

**Bénéfices retirés
de la mise en place d'un Agenda 21
dans une PME
du point de vue des Ressources Humaines**



Travail de diplôme réalisé en vue de l'obtention du diplôme HES

par :
Anna FREI

Conseiller au travail de diplôme :
Eric MAEDER, chargé d'enseignement HES

**Genève, le 3 octobre 2008
Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)
Filière Economie d'entreprise**

Déclaration

Ce travail de diplôme est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre Bachelor d'Economiste d'entreprise. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de diplôme, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de diplôme, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 2 octobre 2008

Anna FREI

Remerciements

Mes remerciements vont premièrement à Monsieur Petitpierre, Directeur et Responsable RH de l'Ifage, qui s'est pris au jeu des diverses analyses que j'ai menées à l'Ifage. Je le remercie également pour la confiance qu'il m'a témoignée durant toute notre collaboration.

Puis, Monsieur Axel Renaud, Responsable Pédagogique à l'Ifage et Directeur de la société Cap21 (conseil en développement durable), qui m'a orienté, grandement conseillé et fait part de ses connaissances dans le Développement Durable.

Je tiens également à remercier tous mes anciens collègues « Ifagien » pour leurs soutiens et encouragements. Je garde un souvenir inoubliable de part la richesse de cette expérience .

Je remercie également Madame Jarmila Castelli, ancienne collègue de l'Ifage et à présent une précieuse amie, pour tout le dynamisme qu'elle m'a transmit et toute son aide pour ce travail.

Mes remerciements vont pour finir à mon entourage, famille et amis, pour leur patience et tous les encouragements qu'ils m'ont témoignés tout au long de ma formation à la HEG.

Sommaire

Ce travail de diplôme traite le lien entre les Ressources Humaines et un Management durable. Il a pour objectif de définir les bénéfices pour le département des Ressources Humaines de la mise en place d'un Management durable.

Afin d'y parvenir, j'ai commencé par poser un cadre théorique autour du Développement Durable et du rôle des Ressources Humaines dans une entreprise. Cette étape m'a permis de lister les référentiels du Développement Durable en lien avec les Ressources Humaines ainsi que les actions inhérentes au département RH.

Puis, j'ai mis ces deux aspects en relation afin de ressortir d'une part le rôle important des Ressources Humaines dans un Management Durable et d'autre part, les bénéfices retirés pour ce département, tels que l'implication et la motivation du personnel.

Ensuite, et afin d'avoir un aspect concret de cette théorie, j'ai analysé une PME à Genève, l'Ifage, Fondation dans laquelle j'ai travaillé durant toute ma formation HEG. J'y présente le département des Ressources Humaines accompagnée d'une analyse du niveau de développement de ce département. Les Ressources Humaines à l'Ifage obtiennent une moyenne générale de 2.7 sur 4 et montrent une force au niveau administratif RH mais une faiblesse au niveau de la qualification du personnel RH et au niveau de la gestion de la performance.

Puis je présente le Management durable mis en place à l'Ifage, en passant par la méthodologie utilisée, les acteurs, les actions et pour finir les résultats obtenus. J'ai également effectué une enquête auprès du personnel administratif qui m'a permis de constater, de la part des employés, une bonne connaissance sur le Développement Durable et un certain intérêt par rapport à cette direction prise par l'Ifage. Cette analyse m'a permis de tirer quelques constatations, notamment par rapport au niveau actuel des Ressources Humaines à l'Ifage qui a impacté la démarche de Développement Durable.

Je finis ce travail par des recommandations envers les Ressources Humaines à l'Ifage puis par rapport aux actions liées au DD et restantes à réaliser par ordre de priorité.

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des Tableaux	vii
Liste des Figures.....	vii
Introduction	1
1. Théorie sur le Développement Durable et les Ressources Humaines ...	2
1.1 Le Développement Durable.....	2
1.1.1 <i>Son histoire</i>	3
1.1.2 <i>Définition et concept</i>	4
1.1.3 <i>Agenda 21</i>	5
a) Qu'est-ce que c'est ?.....	5
b) Agenda 21 sur le Bassin Lémanique	5
1.1.4 <i>Les normes et outils</i>	6
a) ISAS ETHICS	6
b) ISO 14001	7
c) ISO 14064	7
d) OHSAS 18001	7
e) SA 8000.....	7
f) Lois, ordonnances Suisse	8
g) La Roue de Deming	8
1.1.5 <i>Référentiels et objectifs d'un Management Durable</i>	9
a) Normes et codes de conduite des entreprises.....	9
b) Dimension sociale et humaine	10
c) Communication interne	11
d) Santé / sécurité	11
e) Dimension environnementale.....	12
1.1.6 <i>Bénéfices attendus d'un Management Durable</i>	12
a) Une réduction des coûts.....	12
b) Une image positive.....	12
c) Des repères solides.....	12
d) Un avantage concurrentiel	12
e) Un investissement pour l'avenir	12
f) Un projet fédérateur	13
1.1.7 <i>Témoignages de PME</i>	13
a) Le CEFFIS.....	13
b) EN 5 SEC	13
c) IMAGINER SOFTWARE	14
d) REGIE DU RHÔNE	14
1.2 Les Ressources Humaines	15
1.2.1 <i>Activités de la Gestion des Ressources Humaines (GRH)</i>	15
1.2.2 <i>Avantages et bénéfices d'un système efficace des ressources humaines</i>	16
2. Les Ressources Humaines et un Management Durable.....	17
2.1 Les Ressources Humaines dans un Management Durable	17

2.1.1	<i>Les lois du Vivant</i>	18
2.1.2	<i>La Responsabilité</i>	18
a)	Responsabilité Individuelle des salariés et des parties prenantes	18
b)	Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)	18
2.1.3	<i>La Charte DRHD</i>	19
2.1.4	<i>La Culture d'apprenance</i>	20
2.1.5	<i>Les Ressources Humaines</i>	20
2.2	Bénéfices d'un Management durable pour les Ressources Humaines	21
2.2.1	<i>Actions RH ou DD ?</i>	21
2.2.2	<i>Amélioration des Ressources Humaines</i>	23
2.2.3	<i>Implication et motivation du personnel</i>	23
2.2.4	<i>Bien-être, flexibilité, fidélisation</i>	23
2.2.1	<i>Renforcement de la culture d'entreprise</i>	24
2.2.2	<i>Valorisation du rôle des Ressources Humaines</i>	25
2.3	Conclusion	25
3.	Présentation du cas	27
3.1	Présentation de l'Ifage	27
3.1.1	<i>Mission, vision, valeurs</i>	27
3.1.2	<i>Sa stratégie</i>	28
3.1.3	<i>Les collaborateurs</i>	28
3.1.4	<i>Sa relation avec l'Etat</i>	28
3.1.5	<i>Les étudiants</i>	29
3.2	Les Ressources Humaines à l'Ifage	30
3.2.1	<i>Evolution des Ressources Humaines</i>	30
3.2.2	<i>Niveau des Ressources Humaines</i>	31
a)	Outil d'évaluation VRH	31
b)	Méthodologie recommandée pour l'utilisation de l'outil d'évaluation .	32
c)	Méthodologie effectuée	33
d)	Résultat de l'analyse	34
e)	Interprétation des résultats.....	36
3.3	Le Management Durable à l'Ifage	36
3.3.1	<i>Pourquoi un Agenda 21?</i>	37
3.3.2	<i>Les acteurs</i>	37
3.3.3	<i>Méthodologie utilisée</i>	37
3.3.4	<i>État des lieux</i>	38
3.3.5	<i>Identification des points à travailler</i>	39
3.3.6	<i>Fixation des objectifs et des actions</i>	40
3.3.7	<i>Résultats</i>	42
a)	Économies d'énergie : électricité, eau	43
b)	Économies de combustibles et de carburants, réduction des émissions dans l'air	44
c)	Réduction de la consommation de papier et des déchets	44
d)	Promotion de produits et de services avantageux du point de vue écologique	45
e)	Promotion d'une autre mobilité	46
f)	Programme de formation.....	46
g)	L'emploi à l'Ifage	47
3.3.8	<i>Mon rôle</i>	47
a)	Charte d'entreprise.....	47
b)	Statistiques du personnel.....	48
3.3.9	<i>Qu'en pense le personnel administratif ?</i>	49

a)	Les résultats	50
b)	Leurs avis sur le Développement Durable	51
c)	Leur avis sur le Développement Durable à l'Ifage	51
3.3.10	<i>Bilan du Management durable à l'Ifage</i>	53
4.	Recommandations	54
4.1	Recommandations pour les RH	54
4.1.1	<i>Selon l'outil d'évaluation VRH</i>	54
a)	Amélioration de la Communication	54
b)	Analyse et utilisation des données disponibles.....	55
c)	Amélioration de la structure RH	56
d)	Planification de la VRH.....	58
4.1.2	<i>Estimation de l'évolution des RH à l'Ifage</i>	58
4.2	Recommandations par rapport au Management durable à l'Ifage	60
4.2.1	<i>Implication des RH</i>	60
4.2.2	<i>Recommandations par rapport aux référentiels</i>	60
a)	Actions prioritaires.....	62
b)	Actions secondaires	62
c)	Actions supplémentaires	62
4.2.3	<i>Recommandations par rapport aux actions listées par l'Ifage</i>	62
4.2.4	<i>Récapitulatif des actions recommandées</i>	66
a)	Actions prioritaires.....	66
b)	Actions secondaires	66
c)	Actions supplémentaires	66
	Conclusion	69
	Bibliographie	70
	Annexe 1 Lexique – définitions	71
	Annexe 2 Organigramme de l'Ifage	72
	Annexe 3 Fiche 9, Code de conduites des entreprises	73
	Annexe 4 Fiche 11, Gestion du capital humain, conditions de travail	76
	Annexe 5 Fiche 12, Intégration de tous les acteurs économiques	82
	Annexe 6 Fiche 13, Capital social	86
	Annexe 7 Fiche 15, Gestion du savoir et innovation	88
	Annexe 8 Fiche 16, Information, formation et communication interne	90
	Annexe 9 Fiche 17, Santé, hygiène et sécurité	92
	Annexe 10 Mobilité et transports	103
	Annexe 11 Outil d'évaluation VRH	106
	Annexe 12 Récapitulatif	115
	Annexe 13 Charte Ifage	116
	Annexe 14 Questionnaire destiné aux employés administratifs	117

Liste des Tableaux

Tableau 1	Actions à entreprendre : RH ou DD ?	21
Tableau 2	Critères d'analyse des RH.....	32
Tableau 3	Récapitulatif de l'évaluation des RH à l'Ifage	35
Tableau 4	Etat des lieux	38
Tableau 5	Liste des catégories.....	39
Tableau 6	Objectifs et actions de la catégorie Ressources Humaines	40
Tableau 7	Objectifs et actions de la catégorie Santé et Sécurité	42
Tableau 8	Résultats du questionnaire interne	50
Tableau 9	Autres réponses du questionnaire	51
Tableau 10	Recommandations - communication	54
Tableau 11	Recommandations – utilisation des données.....	55
Tableau 12	Recommandations – structure RH	56
Tableau 13	Capacité d'amélioration	58
Tableau 14	Actions DD et RH	61

Liste des Figures

Figure 1	Variation de la teneur de l'atmosphère en gaz à effet de serre sur le dernier millénaire.	2
Figure 2	Développement Durable.....	4
Figure 3	Symbole Agenda21 – Canton de Genève	5
Figure 4	Référentiel de certifications	6
Figure 5	Roue de Deming.....	8
Figure 6	Liens entre RH & DD, selon Francis Karolewicz	17
Figure 7	Approche du Développement Durable : échelle de perception	19
Figure 8	Profil des étudiants	29
Figure 9	Le département des RH à l'Ifage en 2004.....	30

Figure 10	Le département des RH à l'Ifage en 2008.....	31
Figure 11	Niveau actuel des RH à l'Ifage	34
Figure 12	Méthodologie utilisée à l'Ifage pour le Management Durable.....	38
Figure 13	Consommation d'électricité	43
Figure 14	Consommation de papier	44
Figure 15	Gestion des déchets.....	45
Figure 16	Effectif des collaborateurs à la fin 2007.....	47
Figure 17	Estimation de l'évolution des RH à l'Ifage	59

Introduction

L'idée du sujet de ce travail m'est venue de part mon expérience à l'Ifage et de part une conviction personnelle.

En effet, durant mon activité à la Fondation en tant que Collaboratrice RH, j'ai pu confirmer mon intérêt dans le domaine des RH et ma conviction sur l'importance de ce département dans la vie et la bonne marche de l'entreprise.

En outre, la mise en place d'un « Agenda21 » à l'Ifage a été l'occasion de m'interroger sur l'importance des RH dans une politique durable.

Pour finir, ce travail de recherche a une grande importance à mes yeux car il concerne ma future carrière professionnelle dans les Ressources Humaines et me permet de tirer un enseignement non négligeable sur le lien indissociable entre RH et DD.

1. Théorie sur le Développement Durable et les Ressources Humaines

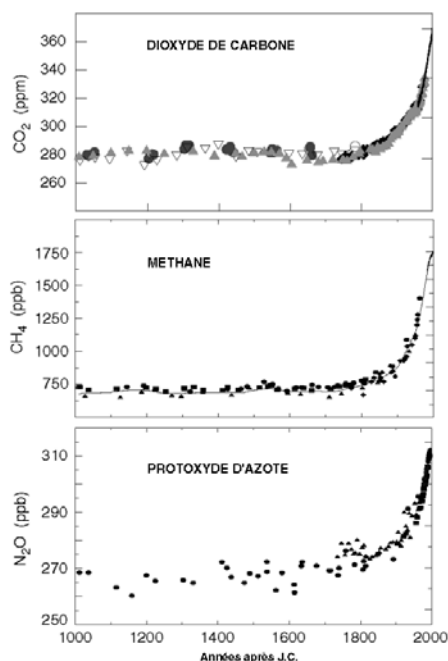
1.1 Le Développement Durable

Depuis son existence, l'être humain a constamment cherché à améliorer son mode de vie ainsi qu'à trouver des solutions à ses problèmes. De l'invention d'outils pour se nourrir (lance), de technologies pour vivre mieux (électricité) ou de remèdes pour se soigner (vaccins), l'innovation et la recherche du « mieux » font parties intégrantes de sa personnalité.

Ces évolutions ont permis, en particulier aux pays industrialisés, de se développer d'une façon remarquable. Cependant, cela aurait été difficilement envisageable sans un accroissement de la consommation énergétique entraînant une augmentation des émissions de gaz à effet de serre.

Figure 1

Variation de la teneur de l'atmosphère en gaz à effet de serre sur le dernier millénaire



Source : www.planet-terre.ens-lyon.fr (2004, Evolution du climat)

Nous pouvons constater dans cette figure que la teneur de l'atmosphère en gaz à effet de serre évolue de manière fulgurante vers la fin du 20^{ème} siècle.

Après avoir établis un certain nombre de constat suite à cette l'évolution et pris conscience des conséquences sur la planète, les hommes se sont rendu compte peu à peu de la nécessité d'agir afin de préserver le lieu de vie à l'échelle mondiale pour les générations futures.

1.1.1 Son histoire

Le terme du développement durable est né d'une succession de conférences et d'événements.

Les deux premières sonnettes d'alarmes ont été tirées en 1972, il s'agit de la Conférence de Stockholm sur l'environnement et de la publication par le Club de Rome d' « Halte à la croissance » qui dénonce le danger d'une croissance économique et démographique exponentielle du point de vue de l'épuisement des ressources, de la pollution et de la surexploitation des systèmes naturels. Le développement économique et la protection de l'environnement sont alors présentés comme antinomiques.

Puis, deux incidents climatiques ont été révélateurs de la situation de la planète : les pluies acides en Allemagne en 1983 et la découverte du trou dans la couche d'ozone en 1985.

S'en est suivi, en 1987, la Commission mondiale pour l'environnement et le développement, (Commission dite Brundtland, du nom de Mme Gro Harlem Brundtland qui l'a présidée) et de son rapport « Notre avenir à tous » qui utilise le terme de « Sustainable Development » traduit en français par « Développement Soutenable » puis « Développement Durable » ou « Développement Viable ».

En 1992, le Développement Durable sera consacré par 182 Etats lors de la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement à Rio. Deux conventions cadres ont été signées : l'une portant sur la biodiversité, l'autre sur la lutte contre les changements climatiques, ainsi que deux déclarations : la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement et les Principes cadres pour la gestion, la conservation et le développement durable de tous les types de forêts. Un schéma directeur pour promouvoir un développement durable du point de vue social, économique et environnemental a également été créé, il s'agit de l'Agenda 21.

Enfin, le Protocol de Kyoto, destiné à lutter contre le réchauffement climatique, a été signé en 1997 puis est entré en vigueur en 2005. Son principe est d'exiger légalement de 35 pays industrialisés ainsi qu'à la communauté européenne de réduire leurs

émissions de gaz à effet de serre, entre 2008 et 2012, en dessous des niveaux de 1990. L'objectif étant de « stabiliser les concentrations de gaz à effet de serre dans l'atmosphère à un niveau qui empêche toute perturbation anthropique dangereuse du système climatique ». Selon Kofi Annan, secrétaire général de l'ONU, le Changement climatique est un des plus grands défis du 21^e siècle. Il a également ajouté : « Le changement climatique est un problème mondial. Il exige une réaction mondiale, et concertée ».

1.1.2 Définition et concept

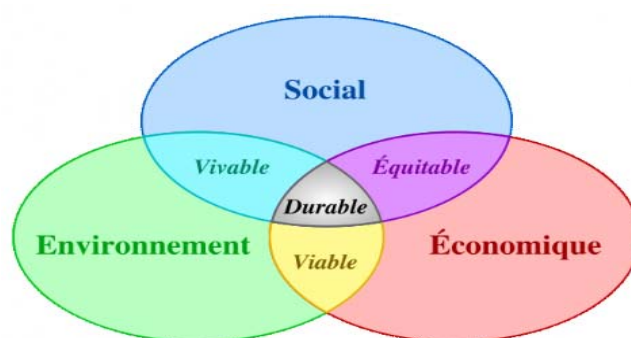
La première définition formelle a été énoncée en 1987 lors de la Commission Brundtland :

« Le développement durable vise à satisfaire les besoins de développement des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. » (Rapport Brundtland, 1987, <http://www.agora21.org/dd.html>)

Ou, comme disait Antoine de Saint-Exupéry (1900-1944), « Nous n'avons pas hérité la terre de nos parents, nous l'empruntons à nos enfants ».

Un développement est durable s'il intègre conjointement les trois dimensions dans lesquelles les hommes vivent : l'économie, l'environnement et le social. Il doit être économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.

Figure 2
Développement Durable¹



Source : <http://pcliglct.blogspot.com/>

Ce schéma s'applique aussi bien aux collectivités qu'aux entreprises en quête d'un développement durable.

¹ Pour les définitions, merci de vous reporter à l'Annexe 1 Lexique – définitions

1.1.3 Agenda 21

a) *Qu'est-ce que c'est ?*

C'est en 1992, lors de la Conférence De Rio sur l'environnement et le développement, qu'a été établi l'Agenda 21 (ou Action 21).

Il s'agit d'un programme d'actions pour le 21^{ème} siècle afin de s'orienter vers un Développement Durable. L'Agenda 21 est la référence pour les Etats se lançant dans la voie Développement Durable.

Les 180 Etats, dont la Suisse, ayant adopté ce programme, se sont engagés à **inciter leurs collectivités à mettre sur pied des Agendas 21**.

Ce programme d'actions compte 40 chapitres structurés en 4 sections. (Social et Economique, Ressources, Grands groupes, Moyens) et chaque chapitre contient des principes d'action, des objectifs, des activités et des moyens d'exécution.

b) *Agenda 21 sur le Bassin Lémanique*

En 1996, suite à une Motion du Grand Conseil Genevois, Genève se prépare à prendre la voie du Développement Durable par le biais de l'Agenda21.

Figure 3
Symbole Agenda 21 – Canton de Genève



Source : <http://www.ge.ch/agenda21/pme/>

C'est en avril 2000 que la décision du Conseil d'Etat est prise et en mars 2001 que la Loi sur l'action publique en vue d'un Développement Durable est adoptée par le Grand conseil.

Puis, en janvier 2002, l'Etat de Genève qui doit se montrer exemplaire, décide « d'appliquer à sa propre gestion les principes du Développement Durable » (déclaration du 9 janvier 2002, Etat de Genève).

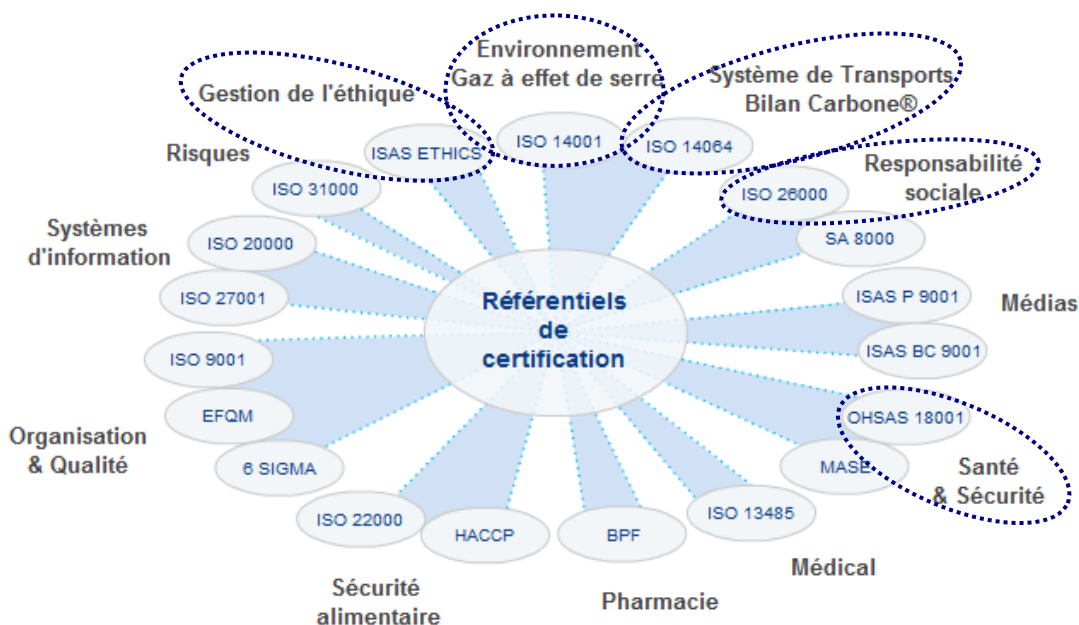
L'Etat de Genève a conçu un site internet afin de mettre à disposition des collectivités locales, des entreprises, de l'administration, des individus et des enseignants, des informations sur les projets menés par l'Etat mais également des outils afin d'inciter le plus grand nombre de personnes à s'engager dans le Développement durable.

Sur les 45 communes du canton de Genève, une quinzaine ont initié un Agenda 21 local ce qui représente un tiers des communes.

1.1.4 Les normes et outils

Selon le référentiel de certification ci-dessous, cinq normes peuvent être utilisées par les entreprises souhaitant un Développement Durable.

Figure 4
Référentiel de certification



Source : <http://www.optimum-institute.ch>

a) *ISAS ETHICS*

« Ethical Integrity Corporate Standard ». Il s'agit d'un standard destiné aux organismes de tous types, désireux de se protéger contre le blanchiment d'argent, les méfaits des

actions mafieuses et prouver par une surveillance constante leur volonté de suivre les exigences éthiques les plus pointues.

b) ISO 14001

La norme ISO 14001, basé sur la Roue de Deming, concerne l'amélioration continue de la performance environnementale. Elle oblige également l'entreprise à se conformer aux réglementations en vigueur.

Les avantages pour les entreprises certifiées ISO 14001 sont notamment :

- Une réduction des risques et des impacts environnementaux pour l'entreprise.
- Une connaissance du degré d'importance des aspects environnementaux.
- Une amélioration de l'image de marque.
- Un élément de base pour l'établissement de rapports environnementaux et sur le développement durable.

Cependant, cette norme ne mentionne aucune obligation de Développement Durable. Elle n'indique pas non plus que l'entreprise ne pollue pas mais qu'elle s'engage dans la prévention de la pollution.

La norme ISO 14001 est établie sur le même modèle que la norme ISO 9001/2000 et permet donc une intégration facile des deux systèmes.

c) ISO 14064

Le Bilan Carbone® ISO 14064 est l'outil de management de l'impact climatique résultant des activités des entreprises. Il a été conçu afin d'aider les organisations et les gouvernements à mesurer, à déclarer et à vérifier leurs émissions de gaz à effet de serre (GES).

d) OHSAS 18001

L'OHSAS 18001 est un référentiel pour un Management de la santé sécurité au travail (MSST)

Cette norme est compatible avec les normes 9001 et 14001 et peut donc être intégré conjointement.

e) SA 8000

SA 8000 est une norme de responsabilité sociale officiellement lancée en 1997 par une organisation américaine (Council on Economic Priorities). Issue d'un engagement

volontaire des entreprises, sa méthodologie se base sur les normes ISO pour la certification.

Les entreprises qui adhèrent à la norme SA 8000 s'engagent à :

- se conformer à la législation nationale et à leurs obligations contractuelles,
- respecter les principes de la Déclaration Universelle des droits de l'Homme, de la Convention Internationale relative aux droits de l'enfant et ceux de la Convention Internationale du Travail.
- se conformer aux exigences spécifiques de la norme dans les domaines suivants : main-d'œuvre infantile, main-d'œuvre forcée, santé & sécurité, libertés syndicales & négociations collectives, discrimination & pratiques disciplinaires, heures de travail, rémunération & système de management.

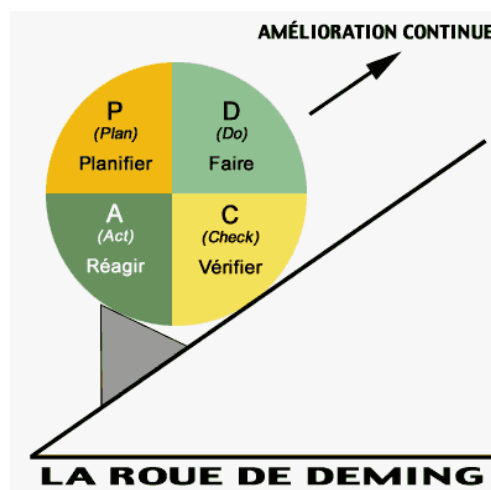
f) *Lois, ordonnances Suisse*

Ordonnance sur la taxe sur le CO₂

A partir du 1^{er} janvier 2008, la Confédération perçoit une taxe sur le CO₂ pour tous les combustibles fossiles. Cette loi n'est pas limitée dans le temps mais concentre ses objectifs sur les années 2010 à 2012. Elle est à titre de mesure incitative afin d'encourager une utilisation plus économe de ces énergies.

g) *La Roue de Deming*

Figure 5
Roue de Deming



Source : [http:// www.actu-environnement.com/](http://www.actu-environnement.com/) (2005)

La Roue de Deming est un modèle d'amélioration continue présenté en 1950 par M. Deming. Ce concept permet de conduire l'amélioration d'un processus, raison pour

laquelle il est utilisé notamment pour les certifications ISO 14001 et ISO 9001. Deming dit : « Commençons par améliorer ce que nous savons faire, mais pas encore assez bien. Ensuite nous innoverons. Mais pas l'inverse ».

1.1.5 Référentiels et objectifs d'un Management Durable

Il n'y a pas de modèle existant pouvant être appliqué à toutes les sociétés, il existe plutôt des lignes directrices, des outils, des orientations à suivre.

Chaque entreprise a ensuite la liberté de choisir les axes sur lesquels elle souhaite orienter son développement durable, ces choix vont en quelque sorte déterminer le niveau d'implication de l'entreprise dans le développement durable.

Un « Guide PME et Développement durable ² » a été édité par le canton de Genève afin d'aider et d'inciter les PME à se lancer dans le développement durable.

Ce guide contient premièrement une introduction au développement durable ainsi qu'une explication sur la méthode à utiliser. Puis, des recommandations sur les différents axes concernés par le développement durable et pour finir les textes de référence, des informations pratiques, un glossaire, une liste d'abréviations et des tableaux dynamiques pour faciliter la mise en œuvre de cette démarche.

Etant donné le nombre d'actions disponibles, je me suis concentrée sur les actions ayant le plus grand lien avec mon travail de diplôme. Je vous remercie également de vous reporter aux annexes n°3 à 10 pour avoir plus de détail sur les actions suivantes.

a) Normes et codes de conduite des entreprises

Codes de conduite des entreprises³

Il s'agit d'un ensemble de principes, de valeurs, de règles que l'entreprise s'engage à respecter dans ses activités. Cet outil permet de redéfinir la mission de l'entreprise et a un effet bénéfique sur l'image de l'entreprise et sur la motivation du personnel. Ce code fait partie de la culture d'entreprise et intègre les points suivants :

- Relations avec la clientèle, les fournisseurs et pratiques commerciales
- Relations avec le personnel
- Relations avec les actionnaires
- Problèmes de l'environnement

² Source : <http://www.ge.ch/agenda21/pme>

³ Annexe 3, page 72

- Relations avec la communauté

b) *Dimension sociale et humaine*

Gestion du capital humain⁴

Afin de garantir une santé économique de l'entreprise il est nécessaire de veiller à la motivation des employés et à leur plaisir au travail. Pour ce faire, plusieurs points sont importants à traiter avec attention :

- Recrutement, temps d'essai
- Qualification, délai de licenciement, résiliation des rapports de travail
- Stabilité du personnel, mesure contre le chômage
- Rémunération, participation aux bénéfices
- Égalité des salaires entre hommes et femmes
- Non-discrimination en matière d'embauche, d'attribution des tâches, de conditions de travail, de formation, de promotion et de résiliation
- Harcèlement, mobbing
- Absentéisme

Intégration de tous les acteurs⁵

Pour qu'un développement soit durable, il est nécessaire d'impliquer tous les acteurs. Les points suivants doivent être pris en compte :

- Promouvoir le rôle des femmes
- Plate-forme pour la famille et l'emploi
- La tradition de l'apprentissage en Suisse a des effets bénéfiques sur l'emploi des jeunes
- Intégrer les personnes handicapées

Capital social⁶

« On entend par «capital social» l'ensemble des liens et réseaux qui unissent des groupes et des personnes au sein de la communauté – qu'elle soit géographique ou professionnelle. » (<http://www.ge.ch/agenda21/pme/fiche13.asp>)

Au niveau d'une PME, il s'agira des liens entre les employés ou entre l'entreprise et la communauté, notamment par :

- des équipes de travail
- les réseaux professionnels
- les associations

⁴ Annexe 4, page 75

⁵ Annexe 5, page 81

⁶ Annexe 6, page 85

- les clubs sportifs

c) *Communication interne*

Gestion du savoir et innovation⁷

La gestion du savoir est primordiale dans une entreprise. En effet, elle permet une promotion de la créativité et de l'innovation, points importants dans une démarche de développement durable. Cette capacité va également permettre d'instaurer une relation de confiance avec le personnel ce qui aura un effet bénéfique sur la contribution des employés.

Formation et communication interne⁸

Ce point est relativement important dans une démarche de développement durable. Sans une bonne circulation de l'information, le personnel ne pourra pas être pleinement impliqué dans le projet et n'aura donc pas un effet de motivation. Il est toujours préférable de convaincre plutôt que de contraindre.

Trois points sont ainsi importants à analyser et à améliorer :

- L'information
- La formation
- La communication interne

d) *Santé / sécurité*

Santé, hygiène et sécurité⁹

Un « état de complet bien-être physique, mental et social » est la définition large de la santé selon l'OMS.

Une démarche en entreprise allant dans ce sens sera autant à but préventif que pour une promotion de la santé. Cela nécessitera une attention sur de nombreux facteurs en fonction des objectifs suivants :

- Offrir un cadre et des conditions de travail propices à la santé
- Accroître la sécurité
- Promouvoir un mode de vie plus sain

⁷ Annexe 7, page 87

⁸ Annexe 8, page 89

⁹ Annexe 9, page 91

e) *Dimension environnementale*

Mobilité et transports¹⁰

Ce point est intéressant dans le cas de mon travail de diplôme principalement pour la mobilité du personnel.

Il s'agira d'inciter le personnel à une mobilité douce par différents moyens :

- vélo
- covoiturage
- transport public

1.1.6 Bénéfices attendus d'un Management Durable

a) *Une réduction des coûts*

Dû notamment à une meilleure gestion de la consommation (eau, électricité, matières premières,...), les dépenses énergétiques sont réduites et la productivité améliorée.

b) *Une image positive*

Agir de manière responsable rehausse l'image de l'entreprise et permet d'instaurer une relation de confiance. De cette façon, les partenaires commerciaux, les fournisseurs et la clientèle se fidélisent.

c) *Des repères solides*

Le développement durable permet d'améliorer ou de compléter les indicateurs de référence nécessaires à la prise de décisions en toute connaissance de cause. Il s'agit également d'un excellent instrument de gestion des risques.

d) *Un avantage concurrentiel*

L'environnement est un souci planétaire. Les entreprises s'engageant en premier dans ce domaine auront un avantage concurrentiel et renforceront leur attrait pour les investisseurs.

e) *Un investissement pour l'avenir*

Mettre en place une démarche de développement durable peut être perçu comme une charge supplémentaire. Cependant, il s'agit avant tout d'un investissement pour la pérennité de l'entreprise.

¹⁰ Annexe 10, page 102

f) *Un projet fédérateur*

La prise de responsabilité de l'entreprise s'intègre dans la culture et concerne tous les employés. Il s'agit d'un facteur puissant d'identification. Les employés deviennent co-responsables ; facteur de motivation. Une meilleure performance et donc de meilleurs résultats peuvent être attendus.

1.1.7 Témoignages de PME

Dans la brochure « Les PME passent à l'action ¹¹! », édité par la ville de Genève dans le cadre de son Agenda 21, figurent plusieurs témoignages d'entreprises sur leur démarche de développement durable.

a) *Le CEFFIS*

Le CEFFIS, Centre de Formation professionnelle des Ferblantiers et Installateurs Sanitaires, faisait du « développement durable » bien avant qu'on en parle.

Ils ont toujours été attentifs à trier et récupérer les matériaux. Aujourd'hui, ce souci s'inscrit dans une démarche environnementale.

Quels sont les bénéfices concrets pour votre PME ?

Du côté des déchets, la revente des matériaux se solde par des économies intéressantes. Quant aux mesures comme la suppression des acides, elles nous permettent d'accroître la sécurité pour les apprentis tout en limitant les impacts sur l'environnement.

b) *EN 5 SEC*

EN 5 SEC, société de pressing, 13 enseignes à Genève et 50 employés, indique que « le public est toujours plus sensible à la dimension écologique ».

¹¹ http://etat.geneve.ch/dt/developpement-durable/espace_entreprises_groupements-224.htm

Quels sont les bénéfices concrets pour votre PME ?

Le label «Pressing vert®» est un avantage concurrentiel qui nous permet de fidéliser les clients et d'acquérir de nouvelles parts de marché en communiquant sur notre engagement. Il représente également un atout pour notre image auprès du personnel, des syndicats et des médias. Quant aux mesures visant à économiser les produits et l'énergie, elles se soldent par des bénéfices financiers appréciables.

c) *IMAGINER SOFTWARE*

IMAGINER SOFTWARE, société informatique d'une dizaine d'employés, estime qu' « il y a trop de voitures dans les villes et l'on peut très bien fonctionner autrement. »

Quels sont les bénéfices concrets pour votre PME ?

La location de voitures Mobility est un excellent calcul financier: elle nous permet de bénéficier à n'importe quel moment du nombre et du type de véhicules dont nous avons besoin, tout en ne payant que l'utilisation effective. Elle supprime également les soucis de parking et d'entretien. Quant au vélo, il conjugue rapidité et économies.

d) *REGIE DU RHÔNE*

Gérance immobilière de 95 employés, estime que « Le développement durable, c'est un peu d'investissements et beaucoup de prise de conscience »

Quels sont les bénéfices concrets pour votre PME ?

Dans le cas des mesures «sociales», le résultat le plus marquant a été de fidéliser les employés. En trois ans, nous avons réduit de moitié le taux de rotation – donc limité les coûts de formation et ceux liés aux manques d'expériences. L'absentéisme a également diminué. Pour les autres mesures (papier écologique, éclairage des bureaux), on ne verra pas forcément de bénéfices financiers importants – parfois c'est même le contraire – mais cela fait partie d'une démarche globale.

1.2 Les Ressources Humaines

« ..., 51% des entreprises estiment que le rôle des RH se limite à des tâches administratives..... Malgré les importants progrès réalisés, on ne peut que constater une mauvaise compréhension du rôle et de la valeur des RH au sein des organisations. »
(Internet, www.pwc.com ¹²)

1.2.1 Activités de la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

La GRH constitue un des piliers qui va contribuer à atteindre l'objectif premier d'une entreprise : assurer sa pérennité.

5 grands types d'objectifs caractérisent la GRH :

- attirer (recruter)
- conserver le personnel
- développer (via la gestion prévisionnelle ou la formation) afin d'assurer l'adaptabilité, la flexibilité
- motiver, satisfaire (activités liées à la rémunération, la rétribution, l'évaluation des performances...)
- être efficace (ou la recherche de la performance optimale)

Afin d'atteindre ces objectifs, la GRH doit être attentive à plusieurs paramètres :

a) Le pilotage

- Politique du personnel (document faîtier)
- Objectifs, indicateurs et tableaux de bord

c) La gestion du personnel

- Gestion prévisionnelle du personnel
- Engagement (définition du profil pour le poste, recrutement, sélection, accueil et intégration)
- Management des performances (détermination des objectifs, délégation,...)
- Développement des compétences
- Évolution professionnelle
- Rémunération
- Personnalisation des conditions de travail
- Communication interne
- Processus transversaux (égalité hommes/femmes. Apprentissage, santé et sécurité au travail,...)

c) Soutien

¹²

<http://www.pwc.com/extweb/ncpressrelease.nsf/docid/34886CEC1E4F3DC0802572ED003086C8>

- Fonction personnel (organisation, coordination des fonctions de gestion de personnel)
- Système d'information et de gestion du personnel (gestion administrative des dossiers du personnel, salaires)
- Statut et réglementation (bases légales ou contractuelles des rapports de travail).

1.2.2 Avantages et bénéfices d'un système efficace des ressources humaines

Un système des ressources humaines qui fonctionne efficacement peut aider l'organisation à mettre en place un ensemble de politiques, de pratiques et de systèmes qui renforcent les compétences et motivent le personnel afin d'atteindre le niveau le plus performant.

Voici quelques avantages d'un système efficace des ressources humaines :

- Fournit une définition claire des responsabilités de chaque employé et un lien avec la mission de l'organisation
- Encourage une plus grande équité entre les salaires et le niveau de responsabilité
- Accroît les niveaux de performance et l'utilisation efficace des compétences et des connaissances des employés
- Permet des économies de coût grâce à une efficacité et une productivité accrues.

C'est en atteignant les objectifs cités au point 2.1.1 que l'entreprise retirera les bénéfices d'une bonne gestion des ressources humaines:

- « Attirer » va permettre de recruter du personnel compétent et motivé, source de développement et de productivité pour l'entreprise
- Conserver le personnel va permettre d'éviter une perte de savoir/ de connaissance : conserver le potentiel de l'entreprise
- Développer afin d'assurer l'adaptabilité, la flexibilité : aider le personnel à suivre l'évolution du marché permet de rester compétitif et de responsabiliser les employés en leur donnant les moyens de s'améliorer
- Motiver, satisfaire les employés est important pour les dynamiser et donc augmenter leur productivité.
- Être efficace, c'est être productif et avoir du temps pour les idées de développement ou le développement même.

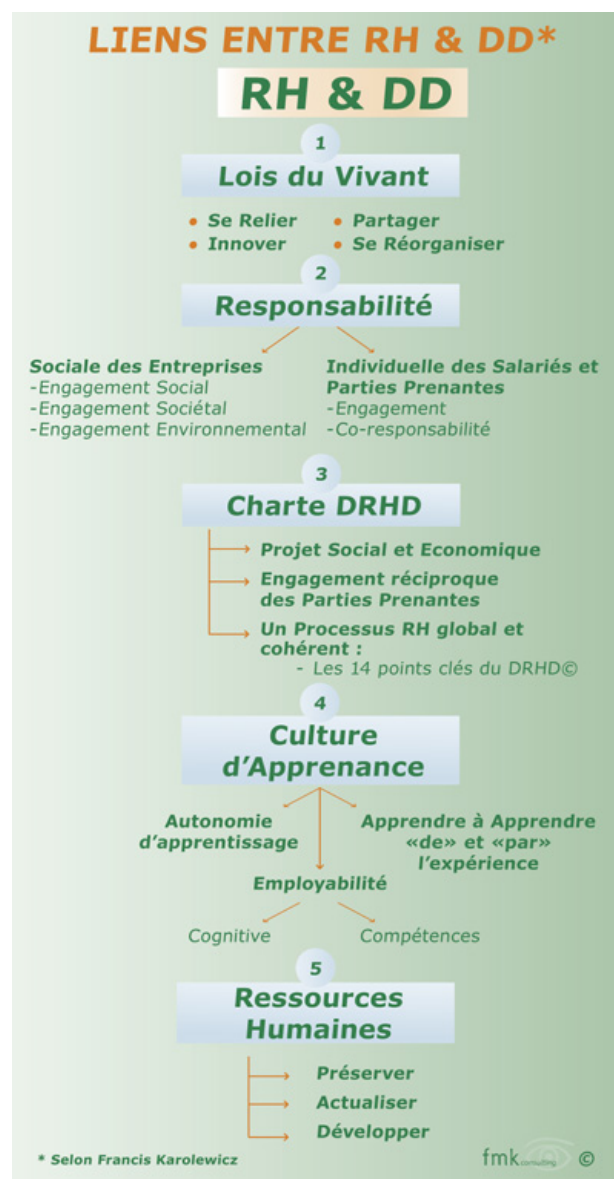
2. Les Ressources Humaines et un Management Durable

2.1 Les Ressources Humaines dans un Management Durable

Selon Messieurs Bernard Calisti et Francis Karolewicz, auteur de « RH et développement durable », la Direction des Ressources Humaines a un rôle fondamental à jouer dans un Management Durable.

Figure 6

Liens entre RH & DD, selon Francis Karolewicz



Source : Internet <http://www.fmk-consulting.com>

Ce diagramme présente les 5 thèmes dont il est important de tenir compte pour un Management durable des Ressources Humaines.

2.1.1 Les lois du Vivant

« Toute entreprise est, en soi, un système vivant et, par conséquent, elle est régie par les lois du vivant. » (Bernard Calisti, Francis Karolewicz, RH & Développement durable, 2005 : 99)

Quatre piliers ou macros compétences ont été définis comme les actes fondamentaux du vivant :

- Savoir se relier à son environnement (les tendances au niveau Sociétal, concurrentiel, géopolitique, technologique, légal,...).
- Savoir innover pour s'ajuster en permanence à son environnement
- Savoir partager pour devenir plus fort et apprendre ensemble (circulation de l'information et de la connaissance)
- Savoir se réorganiser pour permettre au système d'évoluer en intégrant les 3 autres points.

2.1.2 La Responsabilité

« Nous sommes tous acteurs et auteurs de nos actes et non-actes »
« La solidarité dépend avant tout de la responsabilité de chacun »
« La notion de responsabilité nous enseigne que si l'homme a des droits, il a aussi des devoirs. »
(Bernard Calisti, Francis Karolewicz, RH & Développement durable, 2005 : 33)

a) Responsabilité Individuelle des salariés et des parties prenantes

Les salariés, ayant un rôle important dans la vie de l'entreprise, sont pleinement concernés dans une politique de Développement Durable.

C'est justement aux Ressources Humaines de faire en sorte que les employés soient partie prenante volontaire et active dans le développement durable de l'entreprise. Ceci nécessite la prise en compte des attentes modernes des employés et une implication dans sa stratégie.

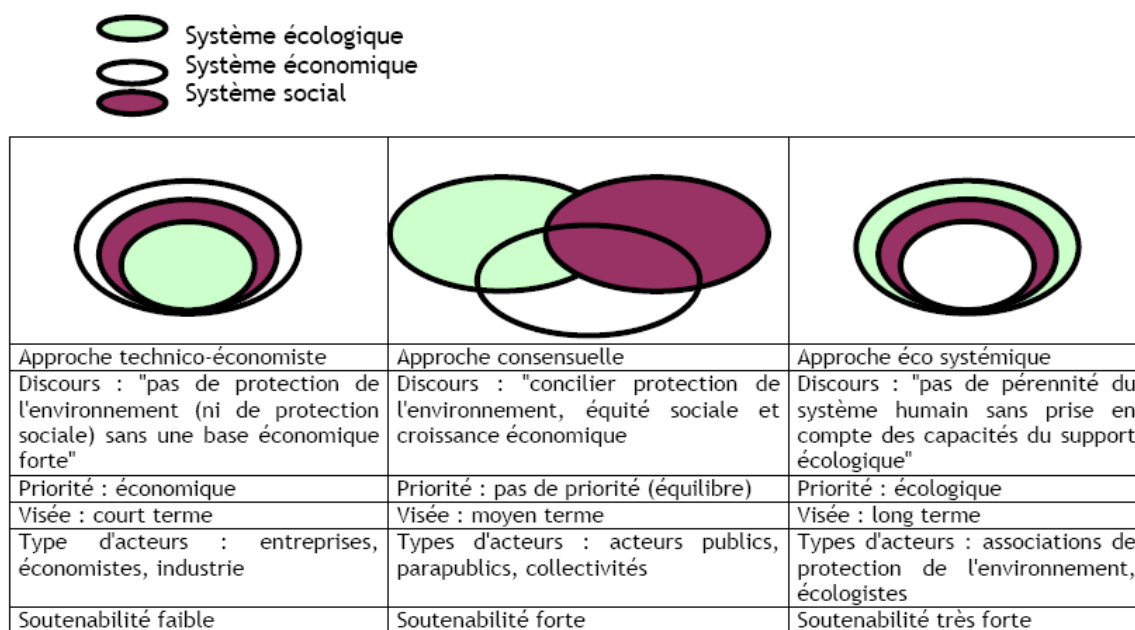
Ils doivent se sentir concernés et adhérer autant que possible à la dynamique durable de l'entreprise. Ils doivent également se sentir co-responsables de la politique et des engagements de l'entreprise.

b) Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

La Responsabilité Sociale des Entreprises décrit la responsabilité des entreprises vis-à-vis des enjeux soulevés par le Développement Durable.

Figure 7

Approche du Développement Durable : échelle de perception



Source : Aurélien BOUTAUD, Ecole nationale supérieure des mines de Saint Etienne et L'Université Jean Monnet (2005)

Cette figure nous montre les différents niveaux de responsabilité sociétale des entreprises.

La plupart ont tendance à tendre vers une durabilité faible plaçant ainsi le facteur économique en premier plan.

L'objectif serait de tendre vers une durabilité forte ayant un équilibre entre les trois pôles. Pour rappel, un développement est dit durable s'il intègre équitablement les trois axes (Environnement, Economie et Social).

Le troisième niveau de responsabilité, dit Très forte, considère l'environnement comme la préoccupation principale.

2.1.3 La Charte DRHD

Une charte n'est pas indispensable dans une démarche de développement durable car ce n'est pas avec ce document que l'on pourra dire si une entreprise respecte ses engagements en terme de développement durable ou pas.

Cependant, elle sert à décrire la vision de l'entreprise et à lui donner du sens. Elle doit être écrite de manière simple et claire et tout le monde doit s'y retrouver et se sentir concerné.

C'est à la Direction des Ressources Humaines qu'incombe la responsabilité de la construction et de la mise en œuvre de la charte DRHD.

En outre, elle est la mieux placée pour endosser un rôle de pilotage des actions. A cet effet, elle s'occupera :

- d'orienter la réflexion sur les actions prioritaires à mettre en œuvre,
- d'organiser l'équipe de pilotage,
- de valider le contenu de la charte,
- de communiquer sur les décisions,
- d'expliquer clairement les enjeux et le sens de la démarche.

La Direction des Ressources Humaines veillera également à ne pas négliger de partie prenante, à s'assurer de la réalisation des actions et à contrôler les résultats associés à la charte.

2.1.4 La Culture d'apprenance

« Ce qui devient durable, c'est la capacité des personnes à apprendre à apprendre. » (Bernard Calisti, Francis Karolewicz, RH & Développement durable, 2005 : 99)

Il faut en fait noter le lien étroit qu'il y a entre le « vivant », l'« apprenance » et la « durabilité ».

Nous avons vu précédemment que la loi du vivant impliquait une nécessité d'ajustement continu à son environnement pour ne pas disparaître. Afin de s'ajuster, il faut apprendre à apprendre sur son environnement.

En résumé, tout être vivant doit constamment apprendre sur son environnement afin de s'ajuster en fonction de son évolution et de pouvoir continuer à vivre.

C'est en premier lieu en mettant en place les quatre Lois du vivant puis, en valorisant plus l'expérience et moins la connaissance, que l'entreprise pourra développer les conditions d'apprenance.

2.1.5 Les Ressources Humaines

Pour avoir une gestion des ressources humaines durable, il faut en permanence se poser la question suivante : « Comment préserver ces ressources, les actualiser et les développer ? »

Afin de préserver l'expérience professionnelle, il faut faciliter le transfert d'expérience et valoriser le professionnel expérimenté. Cela aura comme influence de motiver le personnel et de le fidéliser par la reconnaissance de leurs actions, de leurs compétences et de leurs résultats.

Afin d'actualiser le potentiel, il est nécessaire d'entretenir l'employabilité du personnel et donc de développer sa capacité d'apprendre à apprendre. Un autre bon moyen se trouve dans le recrutement qui permet une actualisation du potentiel humain par une ressource extérieure à l'entreprise.

Le potentiel à développer est multiple et peut être professionnel, social, relationnel... . Le développer revient à permettre à une personne d'accroître ses compétences en agissant sur la gestion des carrières, la formation et le développement personnel. Il est cependant nécessaire que les employés aient le désir personnel d'évoluer.

2.2 Bénéfices d'un Management durable pour les Ressources Humaines

Nous avons vu précédemment les bénéfices globaux pour une entreprise qui se lance dans le développement durable ainsi que les bénéfices d'une bonne gestion des ressources humaines et pour finir le rôle des ressources humaines dans un management durable. L'objectif est de déterminer les bénéfices pour les ressources humaines de la mise en place d'un management durable.

2.2.1 Actions RH ou DD ?

Afin d'arriver à cet objectif, il est premièrement important de dissocier les actions, vues au point 1.4, inhérentes à un bon système de gestion des ressources humaines de celles « innovantes » ou spécifiques à un management durable.

Tableau 1
Actions à entreprendre : RH ou DD ?

Actions	Principal initiateur de l'action : RH ou DD
Codes de conduite des entreprises	<p>DD</p> <p>Les RH sont sollicités pour l'élaboration des codes de conduite mais ils ne sont pas les initiateurs de l'action.</p> <p>Ce code de conduite est principalement lié au développement durable mis en place dans l'entreprise. Il s'agit de formaliser les engagements</p>

	pris par l'entreprise vis-à-vis des différentes parties prenantes
Gestion du capital humain	RH Il s'agit du rôle principal des RH. Cependant, le développement durable indique quelques pistes supplémentaires à exploiter afin de s'orienter encore plus vers un management durable.
Intégration de tous les acteurs	RH & DD. Les RH prêtent attention à ce point mais peut-être pas autant que ce qui est instigué par un DD. Je dirais donc 50-50%
Capital social	RH & DD 25% - 75%. De nouveau, il s'agit d'un point pour lequel les RH prêtent attention. Cependant, le DD va plus loin dans sa réflexion. Ce point est donc renforcé grâce au DD
Gestion du savoir et innovation	RH & DD 25% - 75%. Idem que pour le Capital social
Formation et communication interne	RH Fait partie de la gestion du personnel
Santé, hygiène et sécurité	RH Fait partie de la gestion du personnel. Cependant, le DD peut faire en sorte de promouvoir un mode de vie plus sain en favorisant la responsabilisation individuelle.
Mobilité et transports	DD Ce point est initié par le DD. Les RH peuvent éventuellement faire un plan de mobilité par rapport aux places de parking disponibles mais l'intérêt sera porté sur l'aspect pratique et non environnemental.

Nous constatons dans ce tableau que sur les huit actions touchant les Ressources Humaines, seulement trois sont entièrement liées à la fonction même des Ressources Humaines et trois autres le sont que partiellement. Le Développement Durable renforce certains points vu par les Ressources Humaines et il apporte à ce département de nouvelles pistes pour s'améliorer et ainsi contribuer durablement au développement de l'entreprise.

2.2.2 Amélioration des Ressources Humaines

Le premier bénéfice à relever est donc une amélioration des Ressources Humaines. En effet, de part les actions citées précédemment, les Ressources Humaines vont d'une part étoffer leur champ d'action et d'autre part revoir leur gestion déjà en place. Toute révision ou nouveau regard permet d'apporter des améliorations petites ou significatives en fonction du niveau des Ressources Humaines déjà en place.

Le Développement Durable pousse la réflexion plus loin que les Ressources Humaines. Par exemple pour l'intégration de tous les acteurs, les Ressources Humaines prêtent déjà attention à l'égalité entre Hommes/Femmes, essayent d'accueillir des jeunes en formation,Cependant, peu d'entreprise prêtent attention à la réintégration de personnes handicapées. Le développement durable incite donc les entreprises à pousser plus loin leur réflexion et leurs actions sociales.

2.2.3 Implication et motivation du personnel

Un Management durable va solliciter les employés par différentes manières. Premièrement en les responsabilisant par rapport à leurs gestes au quotidien au sein de l'entreprise et deuxièmement en les impliquant dans la démarche de Développement Durable de l'entreprise.

Cette implication valorise les employés et induit donc une appartenance plus forte à l'entreprise ainsi qu'une augmentation de la motivation.

Les employés sensibles au développement durable auront également une certaine fierté à travailler dans une entreprise responsable et ainsi auront plus de plaisir à venir travailler et à s'investir au travail.

Ceci fait partie de la culture d'entreprise qui implique tous les acteurs, fidélise les employés et accroît leur motivation.

2.2.4 Bien-être, flexibilité, fidélisation

Le rôle du personnel dans l'entreprise est de plus en plus valorisé. Ainsi, les notions de bien-être, de flexibilité et de fidélisation des employés ont été mises en évidence et ont données naissance à un Management des Ressources Humaines Responsable Socialement (MRHRS) ou durable.

Le bien-être des employés va affecter leur motivation et donc leur productivité au sein de l'entreprise. Il y a deux dimensions de bien-être : la dimension physique (biologique) et la dimension psychologique. Les effets néfastes pour le bien-être, comme par

exemple le stress, ont des conséquences sur la santé des employés et donc sur leur situation en entreprise. L'efficacité d'une personne sera affectée et ne sera pas optimale. Il est important que l'entreprise veille à ce bien-être afin de ne pas s'auto-pénaliser.

Ces deux dimensions sont à traiter avec attention. Le côté physique sera pris en compte par la prévention des accidents et la sécurité sur le lieu du travail et le côté psychologique, plus difficile à traiter, doit être veillé notamment grâce aux statistiques d'absentéismes et de turnover.

Aujourd'hui, les employés ne représentent plus qu'une source de productivité. Ils font partie intégrante de la vie de l'entreprise et de son image. En outre, les employés souhaitent être impliqués d'avantage dans le Management de l'organisation. Il en incombe donc aux entreprises d'avoir cette flexibilité et de personnaliser de plus en plus le travail.

Avoir du personnel qualifié et compétent ne se trouve pas forcément facilement. Surtout quand il y a un haut niveau de qualification. Dès lors, risquer de perdre un très bon élément à cause d'un mauvais management n'est pas une vision durable de l'entreprise. Il faut savoir retenir les bons éléments dont l'entreprise a besoin. C'est en prêtant attention aux besoins personnels de chacun et donc en personnalisant le travail et en ayant une certaine flexibilité (de manière équitable), que l'entreprise va attirer et retenir le personnel. Il va également de soi qu'augmenter les choix offerts aux employés, en matière d'avantages sociaux, accroît la satisfaction des employés et facilite ainsi leur fidélisation à l'entreprise.

2.2.1 Renforcement de la culture d'entreprise

Avec les inquiétudes actuelles, les personnes sont de plus en plus sensibles aux labels de qualité ou d'engagement. Cette tendance se remarque principalement pour les produits alimentaires avec les marques garantissant un produit Bio ou un respect des règles du commerce équitable.

Ce phénomène a tendance à se propager aux entreprises. Les personnes sensibles au développement durable apprécient différemment une entreprise ayant un management durable ou pas.

L'image de l'entreprise est donc améliorée et permettra d'attirer du personnel sensible à sa philosophie et à ses engagements.

Un employé en accord avec la philosophie de l'entreprise et s'y sentant bien est un employé motivé et qui dit motivation dit réduction de l'absentéisme et une productivité améliorée.

2.2.2 Valorisation du rôle des Ressources Humaines

Durant ma formation à la HEG, et plus précisément durant les cours de Ressources Humaines, j'ai souvent entendu mes camarades de classe prétendre que ce département n'était pas très utile dans une entreprise ou que le personnel des Ressources Humaines ne faisait pas grand-chose. Il s'agit là, pour moi, d'une méconnaissance, ou d'une connaissance que théorique, du rôle et des activités des Ressources Humaines. Toutefois, il faut se rendre à l'évidence que certaines entreprises se préoccupent avant tout de l'aspect administratif dans les Ressources Humaines que de tous les autres aspects incombant à ce département et vus précédemment.

Une entreprise souhaitant instaurer un Management Durable a fortement besoin du département RH. Ne serait-ce que pour la communication interne et/ou l'implication des employés.

Cette démarche est l'occasion de mettre en valeur le rôle des Ressources Humaines vis-à-vis des employés et ainsi d'améliorer ou même d'installer une relation de confiance.

Ce bénéfice serait envisageable dans le cas où les Ressources Humaines seraient déjà bien développées et donc où les employés n'auraient que peu de choses à reprocher à ce département. (On se rend toujours mieux compte des choses qui ne vont pas et qui devraient être faites plutôt que ce qui se passe bien et de manière efficace).

2.3 Conclusion

Les Ressources Humaines ont un rôle extrêmement important à jouer dans le Management Durable en entreprise.

Il s'agit du département concerné directement par l'implication du personnel. Il lui incombe d'intégrer le Développement Durable dans sa stratégie et sa gestion du personnel afin non seulement de respecter les lignes directrices du Développement Durable mais aussi et surtout d'impliquer les employés au maximum.

« Développer les RH n'est pas un acte d'humanité, mais un acte responsable qui répond aux besoins du présent, et prépare aux perspectives futures de développement. » (Bernard Calisti, Francis Karolewicz, RH & Développement durable, 2005 : 99)

Cette phrase résume particulièrement bien mon point de vue sur le rôle des Ressources Humaines dans un Management Durable.

En effet, je pense que dans un monde sensé, bien que tout à fait utopique, les hommes intégreraient les notions d'équité, d'éthique et de gestion durable des ressources de manière simple et évidente. Malheureusement, la réalité est bien loin de ce monde idéal et il nous appartient d'agir en conséquence.

Je pense qu'il en va de même au sein d'une société et plus particulièrement au niveau des Ressources Humaines. Une entreprise, sensée, devrait gérer de façon durable les Ressources Humaines et la question de Management Durable des Ressources Humaines ne se poserait pas. Il ne s'agit donc pas d'un acte d'humanité comme précité mais bel est bien d'un acte responsable que tout bon gestionnaire devrait avoir.

En résumé, pour qu'un management des Ressources Humaines soit durable il faudrait avoir, avant toutes choses, une Gestion des Ressources Humaines responsable et bien développée, intégrant les différents points traités dans ce chapitre.

3. Présentation du cas

3.1 Présentation de l'Ifage

L'Association Ifage a été créée en 1998 de la fusion entre les Cours Commerciaux de Genève (CCG) et les Cours Industriels de Genève (CIG). Puis, le 30 novembre 2000, elle a été remplacée par une fondation de droit privé, placée sous l'autorité du service de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance.

Les organes de l'Ifage sont :

- **Le Conseil de fondation de l'Ifage**, dont la composition est tripartite, avec des membres représentant le Département de l'Instruction Publique (DIP), la Communauté Genevoise d'Actions Syndicale (CGAS), l'Union des Associations Patronales Genevoises (UAPG), et des membres libres, qualifiés dans les activités relevant de la Fondation.
- **Le Bureau de la fondation**, composé de membres du Conseil de fondation.
- **La Direction**, à laquelle sont rattachés les responsables sectoriels et les responsables de services figurant sur l'organigramme fonctionnel.

Le siège de l'Ifage est au 19, place des Augustins et les cours sont dispensés dans différents bâtiments et écoles de Genève.

3.1.1 Mission, vision, valeurs

La « Fondation pour la formation des adultes », ci après l'Ifage, est reconnue d'utilité publique, à but non lucratif, ayant pour mission d'

« Enseigner les matières nécessaires ou utiles à l'exercice d'une profession dans les divers secteurs de l'activité économique et d'organiser des actions de transfert de connaissances et de compétences. » (<http://rc.ge.ch>, dossier n°13716/2000)

Dans sa recherche permanente de la qualité, l'Ifage a su développer une culture d'entreprise impliquant tous les collaborateurs dans une même vision, celle de :

« **Contribuer à construire le meilleur parcours professionnel** »

Les collaborateurs de l'Ifage partagent des valeurs contribuant à offrir des services de haute qualité et à garantir la satisfaction des clients :

- **L'écoute** : comprendre les motivations, connaître les projets, cerner les ambitions
- **L'enthousiasme** : faire découvrir le vrai plaisir d'apprendre

- **L'exigence** : apporter un enseignement de très haute qualité reconnu en Suisse et à l'étranger
- **Le pragmatisme** : les savoirs, savoir-faire et le savoir-être des formateurs sont le fruit de leurs compétences et de leur propre expérience.

3.1.2 Sa stratégie

L'Ifage est tenu d'offrir des prestations de qualité et répond à cette exigence d'une part en étant certifié ISO 9001 depuis 1999 et d'autre part en garantissant depuis 2002 une formation continue de qualité par le label Eduqua.

Depuis 2006, et toujours dans sa recherche d'excellence, l'Ifage a orienté sa stratégie autour des axes du Développement Durable, ceci afin d'anticiper un environnement en constant changement, d'adapter ses moyens à sa mission et ses valeurs et de mieux répondre aux attentes de l'ensemble de ses parties prenantes (qui sont principalement : les collaborateurs, l'Etat et les clients).

3.1.3 Les collaborateurs

Au 31 décembre 2007, l'Ifage comptait une quarantaine de collaborateurs administratifs dont trois apprentis. La Fondation compte également à son actif 542 formateurs qui travaillent ponctuellement en fonction des cours programmés.

Les différents secteurs d'activités sont représentés dans un organigramme (cf. annexe n°2), il s'agit de l'accueil et inscriptions, le conseil en formation, les finances, les services généraux, la qualité, les ressources humaines, la direction ainsi que les secteurs de gestion des cours (langues, commerce & management, informatique, industrie & bâtiment et arts appliqués).

3.1.4 Sa relation avec l'Etat

L'Ifage est signataire d'une **Convention de prestation avec le Département de l'Instruction Publique**, rendant sa mission d'intérêt publique et ceci afin de :

« mettre à la disposition de la population un ensemble de prestations dont la qualité est certifiée conformément aux prescriptions de la Confédération et du Canton en la matière, en assurant la maîtrise des coûts et une utilisation optimale des ressources. » (Internet : <http://www.ifage.ch/portrait/quisommesnous.php>)

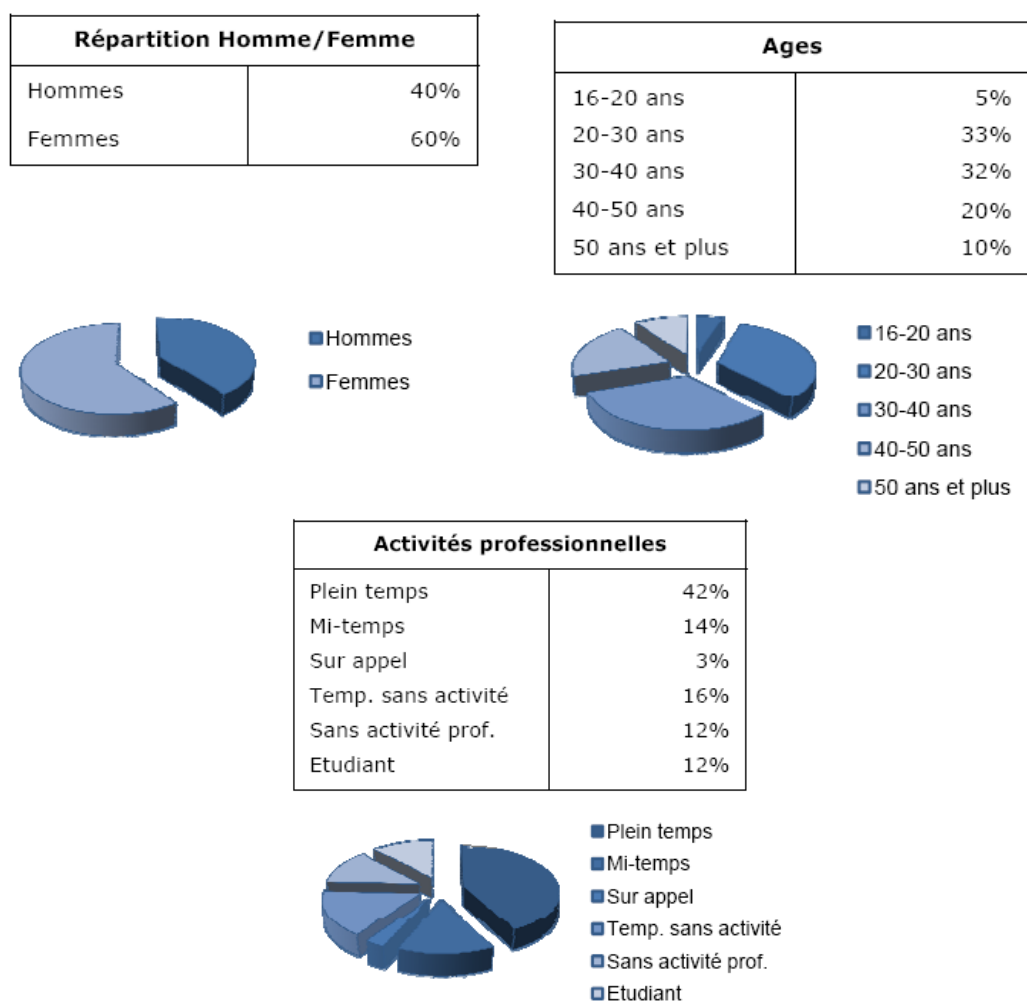
La Fondation est également signataire d'une **Charte pour l'emploi avec le Département de l'économie, de l'emploi et des affaires extérieures**, l'engageant :

« à investir dans la formation des travailleurs, à favoriser l'insertion des demandeurs d'emploi et à utiliser les aides à l'engagement. » (Internet : <http://www.ifage.ch/portrait/quisommesnous.php>).

3.1.5 Les étudiants

Plus de 10'000 étudiants fréquentent chaque année l'Ifage. La majorité est domiciliée dans le canton de Genève contre 5% dans un autre canton et 8% en France voisine. Dans les graphiques ci-dessous, tirés du rapport de développement durable 2007, nous constatons que ce sont principalement les femmes qui font appel aux services de l'Ifage, que les étudiants se situent principalement dans la tranche des 20-40 ans, et que la majorité ont une activité professionnelle à plein temps.

Figure 8
Profil des étudiants



Source : Internet <http://www.ifage.ch/portrait/agenda21.pdf>

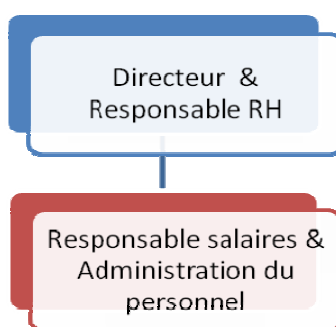
3.2 Les Ressources Humaines à l'Ifage

Dans sa quête d'amélioration continue, l'Ifage s'est prioritairement orienté sur la satisfaction des clients et a, en quelque sorte, misé tous ses efforts et ses ressources dans cette direction.

3.2.1 Evolution des Ressources Humaines

Depuis la création de l'Ifage, et jusqu'en 2004, le département des Ressources Humaines était constitué du minimum, à savoir : Un Responsable des Ressources Humaines et un service du personnel assumant l'administration du personnel et la gestion des salaires. Il faut également savoir que le R-RH est également Directeur et ne peut donc assumer que partiellement cette responsabilité.

Figure 9
Le département des RH à l'Ifage en 2004



Puis, durant mon stage de Maturité Professionnel Commerciale, effectué à l'Ifage de septembre 2003 à juin 2004, j'ai été sollicitée pour apporter un soutien dans le département des Ressources Humaines, de plus en plus surchargé.

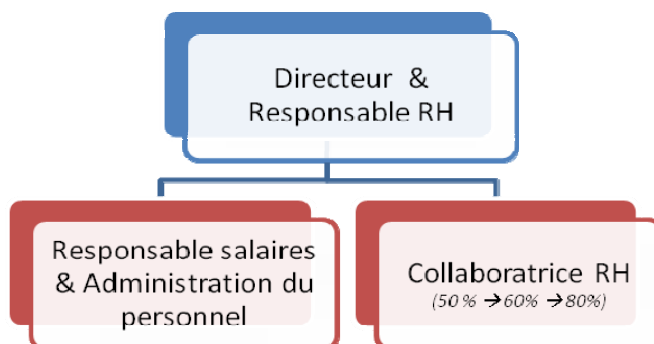
Cette aide s'est révélée être indispensable pour le département RH qui m'a finalement proposé, en juillet 2004, un poste à 50% en tant que Collaboratrice RH, en parallèle à mes études à la HEG.

Après deux années, mon cahier des charges s'est développé et a nécessité une augmentation de mon taux d'activité à 60%.

Avant de partir à la fin de mon CDD, fin juin 2008, et en concertation avec le Responsable des Salaires, nous avons appuyé auprès du Responsable RH sur la nécessité à faire évoluer ce poste. En effet, afin d'apporter un soutien plus important au Responsable RH, le taux d'activité nécessitait d'être augmenté à 80%. Mon ancien cahier des charges sera développé vers un réel assistantat des ressources humaines.

La condition était que la personne prévue pour me remplacer suive des cours en Management des Ressources Humaines afin d'acquérir plus de matière.

Figure 10
Les département des RH à l'Ifage en 2008



3.2.2 Niveau des Ressources Humaines

Nous venons de voir que l'Ifage ne possède pas un département des ressources humaines très développé. Cependant, étant donné qu'elle est entourée d'un conseil de Fondation et qu'elle soit certifiée ISO 9001 depuis 1999, il est utile de pousser un peu plus l'analyse.

Après quelques lectures et essais pour la création d'un outil d'analyse des ressources humaines, je me suis finalement concentrée sur un outil déjà existant trouvé sur Internet¹³.

a) *Outil d'évaluation VRH*¹⁴

Il existe deux versions de cet outil. Le premier, datant de 1999, se destine aux Organisations sanitaires des secteurs public et privé et le second, datant de 2003, se destine toujours aux Organisations sanitaires mais cette fois ci il a été adapté pour les environnements VIH/SIDA.

Cependant, après lecture des documents, ces outils d'évaluation se sont avérés être relativement standards pour analyser les Ressources Humaines et tout à fait applicables au niveau de la Fondation Ifage. Le premier ayant près de 10 ans, et le second étant trop spécifique à un environnement, j'ai un peu modifié le premier outil en utilisant certains points ou aspects du second.

¹³ Source : http://erc.msh.org/newpages/french/toolkit/hrd_fr.pdf

¹⁴ Annexe 1 Lexique – définitions, page 70

L'outil comporte des composantes des Ressources Humaines regroupées en cinq grands domaines (fonctions fondamentales d'un système de Ressources Humaines efficace). Il permet d'évaluer le fonctionnement de l'organisation et d'envisager les mesures à prendre pour améliorer son efficacité.

Cet outil inclut :

- les caractéristiques qui décrivent chaque composante de VRH à chaque stade de développement
- des espaces blancs pour que l'utilisateur puisse inscrire une courte remarque, ou décrire les justifications qui prouvent que l'organisation se trouve à un stade particulier de développement.

Tableau 2
Critères d'analyse des RH

Composantes évaluées par l'Outil d'évaluation VRH	
Capacité VRH <ul style="list-style-type: none"> • Budget VRH • Personnel VRH • Planification de la VRH 	Données de VRH <ul style="list-style-type: none"> • Système de suivi du personnel • Dossiers du personnel
Politiques et pratiques du personnel <ul style="list-style-type: none"> • Système de classification des postes • Systèmes de rémunération et d'avantages divers • Fidélisation du personnel • Recrutement, embauche, transfert et promotion • Programme d'orientation • Manuel de l'employé • Procédures de discipline, de licenciement et pour plaintes • Relations avec les syndicats • Conformité aux lois du travail 	Gestion de la performance <ul style="list-style-type: none"> • Descriptions de postes • Supervision du personnel • Planification du travail et évaluation des performances Formation <ul style="list-style-type: none"> • Formation du personnel • Programme de développement du Management et du Leadership

Source : http://erc.msh.org/newpages/french/toolkit/hrd_fr.pdf

b) Méthodologie recommandée pour l'utilisation de l'outil d'évaluation

Afin d'utiliser au mieux l'outil d'évaluation, il est conseillé d'avoir un groupe diversifié n'excédant pas 15 personnes dans l'organisation : le directeur, des représentants du département RH et des cadres supérieurs et moyens. Il est également possible de faire appel à un consultant extérieur pour animer le processus d'évaluation et développer un plan d'action.

Pour commencer, chaque personne du groupe doit évaluer individuellement les composantes VRH en examinant les caractéristiques de chaque composante à chaque stade de développement.

Ensuite, les membres du groupe doivent se rencontrer lors d'une séance afin de discuter sur chacune des composantes et se mettre d'accord sur le stade de développement qui convient à l'heure actuelle à l'organisation.

c) *Méthodologie effectuée*

Un premier rendez-vous a eu lieu avec le Directeur et Responsable RH de l'Ifage afin de lui expliquer l'objectif de la démarche et de lui présenter l'outil d'évaluation.

Nous nous sommes alors mis d'accord sur les personnes à solliciter pour effectuer cette évaluation.

Dû aux absences durant la période estivale, il n'a pas été possible de solliciter autant de personnes que conseillé dans l'outil d'évaluation. Cependant, lors du rendez-vous avec le Directeur pour lui présenter le projet d'analyse, nous avons pu constituer un groupe de trois personnes regroupant le Directeur et Responsable des Ressources Humaines, la Responsable Qualité et Assistante de Direction et moi-même (anciennement Collaboratrice RH).

Après avoir adapté un peu l'outil d'évaluation en fonction des deux versions disponibles, j'ai envoyé par email au groupe défini la matrice d'évaluation¹⁵ et les recommandations pour effectuer cette analyse.

Puis nous nous sommes retrouvés deux jours plus tard afin de discuter des évaluations individuelles et de se mettre d'accord sur une évaluation finale.

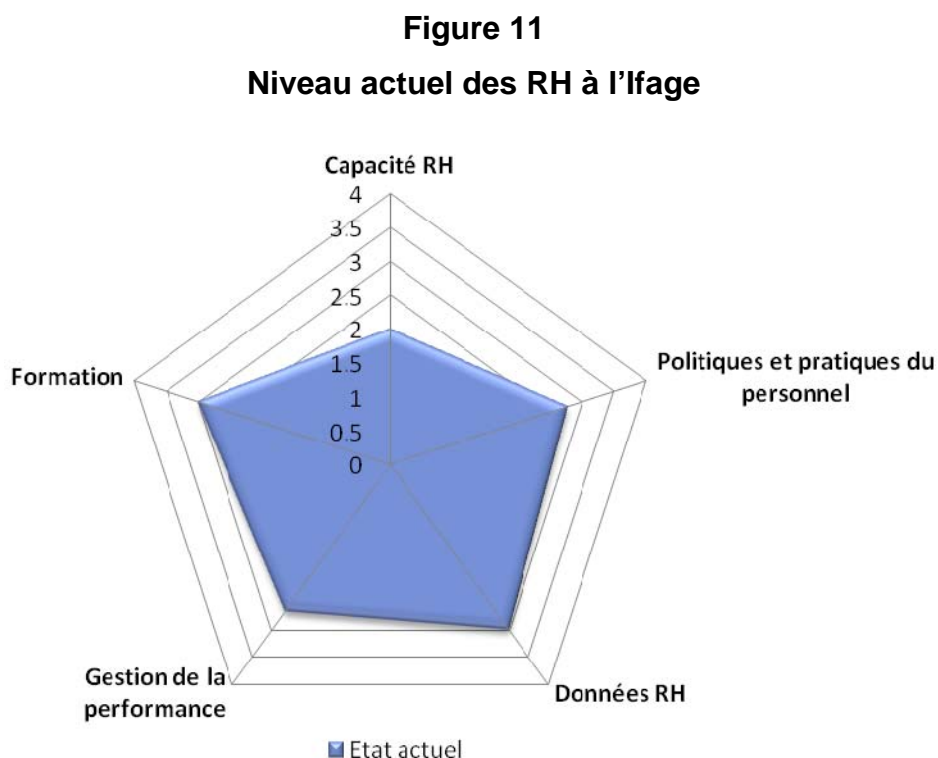
Il a été très utile d'effectuer l'analyse par des personnes différentes et de confronter ensuite les résultats. En effet, de part notre position dans la hiérarchie et notre perception différente des choses, nous (le groupe) avons constaté que nous avions des points de vue relativement différents. La discussion nous a donc permis de nous mettre d'accord sur le niveau adéquat en fonction des points de vue différents et des documents à disposition.

¹⁵ Annexe 11, page 105

d) *Résultat de l'analyse*

Une moyenne du niveau des composantes a été effectuée pour chacun des cinq grands domaines. Le niveau d'évaluation est de 1 à 4 (1 étant le développement le plus bas).

Ci-dessous, une représentation graphique du niveau de développement des RH à l'Ifage.



Ce graphique nous permet d'avoir une vision rapide du développement des RH à l'Ifage. Dès le premier coup d'œil, nous pouvons constater que le domaine le moins évolué est la Capacité RH.

Le tableau récapitulatif, ci-après, nous permet de voir plus en profondeur le niveau des composantes RH à l'Ifage.

Tableau 3
Récapitulatif de l'évaluation des RH à l'Ifage

Domaines	Composantes et niveau évalué	Moyenne du domaine
Capacité de la VRH	Budget VRH 3	2
	Personnel VRH 2	
	Planification de la VRH 1	
Politiques et pratiques du personnel	Système de classification des postes 4	2.8
	Système de rémunération et d'avantages divers 3	
	Fidélisation du personnel 2	
	Recrutement, embauche, transfert et promotion 4	
	Programme d'orientation 3	
	Manuel de l'employé 3	
	Procédures de discipline, de licenciement et pour plaintes 2	
	Relations avec les syndicats 2	
	Conformité aux lois du travail 2	
Données de VRH	Système de suivi du personnel 3	3
	Dossiers du personnel 3	
Gestion de la performance	Descriptions de postes 3	2.7
	Supervision du personnel 3	
	Planification du travail et évaluation des performances 2	
Formation	Formation du personnel 4	3
	Programmes de développement du Management et du Leadership 2	

e) *Interprétation des résultats.*

Ces résultats m'ont permis de tirer quelques constatations.

Premièrement, nous pouvons voir qu'au niveau gestion des données, l'Ifage est plutôt bien développé avec deux notes à 3/4. Ainsi, nous pouvons dire que la gestion administrative du personnel est efficace. Il est cependant important de noter que cette analyse a été effectuée cette année et l'Ifage avait ainsi déjà bénéficié de conseils en Développement Durable notamment par rapport aux statistiques du personnel.

Deuxièmement, nous constatons certaines bonnes évaluations à savoir les points :

- Système de classification des postes
- Recrutement, embauche, transfert et promotion
- Formation du personnel

Les deux premiers points ont une très bonne note en grande partie grâce à l'apport d'ISO 9001 dans l'organisation et la structure de l'entreprise. Le dernier point correspond au cœur métié de l'Ifage à savoir : la formation. Ainsi, l'Ifage est une des mieux placée pour mettre à disposition de ses employés une formation tant dans un but professionnel que personnel.

Cependant, nous pouvons également constater certaines lacunes dans les Ressources Humaines à l'Ifage.

Le domaine le moins développé est la Capacité VRH. Ce dernier obtient la note la plus basse principalement à cause de la composante : « Plannification de la VRH ». Cette composante est la seule évaluée à 1/4 de développement et est donc le seul point à ne pas être à un niveau opérationnel à l'Ifage. Ce point fera parti de mes recommandations où vous pourrez voir des conseils afin de remédier à cette lacune.

3.3 Le Management Durable à l'Ifage

Etant leader dans son domaine et en partenariat avec l'Etat, l'Ifage se doit de montrer l'exemple en s'engageant dans le Développement Durable.

C'est avec l'aide de Cap 21 que l'Ifage a relevé le défi de mettre en place un Agenda21 pour l'année 2006/2007.

3.3.1 Pourquoi un Agenda 21?

Pour rappel, un Agenda 21 est un programme d'actions pour le 21^{ème} siècle afin de s'orienter vers un Développement Durable. Il est la référence pour les Etats se lançant dans la voie Développement Durable.

Ce terme a été repris dans son concept plus que dans son contenu. En effet, l'idée d'un programme d'actions dans une démarche de Développement Durable peut tout à fait être reprise au niveau d'une entreprise. Il est cependant évident que le contenu ne sera que peu voir pas du tout applicable en entreprise en raison des domaines d'application différents entre un Etat et une société.

3.3.2 Les acteurs

La société Cap21 a été sollicitée par l'Ifage pour l'aider dans sa démarche de développement durable.

Puis, certains employés ont également été sollicités, principalement en fonction de leur rôle dans l'entreprise, afin de participer à la stratégie de développement durable. Les personnes suivantes ont donc été grandement utiles pour mener à bien les différentes actions :

- Responsable Qualité
- Responsable de l'Intendance
- Responsable Formation
- Directeur et Responsable des Ressources Humaines
- Responsable du parc informatique
- Commission du personnel (3 employés administratifs, volontaires et élus tous les deux ans)
- Collaboratrice RH (moi-même)

3.3.3 Méthodologie utilisée

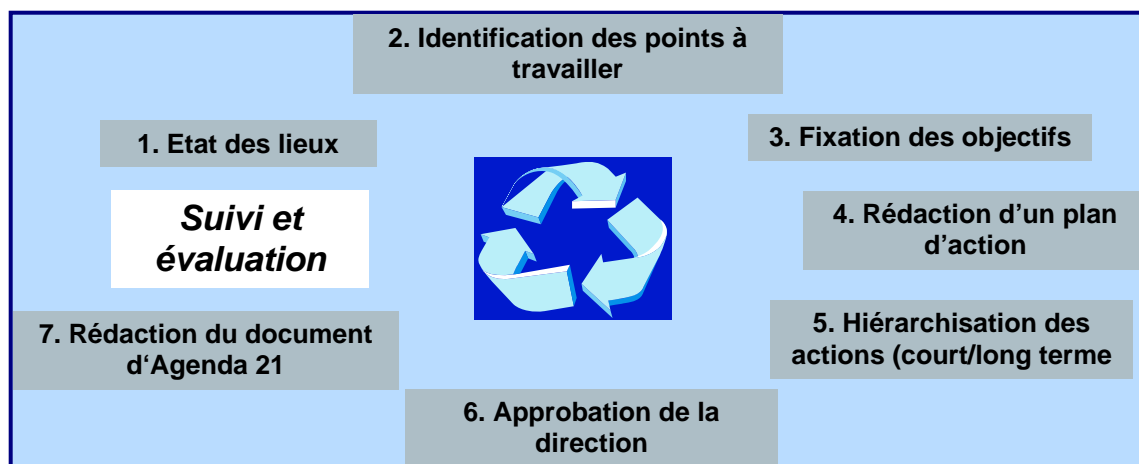
Une méthodologie à sept étapes a été utilisée. Elle consiste à effectuer en premier temps un état des lieux pour permettre d'identifier les points sur lesquels il faudra axer les actions.

Ensuite il s'agit de fixer des objectifs selon les points sélectionnés et de rédiger un plan d'action en hiérarchisant les actions en fonction de la durée estimée à leur réalisation et de leur importance.

Puis, afin de réaliser les actions, il faut que le plan d'action soit approuvé par la direction.

Pour finir, un document Agenda21 doit être rédigé afin d'y montrer les différentes actions et les différents résultats obtenus.

Figure 12
Méthodologie utilisée à l'Ifage pour le Management Durable



Source : document interne à l'Ifage

L'état des lieux a permis de faire le point sur l'existant, notamment en termes de politique qualité, et d'identifier ainsi les points à travailler. Cette évaluation a permis à l'Ifage, aidée de Cap 21, de formuler des objectifs d'amélioration pour l'entreprise axés autour des pôles du développement durable.

3.3.4 État des lieux

Ce tableau montre l'Etat existant à l'Ifage avant une stratégie de développement durable.

Tableau 4
Etat des lieux

Social	Environnemental	Economique
<ul style="list-style-type: none"> • Mission, vision, valeurs • Règlement du personnel (enseignant et non-enseignant) • Manuel de management • Politique qualité • Politique de santé et sécurité • Politique salariale 	<ul style="list-style-type: none"> • Action « à vélo au boulot » 2007: 16 participants • Recyclage (PET, papier, sagex, verre, matériel électronique, Alu, piles, cuivre, bois, cartouches de toner) • Réduction du volume d'eau dans les chasses 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique qualité ISO 9001 EDUQUA MSST FSEA • Dynamifage • Ingénifage • Communication externe

ouverte	d'eau	
<ul style="list-style-type: none"> • Politique de formation des collaborateurs • Communication ouverte et encouragée • Flexibilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Poubelles PET à tous les étages de l'Ifage • Récupération de matériel de bureau plutôt que changement 	

Nous pouvons constater qu'un bon nombre de points sont déjà mis en place à l'Ifage. Malgré un département des Ressources Humaines pas très développé, l'aspect social est grandement mis en avant et représente une réelle attention de la part de la Fondation.

3.3.5 Identification des points à travailler

Huit catégories et près de 30 sous-catégories ont été analysées:

Tableau 5
Liste des catégories

Catégories	Sous-catégories
1. Consommation et choix énergétiques	1.1. Consommation d'énergie
2. Environnement	2.1. Stratégie 2.2. Système de gestion de l'environnement
3. Gestion des coûts de l'entreprise	3.1. Engagements publics 3.2. Contrôle de la qualité
4. Gestion du matériel, fournitures et fournisseurs	4.1. Évaluation du degré de satisfaction des fournisseurs 4.2. Localisation des fournisseurs 4.3. Consommation du matériel 4.4. Recyclage 4.5. Élimination des déchets 4.6. Fournisseurs du commerce équitable
5. Hygiène et nettoyage	5.1. Type, qualité et quantité de produit de nettoyage utilisés 5.2. Hygiène des locaux, du matériel et des véhicules 5.3. Engagements publiques
6. Infrastructures et locaux/bâtiments	6.1. Consommation d'eau
7. Ressources humaines	7.1. Stratégie

	7.2. Employabilité 7.3. Mouvement de collaborateurs 7.4. Qualité des contrats 7.5. Formation et éducation 7.6. Enrichissement des tâches 7.7. Développement de carrière 7.8. Communication et concertation 7.9. Égalité des chances 7.10. Politique salariale 7.11. Mobilité
8. Santé sécurité	8.1. Conditions de travail 8.2. Accidents et maladies professionnelles 8.3. Accidents et maladies non professionnelles

3.3.6 Fixation des objectifs et des actions

Les catégories citées au point précédent ont permis de lister une cinquantaine d'objectif ainsi que des actions afin de les réaliser. Les catégories ayant un intérêt dans le cadre de mon travail de diplôme, sont celles des « Ressources Humaines » et « Santé et Sécurité ».

Tableau 6

Objectifs et actions de la catégorie Ressources Humaines :

Objectifs	Actions
Permettre aux employés d'intégrer la politique (mission, vision, valeurs...) de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Petit fascicule regroupant les principes généraux de la politique de l'entreprise distribué à chaque collaborateur. • Rendre le cours "connaissance de l'Ifage" obligatoire pour tout nouveau collaborateur. • Visite de cours pour tout nouveau collaborateur et une fois par année pour tous les autres.
Permettre à l'Ifage d'être à la pointe des besoins en formation	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer et promouvoir Ingénifage auprès des collaborateurs. (éviter les réductions de personnel, identifier de nouveaux postes et profil au sein de l'ifage, améliorer les prestations)
Limiter le turnover dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Comparer statistiques avec le marché et voir si des actions doivent être entreprises.
Assurer des modalités d'emploi conformes à l'éthique sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Sondage auprès du personnel
Assurer l'existence de	<ul style="list-style-type: none"> • Sondage auprès du personnel

contrat de travail de qualité	
Favoriser l'accès à la formation	<ul style="list-style-type: none"> • Rendre le cours "connaissance de l'Ifage" obligatoire pour tout nouveau collaborateur. • Appliquer les normes Eduqua sur la formation continue. • Cours de management du personnel pour tous les chefs de secteurs. • Mise en place d'un contrôle des prérequis informatique/gestion demandés (ECDL start + Matrixx) pour tous les collaborateurs.
Favoriser le développement du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de promotion interne. • Mise en place d'entretien d'évaluation annuel (obj. De secteur et personnel).
S'impliquer au maximum dans l'apprentissage des jeunes	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir le nombre de places d'apprentissage (1 par année, soit 3 apprentis) et assurer leur suivi.
Favoriser l'accès du personnel à l'information et aux actions	<ul style="list-style-type: none"> • Diffuser les résultats de l'entreprise. • Informer le personnel sur la santé de l'entreprise et les actions menées. • Informer le personnel sur les nouveautés. • Informer le personnel sur les actions en cours, afin de leur donner l'opportunité d'y participer activement.
Donner les mêmes chances de carrières à tous, quelques soit leurs caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser une politique d'égalité des chances dans l'entreprise. • Mise en place d'initiative visant la promotion des femmes, des minorités et des handicapés au sein de l'entreprise.
Garantir une équité salariale pour tous les collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Application de la politique salariale de l'Ifage à tous les collaborateurs.
Limiter les déplacements en voiture du personnel jusqu'au lieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion pour la mobilité douce et voir possibilité pour aide au personnel à l'achat d'un abonnement TPG. • Discussion avec les CFF pour intégrer les horaires de trains, bus et trams dans les programmes de cours envoyés aux étudiants

Tableau 7

Objectifs et actions de la catégorie Santé et Sécurité :

Objectifs	Actions
Existence d'une politique de santé sécurité	<ul style="list-style-type: none">• Promotion de la politique santé-sécurité de l'Ifage auprès des collaborateurs.
Instaurer des rythmes de travail adaptés aux possibilités de chacun et limiter ainsi les maladies et accidents professionnels	<ul style="list-style-type: none">• Mise en place d'une répartition du travail sur toute l'année, afin d'éviter les pics saisonniers.
Instaurer un climat de travail favorable pour tous les collaborateurs et ainsi limiter les maladies professionnelles	<ul style="list-style-type: none">• Organiser diverses sorties entreprises.• Fêtes de Noël de l'entreprise.• Commission du personnel.• Mettre en place une association sportive au sein de l'entreprise
Mettre en œuvre un système de prévention des accidents et maladies professionnels	<ul style="list-style-type: none">• Campagne de sensibilisation• Formation en matière de sécurité et santé au travail
Mettre en œuvre un système de prévention des accidents non professionnels	<ul style="list-style-type: none">• Campagne de sensibilisation

3.3.7 Résultats

Les résultats suivants sont tirés du rapport de développement durable 2007 de l'Ifage.

Ce point va être partagé en neuf sous-points représentant les actions principales entreprises à l'Ifage.

Pour sa stratégie environnementale la Fondation a initié les actions suivantes :

- a) Économies d'énergie : électricité, eau
- b) Économies de combustibles et de carburants, réduction des émissions atmosphériques
- c) Réduction de la consommation de papier et des déchets
- d) Promotion de produits et de services avantageux du point de vue écologique
- e) Promotion d'une autre mobilité

Et pour sa stratégie sociale :

- f) Programmes de formation
- g) L'emploi à l'Ifage
- h) Santé et la sécurité
- i) Indicateurs sociaux

a) *Économies d'énergie : électricité, eau*

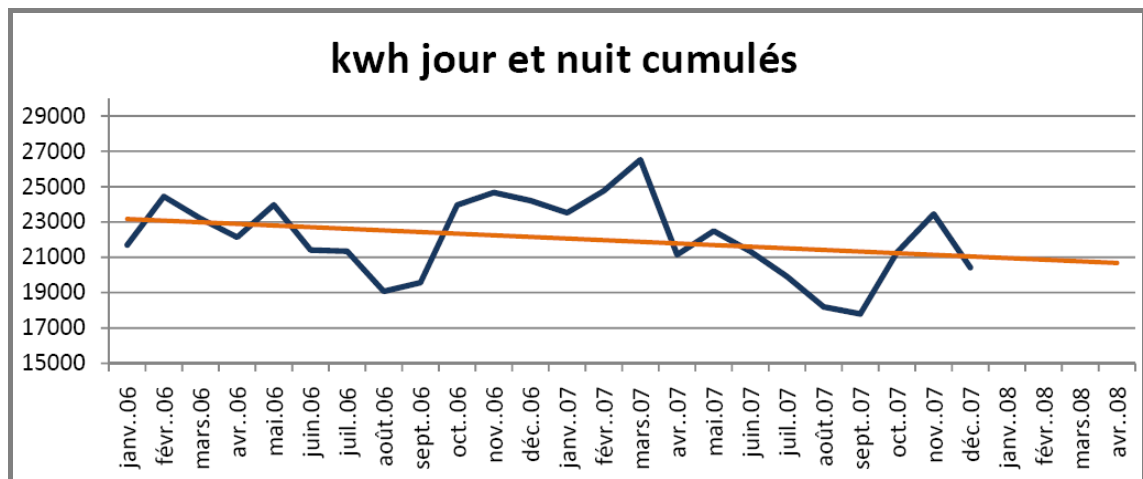
La consommation d'électricité

L'Ifage s'était fixé comme objectif une réduction de 10% de la consommation d'électricité pour la fin 2007. Cet objectif a été atteint comme le montre le graphique ci-dessous et la Fondation se fixe à présent pour objectif une réduction de 2% par année, pour les années suivantes.

Afin de réaliser ces économies de consommation d'électricité, différentes mesures ont été entreprises telles que :

- Remplacement des vieilles ampoules par des ampoules à basse consommation
- Surveillance des salles de cours afin d'éteindre les lumières restées allumées
- Changement de la climatisation du local informatique.

Figure 13
Consommation d'électricité



Source : Internet <http://www.ifage.ch/portrait/agenda21.pdf>

La consommation d'eau

L'Ifage s'est fixé comme objectif une réduction de 1.5% par année de sa consommation en eau. Afin d'y parvenir, elle a instigué les mesures suivantes :

- Changement de la climatisation du centre informatique.

- Diminution du volume d'eau dans les chasses d'eau des toilettes.

b) *Économies de combustibles et de carburants, réduction des émissions dans l'air*

La consommation de mazout

Cette année, l'Ifage ne s'est pas fixé d'objectif de réduction de la consommation de mazout. Cependant, elle a engagé un audit du bâtiment des Augustins afin de voir les économies d'énergies réalisables grâce à différents travaux tels que : le changement des vitrages, l'isolation des contrecœurs et l'isolation des éléments en contact avec l'extérieur.

c) *Réduction de la consommation de papier et des déchets*

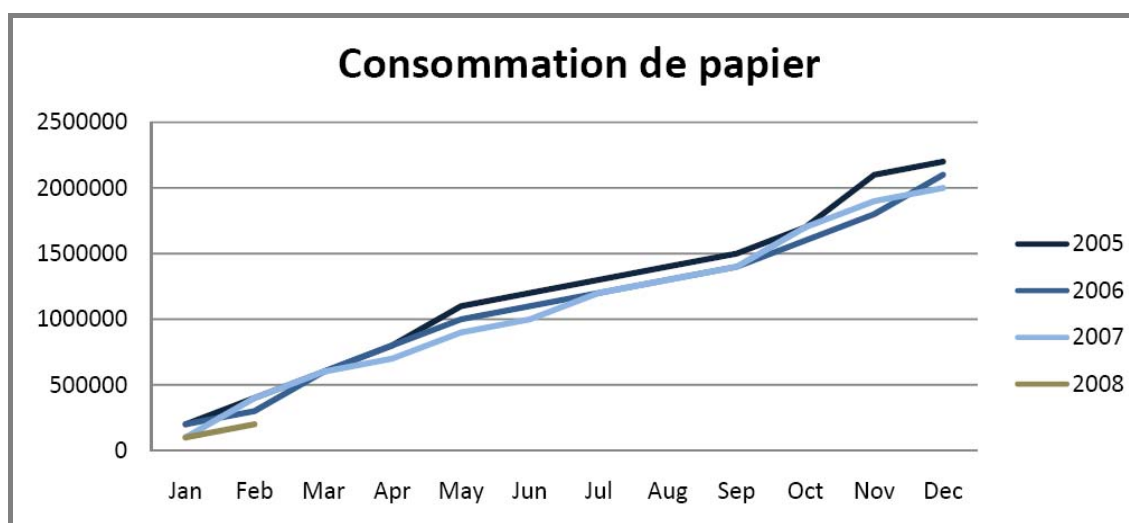
La consommation de papier

Principalement dû à l'impression des supports de cours, l'Ifage consomme énormément de papier. Elle s'est fixé comme objectif une réduction de 15% de sa consommation de papier d'ici l'année prochaine (janvier 2009).

Afin d'y parvenir, elle a mis en place un certain nombre de mesures telles que :

- L'impression systématique, et dans la mesure du possible, en recto-verso
- Une affiche placée en haut de chaque photocopieuse rappelant de faire un test avant de lancer une grosse impression.
- La mise en place et la promotion d'un Campus Virtuel, pour les supports de cours additionnel

Figure 14
Consommation de papier à l'Ifage



Source : Internet <http://www.ifage.ch/portrait/agenda21.pdf>

Ce tableau nous montre la consommation de papier à l'Ifage durant les dernières années. Nous pouvons constater une diminution de la consommation totale entre 2007 et les années précédentes et également pour le début 2008, une consommation encore bien en dessous des années antérieures.

Gestion des déchets

L'Ifage récupère et trie un certain nombre de matériaux depuis plusieurs années déjà. Son objectif est de réduire le nombre de déchets par une campagne de sensibilisation du personnel et des apprenants fréquentant l'établissement. Ci-dessous, les différents matériaux récupérés et les moyens de récupération.

Figure 15
Gestion des déchets

Matériaux	Elimination
Papiers et cartons	Collecté par la voire
Matériel informatique et électronique	Collecté par Swico <i>(Dans de nombreuses occasions, la matériel est réparé et souvent réutilisé dans une deuxième fonction intra-Ifage)</i>
PET	Collecté par Serbeco <i>(Poubelles PET à tous les étages et les nettoyeurs trient le PET des salles de cours et autres poubelles si nécessaire)</i>
Cartouches de Toner	Collecté par Eco-Logistic <i>(entreprise de réinsertion professionnelle)</i>
Piles et accus	Déposé chez Leclanché SA
Câblage	Déposé à la déchetterie ESREC de la Praille
Bois	Déposé à la déchetterie ESREC de la Praille
Verre	Déposé à la déchetterie ESREC de la Praille
Ampoules et tubes fluo	Déposé à la déchetterie ESREC de la Praille
Ferraille	Déposé à la déchetterie ESREC de la Praille

Source : Internet <http://www.ifage.ch/portrait/agenda21.pdf>

d) Promotion de produits et de services avantageux du point de vue écologique

L'Ifage a mandaté une entreprise de nettoyage certifiée ISO 9001 et 14001, il s'agit de la société DOSIM. Une discussion a été engagée entre l'Ifage et cette société afin de s'assurer d'une gestion environnementale optimale.

Certains points ont été mis en place rapidement afin de corroborer avec la stratégie environnementale, il s'agit :

- Une diminution de la gamme de produits utilisés (4 produits de base)

- Une diminution de la quantité de produits utilisés
- La récupération du papier dans des poubelles spécifiques et tri
- Choix des produits (produit « Cerovert »)

e) *Promotion d'une autre mobilité*

La majorité des collaborateurs, 75%, utilisent les transports publics (ou vont à pied) pour se rendre à l'Ifage contre 15% qui utilisent leur voiture et 10% un autre moyen de transport (2 roues). En été, la proportion des collaborateurs utilisant le vélo est de 15%.

Cette année, l'Ifage se lance dans un audit des moyens de transports utilisés par les quelques 500 formateurs et plus de 10'000 étudiants pour se rendre à l'Ifage. Ceci afin de pouvoir proposer un plan de mobilité généralisé.

f) *Programme de formation*

Le développement des compétences de management.

Afin d'améliorer les compétences des chefs de secteurs, ils sont invités à suivre une formation de gestion de projets pendant l'année 2008. Cette formation a été choisie parmi afin d'accompagner la nouvelle organisation et les nouveaux objectifs de l'Ifage.

Formation continue

Les nouveaux collaborateurs fraîchement engagés suivent une formation interne en informatique concernant les logiciels et outils utilisés et sont encouragés à passer des certifications dans le domaine des logiciels bureautiques. De plus, ils sont également vivement sollicités à participer au cours « connaissance de l'Ifage » expliquant l'histoire, l'organisation et divers autres points pratiques et utiles à la vie de la Fondation. Dans leurs premiers jours d'arrivée, ils sont également initiés au domaine de la Qualité et plus précisément à ISO 9001. Le Système de management de la qualité leur est présenté ainsi que les procédures et autres documents utiles à leur fonction.

Dans le cadre d'Eduqua, les formateurs disposent tout au long de l'année de séances et ateliers de travail pédagogiques sur des thèmes précis.

Pour finir, une somme de 500.- à 1'000.- par année et par collaborateur est mise à disposition du personnel non-enseignant et enseignant afin de suivre des cours inscrits au catalogue de l'Ifage.

g) *L'emploi à l'Ifage*

L'Ifage comptait 40 employés à la fin 2007. Le tableau ci-dessous nous montre une certaine flexibilité du temps de travail avec presque autant de temps partiel que de temps complet. Il indique également que l'Ifage emploie régulièrement des apprentis, en l'occurrence 3 au cours de cette année. A la rentrée 2008, l'Ifage comptera 5 apprentis au sein de son effectif.

Figure 16
Effectif des collaborateurs à la fin 2007

	2005	2006	2007
<i>Effectif au 31 déc.</i>			
Total d'employés	35	35	37
<i>Dont temps complet</i>	21	25	21
<i>Dont temps partiel</i>	14	10	16
Apprentis	3	3	3
Total	38	38	40
<i>Dont total collaboratrices</i>	29	28	30
<i>Dont total collaborateurs</i>	9	10	10

Source : Internet <http://www.ifage.ch/portrait/agenda21.pdf>

3.3.8 Mon rôle

Ma place de Collaboratrice RH m'a permis d'apporter quelques améliorations dans le département RH ainsi que mon aide dans le Management Durable mis en place à l'Ifage.

a) *Charte d'entreprise*

Comme vu au point 2.1.3, la charte DRHD n'est pas indispensable à l'engagement d'une entreprise dans le Développement Durable. Si la légitimité de l'entreprise est contestée, il faudra bien plus qu'une déclaration d'intention afin de mobiliser les employés et d'apporter de vrais changements.

Toutefois, ce document permet de réunir la politique et les engagements de l'entreprise et de le communiquer à l'interne tant qu'à l'externe. Il s'agit selon moi d'un début.

C'est dans le cadre de l'Agenda21 qu'il m'a été demandé de créer une charte d'entreprise¹⁶. Afin d'y parvenir, je me suis renseignée sur le sujet et j'ai recherché, via internet, quelques exemples concrets. Ensuite, j'ai repris les éléments déjà existant à l'Ifage à savoir : Mission, valeurs, engagements politique qualité. Les 90% des

¹⁶ Annexe 13, page 115

éléments à utiliser existaient déjà et il ne manquait plus qu'à les mettre en page de manière à ce que ce document soit facile et agréable à lire.

Toujours en collaboration avec la société CAP21, une modification a été apportée quant à la mission. La mission décrite par l'Ifage s'avère être plutôt la vision de l'entreprise. En effet : « Contribuer à construire le meilleur parcours professionnel » est de l'ordre du souhait, de ce vers quoi tend l'Ifage et non de la mission ou du rôle premier de l'Ifage. Malheureusement, cette modification n'a été effectuée que dans la charte Ifage. Le rapport annuel ou autres documents papiers n'ont, quant à eux, pas été modifiés.

Un point ne m'a cependant pas fait très plaisir. Une fois que les « coachs » de la société Cap21 aient validé la charte, ils m'ont dit que nous irions ensemble présenter ce document au Directeur. Hors, c'est par l'intermédiaire du Directeur que j'ai appris que la charte de l'entreprise lui avait été présentée sans que l'on m'ait sollicité.

Cela peut paraître insignifiant. Toutefois, je pense cette action est justement contraire au Management Durable. A quoi ça sert d'impliquer les employés s'ils ne peuvent même pas retirer un minimum de gratification.

Pour finir, j'ai eu les excuses d'une personne de la société Cap21 qui elle-même n'avait pas été satisfaite de la manière avec laquelle ça s'était déroulé et qui m'a avoué avoir été pris de court.

b) Statistiques du personnel

Toujours de part la place que j'avais à l'Ifage et dans le cadre de l'Agenda21, j'ai été sollicitée afin de fournir des statistiques sur le personnel. Ce point est plutôt délicat à traiter car l'Ifage ne possède pas d'outil suffisamment performant pour la gestion du personnel. Dès lors, et en fonction des statistiques demandées, j'ai créé un fichier Excel me permettant de réunir toutes les informations utiles et nécessaires.

Ce fichier m'a permis d'avoir une base de données déjà plus exploitable que le logiciel en place à l'Ifage. Les champs principaux sont :

- Anniversaire
- Age
- Date d'entrée
- Date de sortie
- Ancienneté
- Le numéro du poste occupé
- Le motif du départ

Ces informations sont sensées me permettre, après manipulation, de sortir les statistiques demandées, à savoir :

- Turnover
- Moyenne d'ancienneté
- Taux de rotation par poste
- Temps moyen d'occupation par poste.

Ces statistiques sont importantes dans la gestion des RH et de cette façon également indispensable dans une politique durable. Il s'agit d'indicateurs très utiles permettant de détecter un dysfonctionnement dans un poste de travail ou voir dans la gestion de l'entreprise.

L'idée de créer ce fichier étant venu suite à la demande de statistiques de Cap21, ce fichier n'a pas eu le temps de se développer suffisamment et je n'ai pas eu le temps de l'exploiter pleinement avant mon départ.

3.3.9 Qu'en pense le personnel administratif ?

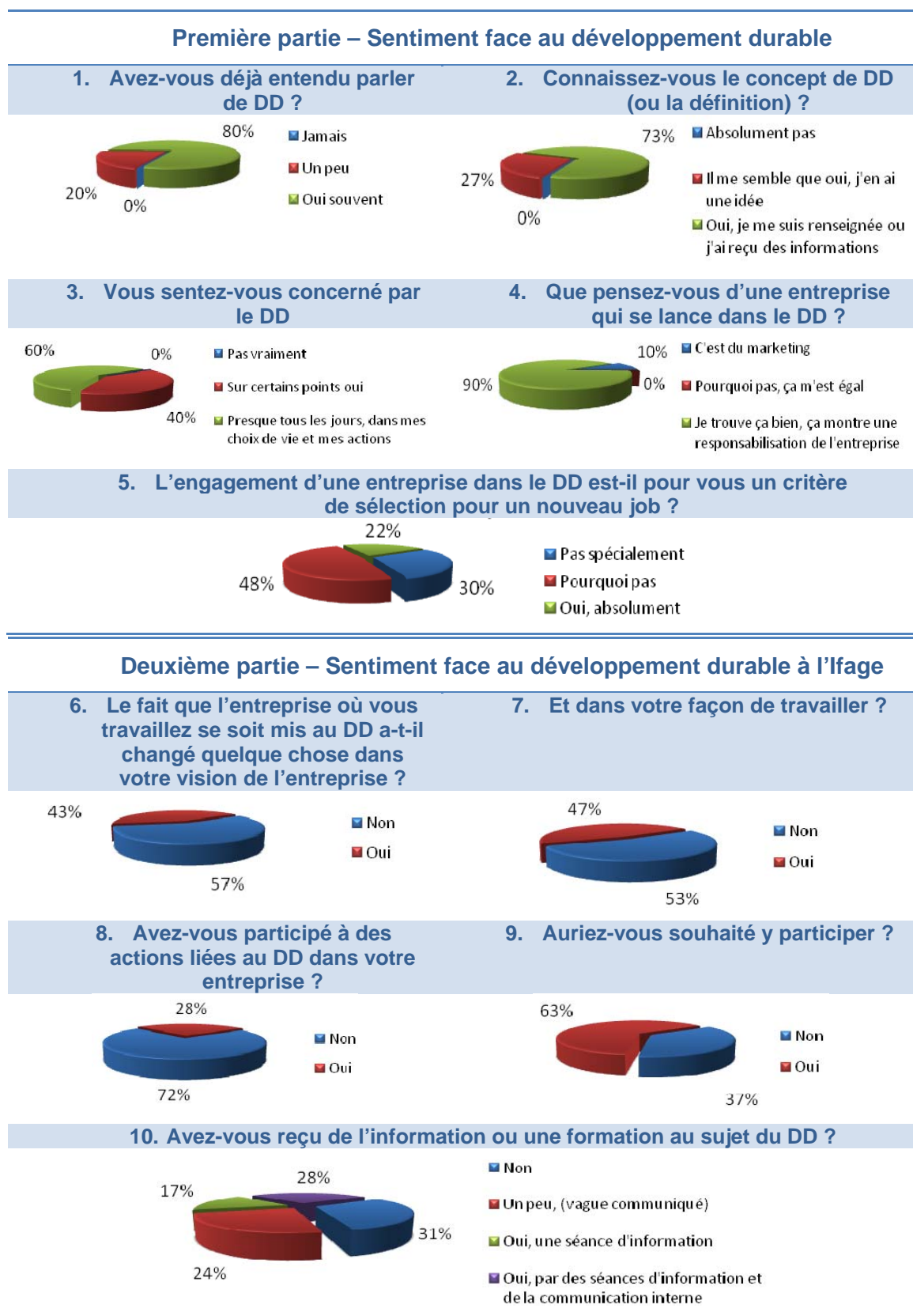
Nous avons vu dans les parties précédentes que l'engagement des entreprises dans le Développement Durable sollicite également beaucoup une mobilisation de la part des employés.

De ce fait, j'ai voulu déterminer la sensibilité des employés administratifs de l'Ifage au sujet du développement durable et plus particulièrement vis-à-vis de celui mis en place à l'Ifage. Afin d'y arriver, j'ai créé un questionnaire¹⁷ qui a d'abord été présenté au directeur avant d'être distribué à chaque employé. Puis, c'est trente questionnaires qui ont ensuite pu être récoltés.

Ce questionnaire peut être scindé en deux parties. La première partie, points 1 à 5, sert à identifier le niveau de connaissance et de sensibilité des employés face au développement durable de manière générale. La deuxième partie, points 6 à 12, concerne le développement durable à l'Ifage et sert à identifier « l'implication » des employés ou leur « intérêt » face à cet engagement.

¹⁷ Annexe 14, page 116

Tableau 8
Résultats du questionnaire interne



b) *Leurs avis sur le Développement Durable*

Ces résultats nous montrent que les employés de l'Ifage ont une assez bonne connaissance du Développement Durable. La majorité s'est renseignée ou a reçu de l'information à ce sujet et la majorité se sent concerné presque tous les jours par le Développement Durable.

D'une manière générale, les employés se positionnent face à une entreprise s'engageant dans un Développement Durable. En effet, 10% pense qu'il s'agit d'une stratégie principalement marketing contre 90% qui estime cette démarche responsable.

Cependant, nous ne pouvons pas constater le même positionnement face au choix d'une nouvelle entreprise en fonction de son engagement ou non dans le développement durable. En effet, 30% indique ne pas apporter spécialement d'importance à ce critère contre 22% qui affirme prendre en compte ce critère et contre 48% qui indique qu'éventuellement ce critère sera pris en compte.

En résumé, la majorité des employés est au courant du Développement Durable et en a une assez bonne compréhension. Il s'agit d'un point pour lequel ils portent passablement d'attention mais pas au point de devenir une priorité dans leur vie actuellement.

c) *Leur avis sur le Développement Durable à l'Ifage*

Par rapport à l'Ifage, les avis sont plutôt mitigés. En effet, 57% n'ont pas changé leur vision de l'entreprise et 53% estiment ne pas avoir changé leur façon de travailler.

Ceux ayant répondu oui à ces deux premières questions, ont justifié leur réponse avec les remarques ci-dessous :

Tableau 9
Réponses à deux questions

Changement de la vision de l'entreprise ?	Changement dans la façon de travailler ?
<ul style="list-style-type: none">• « Car cela implique que l'entreprise se préoccupe enfin du long terme »• « Il y a des gens qui respectent le développement durable et d'autres pas »• « Parce que des réflexions sont faites dans un but d'amélioration sur tout le fonctionnement de l'Ifage. RH,	<ul style="list-style-type: none">• Être encore plus ouverte aux nouvelles idées et ne pas seulement rester sur ses acquis• Nouvelle responsabilisation, prise de conscience de mes propres responsabilités face à l'environnement quel qu'il soit

communication, gestion du matériel, santé sécurité, consommation d'énergie, etc. »

- « *Cela montre qu'elle n'est pas indifférente à ce qu'il se passe et c'est primordial »*
- « *Cela touche et correspond à mes valeurs. Plus impliquée. Certaine fierté de travailler dans une entreprise où il y a une mise en place DD »*
- « *Une entreprise plus soucieuse de l'état de l'environnement »*
- « *Cela a renforcé l'image positive, dynamique que j'ai de l'Ifage »*
- « *C'est une prise de conscience des responsabilités au niveau de la direction sur les impacts de l'entreprise. »*
- « *Identité forte, fierté, respect envers autrui. »*
- « *C'est rassurant pour l'avenir que des entreprises s'impliquent dans ce domaine »*
- « *Cela montre que l'entreprise est aussi consciente de son impact sur l'environnement »*

- *Je fais plus attention*
- *Recyclage papier, les lumières, économie papier*
- « *Cela m'a rendue attentive à tous les aspects ci-dessus et j'essaie de les appliquer au mieux »*
- « *Je fais plus attention à certains gestes, comme la consommation de papier »*
- « *Mise en place de réflexes visant à économiser l'énergie et à récupérer ce qui peut l'être »*
- « *Prise de conscience »*
- « *+ de tri »*
- « *Je fais encore plus attention à économiser les ressources »*
- « *J'essaie d'être économe et de recycler un maximum »*
- « *Influence sur chaque action qui est entreprise ou à planifier »*
- « *+ de réflexion, moins de déchets, + de récupération, moins d'impression papier »*
- « *Cela m'a montré qu'il faut être plus responsable et attentif vis à vis des énergies. »*

Ces remarques sont assez intéressantes et démontrent un réel impacte du Développement Durable à l'Ifage sur leur perception des choses.

Par rapport à la participation des employés à des actions liées au développement durable, nous pouvons constater que seul 28% ont participé à des actions et que 63% auraient souhaité y participer. Plus de la moitié des employés auraient souhaités participer à l'Agenda21 mis en place à l'Ifage. Il s'agit de nouveau d'une preuve de l'impact ou de l'intérêt du Développement Durable pour les employés.

Les résultats de la dernière question sont mitigées. En effet, il y a quasiment une égalité entre les quatre possibilités de réponse. L'information n'a peut-être pas été donnée de manière uniforme à tous ou peut-être que certains employés étaient absents au moment de la séance d'information et qu'il n'y a pas eu de séance de rattrapage.

Pour ma part, je n'ai assisté qu'à une seule présentation de la démarche de l'Ifage dans le développement durable puis à une discussion avec une personne de la société

Cap21. J'ai trouvé cette information relativement légère. Le plan d'action ou la méthodologie n'a, à mon avis, pas été suffisamment expliqué.

L'information autour de l'engagement de l'Ifage n'a, à mon avis, pas été suffisante. De plus, au vue de l'intérêt des employés face à cet engagement, une meilleure communication aurait pu, je pense, mobiliser plus de personne dans cette démarche.

3.3.10 Bilan du Management durable à l'Ifage

Le Management durable à l'Ifage a été mené par des actions sur les différents thèmes vus précédemment. De cette façon, il n'y a pas eu un grand changement au niveau du Management.

Cependant, au vu des réponses au questionnaire distribué, je constate un certain intérêt à l'orientation de l'Ifage dans le Développement Durable.

En conclusion, bien que l'engagement de l'entreprise n'ait pas été une révolution en tant que telle, elle a suscité de l'intérêt et de l'engagement de la part des collaborateurs.

Cette « mobilisation » est un très bon signe d'appartenance à l'entreprise et est un gage de motivation.

L'Ifage est constitué de très bon collaborateurs, sensibles aux démarches prises par l'entreprise. Par ce fait, elle a beaucoup de capacité en interne pour son développement. A elle de savoir les gérer et de réussir à conserver et développer encore plus leur appartenance et leur motivation.

Cependant, il est nécessaire pour y arriver d'avoir un département des Ressources Humaines bien structuré et compétent. Hors, comme nous l'avons vu précédemment dans l'analyse des Ressources Humaines à l'Ifage, ce département n'est pas encore suffisamment qualifié.

En conclusion, je retire de cette analyse que l'Ifage a réussie à mobiliser son personnel principalement de part l'objet de sa démarche. De plus, cet engagement a permis d'apporter une amélioration des RH, notamment au niveau de la gestion des données du personnel. En dernier point, je pense que cette démarche a également renforcé le lien d'appartenance à l'entreprise et ainsi la culture d'entreprise.

4. Recommandations

4.1 Recommandations pour les RH

4.1.1 Selon l'outil d'évaluation VRH

Suite à l'interprétation des résultats de l'analyse des RH effectuée à l'Ifage au point 3.2.2, différentes pistes d'amélioration peuvent être citées :

- Amélioration de la communication
- Analyse et utilisation des données disponibles
- Amélioration de la structure RH
- Planification de la VRH

a) *Amélioration de la Communication*

L'Ifage possède de très bonnes procédures mais qui malheureusement, dû à un manque de communication autour, sont peu ou mal exploitées. De plus, la communication utilisée par le Directeur/RH est parfois floue et le message n'est pas toujours compréhensible. Quand il est sollicité pour nous passer une information précise nous avons de la peine à obtenir la réponse à notre interrogation. Cela dénote la difficulté à partager le rôle de Directeur à celui de Responsable RH car ce dernier est sensé être très clair dans ses décisions. Par exemple, au moment des augmentations, il est primordial d'informer précisément tous les employés sur la politique de rémunération et des raisons du montant de leur augmentation. Ceci afin d'éviter tous malentendu ou malaise entre les employés ainsi qu'un sentiment d'inégalité.

Ci-dessous, j'ai repris des composantes de l'analyse des RH liées à la communication écrite et orale car les deux sont très importante au sein d'une entreprise.

Tableau 10
Recommandations - Communication

Composantes	Commentaires
Programme d'orientation	Orientation régulière mais elle n'insiste pas assez sur la mission, les buts et les normes de performance attendus par l'organisation.
Procédures de discipline, de	Il existe des procédures formelles, mais

licenciement et pour plaintes	elles ne sont pas clairement expliquées et par conséquent elles ne sont pas pleinement exploitées.
Relations avec les syndicats	Les rôles de chacun ne sont pas clairs
Dossiers du personnel	Il n'existe pas de politique d'accès aux dossiers du personnel
Descriptions de postes	Les descriptions de postes ne sont pas toutes complètes ou mises à jour avec les tâches spécifiques et les relations de supervision.

Ces composantes démontrent un certain manque d'information ou de communication envers les employés.

b) Analyse et utilisation des données disponibles

Ci-dessous, les composantes qui font ressortir le manque d'exploitation des données RH.

Tableau 11
Recommandations – utilisation des données

Composantes	Commentaires
Fidélisation du personnel	Des données sur les taux de rétention du personnel existent mais aucune analyse n'a été faite pour déterminer les facteurs qui y contribuent.
Système de suivi du personnel	Toutes les données sont disponibles et mises à jour, mais elles ne sont pas formellement utilisées pour la planification ou les prévisions VRH

Des statistiques sur le personnel sont disponibles telles que le turnover et l'absentéisme. Cependant, elles ne sont pas analysées afin de déterminer les causes ou de prévenir un problème de gestion interne.

Dans un premier temps, il faudrait effectuer des comparatifs avec ces données :

- comparatif d'une année à l'autre
- comparatif avec les statistiques Suisse.

Puis, il faudrait identifier les raisons :

Par exemple pour le turnover : un entretien effectué avec la personne ayant donné sa démission permettrait de connaître les raisons de son départ. Cet entretien devrait se faire une fois que l'employé ait reçu son certificat de travail afin qu'il n'ait pas de crainte à expliquer ses motivations à quitter l'entreprise. Il ne s'agit pas de régler des comptes mais juste d'avoir une discussion sur le départ de l'employé. Des fois il s'agira d'une opportunité plus intéressante que l'employé aura trouvé et des fois il peut s'agir d'un malaise à l'interne. Cette analyse permet de détecter un problème interne et ensuite de pouvoir agir en conséquence.

Par rapport à l'absentéisme : il faut faire attention à tout type d'absentéisme. Certains sont absents ponctuellement sans certificat médical mais plusieurs fois par année. Il est important d'avoir une attention particulière sur ces employés et pourquoi pas d'instaurer un entretien avec le responsable de service après chaque absence afin que l'employé explique son absence. Cet entretien aura comme bénéfice de renforcer le lien entre l'employé et le responsable. D'une part, cela peut dissuader l'employé n'ayant pas une bonne raison à devoir se justifier devant son supérieur et d'autre part, si l'employé a une raison précise ça lui permettra de dialoguer avec son supérieur et d'instaurer un climat de confiance.

Afin d'atteindre le niveau maximum dans la recherche de fidélisation des employés il est nécessaire de mettre en place une stratégie pour améliorer le taux de rétention du personnel. Cette stratégie nécessiterait l'aide d'une personne compétente dans les RH.

Au sujet du Système de suivi du personnel, les données sont disponibles mais elles ne sont pas exploitées étant donné l'absence de planification RH.

c) *Amélioration de la structure RH*

Tableau 12
Recommandations – structure RH

Composantes	Commentaires
Personnel VRH	Il y a certains employés VRH dans l'organisation, mais ils ont peu

Planification de la VRH	d'expérience dans ce domaine. (ou ils ont d'autres fonctions dans l'organisation)
	Aucune planification du personnel n'est effectuée.
	Certains efforts sont faits pour examiner la loi du travail mais pas de manière régulière.
Planification du travail et évaluation des performances	Un système de planification du travail et d'évaluation des performances est en place, mais il est informel et ne comprend pas les plans de travail et les objectifs de performance élaborés conjointement avec le personnel

Le domaine le moins développé est la Capacité RH, avec un niveau évalué à 2 sur 4. Ce domaine comporte le personnel, la planification ainsi que le Budget RH. Afin que cette dernière composante puisse évoluer, l'Ifage a besoin d'instaurer une Planification RH, jusque là absente. Ce point d'amélioration sera traité séparément au point 4.1.1 d).

Par rapport au personnel RH, le niveau actuel n'est pas très élevé car les employés de ce service n'ont que peu d'expérience dans les Ressources Humaines ou assument d'autres fonctions dans l'entreprise. Comme je l'ai déjà mentionné auparavant, c'est le Directeur qui assume également la responsabilité des Ressources Humaines. Cependant, et afin de permettre au département des Ressources Humaines d'évoluer, il serait préférable dans un premier temps de séparer cette responsabilité de celle de la direction et d'en créer un véritable département.

Par rapport à la planification du travail et l'évaluation des performances, ce point n'est pas suffisamment à la hauteur car il manque les compétences d'un professionnel des Ressources Humaines. En effet, des outils sont disponibles, notamment grâce à ISO 9001, mais ne peuvent être pleinement exploités dû à ce manque de compétences.

Afin de remédier à ce problème, il serait vraiment bénéfique à l'Ifage que la direction se sépare de la responsabilité des Ressources Humaines et qu'un poste de R-RH soit créé (même à temps partiel).

d) *Planification de la VRH*

La planification VRH est le seul point n'étant absolument pas développé à l'Ifage, raison pour laquelle il a été évalué au plus bas avec une note de 1 sur 4.

Afin d'avoir une bonne planification du personnel il faut premièrement savoir exploiter les données disponibles sur le personnel. Ensuite, à l'aide des entretiens annuels, il faut connaître les intérêts de ses employés. C'est en combinant ces deux facteurs qu'une planification peut ensuite être réalisée.

Si on sait qu'un employé partira à la retraite dans deux ans et qu'un autre employé serait intéressé par ce poste, une planification logique et censée pourra être faite. Un plan de formation peut être mis en place pour assurer la relève de l'employé partant à la retraite et au moment venu, le poste du remplaçant, et non le poste du retraité, sera mis au concours. L'objectif étant de mettre au concours des postes requérant le moins de compétences et de formation car la recherche devrait être plus simple et moins risquée. De plus, l'anticipation permet de prendre une décision réfléchie car elle sera faite calmement et non dans l'urgence.

4.1.2 Estimation de l'évolution des RH à l'Ifage

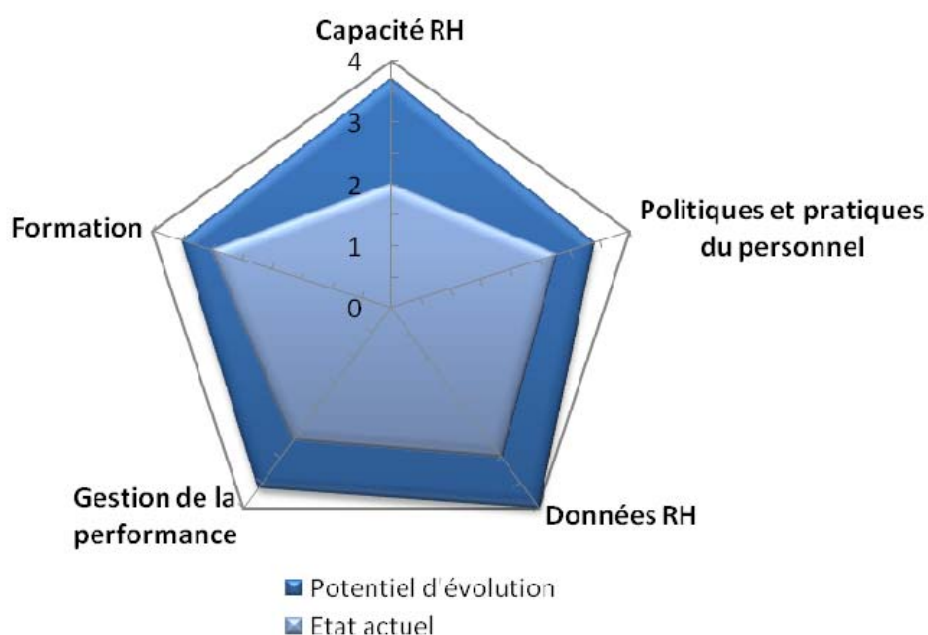
Ci-dessous, une estimation de la capacité d'amélioration des RH à l'Ifage. Si la Fondation arrive à dissocier le poste de R-RH à celui de Directeur et à suivre mes recommandations, elle mettra les meilleures chances de son côté pour s'améliorer au niveau de la gestion et du management des RH.

Tableau 13
Capacité d'amélioration

Domaines	Etat actuel	Capacité d'amélioration
Capacité RH	2	3.7
<ul style="list-style-type: none">• Budget RH• Personnel• Planification	<ul style="list-style-type: none">• 3• 2• 1	<ul style="list-style-type: none">• 4• 4• 3
Politiques et pratiques du personnel	2.8	3.5
<ul style="list-style-type: none">• Système de classification des postes• Système de rémunération et d'avantages divers• Fidélisation du personnel	<ul style="list-style-type: none">• 4• 3• 2	<ul style="list-style-type: none">• 4• 4• 3

<ul style="list-style-type: none"> Recrutement, embauche, transfert et promotion Programme d'orientation Manuel de l'employé Procédures de discipline, de licenciement et pour plaintes Relations avec les syndicats Conformité aux lois du travail 	<ul style="list-style-type: none"> 4 3 3 2 2 2 	<ul style="list-style-type: none"> 4 4 4 3 2 4
Données RH	3	4
<ul style="list-style-type: none"> Système de suivi du personnel Dossiers du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> 3 3 	<ul style="list-style-type: none"> 4 4
Gestion de la performance	2.6	3.6
<ul style="list-style-type: none"> Descriptions de postes Supervision du personnel Planification du travail et évaluation des performances 	<ul style="list-style-type: none"> 3 3 2 	<ul style="list-style-type: none"> 4 4 3
Formation	3	3.5
<ul style="list-style-type: none"> Formation du personnel Programmes de développement du Management et du Leadersip 	<ul style="list-style-type: none"> 4 2 	<ul style="list-style-type: none"> 4 3

Figure 17
Estimation de l'évolution des RH à l'Ifage



4.2 Recommandations par rapport au Management durable à l'Ifage

4.2.1 Implication des RH

Par rapport au Management durable mis en place à l'Ifage, je tiens tout d'abord à encourager la Fondation dans sa démarche honorable. Cette dernière correspond à la politique qualité de l'Ifage qui vise l'amélioration continue.

Toutefois, nous avons pu constater le double rôle très important des Ressources Humaines dans un Management durable. En effet, les RH ont la tâche de faire vivre le Management durable par de la communication interne voire de la formation et ainsi d'impliquer le personnel. De plus, le département RH doit mener à bien les différentes actions qui le lient au développement durable et parfois revoir toute sa politique de gestion RH.

Cependant, l'Ifage ne possède pas un département des RH suffisamment développé pour mener à bien toutes les fonctions inhérentes à son département. En conséquence, le Management durable n'a été à mon avis que partiellement exploité à l'Ifage.

Ma première recommandation par rapport au DD à l'Ifage serait de développer son département RH afin que le Management durable puisse être plus vivant dans l'entreprise vis-à-vis des employés et que l'aspect social puisse être pleinement garanti.

4.2.2 Recommandations par rapport aux référentiels

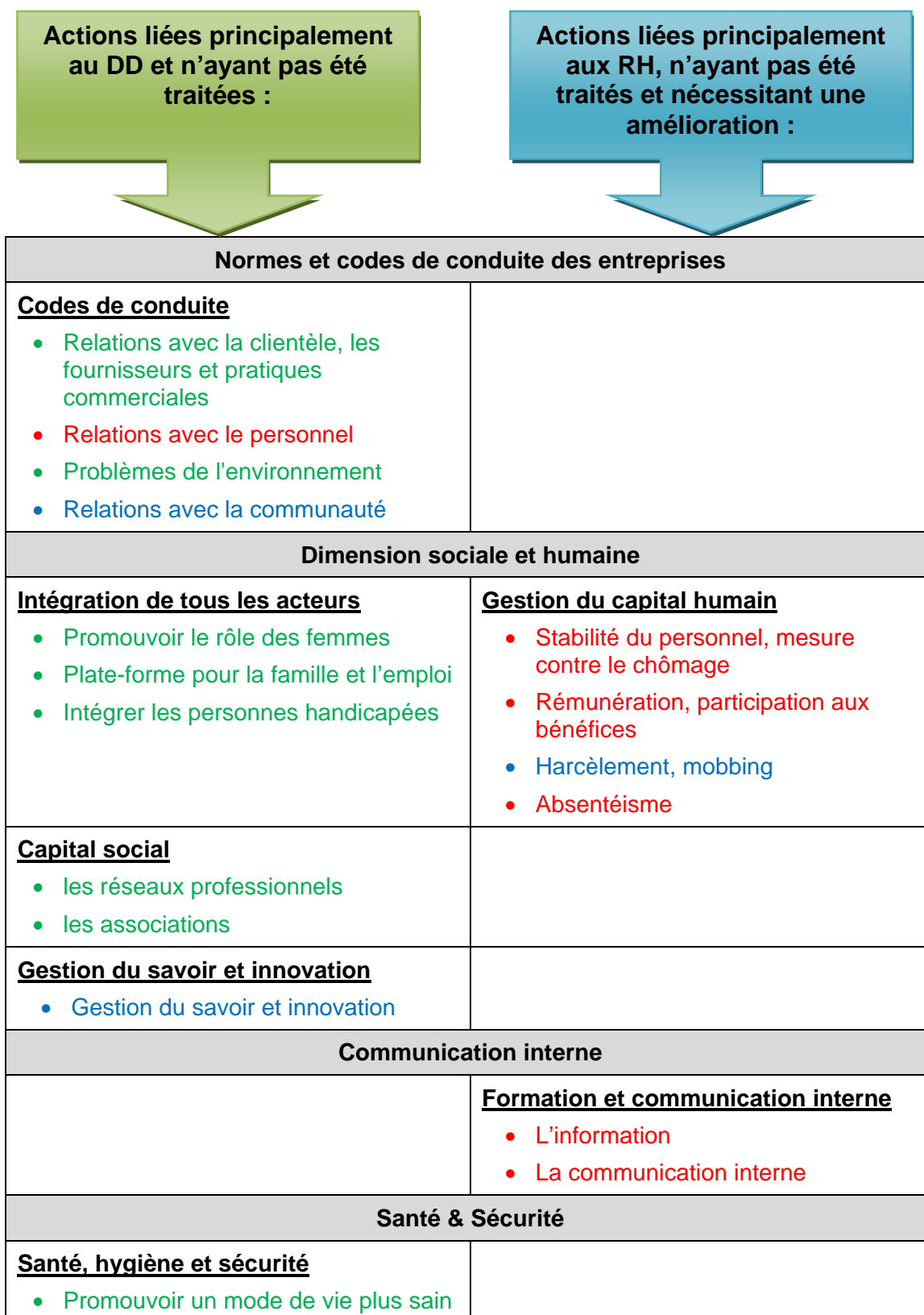
Afin d'identifier d'autres recommandations pour le Développement durable à l'Ifage, toujours en fonction des RH, j'ai du prendre en considération plusieurs éléments :

- les référentiels DD (point 1.1.5)
- la différenciation entre les actions initiées par le DD et celles inhérentes aux RH (point 2.2.1)
- l'état des lieux à l'Ifage (point 3.3.4)
- le niveau des RH à l'Ifage (point 3.2.2)

Ces quatre éléments m'ont permis de sortir une liste de points n'ayant pas été traité ou n'ayant pas un niveau suffisant de développement.

J'ai ensuite différencié les actions par trois couleurs en fonction de leur niveau d'importance et donc de priorité.

Tableau 14
Actions DD et RH



a) *Actions prioritaires*

Le rouge correspond aux actions prioritaires et principalement liées à la fonction RH. Elles seront envisageable et plus facilement réalisable qu'à partir du moment où le département RH sera amélioré. A savoir, au mieux par l'engagement d'un R-RH expérimenté et sinon par un investissement plus important en temps de travail de l'actuel R-RH/Directeur. A partir de cette « restructuration » du département RH, j'estime à une année le temps nécessaire pour mener à bien les différentes actions. Toutefois, l'engagement d'un nouveau R-RH risque de faire ressortir d'autres priorités pour son département que celles que j'ai identifiées et en conséquence modifier le temps de réalisation.

b) *Actions secondaires*

Le bleu correspond aux actions moins prioritaires mais importantes ou intéressantes à mener à bien. Elles n'ont donc pas la même priorité que les actions en rouge mais restent tout de même des pistes à ne pas écarter. Particulièrement pour le point du Harcèlement – Mobbing, ce point ne représente actuellement pas un réel problème à l'Ifage, toutefois il serait naïf de dire que ce cas n'arrivera jamais.

c) *Actions supplémentaires*

Et le vert correspond aux actions s'inscrivant principalement dans une démarche de Développement Durable. Il s'agit de pistes supplémentaires de développement mais qui ne représentent pas une priorité.

4.2.3 Recommandations par rapport aux actions listées par l'Ifage

Les recommandations précédentes ne prennent cependant pas en considération les actions initialement prévues à l'Ifage au point 3.3.6 et pour lesquelles peu de résultat n'a été mentionné dans le rapport de Développement Durable de l'Ifage. Dès lors, ces actions doivent également être revues et hiérarchisées par ordre de priorité.

Les couleurs pour catégoriser les actions sont les mêmes que pour les recommandations du point 4.2.2

Cependant, une nouvelle couleur a été utilisée, le violet, et attribuée aux actions ayant été traitées par l'Ifage mais pour lesquelles il n'y a pas forcément eu d'information ou de suivi.

Objectifs	Actions	Remarques
Permettre aux employés d'intégrer la politique (mission, vision, valeurs...) de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Petit fascicule regroupant les principes généraux de la politique de l'entreprise distribué à chaque collaborateur. Rendre le cours "connaissance de l'Ifage" obligatoire pour tout nouveau collaborateur. Visite de cours pour tout nouveau collaborateur et une fois par année pour tous les autres. 	<ul style="list-style-type: none"> Ces points ont été traités à l'Ifage mais il manque de l'information à ce sujet ou un suivi.
Permettre à l'Ifage d'être à la pointe des besoins en formation	<ul style="list-style-type: none"> Continuer et promouvoir Ingénifage auprès des collaborateurs. (éviter les réductions de personnel, identifier de nouveaux postes et profil au sein de l'Ifage, améliorer les prestations) 	
Limiter le turnover dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Comparer statistiques avec le marché et voir si des actions doivent être entreprises. 	<ul style="list-style-type: none"> Fait partie de mes recommandations
Assurer des modalités d'emploi conformes à l'éthique sociale	<ul style="list-style-type: none"> Sondage auprès du personnel 	
Assurer l'existence de contrat de travail de qualité	<ul style="list-style-type: none"> Sondage auprès du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Réalisable avec mes recommandations par l'acquisition de compétences dans les RH.
Favoriser l'accès à la formation	<ul style="list-style-type: none"> Rendre le cours "connaissance de l'Ifage" obligatoire pour tout nouveau collaborateur. Appliquer les normes Eduqua sur la formation continue. Cours de management du personnel pour tous les chefs de secteurs. Mise en place d'un contrôle des prérequis informatique/gestion demandés (ECDL start + Matrixx) pour tous les collaborateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Toutes ces actions sont déjà initiées mais elles manquent cependant de suivi.
Favoriser le	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de promotion interne. 	<ul style="list-style-type: none"> Réalisable avec mes

développement du personnel	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'entretien d'évaluation annuel (obj. De secteur et personnel). 	recommandations par l'acquisition de compétences dans les RH.
S'impliquer au maximum dans l'apprentissage des jeunes	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir le nombre de places d'apprentissage (1 par année, soit 3 apprentis) et assurer leur suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> Déjà en place et en cours d'amélioration au niveau du suivi des apprentis.
Favoriser l'accès du personnel à l'information et aux actions	<ul style="list-style-type: none"> Diffuser les résultats de l'entreprise. Informer le personnel sur la santé de l'entreprise et les actions menées. Informer le personnel sur les nouveautés. Informer le personnel sur les actions en cours, afin de leur donner l'opportunité d'y participer activement. 	
Donner les mêmes chances de carrières à tous, quelques soit leurs caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> Formaliser une politique d'égalité des chances dans l'entreprise. Mise en place d'initiative visant la promotion des femmes, des minorités et des handicapés au sein de l'entreprise. 	
Garantir une équité salariale pour tous les collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> Application de la politique salariale de l'Ifage à tous les collaborateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Réalisable avec mes recommandations par l'acquisition de compétences dans les RH.
Limiter les déplacements en voiture du personnel jusqu'au lieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> Promotion pour la mobilité douce et voir possibilité pour aide au personnel à l'achat d'un abonnement TPG. Discussion avec les CFF pour intégrer les horaires de trains, bus et trams dans les programmes de cours envoyés aux étudiants 	<ul style="list-style-type: none"> Déjà fait mais il n'y a pas suffisamment de communication ou d'information autour.

Objectifs	Actions	Commentaires
Existence d'une politique de santé sécurité	<ul style="list-style-type: none"> Promotion de la politique santé-sécurité de l'Ifage auprès des collaborateurs. 	<ul style="list-style-type: none">
Instaurer des rythmes de travail adaptés aux possibilités de chacun et limiter ainsi les maladies et accidents professionnels	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'une répartition du travail sur toute l'année, afin d'éviter les pics saisonniers. 	<ul style="list-style-type: none">
Instaurer un climat de travail favorable pour tous les collaborateurs et ainsi limiter les maladies professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Organiser diverses sorties entreprises. Fêtes de Noël de l'entreprise. Commission du personnel. Mettre en place une association sportive au sein de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Ce point est déjà en place à l'Ifage et fait partie de la culture d'entreprise. Il serait cependant important de plus communiquer sur ces actions
Mettre en œuvre un système de prévention des accidents et maladies professionnels	<ul style="list-style-type: none"> Campagne de sensibilisation Formation en matière de sécurité et santé au travail 	<ul style="list-style-type: none"> Comme pour la recommandation : « promouvoir un mode de vie plus sain »
Mettre en œuvre un système de prévention des accidents non professionnels	<ul style="list-style-type: none"> Campagne de sensibilisation 	<ul style="list-style-type: none"> Comme pour la recommandation : « promouvoir un mode de vie plus sain »

4.2.4 Récapitulatif des actions recommandées

Afin d'avoir une vision plus claire des recommandations entre celles par rapport aux référentiels et celles par rapport aux objectifs listées par l'Ifage, j'ai mis en relation les points convergeant.

a) *Actions prioritaires*

Actions selon les référentiels	Objectifs selon l'Ifage / Cap21
<ul style="list-style-type: none"> Stabilité du personnel, mesure contre le chômage 	<ul style="list-style-type: none"> Limiter le turnover dans l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> Rémunération, participation aux bénéfices 	<ul style="list-style-type: none"> Garantir une équité salariale pour tous les collaborateurs
	<ul style="list-style-type: none"> Assurer l'existence de contrat de travail de qualité
	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser le développement du personnel
<ul style="list-style-type: none"> Relations avec le personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser l'accès du personnel à l'information et aux actions

b) *Actions secondaires*

Actions selon les référentiels	Objectifs selon l'Ifage / Cap21
	<ul style="list-style-type: none"> Permettre à l'Ifage d'être à la pointe des besoins en formation
<ul style="list-style-type: none"> Gestion du savoir et innovation 	
<ul style="list-style-type: none"> Harcèlement, mobbing 	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'une politique de santé sécurité
	<ul style="list-style-type: none"> Instaurer des rythmes de travail adaptés aux possibilités de chacun et limiter ainsi les maladies et accidents professionnels
<ul style="list-style-type: none"> Relations avec la communauté 	

c) *Actions supplémentaires*

Actions selon les référentiels	Objectifs selon l'Ifage / Cap21
<ul style="list-style-type: none"> Relations avec la clientèle, les fournisseurs et pratiques commerciales 	

<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de l'environnement 	
<ul style="list-style-type: none"> • les réseaux professionnels • les associations 	
<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer les personnes handicapées • Promouvoir le rôle des femmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Donner les mêmes chances de carrières à tous, quel que soit leurs caractéristiques
<ul style="list-style-type: none"> • Plate-forme pour la famille et l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer des modalités d'emploi conformes à l'éthique sociale
<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir un mode de vie plus sain 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre un système de prévention des accidents et maladies professionnels • Mettre en œuvre un système de prévention des accidents non professionnels

Cette vision nous permet de constater certains liens entre les deux sources d'actions et d'avoir une vue de manière complète et complémentaire.

d) Objectifs/actions de l'Ifage nécessitant une révision

Les objectifs et actions suivants doivent, selon moi, être revus en termes de suivi et de communication.

- Permettre aux employés d'intégrer la politique (mission, vision, valeurs...) de l'entreprise
 - a) Petit fascicule regroupant les principes généraux de la politique de l'entreprise distribué à chaque collaborateur.
 - b) Rendre le cours "connaissance de l'Ifage" obligatoire pour tout nouveau collaborateur.
 - c) Visite de cours pour tout nouveau collaborateur et une fois par année pour tous les autres.
- Favoriser l'accès à la formation
 - a) Rendre le cours "connaissance de l'Ifage" obligatoire pour tout nouveau collaborateur.
 - b) Appliquer les normes Eduqua sur la formation continue.
 - c) Cours de management du personnel pour tous les chefs de secteurs.
 - d) Mise en place d'un contrôle des prérequis informatique/gestion demandés (ECDL start + Matrixx) pour tous les collaborateurs.
- S'impliquer au maximum dans l'apprentissage des jeunes
 - a) Maintenir le nombre de places d'apprentissage (1 par année, soit 3 apprentis) et assurer leur suivi. Limiter les déplacements en voiture du personnel jusqu'au lieu de travail
- Limiter les déplacements en voiture du personnel jusqu'au lieu de travail

- a) Promotion pour la mobilité douce et voir possibilité pour aide au personnel à l'achat d'un abonnement TPG.
 - b) Discussion avec les CFF pour intégrer les horaires de trains, bus et trams dans les programmes de cours envoyés aux étudiants
- Instaurer un climat de travail favorable pour tous les collaborateurs et ainsi limiter les maladies professionnelles
 - a) Organiser diverses sorties entreprises.
 - b) Fêtes de Noël de l'entreprise.
 - c) Commission du personnel.
 - d) Mettre en place une association sportive au sein de l'entreprise

Conclusion

En conclusion à ce travail, je tiens premièrement à dire que j'ai eu beaucoup de plaisir à effectuer non pas la réalisation même du travail mais particulièrement la recherche d'information, l'approfondissement de la matière et l'analyse de l'ifage.

Tous ces éléments m'ont permis d'obtenir la réponse à la première question que je me suis posée : Quel est le rôle des RH dans un Management Durable ?

A présent je peux affirmer qu'il est impossible de dissocier les Ressources Humaines d'un Management Durable. Ce département a une forte mission dans l'instauration et puis la continuité de la culture d'entreprise et a une grande importance dans la motivation du personnel. Ces points vont passablement améliorer les conditions de travail et ainsi contribuer à l'amélioration de la productivité. En outre, tout l'aspect social du Développement Durable est principalement à la charge du département RH.

En résumé, je pense qu'un Management Durable ne peut vivre ou être réellement durable dans une entreprise dépourvue de Ressources Humaines.

Bibliographie

Livres

Dynamiser la gestion des Ressources Humaines

Yves Emery – François Gonin

Presses Polytechniques et Universitaires Romandes (PPUR)

RH et développement durable, une autre vision de la performance

Bernard Calisti – Francis Karolewicz

Editions d'Organisation

Sites Internet

Développement Durable

<http://www.planet-terre.ens-lyon.fr>

<http://www.agora21.org/dd.html>

<http://pcliglct.blogspot.com/>

<http://www.ge.ch/agenda21/pme/>

<http://www.actu-environnement.com/>

Normes

<http://www.optimum-institute.ch>

http://fr.wikipedia.org/wiki/ISO_14001

<http://www.sqs.ch/fr/index/leistungsangebot/h140.htm>

http://www.actu-environnement.com/ae/dossiers/iso14000/iso_principe.php4

<http://fr.wikipedia.org/wiki/OHSAS>

http://www.sqs.ch/fr/ohsas_18001_2007.pdf

<http://www.givaway.fr/docs/norme-sa8000.pdf>

Ressources Humaines

<http://www.pwc.com>

<http://www.fmk-consulting.com>

http://erc.msh.org/newpages/french/toolkit/hrd_fr.pdf

Ifage

<http://rc.ge.ch>

<http://www.ifage.ch>

Annexe 1

Lexique – définitions

- DD : Développement Durable
- RH : Ressources Humaines
- GRH : Gestion des Ressources Humaines
- VRH : Valorisation des Ressources Humaines
- DRHD : Développement Ressources Humaines Durable

Valorisation des Ressources Humaines : l'utilisation intégrée des systèmes, des politiques et des pratiques pour recruter, développer et maintenir les employés afin que l'organisation puisse atteindre les buts souhaités.

Durable : l'être humain est au centre des dimensions dans lesquelles il vit et il est le seul à pouvoir faire en sorte qu'elles cohabitent harmonieusement permettant ainsi la pérennité de sa planète.

Viable : concilier les facteurs économiques et environnementaux afin de permettre à long terme et de façon autosuffisante une croissance économique basée sur les ressources renouvelables

Vivable : il s'agit d'assurer un cadre de vie acceptable en conciliant le social et l'environnement. (L'idée de réduire les inégalités entre pays du Nord et du Sud est également prise en compte).

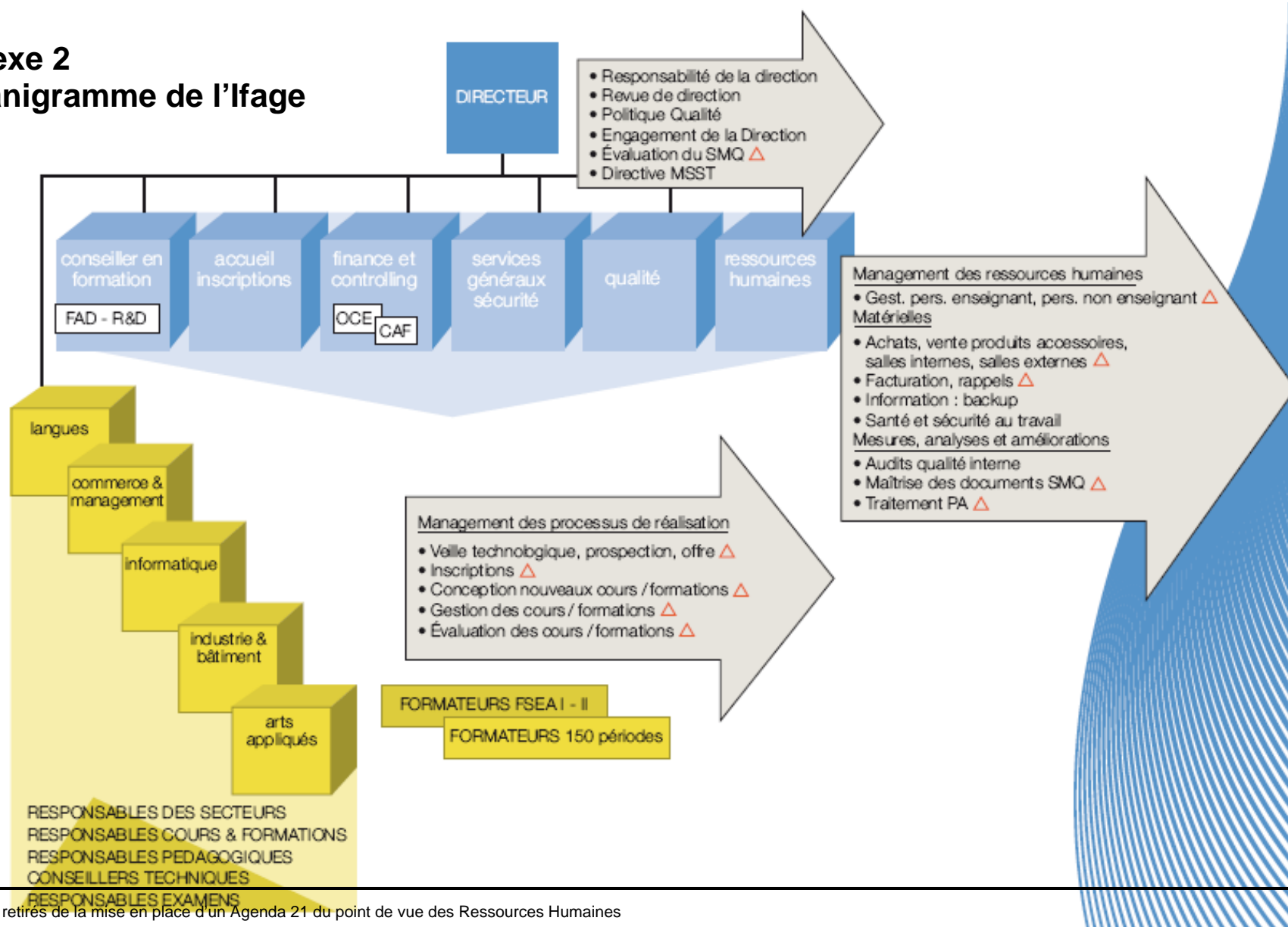
Équitable : l'objectif est de respecter les droits de l'homme tout en poursuivant sa croissance économique et de parvenir à un commerce équitable dans le monde.

Responsabilité économique : favoriser une gestion optimale des Ressources Humaines, naturelles et financières et adopter des principes comme Pollueurs/payeurs, achats responsables,... .

Responsabilité sociale : gouvernance d'entreprise, meilleure satisfaction des besoins de tous (santé, logement, éducation)

Responsabilité environnementale : préservation, valorisation, voire amélioration de l'environnement et des ressources naturelles.

Annexe 2 Organigramme de l'Ifage



Annexe 3

Fiche 9, Code de conduites des entreprises

Un code de conduite est un ensemble de valeurs et de principes qu'une société ou organisation déclare respecter dans ses activités. La mise au point d'un tel code est l'occasion pour vous de mieux définir ou redéfinir la mission de votre PME et de soigner votre image publique. C'est également un outil fédérateur pour l'ensemble de vos collaborateurs.

Définition

Selon la définition de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le code de conduite consiste en un «*engagement pris volontairement par une société ou une organisation d'appliquer certains principes et normes de comportement à la conduite de ses activités ou opérations*».

Sur quoi portent les codes de conduite?

Les codes d'entreprise peuvent porter sur des domaines très variés: droits humains, éthique commerciale, environnement, respect de la communauté, concurrence, conditions de travail, santé et sécurité, recherche scientifique et technologie. Ils concernent généralement les relations de l'entreprise avec ses «parties prenantes», à savoir:

- **Relations avec la clientèle, les fournisseurs et pratiques commerciales:** qualité et sécurité des produits, éthique marketing et vente, contrôle des exportations, attitude en cas de réclamation, attitude face aux pratiques de corruption
- **Relations avec le personnel:** égalité des chances, promotion, rémunérations et prestations, environnement de travail, transparence des communications
- **Relations avec les actionnaires:** transparence, responsabilité financière, gouvernance
- **Problèmes de l'environnement:** gestion des risques, santé et sécurité au travail
- **Relations avec la communauté:** coutumes et cultures locales, participation à la vie de la collectivité, dons et activités philanthropiques.

A quoi sert un code de conduite?

Le code de conduite répond à plusieurs objectifs:

- assurer la transparence des règles communes
- inspirer le sens des responsabilités dans les devoirs et obligations mutuels des différents acteurs
- motiver le personnel en donnant un sens à la mission de l'entreprise et en définissant sa culture
- définir des normes en matière de professionnalisme et de pratiques commerciales.

Objectifs externes

Vis-à-vis de l'extérieur, l'entreprise qui se dote d'un code de conduite vise parallèlement deux objectifs complémentaires:

- véhiculer une image crédible et favorable
- signaler ses exigences à sa clientèle, aux fournisseurs et aux sous-traitants.

Exemple concret : gestion de la chaîne de production

Une PME suisse fournisseuse de textiles en coton bio pour Coop Natura a reçu une distinction spéciale lors du Sommet mondial de Johannesburg en septembre 2002. Cette entreprise applique des principes de responsabilité économique, sociale et environnementale sur

l'ensemble de la chaîne de production, des producteurs de coton organique aux consommateurs en passant par les diverses étapes de fabrication. Au cours de ces dernières années, son action a permis de lancer plusieurs projets de production de coton organique en Inde, Tanzanie et Turquie.

Le «Code suisse de bonne pratique»

A la demande des milieux intéressés, economiesuisse a chargé un groupe d'experts de recenser et d'analyser tous les efforts déployés en vue d'améliorer le gouvernement d'entreprise en Suisse. Le groupe a commencé ses travaux en janvier 2001. Il s'est inspiré des modèles internationaux pour élaborer en 2002 les bases d'un «Code suisse de bonne pratique». Ce code est spécifique à la situation de notre pays, qui **se caractérise par trois facteurs**:

- grande diversité d'entreprises, grandes, moyennes et petites
- entrée en vigueur de la révision du droit des sociétés le 1er juillet 1992
- droit des actionnaires légèrement différent du droit allemand ou anglo-saxon.

Le Code suisse de bonne pratique contient des recommandations s'adressant surtout aux entreprises publiques. Mais ses principes concernent également les sociétés familiales par actions non cotées – grandes et moyennes entreprises – aux titres souvent très diversifiés. Les sociétés ou organisations économiquement importantes non cotées en Bourse (et présentant d'autres formes juridiques que celle d'une société anonyme) pourront également y puiser des idées utiles.

Suivant la taille et la structure de l'entreprise, les recommandations du Code suisse de bonne pratique pourront être adaptées ou simplifiées.

Comment procéder ?

Les codes de conduite sont étroitement liés à la culture d'entreprise. Ils peuvent donc varier dans la forme comme dans le fond. Les étapes d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi peuvent également être différentes d'une entreprise à l'autre.

Les codes de conduite sont le plus souvent élaborés par la direction en collaboration avec le département des ressources humaines, éventuellement avec l'aide du service juridique et de consultants. Quelle que soit la personne responsable du projet, celle-ci s'entoure d'un groupe de travail composé essentiellement des représentants des grandes fonctions de l'entreprise.

Une démarche participative

Pour que le personnel se sente concerné par l'application du code de conduite, il est souhaitable d'opter dès le départ pour une démarche participative. Cette approche implique un processus démocratique dans lequel chaque employé et employée est invité à s'interroger sur l'éthique et sur le développement durable.

L'élaboration collective d'un code éthique peut être l'occasion de renouer ou de stimuler le dialogue et la solidarité au sein de l'entreprise, les individus étant très sensibles à ce type de démarche.

A quoi faut-il faire attention ?

Absence de bases communes

Tous les codes diffèrent au niveau du contenu, du champ d'application ainsi que des procédures de mise en œuvre, de vérification et de définition de la terminologie. L'absence de normes généralement acceptées ou d'un cadre législatif ne doit pas constituer une excuse pour adopter un mauvais code.

Importance du domaine d'activités

Vous ne devez pas oublier que votre entreprise appartient peut-être à une branche industrielle considérée comme problématique par certains groupements et investisseurs éthiques (industrie du tabac, armement, nucléaire, fourrure, etc.).

Politique des associations faïtières

Même s'il sous-tend une politique progressiste, votre code de conduite peut être en contradiction avec la politique des associations faïtières auxquelles vous êtes affilié. Cela peut remettre en question sa crédibilité.

Ignorance des normes universelles

Ceci ne vous intéresse que si vous avez des fournisseurs ou des affiliés dans les pays en développement. Certains codes fixent comme norme le simple respect de la législation nationale du pays hôte, qui ignore souvent les normes internationales en matière de conditions de travail (conventions de l'OIT) et de droits humains (Déclaration universelle des droits de l'homme). L'un des rares domaines dans lequel les codes de conduite se fondent sur des normes internationales est celui du travail des enfants. Ceci s'explique par la visibilité politique et médiatique que ce problème a acquise dans la seconde moitié de la dernière décennie.

Quels sont les critères d'un code crédible?

Quels que soient la forme et le contenu de votre code de conduite, assurez-vous qu'il respecte les critères de crédibilité suivants:

- il contient des clauses de mise en œuvre, de suivi et de vérification
- il désigne une personne ou un groupe de personnes responsables de ces procédures et chargées de surveiller l'application des principes énoncés
- il est porté à la connaissance de tous ceux – membres du personnel, fournisseurs et managers – dont son application dépend
- il ne laisse en dehors de son champ d'application aucun acteur important de la chaîne de production (sous-traitants, travailleurs temporaires, etc.)
- il n'est pas en contradiction avec la politique des associations faitières auxquelles la société est affiliée
- il ne contredit pas les normes internationales, notamment celles qui concernent les droits humains et la réglementation du travail.

Annexe 4

Fiche 11, Gestion du capital humain, conditions de travail

La contribution des entreprises au développement de la société se fonde principalement sur leur capacité à créer de la valeur à travers les biens et services qu'elles produisent ou les emplois qu'elles génèrent. Dans une perspective de durabilité, elle est aussi fonction de leur aptitude à partager équitablement cette valeur avec leurs partenaires, notamment avec le personnel, la clientèle, les fournisseurs et les partenaires professionnels.

Les entreprises jouent un rôle-clé dans la vie sociale:

- par les liens collectifs qu'elles créent
- par les emplois qu'elles offrent
- par le développement personnel qu'elles favorisent et mettent en valeur.

Le partage avec le personnel de la richesse/valeur créée par l'entreprise s'appuie sur:

- la création d'emplois
- des conditions de travail favorisant un recrutement de qualité, la motivation des employés et la performance de l'entreprise
- des possibilités de formation permettant d'améliorer les compétences, le savoir-faire et l'adaptation technologique
- une politique de rémunération équitable et transparente
- la participation des employés aux résultats – par participation aux bénéfices ou association aux processus de décision – ce qui permet de tirer le meilleur parti de leurs savoirs et talents.

Législation

Les rapports de travail entre direction et personnel sont régis par la Loi du 13 mars 1964 sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce (LTr) RS 822.11 (www.admin.ch/ch/f/rs/c822_11.html) et/ou des conventions collectives de travail basées sur les articles 356 et suivants du Code des obligations de la loi fédérale du 30 mars 1911 complétant le code civil suisse (Livre cinquième du code des obligations (CO) RS 220) (www.admin.ch/ch/f/rs/220/a319.html).

Ces conventions sont négociées et revues périodiquement par les syndicats patronaux et les syndicats des travailleurs et travailleuses, pour une branche donnée. Le Code des obligations et ses art. 319 à 343 s'appliquent au contrat de travail et fixent les grandes lignes des rapports de travail: vacances, résiliation, modalités de paiement du salaire, heures supplémentaires, etc.

Le développement durable, c'est aussi le plaisir au travail

La santé économique de l'entreprise repose non seulement sur le savoir et les compétences des employés, mais aussi sur leur motivation et sur leur plaisir au travail. Dans le contexte actuel difficile, certaines entreprises recherchent l'amélioration des performances économiques à travers la réduction des coûts et l'accroissement de la rentabilité. Cela peut avoir une influence sur la motivation, la loyauté ou la santé d'une partie du personnel (hausse du taux d'absentéisme, baisse de l'efficacité, etc. Pour les conséquences sur la santé, cf. www.sante-et-travail.ch).

La motivation du personnel peut être considérée comme une ressource essentielle, au même titre que les matières premières ou l'énergie. Elle se crée à partir des comportements quotidiens au sein de l'entreprise.

Les mesures de satisfaction

Selon une étude récente (cf. PME Magazine, septembre 2002, p. 74-75), 68% des entreprises romandes effectuent une mesure de satisfaction du personnel, la plupart d'entre elles depuis 2000 et une minorité (20%) depuis 1995. Les avantages qu'elles y trouvent sont de quatre ordres:

1. outil permettant de mettre à jour des potentiels d'amélioration et d'optimiser le climat de travail
2. meilleure gestion du personnel
3. outil d'autodiagnostic pour l'entreprise
4. amélioration de la communication interne.

Plus de la moitié de ces entreprises font appel à des ressources externes pour soutenir cette démarche et 80% informent leur personnel de la totalité des résultats.

Actions de base et actions innovantes

Les tableaux ci-après dressent un inventaire des différents aspects dont devrait tenir compte votre entreprise dans le domaine de la gestion du personnel, des conditions de travail, de la santé et de la sécurité au travail ainsi que de l'administration. La deuxième colonne depuis la gauche signale les textes de référence sur lesquels doivent reposer vos actions de base. La troisième colonne suggère des actions dépassant le strict cadre légal, pour les employeurs désireux d'innover en matière sociale dans le cadre d'un programme de développement durable. La quatrième colonne répertorie quelques pistes pour aider à la réflexion.

GESTION DU CAPITAL HUMAIN, ÉGALITÉ HOMMES/FEMMES			
	ACTION DE BASE (Textes de référence)	ACTION INNOVANTE	QUELQUES PISTES POUR AIDER À LA RÉFLEXION
Recrutement temps d'essai	Convention collective Code des obligations, art. 320 et suivants Temps d'essai: Code des obligations, art. 335	S'engager dans la lutte contre l'exclusion sociale, par exemple en embauchant des personnes handicapées.	L'entreprise a-t-elle une politique de recrutement bien définie qui lui permet de faire toujours le bon choix (profil du poste, profil de la personne)? L'entreprise a-t-elle fait l'inventaire des atouts dont elle dispose pour assurer un recrutement de qualité?
Qualification, délai de licenciement, résiliation des rapports de travail	Loi sur le travail Convention collective Contrat de travail individuel: Code des obligations, art. 334 et suivants	Veiller à la transparence en matière de critères de qualification du personnel. Informar les membres du personnel sur les procédures et droits en matière de licenciement.	Quelle est la pratique de l'entreprise en matière de plan de carrière et d'entretiens de qualification? Les critères de qualification sont-ils clairement communiqués? Quels sont les droits de recours du personnel et la procédure en place?
Stabilité du personnel, mesures contre le chômage	Convention collective Offices du travail (assurance-chômage)	Mettre en place un système de gestion du capital humain performant, avec des taux de rotation les plus bas possible, afin de: - préserver un climat de	Que fait l'entreprise pour attirer des collaborateurs ou collaboratrices de qualité et les garder? L'entreprise est-elle consciente des coûts et des bénéfices de sa pratique en matière de licenciement?

		<p>confiance indispensable à toute stratégie de responsabilisation, de délégation et de formation</p> <p>- réduire les coûts liés au tournus de personnel.</p>	<p>L'entreprise veille-t-elle à ce que les personnes qu'elle emploie temporairement retirent un bénéfice correspondant à l'implication qui leur est demandée?</p>
<p>Rémunération</p> <p>Participation aux bénéfices</p>	<p>Convention collective</p> <p>Contrat de travail individuel</p> <p>Code des obligations</p> <p>En droit suisse, la rémunération du travailleur est soumise en règle générale à la liberté contractuelle. Le salaire peut être fixé librement entre les parties (la forme écrite est recommandée).</p>	<p>Viser à une plus grande transparence en matière de rémunération. Ce principe peut être introduit par l'entreprise dans un code de bonne conduite.</p>	<p>L'entreprise connaît-elle l'influence de sa politique de rémunération sur la performance de ses employés?</p> <p>Comment l'entreprise partage-t-elle ses profits?</p> <p>Quelle pratique l'entreprise favorise-t-elle en matière de distribution de primes ou de bonus?</p> <p>Les critères d'attribution sont-ils clairement définis?</p>
<p>Egalité des salaires entre hommes et femmes</p>	<p>Convention collective</p> <p>Le droit suisse en matière salariale et la Loi fédérale sur l'égalité reconnaissent le principe d'égalité entre hommes et femmes ainsi qu'entre Suisses et personnes étrangères résidant en Suisse, à compétences égales.</p>	<p>Mettre en place des programmes visant à favoriser l'égalité H/F, ces programmes pouvant bénéficier de subventions.</p>	<p>L'entreprise pratique-t-elle la transparence des barèmes de salaires?</p> <p>L'entreprise applique-t-elle un barème des salaires fondé sur une évaluation des postes de travail au moyen de critères standard?</p>
<p>Non-discrimination en matière d'embauche, attribution des tâches, conditions de travail, formation, promotion, résiliation</p>	<p>Loi fédérale sur l'égalité (LEg) du 24.3.95</p> <p>Occupation des femmes enceintes et des mères:</p> <p>Loi sur le travail, art. 35 et suivants</p> <p>Code des obligations, art. 319</p>	<p>Mettre en place des programmes visant à favoriser l'égalité H/F, ces programmes pouvant bénéficier de subventions.</p> <p>Eviter les écarts excessifs de hiérarchie, de fortune et de symboles de discrimination tels que l'emplacement des bureaux, les salles réservées au restaurant ou l'accès différencié au parking.</p>	<p>Quelle est la proportion de femmes dans les postes à responsabilité de l'entreprise?</p> <p>L'entreprise communique-t-elle clairement les critères d'évaluation en matière de promotion?</p> <p>Si l'entreprise distribue des bonus ou des primes, pratique-t-elle une discrimination entre employés et cadres dans sa politique d'attribution?</p>

	et suivants Conventions collectives		
Harcèlement, mobbing Cf. Fiche 17, Santé, hygiène et sécurité	Loi fédérale sur l'égalité (LEg) du 24.3.95, art. 4 Code des obligations, art. 328	Mettre sur pied une structure ou nommer un ou une responsable de ces questions au sein de l'entreprise.	En matière de prévention du harcèlement sexuel, l'Office cantonal de l'inspection et des relations du travail (OCIRT) et le Service pour la promotion de l'égalité entre homme et femme mettent à disposition des entreprises: - une «Information pour les employé-e-s» - une «Information pour les responsables d'entreprise» - un «Règlement-type pour les responsables d'entreprise». Ces documents peuvent être commandés auprès de l'OCIRT ou téléchargés sur le site www.geneve.ch/ocirt
Absentéisme		Prévoir des mesures d'accompagnement, de reclassement ou de conseil pour les personnes dont les absences sont répétées.	L'entreprise a-t-elle introduit des mesures préventives pour réduire le taux d'absentéisme? Si oui, lesquelles (formation continue, amélioration des conditions de travail, entretiens réguliers entre chef du personnel et employés)?

TEMPS DE TRAVAIL			
	ACTION DE BASE (Textes de référence)	ACTION INNOVANTE	QUELQUES PISTES POUR AIDER À LA RÉFLEXION
Durée hebdomadaire de travail	Conventions collectives Loi sur le travail Code des obligations	Etudier les possibilités d'annualisation du temps de travail, en prenant en compte, dans la mesure du possible, l'avis des salariés. L'annualisation du temps de travail peut être bénéfique pour l'entreprise et lui permettre de mieux gérer les variations cycliques de ses carnets de commande.	Les membres du personnel sont-ils consultés en matière de gestion du temps de travail? L'entreprise autorise-t-elle une certaine liberté dans l'aménagement du temps de travail quotidien? Est-elle ouverte au travail à temps partiel? L'est-elle autant pour les hommes que pour les femmes? L'entreprise innove-t-elle en matière d'horaires de travail pour mieux répondre aux besoins parentaux?
Heures supplémentaires	Conventions collectives Loi sur le travail Code des obligations		

Travail sur appel			<p>L'entreprise a-t-elle recours au travail sur appel?</p> <p>L'entreprise demande-t-elle aux employés occasionnels d'être disponibles en permanence sans leur accorder de compensations minimales (planification du travail à l'avance, nombre d'heures hebdomadaires minimales fixées, couverture perte de gain en cas de maladie, etc.)?</p>
--------------------------	--	--	---

RELATIONS AVEC LE PERSONNEL ET PRESTATIONS SOCIALES			
	ACTION DE BASE (Textes de référence)	ACTION INNOVANTE	QUELQUES PISTES POUR AIDER À LA RÉFLEXION
Santé et sécurité sur la place de travail	Selon dispositions des conventions collectives	Adopter un Code de conduite. Obtenir une certification.	Cf. Fiche 17 Santé, hygiène et sécurité
Hygiène, prévention des accidents	Mesures de prévention édictées par la Suva (Caisse nationale suisse en cas d'accidents) et la Commission fédérale de coordination pour la sécurité du travail (CFST)		Cf. Fiche 17 Santé, hygiène et sécurité
Formation		Remplacer les semaines additionnelles de vacances (ou réduire les heures de travail) par une formation obligatoire dans un domaine librement choisi par l'employé ou l'employée.	Par quels moyens l'entreprise encourage-t-elle le perfectionnement professionnel?
Résolution des conflits	L'établissement d'un procès-verbal lors des réunions visant à résoudre un conflit est indispensable pour prévenir les erreurs d'interprétation ou la mauvaise foi. Ce procès-verbal doit être signé par toutes les parties concernées par le conflit.	Faire appel à une médiation externe. Si ce n'est pas possible (ce qui est souvent le cas pour les PME en raison des coûts), recourir à une personne interne à l'entreprise, pour autant qu'elle ne fasse pas partie de la direction et qu'elle soit désignée par la majorité du personnel.	<p>Quelle procédure l'entreprise a-t-elle mise en place pour respecter le droit d'expression des membres du personnel, notamment en cas de conflit?</p> <p>Quel est le niveau hiérarchique de la personne auprès de laquelle ce droit peut s'exercer?</p> <p>L'entreprise reconnaît-elle le droit de recours à un tiers (médiation) pour ses employés et employées?</p> <p>Les membres du personnel disposent-ils du droit d'expression en cas de faute professionnelle des supérieurs ou supérieures hiérarchiques?</p>
Délégation, participation,	Loi fédérale sur l'information et la	Accroître la participation, notamment par le travail	

décentralisation des décisions	<p>consultation des travailleurs dans les entreprises.</p> <p>Le droit de participation des travailleurs et travailleuses concerne:</p> <p>(1) La santé et la sécurité au travail</p> <p>(2) L'organisation du temps de travail</p> <p>(3) L'aménagement des locaux et des postes de travail, l'ergonomie</p> <p>(4) Les licenciements collectifs</p> <p>(5) Un changement de propriétaire de l'entreprise.</p>	<p>en équipes autonomes. Souvent considérée comme entraînant des coûts prohibitifs pour l'entreprise, cette mesure peut être un facteur de performance important si elle évite les lourdeurs administratives. En outre, elle permet de stimuler la responsabilisation, d'alléger les procédures de contrôle, de lutter efficacement contre l'absentéisme, de déléguer des décisions opérationnelles plus près du terrain ou des besoins et de favoriser les synergies.</p>	
Prévoyance professionnelle, caisse de pension	<p>Loi sur la prévoyance professionnelle (LPP)</p> <p>Dans de nombreux secteurs d'activité, la prévoyance professionnelle est réglée par une convention collective.</p>	<p>Mettre un soin particulier à communiquer clairement et simplement au personnel les informations nécessaires concernant la prévoyance professionnelle.</p> <p>Eviter l'excès d'informations sous forme de documentation, pour ne pas se heurter à une réaction de rejet.</p>	<p>Dans le choix de sa caisse de pension, l'entreprise a-t-elle d'autres critères que celui de la rentabilité?</p> <p>L'entreprise publie-t-elle un rapport annuel sur sa caisse de pension pour son personnel?</p> <p>Le règlement du fonds de pension a-t-il été distribué au personnel? Est-il accessible par un autre biais?</p> <p>Une personne est-elle chargée de renseigner les employés et employées sur leur situation personnelle en matière de prévoyance professionnelle?</p>
Niveau hiérarchique du ou de la responsable des questions sociales			<p>L'entreprise a-t-elle désigné un ou une responsable des questions sociales? Si oui, quel est son pouvoir de décision?</p> <p>L'entreprise a-t-elle introduit une procédure de contrôle des conditions de travail?</p>
Contrôle des fournisseurs et sous-traitants			<p>L'entreprise connaît-elle ou contrôle-t-elle les conditions de travail de ses fournisseurs et sous-traitants, et sait-elle dans quelle mesure elles répondent à des critères de durabilité ou d'éthique?</p>

Annexe 5

Fiche 12, Intégration de tous les acteurs économiques

Le développement durable implique la participation de tous les acteurs à la prospérité économique. Les PME peuvent œuvrer en ce sens en promouvant le rôle de la femme, en facilitant l'accès au monde du travail pour les jeunes, en favorisant l'intégration des personnes handicapées et en encourageant la diversité au sein de leur personnel.

Promouvoir le rôle des femmes

Selon le principe 20 de la Déclaration de Rio (cf. Annexe A), «**Les femmes ont un rôle vital dans la gestion de l'environnement et le développement. Leur pleine participation est donc essentielle à la réalisation d'un développement durable.**»

L'Agenda 21 réaffirme ce principe dans le cadre des entreprises:

Les entreprises commerciales, qu'elles soient grandes ou petites et appartiennent ou non à un secteur structuré, sont essentiellement à l'origine des échanges, des possibilités d'emploi et des moyens d'existence. Les perspectives commerciales offertes aux femmes contribuent à leur développement professionnel, au renforcement de leur rôle économique et à la transformation des systèmes sociaux. Agenda 21, Chapitre 30, paragraphe 30.1

Des progrès à accomplir

Une étude publiée en novembre 2002 par le Service pour la promotion de l'égalité entre homme et femme (Département des finances du Canton de Genève) fait état des principales difficultés rencontrées par les femmes dans le milieu du travail:

- manque de flexibilité des entreprises en ce qui concerne l'aménagement du temps et du lieu de travail en fonction des besoins spécifiques des employés et employées, ce qui pénalise particulièrement les mères de famille occupant des postes à responsabilité
- discriminations salariales, favorisées par l'absence de grilles de salaire ou de normes objectives permettant les comparaisons
- discriminations en matière de promotion, phénomène dit du «plafond de verre» qui barre l'accès des femmes aux échelons les plus élevés de la hiérarchie. Ces inégalités sont plus fréquentes lorsque les femmes travaillent à temps partiel
- préjugés négatifs, subtils mais réels, concernant la reconnaissance des compétences ou les pressions relatives au choix de fonder une famille.

Sur la base de ces résultats, le Service pour la promotion de l'égalité entre homme et femme préconise pour les entreprises un certain nombre de mesures visant notamment à:

- offrir aux collaboratrices et collaborateurs des conditions de travail flexibles et favorables à la famille (cf. encadré «Concilier vie de famille et responsabilités familiales»)
- lutter contre toutes les formes de discrimination et préjugés envers les femmes
- promouvoir l'égalité salariale entre femmes et hommes
- promouvoir les carrières féminines.

Concilier vie professionnelle et responsabilités familiales

Pour mieux intégrer les femmes dans l'entreprise, il faut aussi permettre aux hommes de les remplacer à la maison, notamment pour la garde des enfants. De manière plus globale, toute personne – homme ou femme – assumant des responsabilités familiales (enfants, parents âgés, etc.) devrait pouvoir bénéficier d'aménagements du temps et du lieu de travail adaptés à ses besoins.

Pour une entreprise, cela signifie mettre en place les instruments de flexibilité suivants:

- Orienter le travail sur des objectifs plutôt que sur des temps de présence obligatoires quand le «travail à horaire bloqué» ne s'impose pas.
- Donner la possibilité aux employés de travailler en dehors des horaires usuels pour leur permettre de mieux planifier les contraintes familiales tout au long de la semaine.
- Favoriser le travail à temps partiel, sur une base journalière, hebdomadaire, mensuelle ou annuelle. Cette dernière solution permet de prendre des vacances en même temps que les enfants. De même pour l'horaire flexible avec possibilité de cumuler des heures d'avance.
- Faciliter la prise de congés non payés pendant quelques semaines en garantissant à l'employé le retour à ses fonctions précédentes.
- Développer les possibilités de travail à domicile en fournissant aux collaborateurs les instruments informatiques adéquats. Au sein de l'entreprise, cela suppose également de développer des solutions de «desksharing» (partage des bureaux) qui permettent d'économiser des coûts de surfaces et d'infrastructures fixes.

Egalité des chances

Le contrôle de l'application de la Loi sur l'égalité (LEg) du 24 mars 1995 est effectué sur le plan cantonal par le Service pour la promotion de l'égalité (SPPE). Cet organisme développe ses activités en collaboration avec les services de l'administration cantonale, les bureaux de l'égalité des autres cantons, les associations féminines, les partenaires sociaux et les entreprises. Le SPPE pourra vous renseigner sur toutes les questions relatives à l'égalité en général et à la condition féminine, notamment en ce qui concerne l'égalité des chances dans l'orientation, la formation, la réinsertion professionnelle ainsi que les salaires.

Valorisation du rôle-clé des femmes dans les entreprises familiales

De nombreuses PME sont des entreprises familiales dans lesquelles l'épouse ou la compagne joue presque toujours un rôle économique, que ce soit dans le domaine du service à la clientèle, de la gestion du personnel ou dans celui de l'administration. Sans cette aide, la majorité des PME ne pourrait tout simplement pas exister. Selon l'Union suisse des arts et métiers (USAM), l'importance économique des femmes dans les PME reste néanmoins insuffisamment reconnue et soutenue. De même, leurs besoins professionnels, notamment en matière de formation, sont insuffisamment pris en compte.

Plate-forme pour la famille et l'emploi

Pouvoir concilier la vie de famille avec l'activité professionnelle est un défi important pour le monde du travail et le bon fonctionnement de la société et des entreprises. L'Union patronale suisse, Pro Familia et Pro Juventute ont créé une *Plate-forme pour la famille et l'emploi* visant à fournir des informations et un soutien aux entreprises soucieuses de jouer un rôle constructif dans ce domaine. Tous les mois, «Famille et emploi» choisit une «entreprise du mois» qui se distingue par son soutien aux familles.

Donner des emplois aux jeunes

Principe 21 de la Déclaration de Rio

Il faut mobiliser la créativité, les idéaux et le courage des jeunes du monde entier afin de forger un partenariat mondial, de manière à assurer un développement durable et à garantir à chacun un avenir meilleur.

La tradition de l'apprentissage en Suisse a des effets bénéfiques sur l'emploi des jeunes

Les systèmes d'apprentissage efficaces facilitent la transition entre le monde de l'enseignement et celui du travail. La Suisse est donc largement épargnée par un phénomène observé dans la

plupart des autres pays industrialisés, qui accusent un taux de chômage des jeunes s'élevant à peu près au double de celui des adultes.

Néanmoins, dans une société favorisant de façon croissante la mobilité de l'emploi, l'apprentissage laisse les travailleurs mal équipés pour des changements de carrière ultérieurs. Des études récentes (cf. OCDE, *Employment Outlook 2002*, p. 20-47) indiquent que si les systèmes d'apprentissage offrent un avantage important en comparaison d'autres systèmes au moment de l'entrée dans la vie professionnelle, l'une de leurs faiblesses est de mal préparer les travailleurs à des changements d'activité ultérieurs.

Interface Entreprises

Créée en 1998 par l'Etat de Genève, Interface Entreprises a pour mission de renforcer les ponts entre l'offre et la demande en matière de stages et formations en entreprises. Le but est d'encourager les entreprises à offrir des stages de formation comme composante stratégique de la planification des ressources humaines à moyen et long terme et comme moyen de recrutement. Les stages et apprentissages favorisés par ce programme permettent aux personnes à la recherche d'un emploi d'acquérir une compétence spécifique. En échange, l'entreprise peut évaluer directement les possibilités des employés et employées potentiels, tout en projetant l'image d'une entreprise dynamique qui participe à la formation et à l'insertion professionnelles.

Donner leurs chances aux chômeurs

Les PME ont un rôle important à jouer dans l'intégration ou la réintégration professionnelle des chômeurs.

- Lorsque vous recrutez du personnel, donnez leurs chances – à compétences égales – aux personnes à la recherche d'un emploi
- Evitez de discriminer les chômeurs de longue durée: plus le chômage dure, plus il est difficile de retrouver un emploi.

Intégrer les personnes handicapées

L'intégration professionnelle des personnes handicapées a considérablement souffert ces dernières années de la concurrence accrue découlant de la mondialisation et d'un climat économique plus dur et compétitif. Malgré l'évolution des mentalités, notre société perçoit encore souvent les personnes handicapées comme des partenaires sous-qualifiés et peu performants, alors que le monde du sport – comme celui du travail – fourmille d'exemples prouvant le contraire.

Ceux qui ont tenté l'expérience ont pu l'observer: si le temps de formation et d'apprentissage est plus long pour un ou une handicapée que pour une autre personne – environ cinq fois plus long – il n'existe aucune différence de compétence une fois les aptitudes maîtrisées.

De plus, les collègues de travail en retirent des bienfaits importants: apprentissage de la tolérance, sentiment de satisfaction personnelle, motivation et meilleure approche des peurs liées au handicap.

La personne handicapée produit un travail de valeur si ses capacités sont correctement jugées, et elle retire de son travail une satisfaction personnelle et une plus grande indépendance. Ces facteurs, en se multipliant, pourraient contribuer à une diminution des coûts pour la société, d'où un bénéfice pour l'économie en général.

En engageant une personne handicapée et en l'affectant à des tâches appropriées, l'entrepreneur contribuera à son intégration professionnelle et sociale, tout en bénéficiant d'un travail de qualité.

L'entreprise pourra également solliciter un soutien financier auprès des offices AI.

Veillez à l'équité et à la diversité

Selon les «postulats du développement durable» élaborés dans le cadre du projet MONET 2002 (cf. www.monet.admin.ch):

- Personne ne doit être victime de discrimination en raison de ses qualités visibles ou invisibles (égalité des droits et des chances)
- Il faut viser à une répartition plus équitable des ressources conduisant au bien-être (équité)
- L'intégration de groupes de population ou de régions défavorisés dans la vie économique, sociale, culturelle et politique doit être encouragée (diversité).

A ce titre, il reste encore des progrès à accomplir au niveau des inégalités salariales entre femmes et hommes, ainsi que sur le plan de la rémunération de la main-d'œuvre étrangère (cf. Le saviez-vous?).

Une entreprise responsable s'efforcera par ailleurs d'éviter toute discrimination – sans rapport direct avec les compétences professionnelles – basée sur des critères tels que le **sexe**, la **nationalité**, la **race**, la **religion** ou l'**âge**. Elle veillera à ne pas écarter d'office les employés et employées ayant dépassé la cinquantaine, voire la quarantaine, et qui risquent d'avoir beaucoup de mal à (re)trouver du travail. Il suffit parfois d'une petite formation pour que ces personnes soient parfaitement à niveau (notamment dans le domaine informatique) et qu'elles puissent faire bénéficier l'entreprise de leur précieuse expérience.

Il est de plus en plus largement reconnu que la **diversité** est un aspect fondamental de la richesse et de la santé de l'économie, et que l'intégration horizontale et verticale de tous les groupes de population doit être activement encouragée. La prise en compte de cette dimension dans votre entreprise vous permettra de faire des progrès réels dans la démarche de développement durable.

Des études montrent que les entreprises les plus profitables sont celles qui basent leur stratégie sur des valeurs intemporelles et qui savent exploiter les compétences complémentaires dans leurs équipes de travail (cf. MBA Year Book 02, Business Ethics, Université de Lausanne, HEC (e-mail: infomba@hec.unil.ch)).

Le saviez-vous ?

En Suisse, la rémunération des femmes reste systématiquement inférieure à celle des hommes, quel que soit le niveau de qualification considéré. Tous secteurs confondus, les femmes ont gagné en 2000 21,3% de moins que leurs collègues masculins. (Source: Office fédéral de la statistique (2001), Enquête suisse sur le niveau et la structure des salaires (ESS) en 2000)

Annexe 6

Fiche 13, Capital social

Votre entreprise ne vit pas en vase clos. En renforçant les liens avec le monde qui vous entoure, en vous impliquant plus étroitement dans la vie de la communauté, en favorisant les relations entre vos employés, vous pouvez accroître votre efficacité économique et vous donner de meilleures chances de succès à court et long terme. Autant de raisons de soigner votre «capital social».

Définition

On entend par «capital social» l'ensemble des liens et réseaux qui unissent des groupes et des personnes au sein de la communauté – qu'elle soit géographique ou professionnelle. Attention: cette notion, inspirée de la sociologie, ne doit pas être confondue avec le «capital social» au sens strictement financier (ensemble des apports des associés).

En quoi consiste le capital social?

Pour votre PME, il peut s'agir des liens entre les membres du personnel ou des liens entre l'entreprise et la communauté dans laquelle elle est implantée:

- équipes de travail
- réseaux professionnels
- associations
- clubs sportifs
- organisations d'entraide, etc.

Un rôle-clé

A l'instar du travail, du capital physique, du capital humain et du progrès technologique, le capital social est considéré comme un facteur de plus en plus important en matière de développement économique – et à plus forte raison en matière de développement durable.

A quoi sert le capital social?

Le capital social est un facteur d'**intégration** et de **confiance** dont on commence à reconnaître les retombées significatives sur le plan économique:

- Il renforce la cohésion de votre entreprise et accroît la motivation au travail
- Il facilite les opérations commerciales et financières et réduit leur coût (moins de frais de contrat, moins d'intermédiaires, etc.)
- Il favorise les collaborations entre entreprises ainsi que le règlement collectif des problèmes
- Il apporte des avantages commerciaux par le biais de liens durables entre acheteurs et fournisseurs
- Il réduit les coûts liés aux litiges (frais d'avocats, etc.) et aux tâches de surveillance et de contrôle
- Il facilite la recherche et la mise en œuvre de solutions en matière de pollution, de bruit et d'autres problèmes
- Il facilite la recherche de personnel pour les employeurs

- Il favorise l'innovation et la prise de risques.

Un atout économique

Une entreprise possédant un riche réseau social pourra régler de manière informelle plutôt que formelle bon nombre d'opérations, ce qui réduira d'autant les coûts de transaction.

Pratique associative en Suisse

En Suisse, au cours de ces vingt dernières années, le degré d'engagement associatif – bien qu'en recul sur le plan des organisations syndicales et des partis politiques – a été compensé par l'adhésion à des clubs sportifs, groupes d'entraide, organisations de loisirs ou groupements écologiques. On observe cependant des différences régionales: les cantons latins sont moins bien dotés en capital social que les cantons alémaniques.

Votre champ d'action

Votre PME peut favoriser diverses formes de capital social:

- en promouvant de bonnes relations personnelles au sein de l'entreprise
- en encourageant les employés et employées à s'engager dans la vie civile.

Quelques idées :

- Avez-vous pensé à proposer aux employés de remplacer une formation professionnelle par un engagement dans une association ou une œuvre d'entraide?
- Etes-vous prêt – dans un accord de réduction du temps de travail – à consacrer quelques jours de travail rémunéré à une cause d'intérêt général définie par l'ensemble du personnel?
- Encouragez-vous les plates-formes ou groupements d'entreprises ou d'employeurs permettant de mettre en commun les ressources?
- Encouragez-vous la résolution de problèmes sur un mode collectif?
- Avez-vous déjà envisagé de mettre à disposition d'organisations non gouvernementales ou bénévoles un expert ou une experte de l'entreprise, à titre occasionnel?
- Avez-vous pensé à soutenir des associations par la mise à disposition de moyens logistiques ou de locaux, des dons en nature (mobilier, nourriture, matériel) ou financiers, etc.?

Annexe 7

Fiche 15, Gestion du savoir et innovation

La gestion du savoir n'est pas sans rapport avec le développement durable. Elle participe en effet à l'optimisation de la productivité; elle permet également de promouvoir la créativité et la capacité d'innovation nécessaires à la recherche d'un développement viable à long terme.

Une bonne gestion du savoir est une condition essentielle à l'innovation. C'est aussi un ingrédient fondamental pour établir des relations de confiance avec le personnel et garantir une contribution optimale de tous les employés et employées.

Pour pouvoir pleinement contribuer à la performance de l'entreprise, les membres du personnel doivent être en mesure de saisir les enjeux essentiels de ses activités. Mais cette diffusion interne du savoir est généralement mal assurée. Trop souvent, le personnel ignore des données de base, connues de la concurrence, sur les produits, les marchés ou les attentes de la clientèle.

Sur des marchés toujours plus concurrentiels, les avantages comparatifs de votre PME se jouent en grande partie au niveau de son potentiel d'innovation, qui dépend du savoir de l'entreprise. Encore faut-il que ce savoir soit accessible à tous les employés et employées qui en ont besoin.

Mieux gérer son savoir

Dans une économie de plus en plus axée sur la valorisation du savoir, une bonne gestion des connaissances de l'entreprise permet:

- d'optimiser, faciliter et mieux cibler les flux d'information
- de mieux exploiter les connaissances
- de «mettre de l'ordre» dans l'excès d'informations généré par la société de l'Internet
- d'accroître la capacité d'innovation de l'entreprise
- de créer une plus-value importante dans une société du savoir qui rémunère mieux les actifs intangibles – donc la connaissance – que les investissements matériels.

Faites le point

- Vous sentez-vous inondé d'informations dont vous ne savez que faire?
- Avez-vous l'impression que votre personnel perd son temps (et celui de l'entreprise) en naviguant sur la Toile ou dans la messagerie électronique sans savoir comment utiliser ces ressources de manière optimale?
- Cherchez-vous à mieux tirer parti du potentiel de créativité de vos collaborateurs et collaboratrices et à les encourager à mieux partager leur savoir?
- Souhaitez-vous mieux cibler l'information qui circule dans votre entreprise?
- Possédez-vous un bulletin interne à la société avec des «news» (sur papier ou par e-mail)?
- Vous demandez-vous comment tirer un avantage optimal d'un investissement en matière de formation et de perfectionnement professionnel pour vos cadres et employés?
- Estimez-vous ne pas avoir les ressources financières et en personnel nécessaires pour vous profiler sur le terrain du savoir et de l'innovation?

Si ces questions vous parlent, vous avez peut-être besoin de développer une gestion professionnelle du savoir au sein de votre entreprise.

Les outils à votre disposition

Des programmes de formation liant la gestion du savoir et le développement durable sont offerts dans certaines écoles de management, dont la Graduate School of Business Administration (GSBA) de Zurich (www.gsba.ch). (cf. Fiche 16 Formation, information et communication interne).

La **Commission pour la technologie et l'innovation (CTI)** soutient les PME intéressées à innover, notamment en matière de systèmes de fabrication respectueux de l'environnement et des ressources naturelles, et les aide à trouver les partenaires scientifiques et économiques appropriés. La CTI met en relation les entreprises, les institutions publiques et les chercheurs des hautes écoles dans le but de favoriser la compétitivité de l'économie suisse par le transfert de savoir. Depuis 1986, la CTI a soutenu plus de 3300 projets impliquant 5000 entreprises, dont 80% de PME.

Avec l'appui de l'Office fédéral de l'éducation et de la science, l'Office suisse d'expansion commerciale (OSEC) offre aux PME un **Centre Relais Innovation (CRI)** qui s'insère dans le réseau de transfert de savoir et de technologie mis en place sur le plan européen.

Les PME peuvent faire appel au CRI si elles proposent une nouvelle technologie, sont à la recherche d'une nouvelle technologie ou souhaitent obtenir des informations sur les programmes européens de recherche et développement. Le CRI de Suisse romande est placé auprès de l'EPFL à Lausanne.

Plusieurs outils ont été créés à Genève afin d'encourager l'innovation dans les entreprises et de soutenir les créateurs d'entreprises innovantes. Le **Guichet pour entreprises** constitue la porte d'entrée des différents organismes actifs en la matière (accompagnement, financement, transfert de technologie) et coordonne leurs activités.

Annexe 8

Fiche 16, Information, formation et communication interne

En matière de développement durable, comme en tout, un homme averti en vaut deux. Il est donc essentiel que vous ayez accès à toutes les informations utiles, mais aussi que vous puissiez informer et former vos collaborateurs et collaboratrices en conséquence.

Pour mener à bien un projet de développement durable, il est utile d'en connaître parfaitement les enjeux. Le présent guide pratique est un premier pas dans cette direction. Mais sans doute aurez-vous besoin d'approfondir certains sujets.

Pour motiver votre personnel et l'impliquer pleinement dans votre projet, vous devez également veiller à faire circuler l'information au sein de votre entreprise. Car il vaut toujours mieux convaincre que contraindre.

Certes, les PME ne disposent pas toujours des moyens financiers, du temps, des infrastructures ou de l'expérience nécessaires pour mettre en place un véritable système d'information et de formation en matière de développement durable. Mais quelques conseils pratiques peuvent vous aider à tirer votre épingle du jeu.

Soyez à l'écoute

Le développement durable est dans l'air du temps. Vous trouverez donc un grand nombre de sites Internet, de publications, de cours, séminaires, etc., pouvant enrichir vos connaissances. Soyez également à l'écoute des expériences des autres entreprises. Rien ne vaut les exemples concrets!

Conseils pratiques pour optimiser l'information et la formation au sein de votre PME

Information	<ul style="list-style-type: none">• Constituez-vous un classeur ou un dossier « développement durable » regroupant toutes les données (comptabilité environnementale, documents officiels, législation) ainsi que les actions ayant trait au développement durable. Utilisez Internet, notamment les sites officiels qui regorgent d'informations utiles• Participez à des cours, séminaires ou salons consacrés au développement durable• Inscrivez-vous à des associations favorisant le développement durable, quelles soient locales, nationales ou internationales• Abonnez-vous à une revue traitant de l'environnement ou du développement durable• N'hésitez pas à contacter les services spécialisés de l'Etat• Pour des services sur mesure et plus « pointus », faites appel à des spécialistes (bureaux d'études, de consulting)
--------------------	---

<p>Formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encouragez votre personnel à se former et à s'informer en matière d'éthique et de développement durable • Aidez le personnel à concrétiser le plan d'action de développement durable, en organisant par exemple une formation sur le terrain axée sur l'un des thèmes retenus • Si vous organisez une journée d'entreprise, choisissez un thème en rapport avec le développement durable (nature, restaurant/vin bio, aide au développement, etc) • Le bénévolat se perd, et vous pensez que ce n'est pas le rôle d'une PME de financer de telles actions ? Mais pourquoi ne permettriez-vous pas à tous les membres de votre personnel de prendre une journée de congé afin d'aider la communauté locale sur la base de leurs compétences personnelles ou personnel, et cela peut déboucher sur de nouveaux projets ou contacts professionnels
<p>Communication interne</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planifiez des réunions à un rythme régulier. Exemple : l'équipe peut se réunir à la fin de chaque mois pour discuter des activités, des réalisations et des problèmes rencontrés le mois précédent et aborder les sujets qui seront traités le mois suivant. • Présentez l'équipe et le programme à tous les employés et employées ; faites-leur savoir qu'ils seront peut-être sollicités pour établir le bilan • Veillez à ce que chacun et chacune s'implique dans le projet en communiquant les résultats obtenus au cours des différentes étapes du programme • Entendez-vous sur la fréquence et le mode de communication de vos activités et de vos résultats (exemple : résumés affichés sur des panneaux accessibles à tous) • Utilisez l'Intranet pour sensibiliser votre personnel et constituez un réseau virtuel regroupant les documents, les projets et les références des personnes de contact ayant un lien avec le développement durable.

Une vision d'avenir

Le respect de l'éthique et des principes du développement durable est devenu un critère d'évaluation important pour les consommateurs, et cette exigence ira toujours croissant. Efforcez-vous de former vos managers et votre personnel dans ces domaines.

Annexe 9

Fiche 17, Santé, hygiène et sécurité

Toute entreprise a intérêt à assurer la santé et la sécurité de son personnel. Dans la perspective du développement durable, elle peut également faire en sorte de promouvoir un mode de vie plus sain en favorisant la responsabilisation individuelle.

Qu'est-ce que la santé?

Selon la définition large de l'OMS, la santé constitue un «**état de complet bien-être physique, mental et social**». La protection de la santé sur le lieu de travail implique donc une approche qui prend en compte de nombreux facteurs: médecine du travail, hygiène, ergonomie, réduction des bruits, aménagement des horaires, climat psychologique, prévention des accidents, etc.

Une double démarche

- **La prévention** vise à éviter l'apparition de maladies ou d'accidents professionnels ainsi qu'à limiter les conséquences d'éventuelles atteintes à la santé.
- **La promotion de la santé** s'attache à mettre en place des mesures destinées à améliorer le «capital santé» (physique, psychique et social) du personnel, dans une vision à long terme.

La santé, un bénéfice pour l'entreprise

Le niveau global de santé du personnel a une influence importante sur la bonne marche de l'entreprise. Un personnel en bonne santé, c'est:

- moins d'absentéisme
- moins de problèmes d'organisation pour remplacer les personnes manquantes
- une meilleure ambiance de travail, une meilleure motivation, d'où une meilleure productivité
- moins de risques d'accidents pour cause de manque de personnel ou de stress.

Un indicateur intéressant

Pour contrôler vos performances et suivre vos améliorations dans le domaine santé/hygiène/sécurité, il existe un indicateur intéressant:

le **nombre de jours d'absence par an et par membre du personnel due à des accidents ou maladies liées aux activités professionnelles**.

Offrir un cadre et des conditions de travail propices à la santé

Le travail est important pour une bonne santé physique et psychique. Il joue un rôle majeur de structuration du temps et d'intégration dans la société. C'est pourquoi tout responsable d'entreprise doit porter la plus grande attention aux conditions dans lesquelles il s'exerce. Et tout faire pour limiter les risques, en faisant appel si nécessaire à des spécialistes, comme l'impose la loi.

Législation

Selon la **Loi du 13 mars 1964 sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce (LTr) RS 822.11**, pour protéger son personnel, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures dont l'expérience a démontré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer et qui sont adaptées aux conditions d'exploitation de l'entreprise.

Les prescriptions concrètes sont consignées dans divers textes de lois, ordonnances et règlements qu'il serait trop long de mentionner ici, mais dont on trouvera un aperçu dans l'Annexe I (Législation).

Cette législation peut être consultée sur Internet aux adresses suivantes:

Législation cantonale: www.geneve.ch/legislation/welcome.html

Législation fédérale: www.admin.ch/ch/f/rs/rs.html

L'OCIRT (Office cantonal de l'inspection et des relations du travail, coordonnées en fin de fiche) vous renseignera volontiers sur les textes en vigueur dans divers domaines.

Directive CFST 6508

La Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST) a édicté une directive concernant l'appel aux médecins et autres spécialistes de la santé au travail (directive MSST) et traitant spécifiquement des aspects de santé et de sécurité à la place de travail. Cette directive fédérale est une **obligation légale** en Suisse depuis le 1^{er} janvier 2000.

Domaine d'intervention	Risques sur la santé	Conseils
Bruit	<p>Lésions auditives irréversibles</p> <p>Le saviez-vous?</p> <p>Les effets directs du bruit, notamment la perte partielle ou totale de l'acuité auditive, sont l'une des trois principales maladies professionnelles en Suisse.</p> <p>Pour en savoir plus sur les unités définissant le bruit et sur la législation en vigueur, voir Fiche 14, Intégration locale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lorsque vous achetez de nouveaux outillages ou équipements, choisissez les moins bruyants à performances égales (buses ou pistolets silencieux, masses rotatives plutôt qu'oscillantes, etc.) • Réduisez le bruit à la source et au niveau de la transmission grâce à des mesures techniques bien ciblées: <ul style="list-style-type: none"> - isolation acoustique - dispositifs antivibratoires (transmissions élastiques, silentbloks, etc.) - encapsulage des machines bruyantes - pose d'écrans ou de parois mobiles - cabines vitrées - correction acoustique (pour limiter la réverbération des sons, réduire le bruit de fond et abaisser le niveau sonore). • Généralisez le port des protecteurs d'ouïe pour les postes et travaux bruyants et signalez de manière adéquate les activités et emplacements qui nécessitent une protection particulière • Limitez le nombre de personnes exposées au bruit en séparant et isolant les postes bruyants des zones plus silencieuses • N'oubliez pas le bruit que peuvent causer bon nombre d'équipements bureautiques dans votre

		secteur administratif
Produits toxiques et irritants	<p>Irritations et allergies cutanées, problèmes respiratoires, allergies</p> <p>Attention aux solvants et produits irritants</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les solvants sont dangereux pour la santé (problèmes cutanés, respiratoires et neurologiques). Ils doivent être manipulés avec précaution. On en trouve notamment dans les diluants (thinners), dégraissants, peintures, vernis, durcisseurs et colles. Les produits sont d'autant plus dangereux qu'ils sont appliqués par pulvérisation. • La manipulation de produits concentrés comme les détergents et les savons peut également provoquer des allergies cutanées. 	<p>• Respectez les principes d'une bonne gestion du risque:</p> <ul style="list-style-type: none"> - essayez de remplacer ces produits par des produits moins toxiques - si ce n'est pas possible, limitez les émissions nocives à la source (encapsulage, ventilation) - enfin, recourez aux protections personnelles (masques, gants, vêtements longs, crèmes barrière, etc.). <p>• Lavez-vous les mains et autres parties exposées avec des produits adaptés</p> <p>• Informez-vous sur la nature des produits que vous utilisez et sur les conditions d'emploi en lisant les étiquettes et les fiches de sécurité</p> <p>• Signalez à votre personnel les dangers que représentent certains produits et certaines pratiques (exemple: utilisation de bouteilles à boissons pour stocker des restes de produits chimiques, etc.). Interdisez la consommation de cigarettes, d'aliments et de boissons sur le lieu de travail.</p> <p>• Pensez à bien séparer les locaux administratifs des ateliers</p> <p>• Attention aux durcisseurs contenant des isocyanates, qui sont des allergènes puissants</p> <p>• Attention à l'ozone, gaz irritant émis par les photocopieuses.</p>
Air ambiant	<p>Augmentation des troubles respiratoires et des maladies des voies respiratoires (bronchites, asthme), allergies</p>	<p>Aération/ventilation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lorsque vous réaménagez ou créez des locaux dans des bâtiments équipés de climatisation ou ventilation d'origine, pensez à assurer une aération ou ventilation optimale. Si vous créez un bureau ou un local à un endroit qui ne possède pas de ventilation, faites en sorte de pouvoir ouvrir les fenêtres pour aérer. • Il existe des systèmes automatiques couplant l'ouverture des fenêtres avec l'arrêt de la climatisation, pour une meilleure gestion énergétique <p>Nuisances dues à d'autres activités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si vos bureaux se trouvent au-dessus de garages

		<p>souterrains, pensez aux éventuelles nuisances et odeurs qui peuvent émaner des sous-sols</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans de vieux bâtiments (sans dalle «étanche»), des activités telles que celles des garages ou des cafés-restaurants peuvent générer des nuisances importantes par infiltration dans les locaux situés au-dessus <p>Fumée du tabac</p> <p>Voir ci-dessous le tableau «Conseils pratiques pour promouvoir la santé auprès de votre personnel»</p>
Eclairage	Problèmes de vue, fatigue visuelle, baisse de productivité	<ul style="list-style-type: none"> • Les luminaires à tubes fluorescents d'aujourd'hui ne vibrent plus, leur lumière n'est plus blafarde et ils ne produisent plus de bourdonnement agaçant • Optez pour un dispositif d'allumage électronique • Si vous désirez une lumière chaleureuse, choisissez des tubes ou des lampes économes portant le label «tri-bande» ou le code 827 (cf. Fiche 22, Gestion de l'énergie)
<ul style="list-style-type: none"> • éclairage et contrastes • hauteur de la chaise et de la table • position corporelle • hauteur de l'écran • angle de vision optimal • pauses régulières et mouvements. 		
Rayonnements électromagnétiques non-ionisants	<p>A de fortes intensités, le rayonnement non-ionisant de haute fréquence engendre des réactions thermiques dues à l'échauffement des tissus humains. Toutefois, le respect des normes en vigueur fait qu'aucun échauffement néfaste pour l'organisme n'est à craindre.</p> <p>Par ailleurs, une</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respectez les normes d'exposition • Tous les appareils électriques créent des champs électromagnétiques. Leurs effets peuvent être réduits par les mesures suivantes: <ul style="list-style-type: none"> • Augmentez la distance entre les appareils électriques ou électroniques et les personnes • Evitez les nœuds de câbles • Utilisez des appareils (luminaires) possédant un boîtier en métal • Débranchez les appareils électriques lorsqu'ils ne servent pas.

	exposition prolongée à ce type de rayonnement, même à faible intensité, est susceptible de générer des effets biologiques «non thermiques». A l'heure actuelle, les mécanismes et les conséquences sur la santé de ces effets sont mal connus. Les recherches se poursuivent, en particulier en ce qui concerne les effets à long terme.	
Vibrations	Cf. «Liste des dangers particuliers, commentaires relatifs au tableau 1 de la directive à l'appel à des médecins du travail et autres spécialistes de la sécurité au travail», CFST	<ul style="list-style-type: none"> • En raison des vibrations transmises par la main, il y a un danger à utiliser régulièrement et en moyenne plus de 1,5 heure par jour des appareils tels que les marteaux burineurs, marteaux foreurs, marteaux perforateurs pneumatiques, etc. • En raison des vibrations transmises à tout le corps, il y a danger lorsque des véhicules tels que chargeuses, pelles mécaniques, camions (bâtiment) sont utilisés régulièrement et en moyenne plus de 2 heures par jour
Ergonomie/cadre de travail	<p>Troubles musculo-squelettiques (TMS)</p> <p>Stress, baisse de productivité</p> <p>Le saviez-vous?</p> <p>On entend par «ergonomie» l'adaptation des conditions de travail aux capacités et caractéristiques de l'individu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soyez très attentif aux paramètres suivants: <ul style="list-style-type: none"> - organisation générale des activités - emplacement et aménagement des postes de travail - sollicitations physiques (port de charges, mouvements répétitifs, etc.). • Tenez compte des suggestions des membres du personnel visant à améliorer leurs conditions et cadre de travail. C'est un important facteur de motivation. De plus, l'impression de ne pas être écouté peut déboucher sur d'autres problèmes (stress, alcoolisme, etc.). • Il existe des cours pour apprendre à mieux porter les charges, à moins solliciter le dos, etc. Pour en savoir plus: Ecole du dos, Hôpital de Beau-Séjour, Avenue de Beau-Séjour 26, 1206 Genève, tél. 022 382 68 38. • Des locaux inconfortables, exigus, trop froids ou trop chauds, mal éclairés ou mal ventilés créent un mauvais «climat» de travail, nuisible à la fois au bien-être et à la motivation

Rythme de travail	Fatigue, stress	<ul style="list-style-type: none"> • N'oubliez pas l'influence sur la santé et le bien-être de facteurs tels que la durée de travail, l'aménagement des horaires (travail de nuit, etc.)
Hygiène	Micro-organismes (bactéries, virus, champignons microscopiques issus des équipements comme les W.-C., les poubelles et certains systèmes de ventilation)	<ul style="list-style-type: none"> • Veillez à la propreté des vestiaires, toilettes et douches destinés au personnel des ateliers, à celle des restaurants et cafétérias, sans oublier les machines à café installées dans les bureaux • Faites en sorte que les membres du personnel prennent connaissance de toutes les consignes d'hygiène concernant leur travail et qu'ils s'y conforment.

Accroître la sécurité

La sécurité est un enjeu majeur pour beaucoup d'activités, notamment dans le secteur industriel. La maîtrise des risques relève souvent de gestes simples et de mesures qui ne sont pas forcément coûteuses. Ainsi, la pose d'un autocollant, le rangement systématique d'une voie de circulation ou quelques minutes de formation sur un nouvel équipement peuvent éviter des accidents aux conséquences fâcheuses.

Les trois composantes de la sécurité

La sécurité dans votre PME se joue à trois niveaux:

- Sécurité relative à la composition des produits: cette composante a une incidence sur la protection de l'environnement et la sécurité au travail
- Sécurité des installations et des systèmes
- Sécurité du travail, régie en grande partie par la loi sur le travail et ses ordonnances.

Sécurité

Quelques questions à vous poser pour juger de la sécurité dans votre PME:

- Connaissez-vous l'emplacement des sorties de secours, des extincteurs et des lieux de stockage de matières premières dangereuses?
- Connaissez-vous les zones dans lesquelles la santé et la sécurité du personnel peuvent être menacées?
- Le personnel est-il parfaitement informé des consignes de sécurité?
- Existe-t-il des procédures d'urgence en cas d'accident ou de pollution?
- Les personnes qui manipulent des substances dangereuses portent-elles des équipements de protection personnels? Connaissent-elles les procédures d'urgence?
- Le matériel et les installations nécessaires pour prévenir les accidents sont-ils à disposition sur les lieux à risque?

Comment prévenir les risques?

- Faites d'abord un inventaire des accidents ou des pollutions passées. Vous pourrez ainsi identifier les activités à risque
- Prenez un plan du site de votre entreprise et identifiez les zones où risquent de se produire des accidents ou des pollutions (que ces dangers menacent le personnel ou le voisinage)
- Tenez une comptabilité des accidents professionnels ou des absences liées à des problèmes de santé en rapport avec l'activité professionnelle

- A l'aide du modèle ci-dessous, dressez la liste des produits chimiques utilisés par votre entreprise et assurez-vous que vous respectez les recommandations d'utilisation

Produit chimique et type d'utilisation	Quantité utilisée par an	Toxicité du produit	Lieux de stockage	Existence d'un produit de substitution moins toxique	Restrictions d'usage

- Dressez la liste des substances dangereuses pour l'environnement.

Conseils pratiques pour accroître la sécurité dans votre PME

Risques	Conseils sécurité
Difficultés de mouvement en cas d'urgence	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifiez régulièrement que les voies de circulation et d'évacuation peuvent être empruntées sans problème
Coupures, contusions, intoxications dues à des installations, équipements, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Indiquez les emplacements «sensibles» et les appareils à risque à l'aide d'une signalétique de sécurité simple et intelligible pour tous
Chutes ou accidents de travail dus à un mauvais éclairage	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifiez que le personnel bénéficie toujours d'un éclairage en rapport avec la tâche à accomplir, surtout dans les ateliers. C'est la base d'un travail de qualité, effectué en toute sécurité • Eclairez les cages d'escalier depuis le haut afin de créer un contraste entre les marches et vérifiez l'éclairage des mains courantes • N'oubliez pas l'éclairage de secours pour les issues d'évacuation
Incendies, explosions	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le choix de vos produits (solvants, peintures, etc.), privilégiez ceux qui possèdent un point éclair supérieur à 30°C. Pour le nettoyage des pièces, seuls les liquides dont le point éclair est supérieur à 30°C sont autorisés • Si vos activités créent dans l'air des concentrations de vapeurs provenant de liquides inflammables, il est impératif d'avoir un système de ventilation, naturelle ou artificielle, en fonction
<p>Déversement de produits toxiques pour l'être humain, pollutions chroniques ou accidentelles des sols et des eaux</p> <p>Voir également la Fiche 25, Pollution des sols et stockage des liquides dangereux</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stockez de manière adéquate et conformément à la législation en vigueur (OSubst, Otox, OPEL, etc.) les substances dangereuses telles que les liquides inflammables et explosifs, acides et bases • Les règles de la CFST (N° 1825 pour les liquides inflammables, N° 6501 pour les acides et bases, etc.) peuvent vous aider dans cette démarche • L'aspect des récipients ne doit entraîner aucune confusion. Veillez pour cela à conserver les produits toxiques dans leurs emballages ou collecteurs d'origine ou à les étiqueter de manière précise • Séparez les substances selon leur genre par classe de risque. Les liquides inflammables doivent être maintenus à l'écart des agents oxydants (acide sulfurique des batteries, durcisseurs à base de

	peroxydes, etc.) • Pour en savoir plus, consultez les documents de la SUVA «La sécurité dans l'emploi des solvants» (Réf. SBA 155.f) ou «Les toxiques, ce qu'il faut savoir» (Réf. 11030.f)
Conseils généraux	• N'achetez que des appareils homologués en Suisse • Etudiez soigneusement les consignes d'utilisation et si nécessaire demandez une documentation explicative à votre fournisseur ou à la SUVA • Formez les nouveaux collaborateurs et collaboratrices aux règles de sécurité des différents appareils et informez-les des opérations à effectuer en cas d'accidents ou d'incendie dans votre entreprise • Portez et faites toujours porter les équipements de sécurité nécessaires pour certaines activités (casque à écran, lunettes de protection teintées, vêtements protecteurs, etc.).

Promouvoir un mode de vie plus sain

Au-delà des mesures d'ordre technique ou organisationnel, une entreprise responsable peut également s'efforcer de promouvoir auprès de ses employés un mode de vie plus sain, de les responsabiliser en matière de santé, en mettant notamment l'accent sur la prévention des maladies graves et fréquentes (maladies cardio-vasculaires, cancers, diabète) et sur les bienfaits d'une bonne hygiène de vie.

Le rôle de l'entreprise, dans ce cadre, n'est pas de «faire la leçon», mais plutôt de mettre en place des mesures qui faciliteront la prise de conscience individuelle et permettront à chacun et chacune de prendre en main sa propre santé (physique et psychique).

Conseils pratiques pour promouvoir la santé auprès de votre personnel

Domaine d'intervention	Risques pour la santé	Conseils
Tabac	Problèmes respiratoires, asthme, cancer du poumon Le saviez-vous? Etre exposé régulièrement et à long terme au tabagisme passif augmente de 20 à 30% le risque de développer une maladie cardio-vasculaire ou un cancer du poumon	• Créez des zones fumeurs/non-fumeurs • Sensibilisez le personnel, la clientèle et les fournisseurs au respect des interdictions de fumer et des espaces non-fumeurs • Proposez des méthodes de sevrage, mettez à la disposition du personnel de la documentation sur ce thème • Pour tout complément d'information et pour des conseils personnalisés, adressez-vous au CIPRET (coordonnées en fin de fiche). Cet organisme peut notamment vous aider au niveau du choix et de la signalisation des emplacements fumeurs/non-fumeurs.
Alcool et dépendance	La dépendance aux substances psychotropes (alcool, médicaments,	• Informez-vous des mesures à prendre auprès de la FEGPA (coordonnées en fin

aux substances psychotropes	<p>autres drogues) a des incidences sur la capacité de travail. Elle peut engendrer de l'absentéisme, une baisse de qualité des prestations, des risques d'accidents ainsi que des difficultés relationnelles. Des enquêtes montrent que les collaborateurs dépendants sont plus souvent malades, sont fréquemment absents et causent plus souvent des accidents professionnels graves.</p> <p>Le saviez-vous?</p> <p>La prévention des dépendances</p> <ul style="list-style-type: none"> • améliore la sécurité au travail • favorise un climat de travail positif • réduit les coûts cachés • est une obligation éthique. 	<p>de fiche). Cette association vous proposera notamment des méthodes pour aborder les personnes souffrant d'un problème lié aux dépendances ainsi que des brochures conseils.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osez aborder le problème dans l'entreprise, supprimez le tabou • Dédramatisez la question par des campagnes de sensibilisation • Promouvez la coresponsabilité (ni excuser, ni accuser) • Aidez plutôt que sanctionner
<p>Le saviez-vous?</p> <p>Dans le cadre d'une alimentation équilibrée, il est recommandé de consommer cinq légumes et fruits par jour.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soyez attentif aux critères d'une alimentation équilibrée: <ul style="list-style-type: none"> - plus de fruits et légumes, moins de viande - plus de fibres, moins de graisses. • Si vous avez une cafétéria, intéressez-vous aux critères du label «Fourchette verte» ou demandez conseil à un diététicien (cf. coordonnées «Fourchette verte» et ADiGe en fin de fiche) • Offrez à votre personnel des bons-repas dans des restaurants «Fourchette verte» aux alentours de l'entreprise • Proposez des fruits de saison pour les pauses • Mettez à disposition du personnel des dépliants sur la pyramide alimentaire ou sur la construction de repas équilibrés (cf. Carrefour Prévention, coordonnées en fin de fiche) 	
<p>Activité physique</p> <p>Voir également la Fiche 27, Mobilité et transports</p>	<p>Maladies cardio-vasculaires, certains cancers, diabète, ostéoporose</p> <p>Le saviez-vous?</p> <p>30 minutes par jour de marche «soutenue» ou de vélo réduisent les risques de maladies cardio-vasculaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proposez aux membres du personnel de leur rembourser une partie de leur abonnement de transports publics ou éventuellement de leur abonnement à un club de fitness ou de sport • Suggérez-leur d'effectuer leurs trajets professionnels à pied, avec des vélos de service ou au moyen des transports

		<p>publics</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proposez des places de parking pour les vélos (si possible sécurisées) ainsi que des vestiaires pour les cyclistes • Incitez vos employés à utiliser les escaliers plutôt que l'ascenseur et à bouger pendant les pauses • Le programme romand «Allez Hop!» (coordonnées en fin de fiche) propose des cours destinés au personnel des entreprises
Stress	<p>Conséquences psychosomatiques et physiologiques (insomnies, nervosité, anxiété, maux de tête, problèmes cardio-vasculaires, «burn-out» etc.).</p> <p>Le stress peut entraîner d'autres conséquences: alcoolisme, tabagisme, mauvaise alimentation.</p> <p>Le saviez-vous?</p> <p>Dans plusieurs entreprises genevoises, une démarche de réorganisation partielle du travail visant à réduire les sources de stress a permis de diminuer notablement le taux d'absentéisme et donc les coûts qui lui sont liés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un bon soutien entre pairs et de la part des supérieurs, une charge de travail adaptée, une autonomie et une autorité de décision reconnues ainsi qu'une utilisation adéquate des compétences de chacun sont autant d'éléments qui peuvent protéger du stress au travail • La Direction générale de la santé, section des programmes de prévention et de promotion de la santé (coordonnées en fin de fiche) peut vous orienter sur la manière d'entreprendre une telle démarche.
Harcèlement psychologique (mobbing) ou sexuel	<p>Le harcèlement psychologique ou sexuel porte atteinte à la dignité de la personne. Il a une influence préjudiciable à la fois sur l'individu concerné et sur l'ambiance et la qualité du travail, donc sur la productivité de tout un groupe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toute entreprise responsable devrait mettre en place un dispositif permettant d'assurer la protection de la personnalité et de donner à chacun et chacune le moyen de faire valoir ses droits. Le dispositif adéquat comprend deux procédures: la médiation et/ou la plainte. Les médiateurs doivent être neutres et ne pas relever de l'entreprise. Si le recours à une médiation externe n'est pas possible, le recours à une personne interne à l'entreprise est acceptable pour autant qu'elle ne fasse pas partie du groupe concerné et qu'elle soit désignée par la majorité du personnel. • En matière de prévention du harcèlement sexuel, l'Office cantonal de l'inspection et des relations du travail (OCIRT) et le Service pour la promotion de l'égalité entre homme et femme mettent à disposition des entreprises: <ul style="list-style-type: none"> - une information pour les membres du

		<p>personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> - une information pour les responsables d'entreprise - un règlement-type d'entreprise. <p>Ces documents peuvent être commandés auprès de l'OCIRT (coordonnées en fin de fiche) ou téléchargés sur le site www.geneve.ch/ocirt.</p>
Evénements traumatisants	<p>Certains événements (décès subits, suicides, accidents graves, problèmes familiaux majeurs, agressions, hold-up, prises d'otages, etc.) ont parfois de sérieuses conséquences psychologiques sur les victimes, leurs proches ainsi que parmi les collègues de travail. Cette détresse peut avoir des répercussions dans les domaines familial, social et professionnel: tendance à l'isolement, modification du caractère, insomnies, irritabilité, absentéisme, perte d'intérêt pour les activités sociales, etc.</p> <p>Le saviez-vous?</p> <p>Les réactions citées ci-dessus sont naturelles. Mais elles devraient progressivement diminuer dans les jours ou les semaines suivant le traumatisme. Si ce n'est pas le cas, il est fortement conseillé de consulter un professionnel qui aidera à surmonter la situation de crise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sollicitez de l'aide pour mettre en place un accompagnement psychologique (debriefing) pour les personnes concernées ou pour l'ensemble du personnel en cas de choc collectif grave (suicide d'un employé, accident de travail, etc.) • Pour bénéficier d'une prise en charge ou d'un soutien psychologique, vous pouvez contacter la «cellule urgence psychologique»; elle vous indiquera les noms de professionnels formés en ce domaine. • M. Pascal Borgeat, tél. 022 308 82 90, portable 079 203 58 47, pager 074 091 85 28 • M. Michel Berclaz, portable 078 602 32 32, pager 074 037 68 50 • Veillez à l'insertion ou à la réinsertion des personnes souffrant d'une maladie aiguë ou devant subir un traitement «lourd» (opération, dépression, maladies cardio-vasculaires, cancers, diabète, etc.)

Annexe 10

Mobilité et transports

La mobilité est un facteur essentiel pour le développement de l'entreprise. Mais les moyens de transport actuels portent atteinte à l'environnement et à la qualité de vie (pollution de l'air par les gaz d'échappement, surconsommation d'énergie fossile, nuisances sonores). Efforcez-vous de trouver le bon équilibre entre impératifs économiques et écologiques.

Déplacements du personnel, des visiteurs et de la clientèle

Une entreprise responsable aura à cœur de promouvoir, tant auprès de son personnel que de sa clientèle, l'utilisation de modes de déplacement plus respectueux de l'environnement (transports publics, marche, vélo), quand cela est économiquement et géographiquement possible.

Venir au travail autrement qu'en voiture présente également des avantages du point de vue économique:

- réduction des frais de parking pour l'entreprise
- réduction des frais d'entretien, de stationnement et de carburant pour l'employé.

Sans parler des bénéfices au niveau de la santé du personnel, et donc de la productivité de l'entreprise (cf. Fiche 17, Santé, hygiène et sécurité).

Conseils pratiques pour des déplacements plus écologiques

Public cible	Type d'action	Actions
Employés	Economique	<ul style="list-style-type: none">• Gélez l'extension du parking• Remboursez tout ou partie de l'abonnement de transports publics (des achats groupés permettent parfois de faire baisser les prix)• Partagez les voitures de fonction• Utilisez les possibilités de partage des voitures (car sharing) en consultant notamment www.mobility.ch. C'est un bon moyen de réduire votre flotte de véhicules• Lors de l'achat de nouveaux véhicules, choisissez des modèles de faible consommation (catégorie A selon la définition de l'ordonnance fédérale sur l'énergie) et peu polluants (norme EURO 4) afin de bénéficier de l'exonération durant 3 ans de l'impôt sur les véhicules à moteur (arrêté du Conseil d'Etat). Le Service des automobiles publie une liste des modèles de véhicules exonérés. Cf. également www.geneve.ch/voiturepluspropre.

		<ul style="list-style-type: none"> • Participez financièrement à l'achat de vélos • Participez aux frais d'entretien des véhicules partagés ou des vélos pour les cyclistes • Faites payer le parking aux membres du personnel arrivant seuls en voiture
	Social	<ul style="list-style-type: none"> • Encouragez le «covoiturage», faites en sorte d'adapter les horaires en conséquence • Réduisez les besoins de mobilité à la source en offrant des possibilités de télétravail • Développez des services de proximité (restauration, garderie) • Lancez en interne un «projet mobilité» permettant notamment aux employés et employées de choisir des horaires souples et de déterminer leur lieu de travail, par exemple à domicile
	Ecologique	<ul style="list-style-type: none"> • Achetez des vélos d'entreprise • Aménagez des parcs à vélos et des douches, équipez les cyclistes en matériel de protection et d'entretien • Mettez à disposition le plan des pistes cyclables de la Ville de Genève • Affichez des cartes du réseau des transports publics (à la réception, aux étages, etc.), avec si possible la fiche horaire de l'arrêt ou des arrêts les plus proches • Choisissez des véhicules de service peu polluants ou électriques. On trouve dans plusieurs guides pratiques des listes comparatives. Un tableau comparatif est publié chaque année par l'Association des transports et de l'environnement (ATE), cf. <i>Guide pour l'achat écologique d'une voiture</i>, Leonardo Spécial, mars 2003, ATE, tél. 0800 55 65 60, www.ate.ch. L'association française ADEME a publié un guide concernant la consommation de carburant et les émissions de gaz carbonique des voitures. L'agence a comparé plus de 3600 modèles vendus en France (www.ademe.fr). Pour la Suisse, voir également www.energieetikette.ch/autos/f/index.htm (l/100 km + gCO₂/km). • Choisissez des véhicules fonctionnant autrement qu'à l'essence ou au diesel • Il existe des cours de formation à une conduite plus respectueuse de l'environnement (consommation réduite, limitation des nuisances sonores et de la pollution). Proposez-les aux utilisateurs de véhicules de service ou de maintenance. Pour un même trajet, la consommation de carburant peut varier de 40% d'un conducteur à l'autre (cf.

		www.ecodrive.ch
--	--	--

Annexe 11

Outil d'évaluation VRH

Instructions : Pour chacune des composantes des ressources humaines de la matrice ci-dessous vous remplirez les colonnes “stade actuel” et “justification.” Dans la case blanche sous “stade actuel,” inscrivez le chiffre représentant le stade actuel (1 à 4) avec la description qui s’applique le mieux au stade actuel de votre organisation. Si une partie seulement de la description s’applique, inscrivez le chiffre du stade précédent. Dans la case blanche sous le mot “justification”, inscrivez les raisons qui vous

Composantes VRH	Stades de la gestion des ressources humaines et leurs caractéristiques				Stade actuel	Justification
	1	2	3	4		
Capacité de VRH						
Budget VRH	Il n'existe pas de budget pour le personnel VRH ou pour les activités VRH au sein de l'organisation.	Des fonds limités sont disponibles pour financer une position VRH ou pour réaliser des activités VRH (par exemple, formation, développement de systèmes, planification de la performance et évaluation).	Des crédits budgétaires sont alloués au personnel VRH et aux activités connexes. L'octroi est irrégulier et on ne peut en dépendre pour quelconque planification utile à long terme ou pour le développement de svstèmes VRH.	Une rubrique budgétaire permanente détermine l'argent alloué au personnel VRH et aux activités connexes, cette somme est revue annuellement et, si possible, ajustée.	3	<i>Un montant/crédit est disponible par employé pour la formation (1000.-)</i> <i>Un montant est prévu chaque année pour la formation mais pas pours d'autres activités VRH</i>

ont fait choisir cette case et toute information essentielle liée à cette composante.

Composantes VRH	Stades de la gestion des ressources humaines et leurs caractéristiques				Stade actuel	Justification
	1	2	3	4		
Personnel VRH	Il n'y a pas d'employés chargés spécifiquement des fonctions VRH.	Il y a certains employés VRH dans l'organisation, mais ils ont peu d'expérience dans ce domaine (personnel, recrutement, gestion) et/ou ils ont d'autres fonctions l'organisation outre la VRH	Il y a des employés formés en VRH au sein de l'organisation, mais seulement au niveau nécessaire pour maintenir les procédures fondamentales et les fonctions de tenue de dossiers	Il existe un personnel VRH expérimenté dans l'organisation qui maintient les fonctions VRH. Il participe à la planification à long terme de l'organisation	2	<ul style="list-style-type: none"> - RRH et directeur, sans formation spécifique aux RH - R-salaires, formation en comptabilité - Assistante RH, formation en prévision
Planification de la VRH	Il n'existe pas de plan annuel VRH.	Il existe un plan annuel VRH, mais il ne se fonde pas sur l'évaluation officielle de la mission, des buts organisationnels, des besoins en personnel, des résultats de formation ou des données disponibles sur les employés.	Il existe un plan annuel VRH fondé sur les besoins organisationnels, les besoins en personnel, la formation et les données sur les employés, mais il n'est pas évalué pour une meilleure efficacité.	Il existe un plan annuel VRH fondé sur les buts organisationnels et les résultats de la formation. Il est appliqué, évalué et utilisé pour la planification stratégique à long terme.	1	<p>Aucune planification du personnel n'est effectuée.</p> <p>Il n'y a pas de possibilité de plan de carrière et peu de possibilité de changement de poste en interne.</p>

Composantes VRH	Stades de la gestion des ressources humaines et leurs caractéristiques	Stade actuel	Justification
-----------------	--	--------------	---------------

	1	2	3	4		
Politiques et pratiques du personnel						
Système de classification des postes (titre / qualification du personnel professionnel, clinique, technique et de soutien)	Il n'existe pas de système formel de classification des postes, des compétences et des qualifications nécessaires pour chaque classification.	Certains efforts sont faits en matière de classification des postes, mais de manière incomplète et inégale.	Il existe un système de classification des postes, mais il n'est pas utilisé comme base à d'autres fonctions VRH (par exemple, descriptions de postes, recrutement, rémunération et avantages divers).	Il existe un système de classification des postes utilisés de manière formelle pour les autres fonctions de planification de la VRH et de recrutement.	4	<i>Une classification des postes existe, elle est claire et est utilisée lors des recrutements</i>
Système de rémunération et d'avantages divers	Il n'existe pas de système formel pour déterminer l'échelle salariale et les avantages divers de chaque position.	Il existe un système formel, mais il n'est pas utilisé régulièrement.	Il existe un système formel compris par tous les employés et utilisé de manière systématique.	Il existe un système formel utilisé de manière systématique. Il est également utilisé pour déterminer les majorations salariales et les récompenses pour une bonne performance.	3	<i>Une politique salariale existe et est appliquée de façon régulière mais n'est pas liée à la performance. Elle est disponible à tous les employés.</i>
Fidélisation du personnel	Il n'existe aucune donnée sur les taux de rétention du personnel ainsi que sur les facteurs qui contribuent à la baisse de ces taux.	Des données sur les taux de rétention du personnel existent mais aucune analyse n'a été faite pour déterminer les facteurs qui y contribuent.	Des données sur les taux de rétention du personnel existent et une analyse a été faite pour déterminer les facteurs qui y contribuent, mais aucune stratégie n'a été préparée pour agir sur ces facteurs.	Une stratégie est en place pour améliorer le taux de rétention du personnel. Elle est basée sur des données et une analyse réaliste du pool existant d'employés qualifiés.	2	<i>Des indicateurs ont été créés et sont mis à jour chaque année : Turn-over, ancienneté, absentéisme, ... Mais aucune analyse ne se fait pour déterminer les facteurs et/ou préparer une stratégie</i>

Composantes VRH	Stades de la gestion des ressources humaines et leurs caractéristiques				Stade actuel	Justification
	1	2	3	4		
Recrutement, embauche, transfert et promotion	Il n'existe aucun processus formel pour le recrutement, l'embauche, le transfert et la promotion en fonction des descriptions de postes.	Il existe des systèmes de recrutement, etc., mais ils ne sont pas suivis.	Il existe des systèmes formels, fondés sur des critères définis, mais ils ne sont pas utilisés de manière systématique.	Il existe des systèmes formels évalués et utilisés pour toutes les décisions de recrutement, d'embauche, de transfert et de promotion.	4	<i>Une procédure existe pour le recrutement et est utilisée. Concernant le transfert</i>
Programme d'orientation	Il n'y a pas de programme formel d'orientation pour les nouveaux employés.	Il y a un programme mais il n'est pas appliqué régulièrement.	Une orientation est offerte régulièrement, mais elle n'insiste pas assez sur la mission, les buts et les normes de performance attendus par l'organisation.	Une orientation est offerte à tous les nouveaux employés ; elle insiste sur la mission, les buts et les normes de performance attendues et permet à chacun de se sentir bien accueilli et estimé pour son travail.	3	<i>Un document existe pour veiller à l'orientation des nouveaux collaborateurs. (C-L engagement collaborateur.) Cependant, la mission, buts et normes ne sont pas mentionnés</i>
Manuel de l'employé (par exemple, organigramme, heures de travail, fiches de présence, politiques, discipline, plaintes, avantages divers, aspects juridiques, déplacements)	Il n'existe pas de manuel de politiques.	Il existe un manuel de politiques, mais il n'est pas à jour et il ne comprend pas toutes les informations pertinentes.	Il existe un manuel de politiques à jour, mais il n'est pas disponible à tous les employés et il n'est pas toujours utilisé comme fondements aux décisions relatives au personnel.	Il existe un manuel de politiques à jour qui est disponible à tous les employés. C'est un guide de référence pour toutes les questions relatives à l'emploi dans l'organisation. Il est revu et mis à jour régulière	3	<i>Un dossier de bienvenue existe mais ne contient pas suffisamment d'informations. Chaque employé possède un manuel qualité.</i>

Composantes VRH	Stades de la gestion des ressources humaines et leurs caractéristiques				Stade actuel	Justification
	1	2	3	4		
Procédures de discipline, de licenciement et pour plaintes	Il n'existe pas de procédures formelles.	Il existe des procédures formelles, mais elles ne sont pas clairement liées aux normes de performance.	Il existe des procédures formelles basées sur des normes de performance, mais elles ne sont pas appliquées de manière systématique.	Des procédures formelles fondées sur des normes de performances sont connues de tous les employés et utilisées de manière systématique.	2	<i>Il y a dans les règlements du personnel la procédure de licenciement. Cependant, elle n'est pas liée clairement à des critères de performance.</i>
Relations avec les syndicats (si approprié)	Il n'y a aucune relation entre la VRH, la direction et les syndicats.	La VRH, la direction et les syndicats sont en relation, mais les rôles de chacun ne sont pas clairs.	La direction fait participer la VRH aux questions syndicales, mais de manière irrégulière.	La direction, la VRH et les syndicats travaillent ensemble pour résoudre les questions et éviter les problèmes.	2	<i>Le Conseil de Fondation est composé de 2 membres du CGAS. (Communauté Genevoise d'Action Syndicale)</i>
Conformité aux lois du travail	Il n'y a aucune révision des politiques VRH pour vérifier leur conformité avec la loi du travail au niveau local et/ou national.	Certains efforts sont faits pour examiner la loi du travail, mais pas de manière régulière.	Un examen régulier de la loi du travail constitue une partie formelle de la fonction VRH, mais la politique n'est pas toujours ajustée en vue d'en garantir la conformité.	La politique et la pratique VRH sont ajustées si nécessaire pour être conformes à la loi du travail local et/ou national.	2	<i>L'accent est mis sur les lois relatives à la Formation professionnelle, et la formation des adultes. Des efforts sont faits pour examiner la loi du travail mais pas régulièrement.</i>

Composantes VRH	Stades de la gestion des ressources humaines et leurs caractéristiques				Stade actuel	Justification
	1	2	3	4		
Données de VRH						
Système de suivi du personnel (nbr d'employés, les postes, l'affectation, sexe/âge, année d'entrée en service, niveau de salaire, compétences/éducation)	Aucune de ces données n'est recueillie de façon systématique.	La plupart de ces données sont collectées, mais ne sont pas maintenues ou mises à jour.	Toutes ces données sont disponibles et mises à jour, mais les données ne sont pas formellement utilisées pour la planification ou les prévisions VRH.	Toutes ces données sont disponibles et mises à jour. Les systèmes sont en place. Les données sont officiellement utilisées pour la planification et les prévisions VRH.	3	<i>Sur informatique pour la majorité des données et dans le dossier du personnel pour la formation et les compétences des employés. Mais comme il n'existe pas de planification VRH, ces données ne sont pas exploitées.</i>
Dossiers du personnel (Dossiers individuels des employés)	Il n'existe aucun registre individuel des employés	Des dossiers personnels succincts des employés sont maintenus mais ils ne sont pas tenus à jour de façon régulière.	Les dossiers de tous les employés sont maintenus et mis à jour, mais il n'existe pas de politique sur l'accès à ces données ou l'utilisation de ces données par les employés	Les dossiers de tous les employés existent et sont mis à jour de même que des politiques pour leur utilisation appropriée (caractère confidentiel, accès aux employés)	3	<i>Les dossiers sont tenus à jour autant que possible, mais aucune politique de consultation n'a été éditée.</i>

Composantes VRH	Stades de la gestion des ressources humaines et leurs caractéristiques				Stade actuel	Justification
	1	2	3	4		
Gestion de la performance						
Descriptions de postes (titre de la position, qualifications, responsabilités, superviseur)	Il n'existe aucune description de poste.	Certains employés ont des descriptions de postes, mais elles ne sont pas toujours mises à jour et/ou sont très générales et ne font pas mention des responsabilités professionnelles et de la supervision.	Les descriptions de postes existent pour tous les employés, mais elles ne sont pas toutes complètes ou mises à jour avec les tâches spécifiques et les relations de supervision.	Il existe une description complète de poste pour chaque employé et elles sont maintenues à jour par le biais d'un processus d'évaluation régulière. Les fonctions spécifiques et la hiérarchie sont mentionnées clairement	3	Des cahiers des charges existent pour chaque poste mais ne font pas toujours mention des relations de supervision.
Supervision du personnel	Il n'existe pas de système clair de supervision. La structure hiérarchique n'est pas claire. Le personnel n'est pas reconnu pour ses accomplissements.	Il existe une structure hiérarchique claire, mais le rôle et la fonction du superviseur ne sont pas compris. Peu de supervision. Peu de reconnaissance du personnel.	Les superviseurs comprennent leurs rôles et la structure hiérarchique. Ils rencontrent régulièrement leurs employés pour développer des plans de travail, évaluer leurs performances, et reconnaître publiquement leurs succès.	Les superviseurs aident le personnel à être plus performant en participant à l'élaboration de plans de développement professionnel et en encourageant les employés à acquérir de nouvelles compétences. Les superviseurs, eux aussi, bénéficient périodiquement de formation professionnelle.	3	Un organigramme est disponible et montre clairement la structure hiérarchique. Chaque année est effectué un entretien d'évaluation. Cet entretien est l'occasion d'une mise au point entre les superviseurs et les supervisés.

Composantes VRH	Stades de la gestion des ressources humaines et leurs caractéristiques				Stade actuel	Justification
	1	2	3	4		
Planification du travail et évaluation des performances (système formel d'élaboration de plan de travail et d'évaluation des performances)	Il n'existe aucun système de planification du travail et d'évaluation des performances.	Un système de planification du travail et d'évaluation des performances est en place, mais il est informel et ne comprend pas les plans de travail et les objectifs de performance élaborés conjointement avec le personnel.	Il existe un système formel et les superviseurs sont tenus de développer des plans de travail et des objectifs de performance avec chaque employé et revoir la performance antérieure, mais cela n'est pas fait de manière systématique.	Les superviseurs et les employés élaborent ensemble les plans de travail et les évaluations des performances sont conduites régulièrement. Des séances d'orientation et un manuel sont fournis à tout le personnel. Les évaluations sont utilisées pour les décisions afférentes au personnel.	2	<i>Un entretien d'évaluation est effectué chaque année. Cependant il n'est pas suffisamment axé sur les objectifs de performance ou les plans de formation.</i>

Composantes VRH	Stades de la gestion des ressources humaines et leurs caractéristiques				Stade actuel	Justification
	1	2	3	4		
Formation						
Formation du personnel	Il n'y a pas de plan de formation	La formation est offerte de manière ponctuelle, mais elle ne se fonde pas sur un processus formel d'évaluation des besoins du personnel et elle n'est pas non plus liée aux principales priorités de l'organisation et aux changements dans le secteur de la santé et dans les pratiques sanitaires.	La formation est une composante formelle de l'organisation qui est liée aux besoins du personnel et de l'organisation, mais elle n'est pas disponible pour tout le personnel et elle n'est pas évaluée par rapport à ses résultats.	La formation est un volet important de l'organisation et des possibilités sont offertes au personnel en fonction de ses besoins et également de ceux de l'organisation.	4	La formation est le cœur métier de l'Ifage. Elle a donc une place importante même s'il n'y a pas forcément de plan de formation. La formation est accessible à tous en fonction de leurs besoins personnels et également de ceux de l'organisation
Programmes de développement du Management et du Leadership	Aucun programme n'a été élaboré pour augmenter la capacité de management et de leadership à tous les niveaux de l'organisation.	On met l'accent sur le développement de la capacité de management et de leadership mais ce développement est fait sur une base ponctuelle.	Des opportunités de développement du management et du leadership existent sur une base régulière, mais elles visent les cadres supérieurs.	Un programme de développement du management et du leadership existe pour le personnel à tous les niveaux et chacun a l'opportunité d'y participer, en se basant sur sa performance et autres critères établis. Le programme est centré sur les problèmes qui confrontent l'organisation	2	L'accent est mis de plus en plus sur la formation, notamment par du Team-building. Ces formations restent cependant irrégulières

Annexe 12 Récapitulatif

Domaines	Composantes et niveau évalué	Moyenne du domaine
Capacité de la VRH	Budget VRH 3	2
	Personnel VRH 2	
	Planification de la VRH 1	
Politiques et pratiques du personnel	Système de classification des postes 4	2.8
	Système de rémunération et d'avantages divers 3	
	Fidélisation du personnel 2	
	Recrutement, embauche, transfert et promotion 4	
	Programme d'orientation 3	
	Manuel de l'employé 3	
	Procédures de discipline, de licenciement et pour plaintes 2	
	Relations avec les syndicats 2	
	Conformité aux lois du travail 2	
Données de VRH	Système de suivi du personnel 3	3
	Dossiers du personnel 3	
Gestion de la performance	Descriptions de postes 3	2.7
	Supervision du personnel 3	
	Planification du travail et évaluation des performances 2	
Formation	Formation du personnel 4	3
	Programmes de développement du Management et du Leadership 2	

Annexe 13

Charte Ifage



CHARTE D'ENTREPRISE

L'ifage, fondation pour la formation des adultes, a été créée en 1998 par la fusion des Cours Commerciaux de Genève (CCG) et des Cours Industriels de Genève (CIG).

D'abord baptisée Institut de formation des adultes de Genève (d'où le nom « ifage »), elle a été transformée le 30 novembre 2000 en une fondation de droit privé à but non lucratif, reconnue d'utilité publique.

NOTRE MISSION

Enseigner les matières nécessaires ou utiles à l'exercice d'une profession dans les divers secteurs de l'activité économique et organiser des actions de transfert de connaissances et de compétences.

NOS ENGAGEMENTS

Afin de réaliser au mieux notre mission, nous nous engageons à :

- Mobiliser tous nos efforts pour aider les hommes et les femmes à construire leur vie professionnelle et à s'épanouir dans leur vie personnelle.
- Développer une écoute attentive auprès de ceux que nous aidons dans cette recherche, pour mieux les accueillir et les comprendre, respectant leurs aspirations et leurs différences, et y répondre avec la plus grande pertinence.
- Animer, dans un état d'esprit collectif, un univers de travail enthousiaste et harmonieux, générateur de plaisir et de dynamisme.
- Hisser au plus haut niveau d'excellence les qualités de nos prestations et de nos formateurs, afin d'accroître le succès de ceux qui nous font confiance.
- Nous adapter au rythme de chacun et nous inspirer sans relâche des enseignements du terrain et du marché, pour rendre concrets et utiles nos parcours de formation.

NOS VALEURS

L'ECOUTE

Notre force est de comprendre ce qui vous motive, de connaître vos projets et de cerner ces ambitions.

L'écoute est au cœur de notre philosophie, nous cherchons à mettre en valeur votre personnalité et à faire ressortir vos qualités propres. Pour mieux vous satisfaire, nous cherchons sans cesse à améliorer le contenu et la qualité de nos prestations.

L'EXIGENCE

Nous nous engageons à vous apporter un enseignement de très haute qualité, reconnu comme tel en Suisse comme à l'étranger.

Notre détermination constante est de vous offrir le meilleur rapport qualité-prix, le parcours formation le plus pertinent et les formateurs les plus talentueux. Cette recherche de l'excellence, couronnée par les certifications ISO 9001 et eduQua, témoigne de notre passion à vous offrir les meilleures chances.

L'ENTHOUSIASME

Nous voulons vous faire découvrir le vrai plaisir d'apprendre.

Notre ambition n'est pas seulement de transmettre et de partager un savoir, mais de dynamiser votre marche en avant. Nous faisons tout pour maintenir l'équilibre entre plaisir et effort et nous attachons une importance primordiale à l'ambiance de nos cours : à la fois dynamique et exigeante, stimulante et décontractée, toute entière vouée à votre épanouissement.

LE PRAGMATISME

Nos formateurs vous aident à progresser et ils savent de quoi ils parlent : les savoirs, le savoir-faire et le savoir-être, qu'ils vous transmettent sont le fruit de leurs compétences et de leur propre expérience, très souvent au sein même de leur entreprise.

Les qualifications qu'ils vous aident à atteindre sont celles qui vous donnent accès aux carrières les plus actuelles. Vous avez ainsi la garantie de profiter d'un enseignement adapté aux réalités du marché : pratique, complet, immédiatement exploitable.

NOTRE VISION

« Contribuer à construire le meilleur parcours professionnel »

LA QUALITE A L'IFAGE

Depuis 1999, l'ifage bénéficie de la certification internationale de qualité **ISO 9001** et, à compter de 2002, du label **EDUQUA**, la norme suisse de qualité pour les institutions de formation continue. La volonté de conserver ces deux certifications répond à une logique de maintien et de développement de la qualité au bénéfice de nos étudiants. Des audits de suivi annuels vérifient que les critères de qualité continuent d'être remplis et la certification doit être totalement renouvelée tous les trois ans.

Dans une suite logique de son évolution, l'ifage s'est dotée d'un **Agenda 21**, l'engageant ainsi sur la voie du développement durable et lui permettant de comprendre le fonctionnement de son entreprise, plus seulement basé sur des processus, mais également sur les aspects : Economiques, Sociaux et Environnementaux.



Fondation pour la formation des adultes

Annexe 14

Questionnaire destiné aux employés administratifs

Suite à l'agenda21 mis en place à l'Ifage et dans le cadre de mon travail de diplôme, je vous remercie d'avance pour le temps que vous consacrerez à remplir ce petit questionnaire.

(Ce questionnaire est à faire individuellement et il sera traité de façon anonyme. Si vous souhaitez avoir le résultat de cette enquête, je vous remercie de m'envoyer un email à l'adresse suivante : anna.frei2@gmail.com)

1. Avez-vous déjà entendu parler de Développement durable ?
 - ☐ Jamais
 - ☐ Un peu
 - ☐ Oui souvent
2. Connaissez-vous le concept de Développement durable (ou la définition) ?
 - ☐ Absolument pas
 - ☐ Il me semble que oui, j'en ai une idée
 - ☐ Oui, je me suis renseigné ou j'ai reçu des informations
3. Vous sentez-vous concerné par le Développement durable ?
 - ☐ Pas vraiment
 - ☐ Sur certains points oui
 - ☐ Presque tous les jours, dans mes choix de vie et mes actions
4. Que pensez-vous d'une entreprise qui se lance dans le Développement durable ?
 - ☐ C'est uniquement du marketing
 - ☐ Pourquoi pas, ça m'est égal
 - ☐ Je trouve ça bien, ça montre une responsabilisation de l'entreprise
5. L'engagement d'une entreprise dans le Développement durable est-il pour vous un critère de sélection pour un nouveau job ?
 - ☐ Pas spécialement
 - ☐ Pourquoi pas
 - ☐ Oui, absolument
6. Le fait que l'entreprise où vous travaillez se soit mise au Développement Durable a-t-il changé quelque chose dans votre vision de l'entreprise ?
 - ☐ Non
 - ☐ Oui → Pourquoi ? _____

7. Et dans votre façon de travailler ?
 - ☐ Non
 - ☐ Oui → Pourquoi ? _____

8. Avez-vous participé à des actions liées au Développement Durable dans votre entreprise ?

☐ Non

☐ Oui → Qu'en avez-vous pensé ? _____

9. Auriez-vous souhaité y participer ?

☐ Oui

☐ Non → Pourquoi ? _____

10. Avez-vous reçu de l'information ou une formation au sujet du développement durable ?

☐ Non

☐ Un peu, (vague communiqué)

☐ Oui, une séance d'information

☐ Oui, par **des** séances d'informations et de la communication interne

REMARQUES GENERALES :

Merci de votre attention et de votre participation à ce questionnaire ☺ !

Renseignements généraux (facultatif)

11. Votre âge

☐ < 25 ans

☐ Entre 25 et 40 ans

☐ Entre 40 et 55 ans

☐ > 55 ans

12. Votre niveau de formation

☐ Universitaire, HES

☐ Maturité

☐ Post-obligatoire

☐ Obligatoire

