

Audits en Responsabilité Sociale



CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY RATINGS



Atelier d'échanges inter organismes

La responsabilité sociétale des entreprises

www.vigeo.com

Metz, le 9 novembre 2009



Depuis 2007 Vigeo engagé dans l'accompagnement des acteurs du logement social

2.

- **Identification des enjeux**
 - Identification des risques et opportunités pour les acteurs du logement social au regard des nouvelles exigences sur le plan social, sociétal et environnemental – fédération des ESH

- **Conception et animation de formations à destination des ESH (environ 100 personnes déjà formées)**
 - Formation sur la prévention des discriminations et la prévention de l'égalité des chances dans l'accès au logement (référéncée par La Halde)
 - Formation sur les enjeux de la RSE dans le logement social

- **Environ 15 Audits réalisés ou en cours**
 - De tailles différentes
 - Dans des territoires d'implantation variés (rural, ZUS, IDF et Province)

- **Accompagnement des Directions pour le développement de la démarche RSE**
 - Traduction opérationnelle des diagnostics réalisés en plan d'action
 - Articulation des démarches engagées ou à venir (projet d'entreprise, CUS, démarche sur les valeurs, certification qualibail, ISO, ...)
 - Sensibilisation / formation des cadres



Nos références dans le secteur du logement social

3.





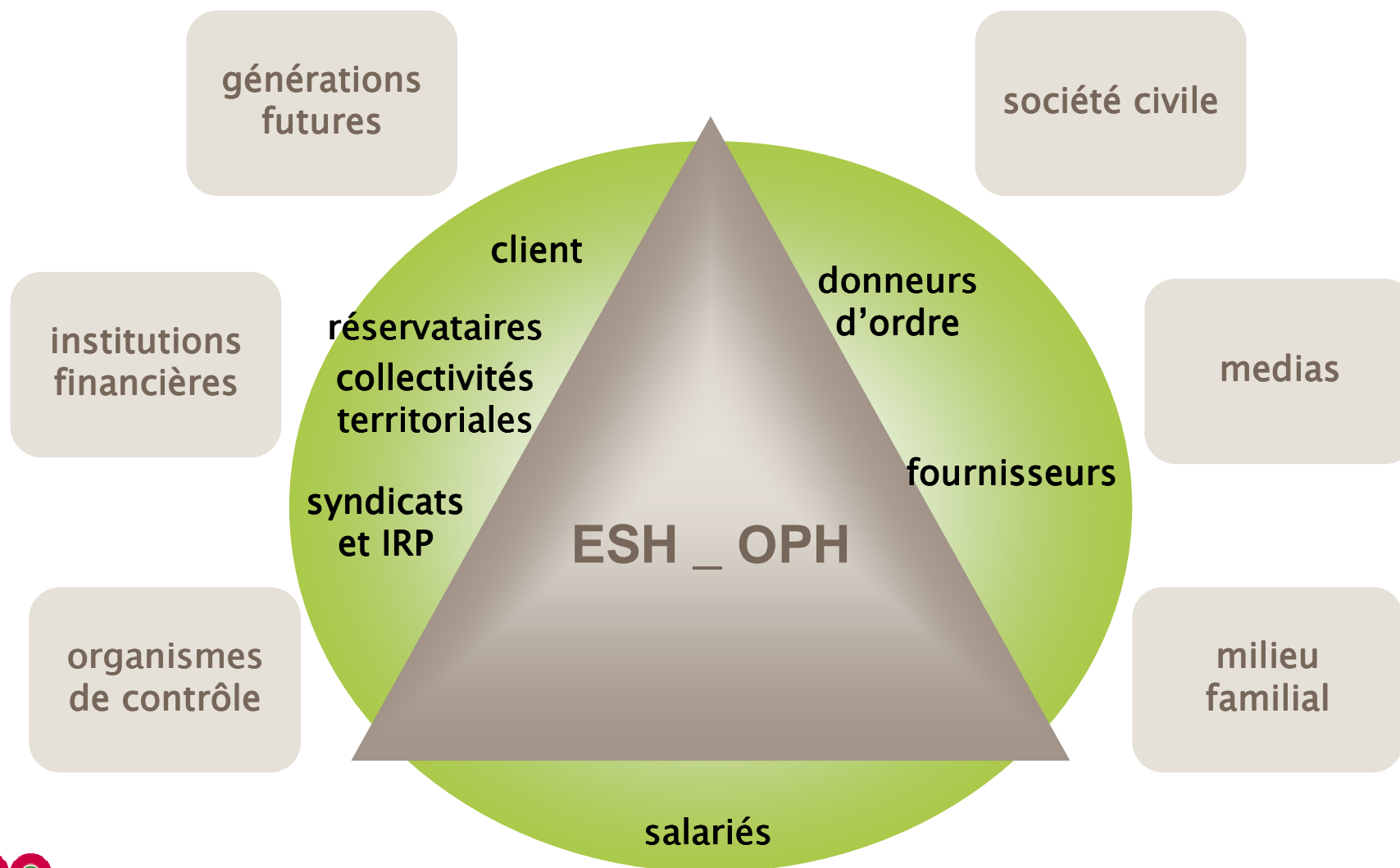
4.

— La responsabilité sociale des entreprises



Une multiplicité de parties prenantes

5.





Notre approche de la responsabilité sociale

6.

RÉPUTATION

COHÉSION

EFFICACITÉ

JURIDIQUE

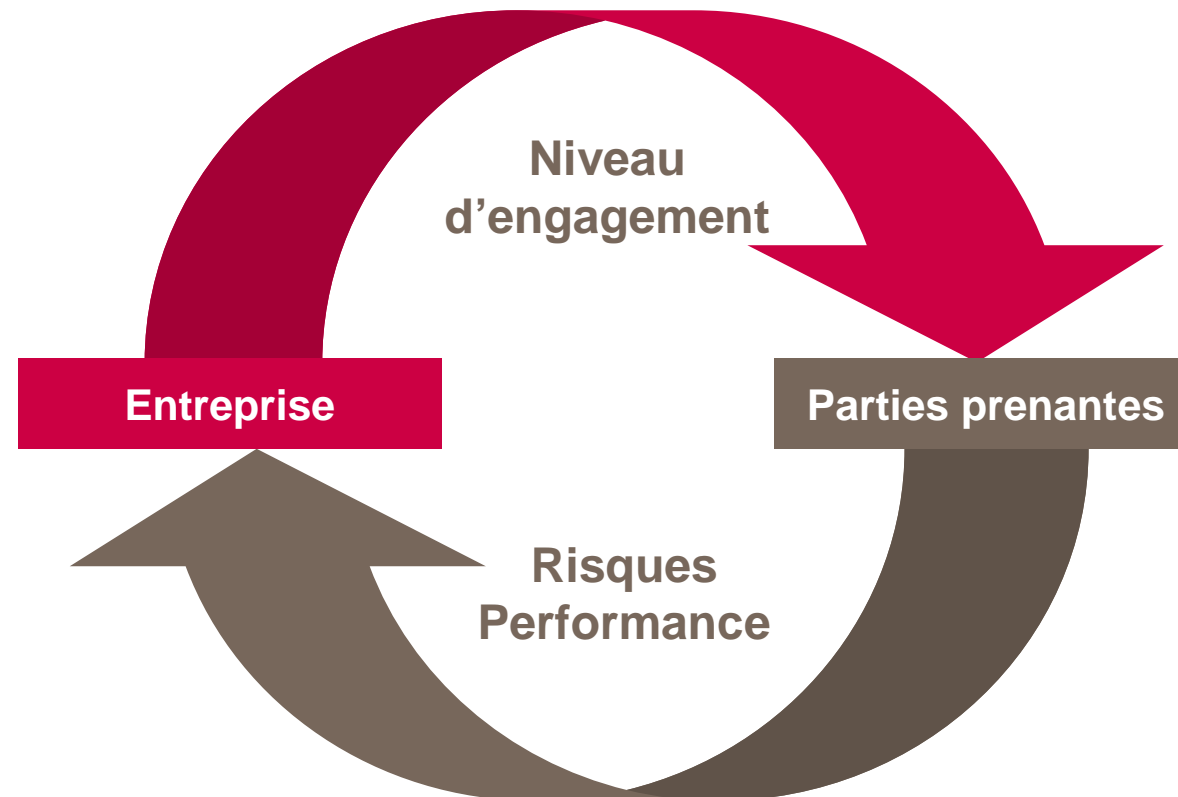
MARCHÉ

TRANSPARENCE



— Engagement de l'entreprise à :

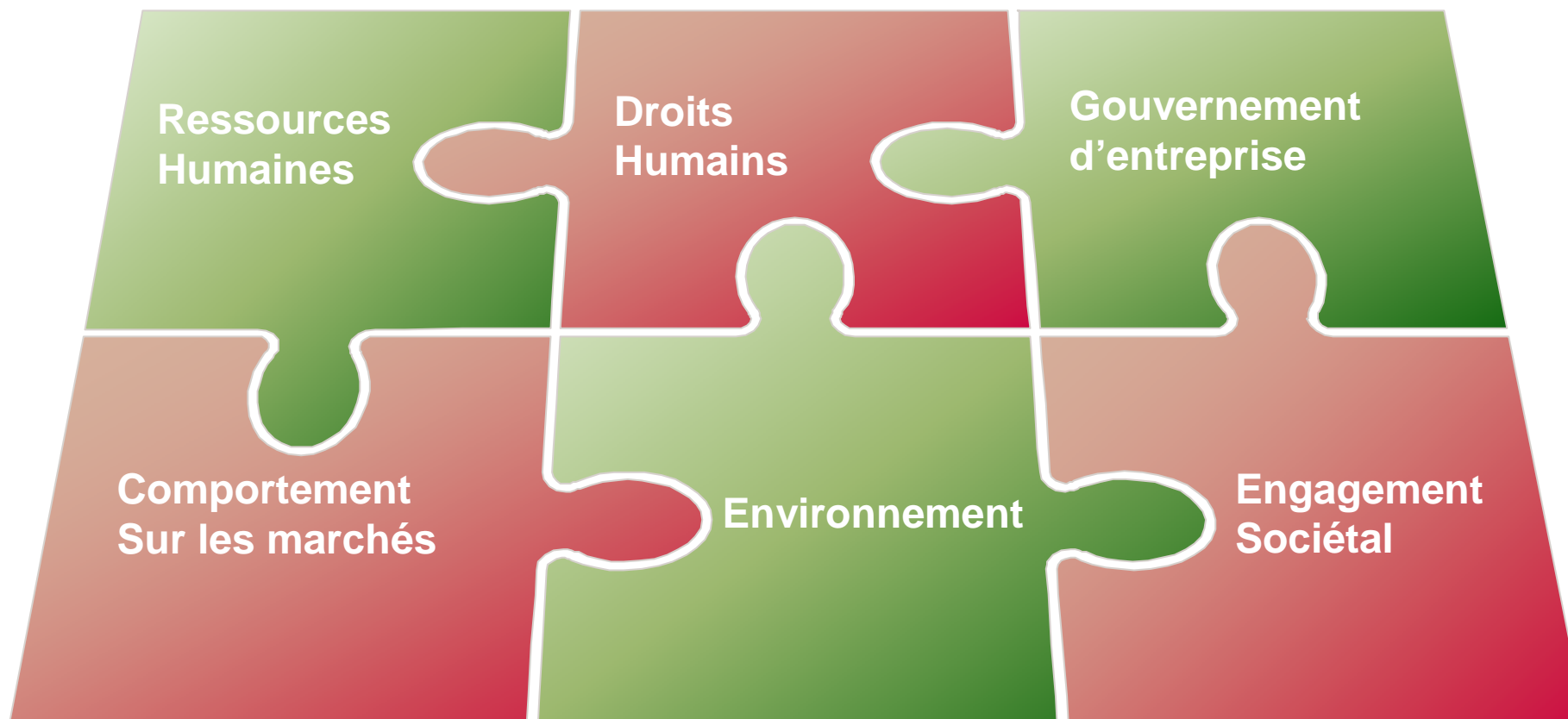
- Prendre en compte les attentes, les droits fondamentaux et les intérêts des parties prenantes
- En rendre compte





Les domaines de la responsabilité sociale

7.





Les principaux enjeux identifiés (1/2)

8.

- **Le secteur du logement social est particulièrement concerné par les risques et opportunités associés au développement durable**
 - Une activité qui s'inscrit nécessairement dans le long terme
 - Une activité soumise à une pression sociale et médiatique forte
 - Des attentes croissantes de la part des collectivités territoriales



Les principaux enjeux identifiés (2/2)

9.

- **Des enjeux environnementaux qui impactent directement les locataires (charges locatives) et nécessitent une approche globale**
- **Des enjeux sociaux**
- **Des enjeux de qualité pour les locataires**
- **Des enjeux qui en découlent en matière de professionnalisation des équipes**
- **Des enjeux concernant la qualité des prestations réalisées par les sous-traitants**



Quelques remarques sur le secteur du logement social

10.

— Des points forts communs à mieux valoriser

- Gouvernance : une réglementation exigeante qui impose la présence des parties prenantes dans les instances
- Engagement sociétal : rôle croissant dans l'aménagement du territoire et la prise en compte des populations de plus en plus fragiles

— Des points de fragilité communs

- Dans la gestion des RH : prévention des discriminations et promotion de l'égalité des chances, maintien dans l'emploi des seniors
- Les nouvelles exigences environnementales à intégrer dans la stratégie de construction et de réhabilitation, dans les PSP

— Des pratiques très diverses sur des activités

« cœur de métier »

- Richesse des pratiques en matière de gestion locative, développement du neuf.



11.

— L'audit en RSE



Un audit RSE : à quoi ça sert ?

12.

— **Disposer d'un état des lieux**

- Identification précise des risques et opportunités en matière de Responsabilité sociale (RSE)
- Base de démarches de progrès / plan d'actions

— **Sensibiliser et mobiliser l'ensemble des collaborateurs**

- L'engagement des dirigeants : une condition nécessaire mais non suffisante
- La RSE : « un outil de management au quotidien »
- Le renforcement des synergies entre les différents sujets (décloisonnement)

— **Valoriser (en interne et en externe) les points forts et les engagements**

- En interne : fierté/sentiment d'appartenance, motivation, performance
- En externe : un dialogue avec les principales parties prenantes adossé à un diagnostic fiable

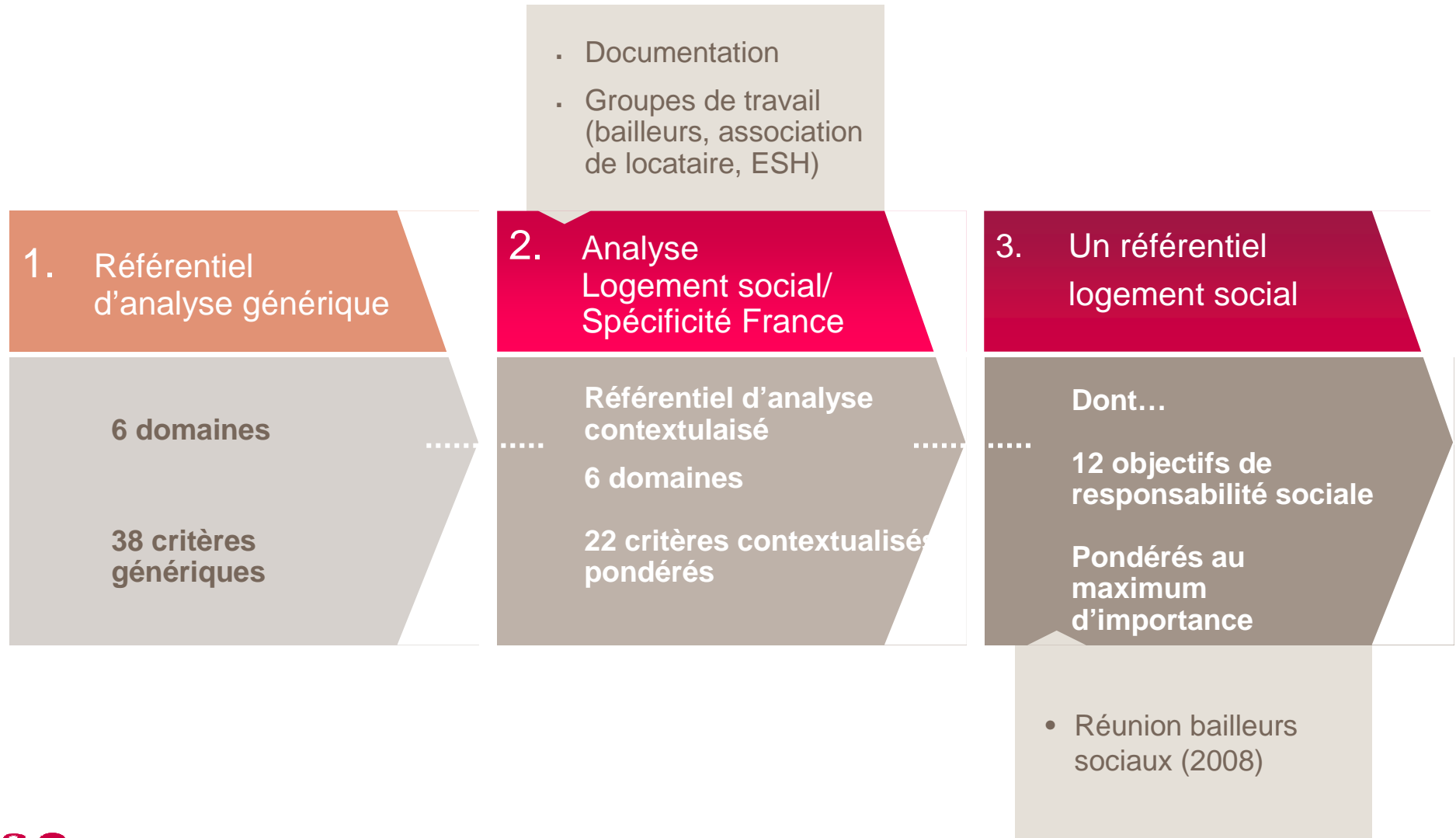
— **Se comparer, partager les bonnes pratiques au sein du réseau**

- En allant au delà de l'auto-contrôle, dans une démarche offensive



Contextualisation du référentiel d'objectifs au secteur du logement social

13.





Les 22 objectifs clés de responsabilité sociale

14.

Droits humains

**Prévention des discriminations et
promotion de l'égalité des chances**

Respect de la liberté syndicale

**Respect des droits fondamentaux de la
personne**

Ressources humaines

Qualité de la gestion des emplois

**Développement des compétences et de
l'employabilité**

Ressources humaines

**Respect et aménagement des temps de
travail**

Protection de la sécurité et de la santé

Promotion de la participation des salariés

**Promotion du dialogue social et de la
négociation collective**

**Objectivité et transparence des systèmes
de rémunération et avantages**

LÉGENDE



Enjeux prioritaires pour le secteur



Les 22 objectifs clés de responsabilité sociale

15.

Environnement	Promotion de l'éco-conception	Engagement sociétal	Contribution à l'aménagement durable du territoire et à l'amélioration du cadre de vie
	Maîtrise des impacts environnementaux dans la gestion du patrimoine		Développement de l'accessibilité au logement et de l'accompagnement des personnes en difficulté
	Maîtrise des nuisances sonores et olfactives et création d'un environnement intérieur sain		Respect des intérêts des fournisseurs et sous-traitants
Gouvernance	Concertation avec les associations de locataires	Relations Clients Fournisseurs	Intégration des facteurs sociaux et environnementaux dans le processus d'achats
	Transparence et efficacité des instances		Respect des intérêts des demandeurs de logement
	Effectivité des dispositifs de contrôle et d'audit, et qualité des relations avec les autorités de contrôle et de régulation		Respect des intérêts des locataires et accédants à la propriété



Comment on évalue ? Un référentiel de management

16.

REVUE DES POLITIQUES	Pertinence des Politiques	Visibilité
		Contenu
		Portage
REVUE DU DÉPLOIEMENT	Cohérence du déploiement	Processus
		Moyens
		Contrôles / Reporting
ANALYSE DES RÉSULTATS	Efficacité des résultats	Indicateurs
		Point de vue p.p.
		Controverse

- 4 Avancé
- 3 Probant
- 2 Amorcé
- 1 Non tangible



Nos « livrables » : des outils opérationnels

17.

- **Une cartographie de notes**
 - Visualisation immédiate des points forts et points de progrès
 - Consolidation et Benchmark

- **Une revue détaillée des points forts et points de progrès pour chaque objectif**
 - Précis et opérationnel, facilement transposable en plan d'actions

- **Une analyse du système managérial (politique / déploiement / résultats)**
 - Une aide au pilotage



Analyse détaillée de la notation

19.

Ressources humaines

Objectif 9 Qualité de la gestion des emplois

PRINCIPES D'ACTION

- Donner aux salariés une information claire et complète sur les clauses contractuelles qui leurs sont appliquées
- Maîtriser les modalités de recours à des contrats comportant des contraintes spécifiques pour les salariés : durée limitée, temps partiel, horaires atypiques
- Favoriser les évolutions professionnelles et maîtriser les conditions de la mobilité
- Assurer l'objectivité et la transparence des processus d'évaluation des collaborateurs
- Prendre en compte les spécificités des travailleurs âgés dans la gestion des emplois

SYNTHÈSE

3 ↗

Politique 3

Déploiement 3

Résultats 2

L'entreprise se dote progressivement d'une politique de gestion de l'emploi et d'évolution professionnelle. Cette politique s'articule au projet stratégique du groupe.

La plupart des principes d'actions sont couverts par les engagements de l'entreprise : la maîtrise du recours aux CDD, la recherche d'objectivité dans les processus d'évaluation, les promotions internes et l'accompagnement des salariés...Notamment, la politique menée depuis plusieurs années en direction du personnel de proximité traduit l'engagement de reconnaissance des salariés et de mobilité interne.

En revanche, la politique de l'entreprise est en retrait sur la gestion des âges (en particulier les secondes parties de carrière).

Des dispositifs et outils prévisionnels de gestion des emplois se mettent en place : référentiel de compétences, nouvelles classifications du personnel administratifs prévus en 2009... mais le contrôle et le reporting s'avèrent parfois insuffisants pour avoir une analyse fine de la GRH dans les agences, et de leurs résultats.

Le point de vue mitigé de certains collaborateurs sur la transparence des décisions en matière de promotion (notification du refus), les absences de perspectives d'évolution en interne pour certains postes (« plafonnement »), et l'exclusion des employés d'immeuble de nombreux processus RH conduisent à une évaluation des résultats en retrait.

Les projets actuels en matière de GPEC justifient la tendance positive.



Politique

3

CONTENU

3

- Les engagements de l'entreprise en matière de gestion des emplois couvrent la plupart des principes de responsabilité sociale :
 - La GPEC fait partie du projet stratégique
 - Positionnement des emplois administratifs dans la nouvelle classification en 2009 (définition des fonctions et référentiel de compétences).
 - La promotion interne est une volonté manifeste de la direction ; la politique de gestion de proximité menée depuis plusieurs années témoigne de cette volonté.
- En revanche, malgré une part importante de salariés de plus de 50 ans dans les effectifs, nous n'avons pas identifié d'orientation concernant l'emploi des seniors (gestion des deuxième parties de carrière, condition de maintien dans l'emploi pour les métiers pénibles, organisation de la transmission des savoirs, etc.).

VISIBILITÉ

3

- Les engagements et les objectifs sont globalement connus par les salariés et les représentants du personnel, notamment en matière d'EA et de mobilité interne.

PORTAGE

2

- Le politique de gestion des emplois est pilotée par la DRH, qui ne semble pas bénéficier de relais sur ce sujet (forte décentralisation).
- Les managers n'ont pas à notre connaissance d'objectifs en la matière.



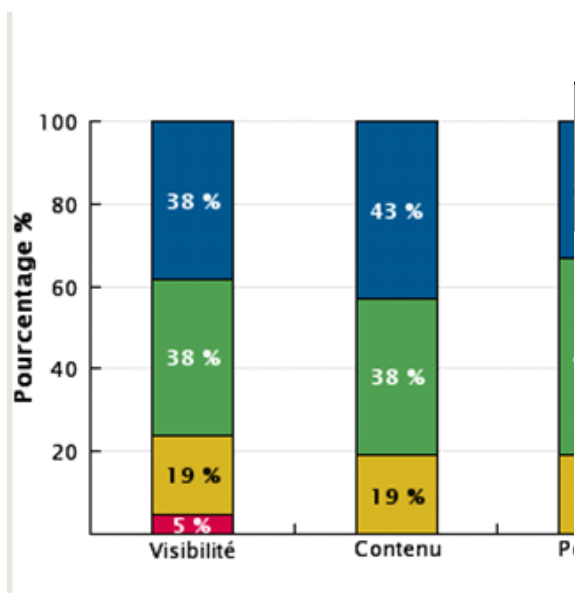
Une analyse du système managérial (politique / déploiement / résultats)

20.

Résultats par angle d'approche
Politique

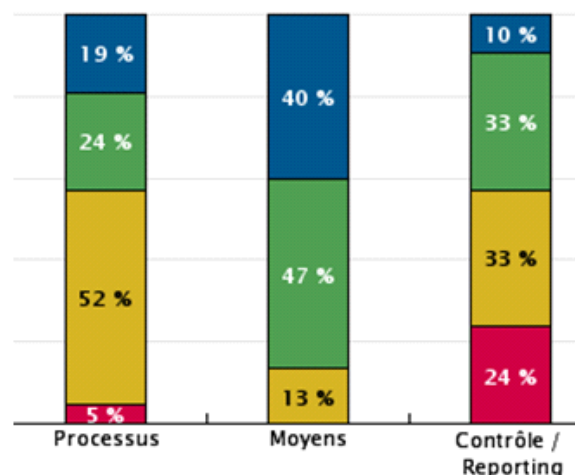
43.

Une aide au pilotage



Résultats par angle d'approche
Déploiement

44.



— Par contre, le déploiement des engagements est inégal :

- Des moyens importants sont mobilisés (moyens financiers, moyens humains)
- Mais les processus sont fragiles ou partiels dans plus de la moitié des critères
- Et les dispositifs de contrôle et de reporting sont insuffisants voire absents, également dans plus de la moitié des critères



CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY RATINGS

- PARIS
- BRUXELLES
- MILAN
- CASABLANCA



VIGEO

Les Mercuriales - 40 rue Jean Jaurès
93170 Bagnole - France
T: +33 1 55 82 32 40 - F: +33 1 55 82 32 50

www.vigeo.com

Contact

Sophie Thiéry
Directrice du Département
Audits en Responsabilité Sociale

T: + 33 1 55 82 32 80
sophie.thiery@vigeo.com



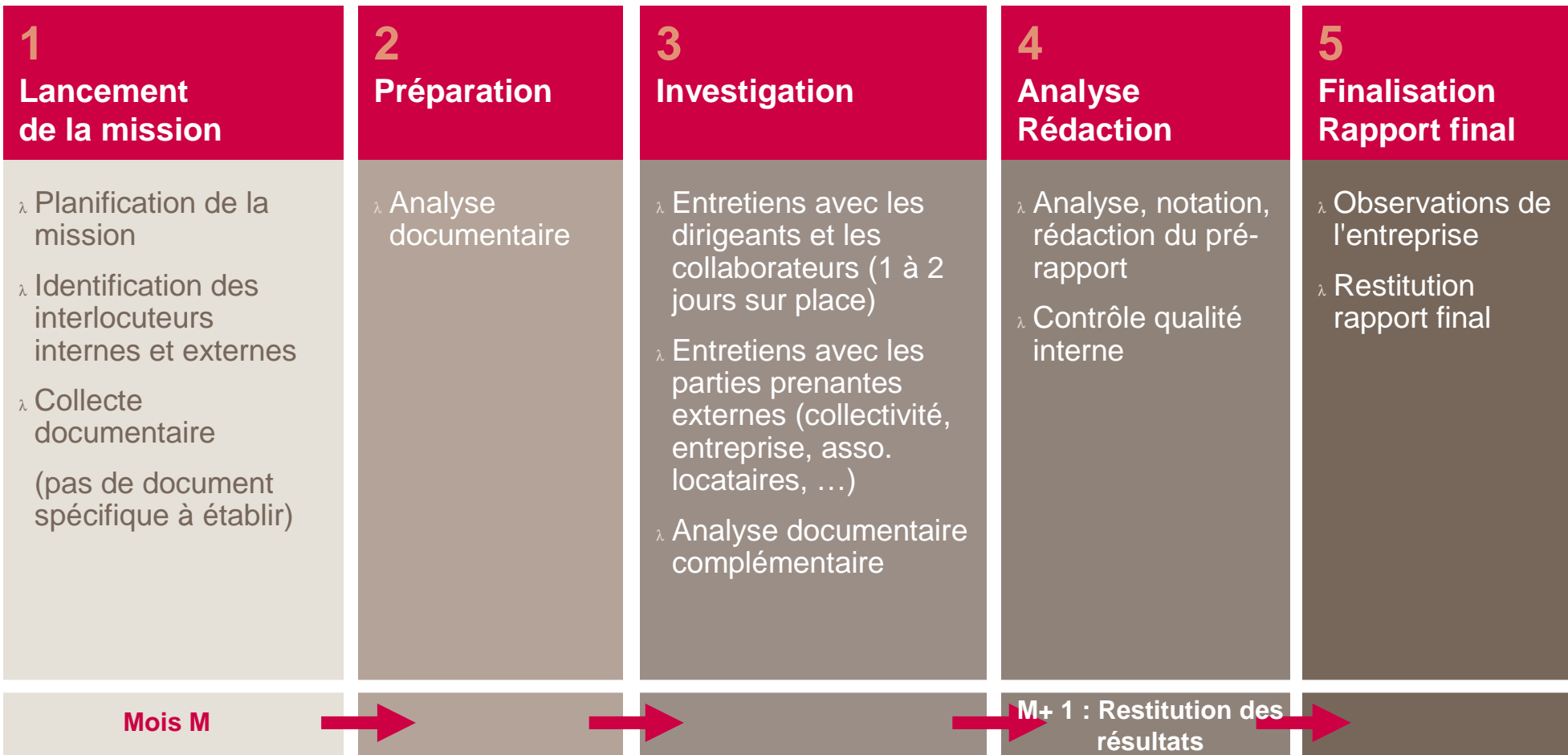
22.

— L'organisation d'une mission



Déroulement d'une mission

23.





— **Exploitation de documentation écrite provenant de l'entreprise**

- Sur la base d'une liste indicative fournie par Vigeo
- Aucun document à créer spécifiquement pour l'audit Vigeo
- Calendrier : réception des documents par Vigeo au moins 1 semaine avant le début des entretiens

— **Entretiens internes et externes**

- Sur la base d'une liste indicative fournie par Vigeo
- Le choix des personnes rencontrées en interne, comme en externe est réalisé conjointement par l'ESH et Vigeo (échange tél.)
- Les entretiens sont regroupés sur 1 à 2 jours
Les RV sont organisés par l'ESH



Exemple d'entretiens (à titre indicatif)

25.

Entretiens internes

- Directeur(trice) général(e)
- Responsable des ressources humaines
- Responsable politique achat
- Responsable marketing/commercial
- Responsable de la gestion locative
- Responsable du développement du patrimoine
- Responsable de la maintenance patrimoine
- Responsable des relations avec les collectivités
- Responsable des dossiers ANRU
- Responsable de la communication
- **Entretiens collectifs** : responsables d'agence, gardiens d'immeuble, chargés de clientèle, ...

Entretiens parties prenantes

- Un représentant d'association de locataires
- Membre de la Commission d'attribution (hors ESH)
- Un maire ou élu, ou responsable en collectivité locale
- Président(e) du CA
- Membres du CA (collège actionnaire, collège collectivité et collège association de locataires)
- Les représentants du personnel (organisations syndicales, secrétaires CE et CHSCT, DP)
- Médecin du travail



Les atouts soulignés par nos clients

26.

- **L'importance accordée aux parties prenantes (collectivités territoriales, locataires, administrateurs, collaborateurs, partenaires associatifs, ...)**
 - Dans la définition des enjeux
 - Dans le recueil de l'information
 - Dans l'analyse et l'évaluation

- **Une analyse managériale qui s'avère un outil opérationnel d'aide au pilotage d'une démarche RSE**

- **Une évaluation sur la base d'une méthodologie**
 - **Adaptée** parce que construite avec des acteurs du secteur du logement social (contextualisation des enjeux) et s'appuyant sur l'expertise acquise dans ce domaine par Vigeo
 - Mais **pas spécifique** au secteur : une démarche et des outils communs aux audits réalisés dans d'autres secteurs d'activité, ce qui permet de se positionner non seulement par rapport aux pratiques du secteur mais également au-delà du Logement social



27.

— Qui est Vigeo ?



Les métiers de Vigeo

28.

Finalité

Démarche

Gérants d'actifs /
Investisseurs institutionnels

Aide à la décision d'investissement
sur la base de critères non financiers

Notation (rating) et comparaison
(benchmark) des entreprises cotées
au niveau européen

- Sur la base d'informations
publiques

Entreprises / Administrations /
Collectivités locales

Aide à la décision managériale et
à la mise en place de démarches
de progrès

Audit en responsabilité sociale, à
la demande de l'entreprise

- Sur la base d'entretiens et
d'analyses de documents
internes et externes à
l'entreprise

Prestations sur mesure



Audit en responsabilité sociale : Extrait de nos références

29.



9 novembre 2009



30.

— Les référentiels d'évaluation



Au nom de quoi on évalue ? Un référentiel d'objectifs opposables

31.

**Conventions,
Recommandations,
Déclarations,
Principes directeurs**

ONU, OIT, PNUE,
Global Compact,
Union européenne,
OCDE, ...

**Objectifs de
responsabilité sociale de
portée universelle
déclinés en principes
d'action managériale**

Contextualisés
au secteur et
au territoire

**38 critères d'évaluation
regroupés
en 6 domaines**

Droits Humains
Ressources Humaines
Environnement
Comportement
sur les marchés
Engagement Sociétal
Gouvernement d'Entreprise



Comment on évalue ? Un référentiel de management

32.

REVUE DES POLITIQUES	Pertinence des Politiques	Visibilité
		Contenu
		Portage
REVUE DU DÉPLOIEMENT	Cohérence du déploiement	Processus
		Moyens
		Contrôles / Reporting
ANALYSE DES RÉSULTATS	Efficacité des résultats	Indicateurs
		Point de vue p.p.
		Controverse

- 4 Avancé
- 3 Probant
- 2 Amorcé
- 1 Non tangible