talentueux dans la manière de présenter vos invités. Maintenant, il me revient de vous faire mentir et de vous prouver que l'on peut parler en trente minutes et non en quarante minutes.

Je vais vous parler et surtout échanger avec vous, car c'est l'intérêt de cet exercice, sur les nouvelles responsabilités de l'entreprise et savoir si elles relèvent de nouvelles contraintes ou obligations pour l'entreprise ou si au contraire il s'agit de quelque chose de plus profond qui peut amener l'entreprise à s'ouvrir à de nouvelles opportunités et conditions de concevoir son activité de faire du business.

En préambule, je voudrai commencer par dire que s'interroger sur la responsabilité de l'entreprise c'est s'interroger sur sa finalité et ce n'est pas d'aujourd'hui que cette question se pose et qu'elle n'a pas finit d'interroger les colloques et alimentera de futures polémiques.

Au niveau de la doctrine, il y a une question récurrente, l'entreprise est-elle au service de ses seules actionnaires où est-elle au service de l'ensemble des parties qui interagissent dans ses différentes composantes et qui la composent? Les académiques appellent cela la question de la logique partenariale. Quant à la logique actionnariale, c'est l'idée que l'entreprise a pour objectif prioritaire l'intérêt de ses actionnaires qui sont les propriétaires de l'entreprise. Quand on dérape, on dérape, on arrive à la maximisation de la valeur pour l'actionnaire qui doit être récompensé par des retours sur investissements les plus rapides et les plus élevés possibles. Ce qui nous a conduit à la crise financière d'aujourd'hui dont je pense nous ne sommes pas sortis.

La question : « l'entreprise, au service de qui ? » est un vieux débat. Il faut se rappeler que c'est la finance qui est surdéterminante par rapport à l'économie et au social. Je caricature à peine. Il y a d'autres économies qui se sont créées, l'économie sociale, les coopératives qui se sont dits dès le début que la finalité de l'entreprise doit être économique au sens où je produis des biens ou services



avec une finalité sociale et des valeurs de proximité et de solidarité prenant compte des territoires dans lesquels elle s'implante, c'est la notion d'économie mixte. Cela ne date pas d'hier et c'est la preuve qu'il n'y a pas qu'une manière de faire fonctionner l'entreprise et de la concevoir.

Rappelons-nous dans les années 80, et cela va dire quelque chose à Francis Mer présent ce soir, tous les débats sur l'entreprise citoyenne. C'est l'idée de performance globale et pas de performance exclusivement financière. On pense à Antoine Riboux qui portait pendant très longtemps la notion du double projet économique et social considérant qu'une entreprise n'avait pas de bonne santé économique et de bonnes perspectives de développement si elle n'était pas toute entière préoccupée par ceux qui font l'entreprise, à savoir ses salariés qu'il considérait comme un capital.

Aujourd'hui, il y a une montée en puissance de toutes ces nouvelles formes d'entreprise. Le social business se développe de manière importante, cela est peut-être dû à la crise financière. La finalité de l'entreprise continue à être interrogée : son utilité sociale, sa relation à son écosystème, à ses apporteurs de capitaux. C'est finalement de tout cela que je vais vous parler en énonçant ce concept de responsabilité sociale et environnementale.

Pourquoi finalement, cette question réapparaît-elle ? Au début des années 2000, je m'apercevais quand j'étais à la tête de la CFDT que les entreprises étaient en train de se faire rattraper par le défi planétaire. Si la mondialisation était une superbe perspective de croissance et de profit, cela a aussi été le moment de devoir rendre des comptes dans ce monde où les problèmes écologiques fleurissent, où les générations futures auront quelques problèmes si nous continuons le mode de croissance actuel.

Les puissances internationales, les grandes organisations font pression sur l'entreprise pour rendre des comptes. Il y a aussi des crises qui interrogent et qui percutent. La première fut la crise ENRON, on a eu ensuite PERMALATE puis dans un autre registre, il y a ERIKA qui a frappé de plein fouet Total dont un de ses représentants est ici ce soir. Je me souviens d'une réunion avec des cadres dirigeants de Total qui étaient traumatisés mais ils répondaient de bonne foi : « mais nous avons appliqués la loi partout ! ». Sauf qu'aujourd'hui, cela ne suffit pas. La maison mère Total était rendue responsable de toutes les défaillances de son écosystème qui a été à l'origine de la catastrophe.

Les entreprises deviennent une cible de partie prenante. Cela m'est apparu à l'époque. Les entreprises doivent se préoccuper des conditions dans lesquelles elles allaient maîtriser leurs externalités sur ceux et celles, sur l'environnement naturel qu'elles allaient entraîner au regard de leurs décisions et de leurs produits et services qu'elles mettaient sur le marché. Il faut maintenant prévenir les impacts négatifs. Bref, l'entreprise est amenée de plus en plus à dire les conditions dans lesquelles elle va prendre en compte les intérêts et attentes de ses parties prenantes.

Quelles sont ces parties prenantes ? Devant les DRH de ce soir, je vais enfoncer une porte ouverte. La première partie prenante d'une entreprise est ses salariés. Il y a aussi ses clients, ce sont les parties prenantes clés avec les actionnaires. Dans l'esprit de la responsabilité sociale, ces parties prenantes se sont élargies. Il y a la question écologique et environnementale qui s'intensifie aujourd'hui. Derrière ce constat, la question était de savoir de quelle manière l'entreprise allait réagir ? Il y a eu plusieurs manières de réagir. Il y a la manière anglo-saxonne : c'est la création d'une fondation qui réalise pour la société et pour les communautés un certain nombre d'activités de nature sociale ou culturelle. Les objectifs de responsabilité sociale n'impactent pas le cœur de l'activité de l'entreprise. C'est une action qui est faite à la périphérie de l'activité de l'entreprise elle-même.

Dans les années 90, il y a eu l'apparition des chartes et des codes de bonne conduite. On affichait des valeurs de respect, d'éthique dans les affaires avec l'idée de nommer et de mettre cela en mots.

On pensait qu'en le nommant cela allait presque magiquement entrainer des comportements conformes à ces valeurs et principes énoncés. Vous les DRH, c'est comme si vous affichiez le principe évident que vous ne pratiquez aucune discrimination dans l'entreprise. Les codes de conduite commençaient toutes par cette affirmation. C'est une chose d'affirmer un principe, c'en est une autre de vérifier que la discrimination ne se cache pas dans un ensemble de process connu et pratiqué par les responsables de ressources humaines et qui consciemment ou inconsciemment s'immiscent dans les pratiques de l'entreprise.

On voit bien que ces chartes, pour avoir de l'efficacité, doivent se traduire par des opérations concrètes et portées par le management. On s'aperçoit que cela ne va pas être suffisant pour donner à l'entreprise et à ceux qui l'observent les garanties suffisantes qu'elle est bien en conformité avec cet ensemble de nouvelles responsabilités. Pour faire avancer les codes de bonne conduite, il faut s'entendre sur ce que signifie aujourd'hui être une entreprise, socialement, environnementalement responsable.

La meilleure définition est celle qui est reprise dans la norme ISO 26 000, norme qui vient de sortir il y a 2-3 mois qui stipule que l'entreprise socialement responsable est une entreprise qui intègre à son management, à ses opérations au quotidien, à son projet d'entreprise, des objectifs précis et formalisés à ses objectifs de performance traditionnels. C'est l'idée qu'elle va s'ouvrir de nouvelles opportunités et va prévenir des risques de réputation. Quand on est face à une enseigne de grande distribution qui fait travailler des enfants, à une entreprise qui fait de la discrimination, sans parler de la situation de BP au Mexique et voire de Tepco au Japon, il y avait des indices, pas du tsunami, mais de sa fragilité dans la maîtrise de son risque de sécurité et d'accident. Ce sont des risques de réputation.

Vous voyez bien que cette norme ISO 26 000 n'est pas écrite quelque part. Cette norme va fournir le cadre et le champ d'action que recouvre la responsabilité sociale et environnementale et ne va pas réduire l'action de l'entreprise à une conformité procédurale. Comme ce fut le cas pour les normes ISO 24 000 ou 14 000. On voit bien qu'en sous jacent, plus l'entreprise est engagée dans l'intégration de ses objectifs, plus elle va s'ouvrir des opportunités, plus elle va accroître des objectifs de performance de moyen et long terme, et moins elle va se mettre en situation de risque de différentes natures, d'image, de réputation, d'attractivité de ses produits et services, de contentieux ou juridique.

On est donc au cœur de ce qui va faire la performance future de l'entreprise en concevant les objectifs de responsabilité sociale de cette manière. Et c'est donc à partir de cette prise de conscience de l'entreprise qu'il y a derrière ces enjeux des opportunités possibles, qu'elle ne va plus considérer ce nouveau concept comme une contrainte ou une obligation de plus. Concernant les problématiques écologiques, on voit bien, si vous êtes dans des métiers du bâtiment ou de la chimie, que prendre à bras le corps ces sujets-là apporte des opportunités. Dans le bâtiment, il y a l'interrogation de nouveaux matériaux, la conception de nouveaux process de production. C'est anticiper de nouveaux métiers et de nouvelles filières d'activité qui vont elles-mêmes être sources de croissance. Regardez les énergies renouvelables, la question du traitement des déchets etc. ... C'est facteur de différenciation et d'innovation.

Qu'en est-il quand on est dans la fonction RH ?

Vous pourriez me dire pour nous rien de neuf sous le soleil ! Il me semble que dans certaines sociétés, les fonctions RH peuvent avoir un statut différent. Il peut y avoir le statut et le rôle qui consiste à dire, Mesdames, Messieurs, nous avons définis telle stratégie, nous avons pris telle décision de fermer tel endroit ou telle branche d'activité et vous êtes là vous pour m'assurer la gestion des conséquences de ces décisions. A vous de les gérer ! C'est une opportunité de repositionnement

plus stratégique de la fonction RH. Elle est plus en fonction d'exécution que de participation aux décisions.

Les questions relevant du capital humain sont prises en compte. Les responsables RH ont un élargissement de leurs fonctions avec ce concept, ils ont un champ tout à fait nouveau de responsabilités, c'est celui de la négociation sociale. On a une soixantaine de multinationales qui ont engagé des accords avec leurs interlocuteurs syndicaux soit au niveau mondial ou européen pour définir le cadre d'engagement et d'action d'entreprise sur tout le champ d'activité du groupe. Le développement de la négociation sociale sur les thèmes sociaux, environnementaux et de gouvernance sont et deviennent des thèmes nouveaux qui viennent nourrir et alimenter la négociation sociale dans les multinationales qui ont pris la mesure de cette responsabilité. Se faisant, l'entreprise prend conscience qu'elle va peut-être contribuer à relever les niveaux standards vers le haut. Il ne s'agit pas de relever le Smic de Shanghai à celui de Paris, il s'agit de savoir quand on va en Inde ou en Chine on exploite les vulnérabilités sociales car il n'y a rien qui encadre ou qui oblige ou si au contraire on garde l'esprit de mes engagements de responsabilité sociale et environnementale et je les appliqué également et partout où je suis dans le monde.

Je pourrais aussi vous parler de la diversité, j'ai dit un mot tout à l'heure sur la discrimination, voilà un second sujet sur lesquelles les responsables RH sont aux premières loges de cette responsabilité sans compter sur la nécessité de consolider les indicateurs et les données qui vont permettre de dire au groupe voilà ma politique, voilà les moyens que j'ai mis en place, voilà les résultats.

Qu'est ce qui fait que certaines entreprises accélèrent le pas en la matière ? Je l'ai dit, il y a la pression des parties prenantes, les médias, la sensibilité citoyenne qui incitent les entreprises à ne plus pouvoir vivre, je dirais heureuse, en étant complètement repliée sur elle-même. Au contraire, aujourd'hui, elle doit s'ouvrir sur les problèmes de la société, faute de quoi les problèmes de la société l'envahissent. C'est ce à quoi je croyais le moins en créant Vigéo, ce sont des investisseurs qui se mettent à s'intéresser à ces facteurs de performance nouveaux pour compléter leur analyse financière. Au moment où je crée Vigéo, il n'y a presque rien qui existe. J'ai l'honnêteté de dire que c'est ce marché qui tire notre chiffre d'affaires vers le haut aujourd'hui. Cette nouvelle donne, le fait que des agences comme la mienne existe, questionne, ait besoin d'indicateurs, fournissent des opinions, a aussi habitué les entreprises à s'organiser, à rassembler. Il est difficile sans parler de l'obligation qui est faite en France de ce rapport de développement durable qui va s'élargir à un certain nombre d'entreprises supplémentaires, il est difficile de se rendre compte, une année ou deux on peut le faire, mais cela ne peut pas durer. A un moment, il faut vraiment avoir les éléments d'informations et pour les avoir et rendre compte, il est difficile de ne pas avoir d'objectifs, il est difficile de ne pas faire la preuve que ces objectifs sont déployés et portés. Les entreprises ont besoin de ces indicateurs de mesure.

Je vais terminer par ce dernier point. L'idée que tout cela, aujourd'hui, va progressivement trouver sa place dans la manière dont l'entreprise devra à l'avenir y compris, j'ose le dire même si aujourd'hui cela relève de l'angélisme, des analystes financiers, ce sont des sujets qui vont prendre leur place en tous les cas, c'est ma conviction et ce sera l'occasion d'en débattre.

S'il y a lieu de créer de nouvelles régulations financières pour traiter la crise financière et c'est utile, si il y a lieu de mettre de l'ordre, de mettre un pilote dans l'avion de la mondialisation, de donner des règles du jeu, ces éléments là en font partie. Le G20 actuellement, sortira-t-il quelque chose, je ne sais pas, mais ce qui m'importe est qu'à l'agenda du G20, cette question y soit. Progressivement, que ce soit par des recommandations ou par une diffusion auprès des institutions internationales, le concept du bon équilibre de l'entreprise dans le monde, le concept de responsabilité sociale permet de définir de nouvelles frontières entre le rôle et la responsabilité de l'entreprise, du marché et de la

puissance publique. Je vais conclure car c'est un sujet complètement ouvert, sur lequel il faut le reconnaître, il n'y a pas encore beaucoup de responsables politiques qui se sont saisis de ce sujet.

Je vous remercie de votre attention.

## QUESTIONS / REPONSES

**Francis Mer**, Président du Conseil de Surveillance de **SAFRAN**, ancien Ministre de l'Économie et des Finances & Membre du Conseil d'Administration d'Adecco SA et de **Rhodia** :

J'ai trois questions. L'une sur la responsabilité, la deuxième est sociale et enfin la dernière est environnementale.

Est-ce que dans votre esprit c'est la première fois que l'on découvre qu'une entreprise a des responsabilités en dehors de celle d'essayer de survivre et gagner de l'argent. Je rappelle aux DRH dans cette salle que faire du profit est une condition de survie et de développement. Bref, quand vous regardez le vocabulaire des médias, le mot responsabilité est peu pratiqué.

Ma deuxième question est sur le social. Cette responsabilité sociale, c'est-à-dire s'occuper des autres, est pour les autres plutôt une contrainte qu'une opportunité. Cela va de soi, pour vous comme pour moi, que c'est une opportunité à saisir pour sortir de la situation délicate dans laquelle se trouvent les entreprises.

Enfin, ma dernière question sur l'environnementale. On allie responsabilité sociale et environnementale alors que ce sont deux sujets totalement différents. Je suis un peu mal à l'aise personnellement quand on met sur le même plan le comportement qu'on a par rapport aux autres êtres humains et le comportement que l'on a avec l'environnement. J'aurai quand même tendance à ne pas les mettre sur le même plan. Sur l'environnement de manière précise, que penser d'une société qui a des responsabilités environnementales mais qui serait la seule à en avoir ? Les concurrents ne les auraient pas. Que faire pour permettre à nos entreprises d'être plus intelligentes et de ne pas se réfugier derrière l'autre, c'est-à-dire le concurrent ?  
Merci.

**Jean- Paul Betbeze**, Chef Economiste du Groupe **CREDIT AGRICOLE** :

Bonsoir Madame, ma première question est la suivante ; concernant les propositions politiques, vous ont-elles parues emprunts d'une modernité totale avec par exemple le RSE ?

Ma deuxième question est : en supposant que les élections qui arrivent sont une opportunité pour la France, comment seraient-elles une opportunité pour le MSE ?

**Nicole Notat** : Ce qu'on demandait à une entreprise il y a encore pas si longtemps était de faire des profits et de produire des biens ou des services. Mais les conditions dans lesquelles tout cela était réalisé sont fixées par le marché. Ce qui me frappe avec ce concept là, c'est que cela donne à l'entreprise une latitude, une marge de manœuvre quant à la manière dont elle va effectivement s'acquitter de la prise en compte dans les meilleures conditions possibles de ces externalités sociales ou environnementales au regard de l'activité qu'elle traite.

Ce n'est pas le mode d'emploi qui dit à l'entreprise ce qu'elle doit faire en la matière. C'est en ce sens que le concept « social responsibility » est né en considérant qu'il s'agit d'appliquer l'esprit de la loi plutôt que la lettre de la loi. A ce moment-là, quand on est dans l'esprit de la loi, il y a de l'initiative, de la possibilité d'aller plus loin. Je ne pense pas que l'on découvre ce concept. Les entreprises qui se sont véritablement investis dans la responsabilité sociale ont compris que leurs salariés étaient leur premier capital. Il y en a aujourd'hui. Il y a des entreprises qui considèrent que leurs responsabilités va aller jusqu'à accompagner leurs salariés à retrouver un job ou à leur proposer une formation pendant leur plan de restructuration.

Sur le côté environnemental, le patron de Lafarge a la fierté de dire que quand il construit une cimenterie dans le monde, il l'a construit aux meilleurs standards environnementaux. Il y a tout de suite la question qui suit : et vos concurrents ? Il répond qu'il prend de l'avance. Qu'il sait que ceux qui ne le font pas prennent du retard. Il y a donc une différenciation qui va être négative pour ceux qui n'ont pas l'intelligence de prendre ce temps d'avance et donc d'avancer alors même que les lois locales ne les obligent pas à le faire.

Quant à la politique, j'espère que le G20 ne va pas accoucher d'une souris sur ces questions de régulation et de responsabilité des multinationales dans la mondialisation. Je vous avoue que je suis assez navrée quant à la manière dont se construisent les programmes politiques sur ces sujets là. Il y a pourtant de belles choses à construire qui ne seraient pas la loi, la contrainte etc. Il y a des éléments plus dynamisant à mettre en place.

**Antonella Desneux**, Directrice Citoyenneté & Innovation Sociale, Directrice du Développement Durable chez **SFR** :

Bonsoir. Les entreprises franco-françaises comme SFR ont vécu le « Grenelle de l'environnement » et nous avons été déçu par ses propositions. Je voudrais connaître votre sentiment sur ce Grenelle et sur ce projet sociétal et environnemental ?

**Nicole Notat** : C'est vrai que la thématique même du Grenelle était de mettre en valeur le développement durable. Aujourd'hui, la question environnementale et on le voit avec la question du nucléaire et bien d'autres sujets, reprend le pas et s'imposent sur l'ensemble des autres piliers. Il y a aussi un intérêt et des perspectives économiques qui en découlent. La dimension sociale et les mutations

sociales qui devront être faites offriront des changements de process ou de production qui derrière créeront des emplois. Donc, effectivement, je suis d'accord avec vous, il y a un impact social sur les questions environnementales.

**Benoît Vanazzi**, Directeur des Ressources Humaines de **PLASTIC OMNIUM SYSTÈMES URBAINS France** :

Bonsoir, vous avez évoqué tout à l'heure dans votre discours la montée en puissance de la conscience financière au sein des grandes organisations. Je pense que c'est une réalité indéniable. Avez-vous remarqué, vous aussi, la montée en puissance de cet intérêt généralisé ?

**Charles d'Angelo**, Directeur général adjoint à l'**Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et de l'Industrie - ACFCI** :

Vous avez montré que la RSE s'inscrivait dans un courant. Vous avez évoqué toutes les initiatives des années 80 avec l'entreprise citoyenne qui est un concept fort, toutes les démarches vertueuses des entreprises. Je crois que cette évolution est importante à montrer. Je pense aussi qu'en fonction de la croissance, les entreprises mettent l'éthique de côté. Je pense que la démarche RSE s'appuie sur une démarche systémique. C'est un véritable projet d'adhésion à une valeur et cela est important. C'est aussi une aventure humaine. On cherche parfois tellement à opposer le social à l'économique. Pensez-vous que les acteurs ont la maturité suffisante pour que ce problème soit affronté de manière responsable ? Etes-vous d'accord que le débat RSE dans les entreprises ne peut pas se faire sans les partenaires sociaux, c'est-à-dire les syndicats ? Les syndicats ont-ils cette maturité pour s'inscrire dans ce débat ?

**Nicole Notat** : Bien sur que les attentes des actionnaires, des DRH, des directeurs financiers sont déjà des rythmes de vie, d'action qui sont incontestablement différentes. Bien sur qu'il y a une véritable montée en puissance, que les investisseurs commencent à s'y intéresser. L'entreprise qui maîtrise totalement ces facteurs environnementaux et sociétaux a un risque réduit. Cela est un réducteur de risque et une sécurité plus grande. Il faut ramener les indicateurs de bonne santé économique d'une entreprise à d'autres indicateurs que les seuls indicateurs financiers. Il y a d'ailleurs une étude avec un ou une chercheuse qui a repris tous les indicateurs sur une dizaine d'année qui essaye d'établir des corrélations entre les entreprises qui sont en bonne position sur les facteurs sociaux et environnementaux et leurs performances économiques et financières. On attend avec impatience ses résultats, elle n'a pas encore terminé. Elle nous a dit qu'elle avait pour l'instant des corrélations qui allaient dans ce sens. C'est-à-dire que les entreprises en avance sur le développement durable ont des résultats plutôt meilleurs que ceux qui sont en retard. On attend ses résultats, qui, s'ils confirment cela, font du bien pour faire avancer le schmilblick !

Concernant la responsabilité sociale, je pense qu'il faut se méfier de la théorie. Se mettre en situation de responsabilité sociale, c'est identifier les parties prenantes. C'est le cas échéant, de tirer profit en termes d'actions sur lesquelles l'entreprise va s'engager suite à ce dialogue, cela est très bien et je suis ravie que l'entreprise s'ouvre à la réalité de toutes ces parties prenantes.

Cela veut dire que les parties prenantes apportent à l'entreprise. N'imaginons pas que le dialogue avec les parties prenantes fait le résultat à lui tout seul car quid des endroits où il n'y a pas de parties prenantes physiques dans un pays ? Certes, ce dialogue est nécessaire, mais ce n'est pas suffisant. Il faut réfléchir à la sensibilité sociale et environnementale des idéaux qui sont les siens. Donc l'acte n°1 est l'identification de ces enjeux. Quand on est dans la chimie, ce qui est primordial de savoir est la nocivité du produit, les tests environnementaux... Quant aux opérateurs téléphoniques, ils prennent au sérieux la tâche à traiter avec les portables. Il y a tout un travail à faire que ce soit dans la chimie, chez les opérateurs téléphoniques, etc... Il est impératif de redonner du sens à l'activité des entreprises. Inévitablement, le dialogue social est un vecteur de la performance de l'entreprise. Je ne suis pas en train de dire que c'est un long fleuve tranquille mais que c'est un objectif à atteindre.

**Ghislain Missonnier** : Je ferai remarquer que vos premiers clients proviennent du monde financier, pourriez-vous m'expliquer le comment du pourquoi ?

**Philippe Achalme**, Retail Human Resources Director chez **AVIVA Europe** :

C'est très intéressant d'entendre parler des parties prenantes d'une entreprise. Ce qui me frappe aujourd'hui est que l'on vit dans un monde très compliqué que ce soit sur le plan économique, social ou environnemental etc.... Je trouve que la France accuse un retard vraiment très important en matière d'éducation par rapport aux autres pays européens globalement. C'est un indicateur fort. J'aimerais bien connaître votre avis et vos impressions sur ces sujets là. Il y a aussi le chômage des jeunes, le fait d'avoir vingt cinq ans et de ne pas s'en sortir. Je voudrais connaître l'avis de l'ancienne institutrice, de celle qui a su développer les capacités des enfants, arriver les sortir de situation d'échec. Quels sont les conseils que vous pouvez me donner à nous entrepreneurs ?

**Nicole Notat** : Je ne sais pas si je parlerai de délabrement du système éducatif mais le système éducatif français souffre de maux structurels. Le premier des trois est de dire qu'il y a des lieux qui sont faits pour apprendre et des lieux pour travailler. Les français n'ont pas vraiment réfléchi aux conditions dans lesquelles ces deux mondes doivent davantage s'interagir au service d'un objectif de formation. Il y a une vraie difficulté d'insertion des jeunes.

Le deuxième tabou est qu'il y a une vision dépassée de l'école républicaine. Il n'est pas imaginable d'envisager des groupes qui pourraient aller dans des sens différents, ce serait contre l'éthique et l'égalité entre tous devant le programme et le

cursus scolaire. L'idée qui consiste à dire qu'il faut rajouter des moyens quand cela ne va pas, est courante. Mais la réponse a « un problème égal les moyens ne vont pas », il faut penser à une autre réponse en cas d'échec scolaire, c'est le troisième des maux.

Vous m'interrogiez sur mes premiers clients qui sont du cercle financier. On a commencé dans les années 2000, c'était des gens qui par anticipation considéraient que les entreprises dans lesquelles elles investissaient avaient une responsabilité sociale. On ne parlait pas encore d'environnement. Il y avait quelques agences qui existaient en Italie, en Espagne. Il existait en France une agence qui commençait ce travail d'investissement socialement responsable.

**José Schoumaker**, Directeur des Relations du Travail chez **VALEO**:

On sent bien que le champ de la responsabilité de l'entreprise s'élargit grandement ces derniers temps. On n'est pas toujours aidé par les décisions gouvernementales. On doit continuer de s'agrandir avec un déficit public considérable. Quel est votre avis sur la responsabilité sociale à long terme ? Il est de plus en plus courant de mettre la responsabilité sociale sous caution de sanction. Et quid des seniors ?

**Nicole Notat** : A leur demande, on a audité les administrations, en particulier la DGI et je vais vous donner un scoop car on va aussi auditer la Marine Nationale. Sachez que l'on procède à une dotation des Etats. Ce qu'on va analyser est la contribution, de l'Etat à la santé, à l'éducation etc... On s'en sert pour faire des études qui relève les indicateurs de la responsabilité sociale. On étudie la part que l'Etat réserve à préparer le développement social, économique de ces populations. On m'a souvent interrogé sur le fait de mettre la responsabilité sociale dans le cadre d'une loi ou d'un contexte législatif. C'est tout le débat autour du Grenelle, faut-il donner de grandes orientations ou que le décret donne des indicateurs précis ... J'ai envie de dire que si vous avez des interlocuteurs qui sont sincères quand ils vous disent « pas de contrainte, voilà ma réponse ». J'ai envie de les croire. Mais regardez la parité dans les conseils d'administration, on a dit que cela viendrait tout seul, ce ne fut pas le cas, maintenant qu'il y a les 20%, on trouve des femmes. Ce sont des lois incitatives.

Sur la question des seniors, j'ai cru comprendre que cette sanction était appliquée dans de telles conditions qu'elle s'applique le moins possible, donc cette sanction n'a pas de sens. Je suis d'accord dans l'idée d'obliger à rendre compte, d'obliger à faire un reporting. J'ai remarqué que le fait d'en obliger d'en faire un en 2001 a fait que les entreprises ont fait d'énormes progrès. Je crois que la création d'indicateurs de performance pertinents est une bonne idée et a du sens.

**Jean-Claude Guéry**, Directeur des Affaires Sociales de l'Association Française des Banques & Trésorier de l'Apec :

Je remarque que les externalités de l'un ou d'un jour ne sont pas celles d'autres ou celles du lendemain. Comment faire abstraction de l'air du temps en quelque sorte ? Ce qui est vrai en France ne l'est pas forcément en Allemagne surtout avec la pression médiatique.

**Nicole Notat** : L'air du temps est normal pour une entreprise. Aujourd'hui, la question du nucléaire se pose. Le fait que les médias se saisissent d'un tel événement pour se poser la question de la fin du nucléaire, ce sont des moments de vie démocratique. C'est normal. J'imagine que les opérateurs du nucléaire vont avoir un peu de sang froid et vont analyser la situation pour ne pas agir sous l'émotion du moment. Le sujet en matière de responsabilité sociale et environnementale n'est pas de se dire « il y a un sujet qui monte, comment vais-je me situer par rapport à lui », si cela impacte l'entreprise c'est parce que c'est un véritable enjeu pour l'entreprise. J'insiste pour le dire que la responsabilité sociale et environnementale n'est pas que de la réactivité à un événement ou à l'opinion. L'opinion et l'événement sont des stimulants. L'erreur à ne pas commettre serait de dire « je deviens complètement dépendant de l'opinion ». Non, il s'agit d'être légitime. On est au cœur d'attentes légitimes et cela relève de l'intérêt des parties.

**Stéphane Duret**, Executive Vice President Human Resources & Organisation chez BULL : Bonsoir Madame, voilà ma question: qu'est ce qui vous rend optimiste sur ce sujet ?

**Nicole Notat** : Ce qui me rend optimiste concernant le défi écologique du développement de la planète est que c'est un sujet qui n'est plus considéré comme un sujet d'écervelé. La prise de conscience de ces changements et de ces mutations qui vont concerner tout le monde rentre dans la tête de plus en plus de gens, cela me rend optimiste. La deuxième raison d'être optimiste, c'est quand je vois des dirigeants au plus haut niveau qui sont convaincus qu'il y a un tournant, qu'il y a quelque chose à ne pas louper. Alors on a gagné. Si aujourd'hui, ce sont encore des pionniers, on rencontre de plus en plus de gens qui le croient et la crise financière les a aidés. C'est la meilleure des leçons qui me rend optimiste.

**Ghislain Missonnier** : Vous avez pour but de noter les entreprises comme les agences de notation mais qui doit donc vous noter ?

**Nicole Notat** : Juste un petit point sur la question un peu provocatrice de Ghislain. Avez-vous demandé aux agences financières qui les notaient ? Ce qu'il en était de la transparence. Pour Vigeo, nous serons notés quand nous serons « cotés » ! Ce n'est pas encore le cas.

**Ghislain Missonnier :**

**La tradition et la spécificité du cercle Humania font que la dernière question posée, le soit par l'intervenant du soir à un DRH tiré au sort. Ce soir il s'agit de François Viaud, Directeur des Ressources Humaines Groupe du Groupe TOTAL**

**Alors, Madame la Présidente, quelle est la question que vous n'avez jamais posée à un DRH, que vous aimeriez lui poser, que vous avez souvent eu envie de poser et que vous allez poser ce soir à François Viaud.**

**Nicole Notat :** Concernant Total, il y a une certaine partie de l'opinion qui considère que cette entreprise n'a pas à s'installer dans un pays pas démocratique. Comment faites vous pour gérer cela ?

**François Viaud, Directeur des Ressources Humaines Groupe du Groupe TOTAL :** Parmi les différentes critiques que l'on fait à Total, les deux principales sont le fait que l'on gagne beaucoup d'argent en plus il nous arrive de corrompre. Je pense que l'on a fait le tour de tous les péchés originels d'une grande entreprise française et le choix que l'on a fait sous la présidence Christophe de Margerie est d'assumer. La différenciation que l'on a décidé d'avoir par rapport aux autres est de prouver que c'est bien quand on va au Nigéria, en Angola que Total peut apporter quelque chose en matière d'éducation et non pas dans les pays de l'OCDE. En termes d'image et de business, on souhaite dire : on est sur tous les volets, on est capable d'aller aux devants de discours charitables et de comprendre ces problèmes. Sur ces volets d'éducation, de transfert de technologie, on veut montrer qu'on est capable d'apporter des réponses qu'ils attendent et c'est comme cela que l'on se légitimera aux yeux de l'opinion publique.

**Ghislain Missonnier :** L'exercice se termine. Merci beaucoup à vous deux de vous êtes prêtés aux modalités de la dernière question.

Je voudrais remercier chaleureusement Nicole Notat pour son intervention de ce soir autour du thème : Nouvelle responsabilité pour l'entreprise : un coût ou une opportunité ? Vous avez pu remarquer son caractère combatif et son talent de pédagogue et je vais vous demander de la remercier avec vos applaudissements.



Je présente aussi mes chaleureux remerciements à nos deux partenaires que sont Kurt Salmon et l'Apec grâce à qui le débat a eu lieu ce soir.

Merci à tous de votre participation active.

Je vous remercie de votre soutien et vous invite à revenir le 26 mai au sein de notre cénacle pour écouter Bernard Chambon, Président de Rhodia Chimie.

Pour féliciter et remercier à nouveau notre grand témoin, je vous prie d'applaudir à nouveau Nicole Notat.

Bonsoir à toutes & à tous et au 26 mai.

*Compte rendu du débat :*

*Aymar Missonnier  
Cercle Humania*

