

- P.24** Les différents outils d'évaluation
- P.26 VINCI** Vi geo apprend à Vinci à s'autoauditer
- P.26 SCHNEIDER ELECTRIC** Le Label égalité a coûté 17 000 euros
- P.29 B2S** Un label devenu un actif immatériel
- P.30 DELL** Huit mois de reporting pour obtenir le Label égalité
- P.31 ENTRETIEN AVEC FRANÇOIS FATOUX** « Les entreprises doivent mesurer les avantages et les inconvénients d'un audit »



ÉGALITÉ, DIVERSITÉ, RESPONSABILITÉ

A quoi servent les labels ?

De plus en plus d'entreprises font auditer leurs process RH par des tiers afin de vérifier qu'ils répondent au principe d'égalité des chances. Cette évaluation peut prendre la forme de labels, de diagnostics, de *testings*... Les entreprises qui se sont engagées dans cette démarche soulignent combien elle est structurante, mais aussi chronophage et, parfois, onéreuse.

- 1** Les outils d'évaluation des politiques RH au regard de l'égalité des chances se sont multipliés ces dernières années, principalement sous l'impulsion des pouvoirs publics.
- 2** Un marché se développe : labels, audits, diagnostics, *testings*...
- 3** Les entreprises qui se font auditer soulignent les capacités de mobilisation de ces outils, mais aussi leur coût.

Labels, audits, diagnostics, *testings*... Les outils d'évaluation des process RH des entreprises se sont multipliés ces dernières années. Les méthodologies diffèrent mais la finalité reste la même : évaluer les processus RH des entreprises au regard de l'égalité des chances et, plus généralement, de la responsabilité sociale. Il existe, actuellement, trois labels attestant la conformité des process RH à ces principes : le Label égalité, dédié à l'égalité entre hommes et femmes, le Label diversité, sur les autres formes de discrimination, et le Label responsabilité sociale,

dans les centres de relation clients, qui valorise les pratiques RH vertueuses des centres d'appels. A côté de ces audits de conformité, on trouve les "diagnostics diversité" d'IMS Entreprendre pour la cité, les audits de Vi geo, les *testings* d'ISM Corum et de l'Observatoire des discriminations... L'offre s'enrichit régulièrement (lire tableau p. 24).

Les simples engagements unilatéraux des employeurs, type charte, ne sont plus à la hauteur des enjeux de la discrimination

Les pouvoirs publics ont manifestement fait de ces audits un levier important pour lutter contre les discriminations. C'est le gouvernement qui a lancé les trois labels, deux en 2004, puis en 2008 ; il en assure, depuis, la promotion. Il est maintenant question d'un nouveau label sur la sécurité au travail pour accompagner le plan du gouvernement sur la santé au travail. C'est également lui qui, dans le cadre de son plan en faveur des seniors, a poussé les entreprises à se faire auditer par Vi geo. Le 2 juin, l'agence de Nicole Notat lui a remis un "recueil de bonnes pratiques" d'entreprises en la matière (lire p. 5). De son côté, la Hal desoutient et commande des *testings* sur le recrutement.

Début d'intérêt
Les entreprises commencent à montrer de l'intérêt pour ces outils. A ce jour, une quarantaine de Labels égalité sont attribués, ainsi qu'une vingtaine de Labels diversité et autant de

Labels responsabilité sociale. IMS Entreprendre annonce avoir réalisé une trentaine de "diagnostics diversité" en quatre ans. Quelques entreprises (Adia, Casino, Schneider Electric...) communiquent sur les *testings* auxquels elles se sont soumises, mais d'autres ont également franchi le pas, plus discrètement. Dans les semaines qui viennent, il faut s'attendre à de nouvelles vagues de Labels diversité. Pendant ce temps-là, les prestataires affûtent leur offre (lire p. 26).

L'Etat face à ses responsabilités
« Cela donne l'impression que l'Etat ne veut pas assumer ses responsabilités et qu'il cherche des acteurs pour exercer des pressions à sa place », remarque François Fatoux, délégué général de l'Orse (Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises), qui porte un regard critique sur les labels (lire p. 31). Leur développement correspond à « une demande de l'Etat et des acteurs pour davantage d'efficacité et de reconnaissance », explique Thierry Geoffroy, chargé de mission à Afnor Certification, le principal opérateur sur ce marché en construction de l'audit des process RH.

Plus efficaces que la loi
Les simples engagements unilatéraux des employeurs, type charte, ne sont plus à la hauteur des enjeux de la discrimination, notamment à l'embauche, dans laquelle de nombreux observateurs ont vu une des causes des émeutes en banlieue, fin 2005. Le développement des audits procède aussi, sans doute, de l'analyse qu'ils sont plus efficaces que les lois pour changer les mentalités, parce qu'ils possèdent des capacités pé-

Les différents outils d'évaluation

► pédagogiques et de mobilisation que n'ont pas ces dernières. Les raisons pour lesquelles les entreprises s'engagent dans ces audits relativement onéreux et chronophages sont multiples. « Toutes les entreprises avec lesquelles nous travaillons sont vraiment soucieuses de rectifier leurs problèmes, même si elles ont le secret espoir que nous n'en détecterons pas », explique Eric Cédiey, consultant-chercheur à ISM Corum, qui réalise notamment des *testings*. De fait, nombre de responsables travaillant sur les questions d'égalité sont d'authentiques passionnés de leur sujet, à la recherche des outils les plus efficaces pour lutter contre les discriminations.



« Cette expérience permet de faire le point sur les process RH, et de les structurer. Elle enrichit le dialogue social »

L'intérêt économique bien compris est également un ressort : volonté d'attirer une main-d'œuvre qualifiée – l'argument est toujours invoqué malgré la crise –, ou d'avoir un service de recrutement efficace, notamment chez les intermédiaires de l'emploi. « S'ils ne règlent pas les problèmes, ils risquent de devoir assumer des discriminations commandées par d'autres », remarque Eric Cédiey.

Valorisation de l'image

Le Label responsabilité sociale est même devenu un actif immatériel de la société de relation clients b2s, du fait qu'il est une condition pour accéder à certains appels d'offres (lire

p. 29). Des considérations d'opportunité entrent également en compte dans le choix des entreprises de s'engager : pressions du gouvernement, souci de ne pas être à la traîne par rapport aux autres entreprises, volonté de valoriser son image ou de disposer d'un argument opposable en cas d'accusation de discrimination, anticipation sur l'évolution de la législation...

Facteur de mobilisation

Les entreprises qui se sont engagées dans un audit de leur process RH retiennent principalement trois leçons positives de cette expérience. Elle est un facteur de mobilisation et de sensibilisation des salariés, de la direction et de l'encadrement aux questions d'égalité des chances. Elle permet de faire le point sur les process RH, de les fixer noir sur blanc, et de les structurer. Elle enrichit le dialogue social. L'égalité des chances fait même partie des rares sujets sur lesquels il est possible de dépasser les « traditionnelles oppositions d'intérêts » entre la direction et les syndicats, relève Catherine Bellotti, directrice diversité de Schneider Electric (lire p. 26). Toutes soulignent que l'audit

est un investissement important, en argent et en temps. Il en a ainsi coûté 17 000 euros à Schneider Electric pour faire labelliser sur l'égalité deux de ses entités. De son côté, Vinci annonce avoir dépensé 30 800 euros pour le Label diversité de sept de ses entités, obtenu fin avril, et 10 000 euros par an pour des audits de Vigeo sur l'égalité des chances (lire p. 26). Un *testing* coûte entre 20 000 et 30 000 euros. Le prix d'entrée pour un diagnostic simple est d'environ 5 000 euros. Une critique des utilisateurs commence à émerger sur l'instabilité des prix et des prestations de ce marché en structuration.

Beaucoup de travail

Surtout, un audit représente beaucoup de travail. « Certaines entreprises sont à mille lieux d'imaginer ce qu'un label exige, comme cette personne qui nous contacte parce que sa standardiste est noire... », se rappelle Thierry Geoffroy. Par exemple, il a fallu huit mois à Dell pour monter son dossier en vue du Label égalité (lire p. 28). Le dossier pour le Label responsabilité sociale de b2s tenait dans 47 classeurs. N'est pas labellisé qui veut. ■

EMMANUEL FRANCK

	Label égalité	Label diversité	Label de responsabilité sociale - centre de relations clients	Diagnostic diversité	Audit en responsabilité sociale	Testing	Etat sur fichier
Objet	Certifie que des moyens sont engagés en faveur de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes.	Certifie que des moyens sont engagés pour la prévention des discriminations en raison de l'âge, de l'origine... à l'exception du genre.	Initialement, pour contrer les délocalisations en certifiant les entreprises ayant au minimum 60 % de leurs effectifs (ETP) en France. Aujourd'hui, pour améliorer l'image du secteur.	Evaluation de la politique de l'entreprise en faveur de la "diversité".	Audit de tout ou partie d'une politique de responsabilité sociale.	Mesure des écarts de traitement entre des candidats à l'embauche.	Mesure des écarts de situation entre des personnes.
Date de lancement	2004	2008	2004	-	2003	-	-
Cibles	Tout organisme. Procédure simplifiée pour les moins de 50 salariés.	Tout type d'organisme.	Centres d'appels, donneurs d'ordres, centres de relation externalisés.	Grandes entreprises.	Entreprises et collectivités.	Tout organisme.	-
Durée de validité	3 ans. Contrôle intermédiaire au bout de 18 mois.	3 ans. Contrôle intermédiaire au bout de 18 mois.	2 ans	-	-	-	-
Opérateur	Afnor Certification.	Afnor Certification.	Ernst & Young.	IMS Entreprendre pour la cité.	Vigeo.	Notamment ISM Corum.	Notamment ISM Corum.
Domaines audités	Egalité professionnelle dans les relations sociales, l'information et la culture de l'organisme ; égalité professionnelle dans la gestion des ressources humaines et le management ; prise en compte de la parentalité.	Etat des lieux de la diversité dans l'organisme ; politique diversité : définition et mise en œuvre ; communication interne, sensibilisation, formation ; prise en compte de la diversité dans les activités de l'organisme et axes d'amélioration de la démarche diversité.	Domaine audités : 170 points passés en revue relatifs aux pratiques RH (recrutement, accueil et intégration, suivi de carrière, intégration des personnes handicapées, dialogue social...) et à la politique de formation et aux conditions de travail (respect des codes déontologiques sur la protection de la vie privée, éclairage, chauffage, temps de pause, équipements téléphoniques...).	Culture de l'entreprise au regard de la diversité ; pratiques de l'entreprise ; process RH de l'entreprise (recrutement, évaluation, rémunérations...)	Tous les domaines de la responsabilité sociale, dont les ressources humaines.	-	-
Méthode	Audit sur dossier (pas d'audit <i>in situ</i>). Le dossier comprend notamment le rapport de situation comparé et l'accord égalité professionnelle de l'entreprise ou l'état d'avancement de la négociation.	Evaluation sur dossier et <i>in situ</i> . Il n'est pas nécessaire d'avoir signé un accord sur la diversité.	Evaluation <i>in situ</i> .	Evaluation sur dossier et <i>in situ</i> .	Evaluation <i>in situ</i> et sur documents.	L'opérateur compare le traitement réservé à des CV ou des candidats équivalents, ne se différenciant que par une variable (l'âge, l'origine...). Un écart de traitement laisse supposer une discrimination.	L'opérateur utilise les informations du fichier du personnel pour mesurer des écarts de situation.
Comité de labellisation	Comité de labellisation : Etat, syndicats représentatifs, organisations patronales.	Etat, syndicats de salariés et d'employeurs, ANDRH, et personnalités qualifiées.	DGEFP, Association française de la relation clients (AFRC), le syndicat professionnel SP2C, organisations syndicales.	-	-	-	-
Tarifs	De 2 500 euros pour une entreprise de moins de 50 salariés à 8 655 euros pour une entreprise de 400 à 999 salariés, tarifs personnalisés au-delà. Dossier de candidature sur < www.afnor.org >	Compter 1 500 euros pour une entreprise monosite de moins de 20 salariés, jusqu'à 50 000 à 60 000 euros pour une grande entreprise. Dossier de candidature sur < www.afnor.org >	Tarif : entre 5 000 et 6 000 euros par site audité. Informations sur < www.alrs.asso.fr >	Tarifs : de 15 000 à 40 000 euros. Informations sur : < www.imsentreprendre.com >	Tarifs : nc Informations sur < www.vigeo.com >	Selon ISM Corum, de 20 000 à 30 000 euros pour un <i>testing</i> sur CV et aux alentours de 100 000 euros pour un <i>testing</i> de grande ampleur sur CV et sur entretiens d'embauche. Informations sur < www.ismcorum.org >	Selon ISM Corum, de 5 000 à 10 000 euros pour un état sur fichier concernant, par exemple, l'égalité hommes/femmes. Compter 15 000 euros pour un état se fondant sur le patronyme. Informations sur < www.ismcorum.org >

■ Deux grandes familles d'audits

Le marché des audits de process RH propose deux familles de produits, dont les philosophies sont complètement différentes. Les audits qualitatifs décrivent les procédures RH des entreprises, les moyens qu'elles engagent et les actions qu'elles entreprennent. C'est le principe des "audits en responsabilité sociale" de Vigeo, des "diagnostics diversité" d'IMS et des labels, ces derniers attestant, en outre, une conformité à des normes. Ces audits sont réalisés à partir de la documentation de l'entreprise (accords, rapports de situation comparée, journaux internes, chartes...) et, éventuellement, d'entretiens avec la direction, les représentants du personnel et les salariés (évaluation *in situ*).

Sur ce marché, on trouve, principalement, l'Afnor (Labels égalité et diversité), Vigeo, et IMS. Ernst & Young est l'opérateur du Label responsabilité sociale dans le secteur des centres d'appels. ISM Corum est également en train de se positionner sur ce marché.

Les tarifs de ces audits dépendent du nombre de salariés et de sites concernés. Pour cette raison, ils sont extrêmement variables : de 1 500 euros pour le Label diversité d'une entreprise monosite de moins de 20 salariés à 60 000 euros pour l'audit complet d'une grande entreprise.

Les audits quantitatifs, quant à eux, mesurent statistiquement des écarts de situation, laissant présager que l'égalité des chances n'est pas respectée, par exemple entre le CV d'un candidat d'origine immigrée ou celui d'un candidat de référence. Ils s'appuient sur les informations contenues dans le fichier du personnel (état sur fichier) ou sur celles issues d'un *testing*, un test de candidature. Le premier outil est applicable aux questions RH à l'intérieur de l'entreprise (conditions de travail, carrières...), le second est réservé aux situations de recrutement, puisque la condition est que le testé (le recruteur) ne connaisse pas le testant (le faux candidat). Sur ce marché, plus petit que le précédent, les acteurs sont principalement ISM Corum, et l'Observatoire des discriminations dirigé par Jean-François Amadieu. Les *testings* coûtent assez cher parce qu'ils nécessitent une logistique compliquée. Le prix d'entrée est difficilement inférieur à 20 000 euros, indique ISM Corum. Les états sur fichier sont moins onéreux et leur prix ne réagit pas au nombre de salariés concernés. Le tarif d'entrée est d'environ 5 000 euros.

VINCI Vigeo apprend à Vinci à s'autoauditer

Depuis 2006, Vinci a pris l'habitude de soumettre sa politique diversité et égalité des chances au regard critique des auditeurs de Vigeo. Le groupe de construction, récemment récompensé par un Label diversité, espère pouvoir s'autoauditer en 2010.

VINCI

- **Activité** : construction et services associés.
- **Effectifs** : 160 000 salariés dans le monde.
- **Chiffre d'affaires 2008 monde** : 33,5 milliards d'euros

Le groupe Vinci est entré cette année dans sa troisième campagne d'audit de sa politique de diversité et d'égalité des chances. Cette fois, l'audit sera réalisé par ses propres auditeurs diversité (la moitié sont des dirigeants retraités) en binôme avec ceux de Vigeo, l'agence européenne de notation extra-financière et d'audit sur la responsabilité. « En 2010, nous visons l'autonomie totale, même si des points réguliers seront réalisés avec Vigeo, ou qu'une *hotline* sera mise en place afin d'apporter une aide à nos auditeurs internes », indique Erik Leleu, DRH du groupe.

Promotion de l'égalité des chances

L'agence sociale de Nicole Notat est entrée en scène en 2006. « Nous savions compter, dans nos effectifs, des seniors, des handicapés, des salariés issus de l'immigration, mais cela ne suffisait pas », explique le DRH. D'où la venue de Vigeo pour passer « d'une culture de la diversité à une vraie promotion de l'égalité des chances ». Dans un premier temps, il a fallu déterminer le périmètre de

l'étude. Le groupe a alors sollicité ses DRH de pôle afin qu'ils identifient les entreprises représentatives. En 2008, 40 filiales issues de tous les pôles du groupe (énergies, construction, concessions, route) et réparties dans différents pays (France, Al-

lemagne, Belgique, République tchèque, Suède) ont été retenues.

La suite ? C'est Vigeo qui l'a orchestrée. L'agence a étudié les process RH (recrutement, formation, évolution de carrière...) appliqués à différentes populations (senior, femme, handicapé...). « Nous ne de-



mandons pas aux entreprises de travail d'écriture préalable ni de préparation spécifique. L'audit est réalisé sur place et sur pièces. Des entretiens sont menés avec les managers, les salariés et leurs représentants ; divers documents internes de l'entreprise sont analysés comme, par exemple, les procès-verbaux des instances représentatives du personnel », décrit Samuel Dufay, directeur de mission de Vigeo.

Coût total facturé à Vinci : environ 10 000 euros par an.

Engagement amorcé

À l'arrivée, sur une échelle de 4, les notes ont oscillé entre 2 et 3. L'égalité hommes/femmes, la place des personnes handicapées et l'intégration des salariés issus de l'immigration ont obtenu 2. « Ce qui confirme un engagement amorcé et une appropriation managériale partielle,

mais une maîtrise des risques de discrimination faible », explique-t-on chez Vigeo. La note 3, obtenue pour l'emploi des seniors, atteste, elle, d'un engagement probant.

L'audit de Vigeo a été le préalable à un autre audit, celui de l'Afnor, opéré, cette fois, dans le cadre du Label diversité, obtenu le 29 avril 2009 pour Vinci SA et 6 filiales. Le coût de l'audit initial – un second aura lieu dans dix-huit mois – pour le Label diversité est de 30 800 euros pour les 7 entités.

Erik Leleu considère que ces deux approches sont complémentaires : « Avec Vigeo, nous étions sur le fond ; le Label diversité, lui, a fait travailler l'ensemble des entités sur la forme, et notamment sur la traçabilité. Cet audit fait évoluer notre démarche vers une plus grande structuration des sujets. » ■

CÉLINE LACOURCELLE

SCHNEIDER ELECTRIC

Le Label égalité a coûté 17 000 euros

Le Label égalité est un outil efficace de mobilisation des salariés et de structuration de la politique RH en faveur de l'égalité professionnelle, mais il coûte cher en temps et en argent, selon la directrice diversité.

SCHNEIDER ELECTRIC

- **Activité** : distribution électrique et des automatismes.
- **Effectifs France** : 20 000 salariés.
- **Chiffre d'affaires 2008 monde** : 18,3 milliards d'euros.

Depuis octobre 2007, Schneider Electric France et Schneider Electric Industries, les deux principales entités juridiques de Schneider Electric, sont titulaires du Label égalité. « Une procédure intéressante, mais chère », résume Catherine Belotti, direc-

trice diversité de Schneider Electric, nommée à ce poste au moment de sa création, début 2008. Créé en 2004 à l'initiative du gouvernement afin de valoriser les entreprises œuvrant en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes, le Label égalité est attribué pour trois ans. L'Afnor le délivre aux entités juridiques auditées – et non à l'entreprise dans sa totalité ; 60 % des salariés français de Schneider Electric sont, ainsi, couverts par le Label –, sur la foi des déclarations de l'entreprise.

Label diversité : y aller ou pas ?

Le gouvernement fait monter la pression sur les entreprises pour qu'elles postulent au Label diversité. Le ministre de l'Immigration, Eric Besson, a écrit aux préfets en février, pour qu'ils agissent en ce sens. De son côté, Yazid Sabeg, Commissaire à la diversité, ne manque pas une occasion d'en faire la promotion. Mais Schneider Electric hésite. L'entreprise a indiqué à Yazid Sabeg « étudier la faisabilité d'une obtention du Label diversité en 2009 ».

« Notre ambition nous pousse à étudier le sujet », explique Gilles Vermot-Desroches, directeur du développement durable, qui milite en interne pour faire avancer le dossier. Il fait notamment valoir que « la diversité participe à la performance de l'en-

treprise, au même titre que la R & D ». « Nos budgets diversité ne baisseront pas cette année », malgré la crise, affirme-t-il. En outre, « nous sommes une entreprise d'ingénieurs engagée depuis longtemps dans les démarches de certification », rappelle-t-il. Mais il doit admettre que, « dans une période où les recrutements sont pratiquement nuls, on peut s'interroger sur la pertinence de tels dispositifs ».

Prendre son temps

De son côté, Catherine Belotti, directrice diversité, pense qu'il faut prendre son temps. Elle estime, en effet, que ni Schneider Electric ni le label ne sont prêts : « Le Label diversité est un label qualité, au même titre qu'une certification ISO ; cela

nécessite une approche différente de celle développée pour le Label égalité. Nous devons donc être vigilants quant à l'opportunité et au timing. »

En outre, elle n'est pas certaine que l'offre de l'Afnor soit encore stabilisée. Plusieurs entreprises impliquées dans le Label trouvent, en effet, que ses auditeurs ne sont pas encore rodés. Pour Thierry Geoffroy, chargé de mission à Afnor Certification, cette critique procède d'un malentendu des entreprises sur la prestation qu'elles sont en droit d'attendre : « Le Label diversité est un dispositif de garantie d'égalité de traitement, les entreprises ne doivent pas s'attendre à un audit sur l'opportunité de leur politique RH. Nous ne faisons pas du conseil »

E. F.

► L'organisme réalise un audit intermédiaire au bout de dix-huit mois.

« Comparée à la procédure pour obtenir le Label diversité, qui comprend un audit *in situ*, celle du Label égalité est légère », commente Catherine Belotti. Sauf que tout le travail de recueil d'informations repose sur les épaules de l'entreprise. Catherine Belotti estime, ainsi, que l'élaboration du dossier pour l'audit intermédiaire, en octobre 2008, lui a pris « une semaine de travail à temps plein ». La directrice en charge de l'audit initial, en 2007, donc avant la création de la direction diversité, s'était fait aider par une consultante.

Avec le recul, Catherine Belotti estime que l'intérêt du Label réside dans le travail qui permet de l'obtenir, davantage que dans

l'estampille elle-même. « Même sans ce label, j'aurais réalisé ce travail », déclare-t-elle.

Le Label et le processus pour l'obtenir sont, ainsi, l'occasion de « communiquer vers les salariés, de les sensibiliser à l'égalité professionnelle, de faire le point sur les pratiques RH », explique Catherine Belotti. Elle peut maintenant dire que les écarts de salaires, toutes choses égales par ailleurs, sont de 2,5 % par groupes de postes, que la proportion de femmes cadres embauchées est passée de 14,5 % en 2004 (année de la signature de l'accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle) à 17 % en 2008, et que « davantage de femmes ont été promues, ces dernières années, à des postes à responsabilité ».

Enrichir le dialogue social

Surtout, en faisant la synthèse des actions en faveur de l'égalité professionnelle, le Label « enrichit le dialogue social ». « Il permet une véritable collaboration entre partenaires sociaux, dépassant les traditionnelles oppositions d'intérêt », remarque-t-elle.

Alors que le Label est présenté comme un facteur d'attractivité, Schneider Electric n'a pas vraiment cherché à l'afficher à l'extérieur. Il faut dire qu'en ce moment, l'entreprise ne recrute pas. Et puis, « le Label n'est pas si connu que cela des candidats à l'embauche », relève Catherine Belotti. Sel on elle, mieux vaut communiquer sur les actions de Schneider en faveur de la diversité, par exemple sur les opérations « 100 chances-100 emplois », « Nos quartiers ont du talent », ou sur la signature du plan « Espoir banlieues ». La directrice diversité relève deux faiblesses du Label égalité pour-

rait être « une base pour capitaliser les facteurs de succès et de résistance », quand il n'est, pour le moment, qu'un recensement de bonnes pratiques.

Un coût trop élevé

Surtout, « le coût du Label est trop élevé par rapport à la prestation de l'Afnor : c'est l'entreprise qui fait l'essentiel du travail », dénonce-t-elle. Sur les deux entités juridiques concernées, l'audit initial et l'audit intermédiaire ont coûté 17 000 euros à l'entreprise. La prestation aurait dû lui coûter aux alen-

tours de 23 000 euros. « Le coût est déterminé par le temps passé à étudier le dossier, qui lui-même dépend du cahier des charges fixé par l'Etat et les partenaires sociaux, fait valoir Thierry Geoffroy, chargé de mission à Afnor Certification. Une fois reçu le dossier, nous effectuons une vraie contre-expertise. Un travail que ne voient pas les entreprises, mais qui est bien réel. »

Manque de temps

Autre source de mécontentement – mais là, l'Afnor n'y est pour rien –, la date de l'audit de

renouvellement est intervenue, sur proposition de la commission de labélisation, en octobre 2008, douze mois après l'audit initial, et non dix-huit, comme prévu dans le contrat initial. Cela l'a obligée à aller chercher des informations au mois d'octobre sans pouvoir attendre les consolidations habituelles de décembre. « Quelle que soit la date à laquelle se déroule l'audit intermédiaire, la durée du Label est toujours de trois ans », déclare, de son côté, Thierry Geoffroy. ■

E. F.

B2S Un label devenu un actif immatériel

Durant deux ans, le groupe b2s a homogénéisé et structuré ses pratiques RH en vue d'obtenir le Label de responsabilité sociale dans les centres de relations clients, désormais exigé pour certains appels d'offre.

B2S

- **Activité** : centre de relations clients.
- **Effectifs** : 2 300 salariés en France, 1 260 au Maroc.
- **Chiffre d'affaires 2008** : 80 millions d'euros.

L'Association du Label de responsabilité sociale (ALRS) dans les centres d'appels a attribué le label du même nom, le 28 janvier dernier, à l'ensemble des neuf sites (six en France et trois au Maroc) du groupe b2s. Créé en 2004, ce label visait, initialement, à distinguer les centres d'appels employant au moins 60 % de leurs effectifs en France. Aujourd'hui, sa finalité est, plus modestement, d'améliorer l'image du secteur. Le Label récompense les bonnes pratiques RH : recrutement, suivi de carrière, intégration des personnes

handicapées, dialogue social, formation, conditions de travail...

Deux années de travail

Pour b2s, cette récompense est l'aboutissement de deux années de réflexion et de travail, selon la DRH, Catherine Deyfus-Mazières. « Nous sommes actuellement une UES, notre groupe s'est constitué par croissance externe. Notre organisation sociale est donc très diversifiée, avec différents accords d'entreprise et différents modèles », explique-t-elle. S'engager dans cette procédure de labellisation permet-

tait une mise en cohérence de l'ensemble et une structuration des pratiques RH. Non sans efforts.

« Nous avons commencé par créer une cellule dédiée dans chacun de nos sites, constituée d'un relais RH et de son directeur, puis nous avons mis en place un intranet, enrichi au fur et à mesure, pour que chacun dispose d'une boîte à outils et des procédures en vigueur dans l'entreprise », précise la DRH. Le jour J, les consultants d'Ernst & Young ont procédé à l'audit : quatre sites ont été visités, dont

Des recueils pleins d'humour et d'ironie sur le monde de l'entreprise

Wolters Kluwer France

LE SAGET PESSIN

15€ TTC chaque ouvrage

88 pages

Renseignements et commande : www.librairie-liaisons.com

(ref 80642) (ref 80643) (ref 80773)



François Fatoux
Délégué général de l'Orse*

« Les entreprises doivent mesurer les avantages et les inconvénients d'un audit »

E & C : Les audits, notations et labels sur les thèmes de la responsabilité sociale et de l'égalité des chances se sont multipliés. Pour quelles raisons ?

F. F. : Il y a effectivement une profusion d'initiatives. A tel point que les entreprises disent qu'elles ont un peu de mal à s'y retrouver. L'Etat veut, en effet, qu'elles s'engagent sur les labels et autres référentiels. Cela donne l'impression que ce dernier ne veut pas assumer ses responsabilités et qu'il cherche des acteurs pour exercer des pressions à sa place.

E & C : Ces labels et autres audits sont-ils efficaces pour favoriser l'égalité des chances et la responsabilité sociale ?

F. F. : A vouloir, ainsi, développer les contrôles externes, n'y a-t-il pas un risque qu'on oublie les contrôles internes, qui ont toute leur pertinence ? Je veux, bien sûr, parler des partenaires sociaux et du dialogue social. Un accord a des vertus que n'ont pas les audits, notamment parce qu'il implique les syndicats, qui s'approprient alors la problématique. Je ne suis pas certain que les audits

produisent cet effet de levier. En outre, ses résultats ne sont pas publics, contrairement au contenu d'un accord.

E & C : Le cahier des charges des labels insiste tout de même sur le dialogue social...

F. F. : Mais sans obligation de parvenir à un accord. En outre, l'ANI de 2006 sur la diversité n'est même pas recensé comme texte fondateur par le Label diversité.

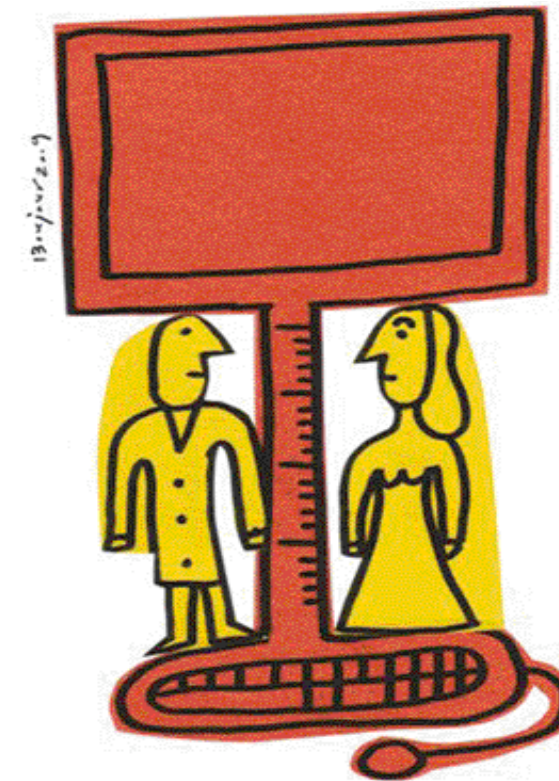
E & C : Les audits sont-ils efficaces au regard de l'investissement consenti par les entreprises ?

F. F. : Les directions doivent bien mesurer les avantages et les inconvénients à s'engager dans un audit. Celui-ci a un coût. Tout ce qui est dépensé en audit ne l'est donc pas, par exemple, en formation. Par ailleurs, le coût d'un audit est proportionnel au périmètre audité. Les entreprises sont donc contraintes de limiter l'audit à quelques entités. Finalement, n'est-il pas moins cher de négocier un accord avec les syndicats ?

PROPOS RECUEILLIS PAR E. F.
* Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises.

DELL Huit mois de reporting pour obtenir le Label égalité

Le constructeur informatique Dell avait déjà beaucoup œuvré en faveur de l'égalité professionnelle lorsqu'il a postulé au Label égalité. Il a tout de même fallu huit mois de travail pour monter le dossier.



Lors que la directrice financière, par ailleurs responsable d'un réseau de salariées de Dell en Europe, apprend l'existence du Label égalité, elle interpelle immédiatement la direction. « L'accueil a été positif car le Label a été immédiatement perçu comme un moyen de faire un état des lieux des actions déjà engagées », commente Sandra de Pauliny, DRH du site montpelliérain (850 salariées), le siège social de Dell en France. Le constructeur informatique possédait, en l'occurrence, de bonnes bases de départ : un accord égalité signé en 2007, une crèche d'entreprise, une conciergerie...

Reconnaissance du chemin parcouru

Lors que l'entreprise a été labellisée sur l'ensemble de son périmètre français, en mars 2008, cela a été vécu comme une reconnaissance du chemin parcouru, et une véritable fierté, « car nous étions alors le premier groupe du secteur à obtenir cette distinction, et le premier site sur le Languedoc-Roussillon », se félicite la DRH. Au total, huit mois ont été nécessaires pour préparer le dossier.

Deux personnes du service RH y ont été spécialement affectées. Il a fallu élaborer les tableaux de bord de suivi de l'égalité, et étudier toutes les données identifiables sur le sujet. Les syndicats ont été associés à raison d'une réunion par mois. « Tout a été passé à la moulinette : le bilan social, les statistiques... », se rappelle Sandra de Pauliny.

« Le Label a permis un enrichissement de notre politique RH, de notre dialogue social et de notre culture d'entreprise »

Pour Florence Méaux, directrice générale d'Afnor Certification, les efforts à consentir pour une labellisation, quelle qu'elle soit, dépendent de la culture de l'entreprise en matière d'audit interne : « Une entreprise peut avoir réalisé quantité d'actions et ne pas être labellisée, faute de preuves, car tout est éparpillé. Il faut une traçabilité des processus. Ce qui exige des diagnostics, des états des lieux, des su-

vis, car un label fait entrer l'entreprise dans une logique d'amélioration de l'existant. »

Introspection bénéfique

« L'introspection a été bénéfique : elle a mis en lumière certaines faiblesses », avance Sandra de Pauliny. Non pas sur des questions d'écart de salaires ou de présence féminine globale, mais plutôt en matière de représentativité chez les seniors et de plafond de verre. Par ailleurs, « le Label a permis un enrichissement de notre politique RH, de notre dialogue social et de notre culture d'en-

DELL

- **Activité :** constructeur de matériels informatiques.
- **Effectifs :** 11 000 salariés en France.
- **Chiffre d'affaires 2008 monde :** 60 milliards de dollars.

trepris », estime la DRH. Pour Sandra de Pauliny, ce sont autant d'arguments en faveur de la rétention des talents et de l'attractivité de l'entreprise, malgré des menaces de plan social. En outre, les 52 articles parus dans la presse n'ont pas laissé les clients de Dell insensibles. ■

C. L.

► un au Maroc ; 33 collaborateurs ont été interviewés et 44 représentants du personnel rencontrés. « Informés en amont, les élus ont évidemment été consultés lors de l'installation de nouvelles procédures RH, comme l'entretien annuel de progrès ou le code éthique pour prévenir les discriminations », signale Catherine Deyfus-Mazières.

Indicateurs à construire

Les contraintes ? « Elles ont été de deux natures », selon elle. Il y a eu, tout d'abord, l'identification des processus manquants, qu'il a fallu élaborer, puis les indicateurs à construire et à animer, et, enfin, le dossier à étayer et à documenter. Au total, la candidature de b2s tenait dans 47 classeurs. Selon b2s, l'ensemble de la démarche, incluant le temps passé, la mobilisation humaine, les déplacements..., a coûté 150 000 euros.

Selon Catherine Deyfus-Mazières, le jeu en valait la chandelle : « C'est un facteur d'attractivité pour nos recrutements et un gage de qualité pour nos clients. » Mais pas seulement : « Certains de nos clients exigent ce label, condition inscrite, désormais, noir sur blanc dans le cahier des charges des appels d'offres », explique la DRH. Eric Dadian, président de l'Association française de la relation clients (AFRC), voit dans ce label un moyen de se différencier dans un contexte de concurrence internationale croissante. « Il est devenu un actif immatériel qui entre dans la valorisation de l'entreprise, lorsque celle-ci est, par exemple, vendue. » C'est aussi un argument commercial. Lors d'appels d'offres, le service public exige l'obtention de ce label, imité, depuis, par EDF et Canal +. ■

C. L.

