

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

École Supérieure de Commerce



Thèse en vue de l'obtention du diplôme de Doctorat en
sciences de gestion

OPTION : Management

**THÈME : L'IMPACT DU DEVELOPPEMENT
DURABLE SUR LA GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES**

-Cas D'un Echantillon d'Entreprises Algériennes-

Présenté par :

CHARA FERIEL

Encadré par :

Pr. ADMANE MERIZEK

Membres du jury:

Président : Pr. KECHAD Rabah (Ecole Supérieure de Commerce)
Directeur de la thèse: Pr. ADMANE Merizek (Ecole Supérieure de Commerce)
Examineur : Dr. BELAIDI Abdelaziz (Ecole Supérieure de Commerce)
Examineur : Dr. MADAGH Mohamed Cherif (Ecole des Hautes Etudes Commerciales)
Examineur : Dr. MERRAKCHI Mohamed Lamine (Université Saad Dahlab Blida 2)
Examineur : Pr. CHABANI Ismail (Ecole des Hautes Etudes Commerciales)

Année universitaire : 2017-2018

Remerciements

Nous remercions tout d'abord DIEU tout puissant de nous avoir donné le courage et la force pour achever ce travail.

Nous tenons à remercier mon directeur de recherche, Professeur ADMANE MERIZEK, pour sa patience, et surtout pour sa confiance, ses remarques et ses conseils, et sa bienveillance. Qu'il trouve ici le témoignage de ma profonde gratitude.

Nous remercions les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail et pour toutes leurs remarques et critiques.

Nous exprimons notre profonde gratitude au Docteur BELAIDI Abdelaziz de nous avoir consacré une partie considérable de son temps et de ses efforts ainsi que ses remarques constructives.

Je tiens aussi à remercier Docteur DAHMANI Abdelhafid et docteur BENNOUR Abdelhafid pour leurs précieux conseils.

Nous tenons d'autre part à remercier vivement les bibliothécaires de l'ESC, ainsi que M^{ME} BENNOUR pour son aide précieuse

Enfin, je remercie ma famille pour leur patience, aide et soutien moral tout au long de la réalisation de ce travail.

Sommaire

<u>Sommaire</u>	I
<u>Liste des tableaux</u>	IV
<u>Liste des figures</u>	VI
<u>Liste des abréviations</u>	VIII
<u>Introduction générale</u>	A

Chapitre 1: Le développement durable (DD) et le management

de l'entreprise	2
<u>Section 1: Définition et conception du développement durable</u>	3
1. Définitions et principes du développement durable	3
2. Evolution du développement durable	6
3. Les enjeux du développement durable	9
<u>Section 2: Les notions périphériques au développement durable</u>	15
1. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).	15
2. La gouvernance de l'entreprise	19
3. Les parties prenantes	22
4. L'éthique	30
5. L'investissement socialement responsable	33
<u>Section 3: La mise en œuvre d'une démarche RSE</u>	36
1. Présentation de la démarche	36
2. Les oppositions et les ambiguïtés de la démarche RSE	56
3. Les bénéfices de la mise en œuvre d'une démarche RSE	60
4. La RSE et les fonctions de l'entreprise.....	65

<u>Chapitre 2 : La Fonction ressources humaines : conception et son lien avec le DD</u>	74
<u>Section 1 : le cadre conceptuel de la gestion des ressources humaines</u>	75
1. Évolution de la fonction ressources humaines	75
2. Définition de la GRH.....	81
3. Les caractéristiques de la fonction RH.....	83
4. Les pratiques de la fonction ressources humaines.....	86
<u>Section 2 : les nouvelles problématiques de la fonction RH</u>	111
1. Les grands défis	112
2. Les nouvelles pratiques de la GRH.....	118
<u>Section 3 : Le cadre théorique de la relation entre la GRH et le développement durable</u>	126
1. La relation entre la RSE/DD et la GRH.....	127
2. L'interaction entre la GRH et le développement durable.....	137
<u>Chapitre 3: L'intégration du développement durable dans le périmètre de la gestion des ressources humaines</u>	143
<u>Section 1: Le cadre conceptuel du développement des ressources humaines durables</u>	144
1. L'origine du concept DRHD.....	144
2. Définition du DRHD.....	147
3. Les enjeux du DRHD	149
4. La Direction RH face et la mise en œuvre d'un management responsable.....	151
5. Le DRHD et la performance.....	155
6. Des bonnes pratiques de la GRH responsable.....	160
<u>Section 2: Les pratiques de gestion de ressources humaines dans une de logique développement durable</u>	163
1. Rémunération et la RSE/DD.....	164
2. Le recrutement et la RSE/DD.....	169
3. La formation et la RSE/DD.....	172
4. La gestion des conditions de travail et la RSE/DD	174
5. La gestion des compétences/ la GPEC et la RSE/DD	177
6. La communication et la RSE/DD	178

7. La diversité et la RSE/DD	180
8. Revoir les critères d'évaluation des salariés	182
9. La création de nouvelles pratiques à l'interface GRH-DD	183
<u>Section 3: L'impact du DD sur les outils de pilotage des RH</u>	185
1. Indicateurs relatifs à la RSE	185
2. Le reporting.....	188
3. Balanced Scorecard (BSC)	194
4. Les agences de notation extra-financière	200
5. L'auto-évaluation selon le guide SD 21000	205
6. Animer un site internet sur la RSE	300
<u>Chapitre 4: Le DD dans les entreprises algériennes et son impact sur la</u>	
<u>GRH « étude sur un échantillon d'entreprises algériennes »</u>	213
<u>Section 1 : L'évolution de la fonction RH et la RSE/DD en Algérie</u>	214
1. Evolution de la fonction RH en Algérie	214
2. La RSE /DD en Algérie	217
3. Présentation de l'expérience de l'intégration du DD par SASSACE	225
<u>Section 2 : Présentation de l'enquête</u>	234
1. Présentation du cadre méthodologique	234
2. La structure du questionnaire	236
3. Présentation des éléments d'analyse des données	238
4. Etude de fiabilité	239
<u>Section 3 : Interprétation des résultats et analyse des hypothèses</u>	241
1. Interprétation des résultats	241
2. L'analyse des hypothèses de la recherche	266
<u>Conclusion générale</u>	275
<u>Bibliographie</u>	283
<u>Les annexes</u>	293

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1	Préoccupations des principales parties prenantes	26
2	Questions centrales et domaines d'action de responsabilité sociétale	39
3	Les caractéristiques de la fonction ressources humaines.	83
4	les plans d'actions de la GPEC.	97
5	L'impact des principaux outils de rémunération	101
6	une liste d'innovations digitales dans les pratiques GRH.	115
7	Problèmes de société constituant des défis à une GRH soutenable, d'après Gond (2006), s'appuyant sur Igalens (2004).	130
8	La GRH dans la RSE (années 2002-2016).	145
9	Une typologie des pratiques d'implication des salariés	184
10	La mesure de la performance (quelque Indicateurs de suivi. Extraits de 39 rapports RSE)	186
11	Les domaines d'évaluation de l'engagement socialement responsable des entreprises selon Vigeo	204
12	Exemple de grille pour l'évaluation de l'enjeu « compétences, emploi, formation »	206
13	Les entreprises Algériennes intégrant la norme ISO 26000	223
14	Les principaux domaines d'action (3 exemples) à rattacher aux objectifs stratégiques	230
15	l'échelle de Likert avec les propositions à juger	239
16	Récapitulatif de la fiabilité des différents items du questionnaire	240
17	La nature de l'entreprise	241
18	Le statut de l'entreprise	242
19	Le secteur d'activité de votre entreprise	242
20	La taille d'entreprise	243
21	Les entreprises certifiées	243
22	Les types de certification	244
23	La mise en œuvre la norme ISO 26000	244
24	L'adoption du « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise »	245
25	Corrélation de Spearman entre l'intégration du DD/RSE avec la nature et le statut des entreprises	246
26	Tableau croisé entre l'adoption du DD/RSE et la taille de l'entreprise	246
27	Tableau croisé entre l'adoption du DD/RSE et le secteur d'activité de l'entreprise	247
28	Corrélation de Spearman entre l'intégration du DD/RSE avec les trois normes proposées	248
29	Tableau croisé entre la mise en œuvre de l'ISO 26000 et l'adoption du DD/RSE	248
30	Le but de l'intégration d'une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise	249
31	Les améliorations apportées après la mise en œuvre de responsabilité sociale de l'entreprise	251

32	Les effets négatifs après la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise	252
33	Les mécanismes pour suivre et évaluer les pratiques de la responsabilité sociale de l'entreprise	253
34	Conditions de travail et RSE/DD	254
35	L'évaluation et DD/RSE	256
36	La communication et DD/RSE	257
37	La formation et RSE/DD	259
38	Le recrutement et DD/RSE	260
39	La rémunération et DD/RSE	261
40	Le climat social dans l'entreprise	263
41	La principale raison qui peut empêcher d'adopter une démarche de la RSE	264
42	la relation entre l'intégration de DD et la DRHD	268
43	La relation entre L'adoption de l'ISO26000 et la DRHD	270
44	La corrélation entre la gestion durable des RH et le climat social	272

Liste des figures

N°	Titre	Page
1	les piliers du développement durable	4
2	les grandes dates du développement durable (Évolution des acteurs et des concepts au fil de l’histoire du développement durable).	9
3	les différentes responsabilités de l’entreprise selon Carroll	18
4	Cartographie des parties prenantes	25
5	une vue d’ensemble d’ISO 26000	38
6	la sphère d’influence	45
7	le traitement des questions centrales par la norme ISO 26000	47
8	exemple de traitement de la question centrale n°3 (Environnement) par domaine d’action	48
9	un exemple de catégories de risques possibles liés aux enjeux de la RSE	50
10	Articulation entre stratégie, politique et plan d’action de responsabilité sociétale	51
11	Facteurs contributifs à une politique de responsabilité sociétale	52
12	L’analyse de cycle de vie	71
13	la pyramide de Maslow	78
14	synthèse des huit caractéristiques de la fonction ressources humaines	85
15	Le recrutement : adéquation de deux sous-ensembles.	88
16	les étapes du processus de recrutement	89
17	la démarche générale de la GPEC	94
18	Le métier approché par quatre paramètres de compétence	99
19	Les diverses formes de rémunération	100
20	Les politiques de rémunération	102
21	Le système de rémunération: système dynamique à trois composantes	104
22	Le processus Formation	106
23	Les quatre niveaux d’évaluation de la formation	106
24	la roue de Deming	117
25	les quatre axes du tableau de bord stratégique (d’après Kaplan et Norton, 1992)	197
26	le BSC décliné au niveau de la DRH : La notion de « HR Scorecard »	200
27	Croisement Performance / Importance des enjeux	209
28	Les principes de l’entreprise SASACE	227
29	Tableau de Bord Management Intégré Responsable (TB MIR)	228
30	Sphère d’influence de SASACE.	229
31	La structure du questionnaire.	237
32	la nature de l’entreprise	241
33	Le statut de l’entreprise	242
34	Le secteur d’activité de l’entreprise	242
35	La taille de L’entreprise	243
36	Les entreprises certifiées	243
37	Les types de certification	244
38	La mise en œuvre la norme ISO 26000	244
39	L’adoption du « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l’entreprise »	245

40	Le but de l'intégration d'une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise	250
41	Conditions de travail et DD/RSE	255
42	L'évaluation et DD/RSE	256
43	La communication et DD/RSE	258
44	La formation et DD/RSE	259
45	Le recrutement et DD/RSE	260
46	La rémunération et DD/RSE	262
47	Le climat social dans l'entreprise	263
48	La principale raison qui peut empêcher d'adopter une démarche de la RSE	265

Liste des abréviations

AFG : Association Française de la Gestion financière.

AFNOR: Association française de normalisation.

ANOVA : ANalysis Of Variance.

BSC : Balanced Scorecard.

CDD : Contrat de travail à durée déterminée.

CDI : contrat à long terme.

CEMD : Commission mondiale sur l'environnement et le développement.

CNUED : Conférence des Nations Unies sur l'Environnement.

COP : Communication sur le Progrès.

CV : Curriculum Vitae.

DD : développement durable.

DRH : direction des ressources humaines.

DRHD : développement des ressources humaines durable.

EFQM : modèle d'excellence du modèle de qualité de la fondation européenne.

ESG : Environnementale, Sociale et de Gouvernance.

FIR : Forum pour l'investissement responsable.

FMI : Fonds Monétaire International.

FRH : fonction ressources humaines.

FSI : Fédérations syndicales internationales.

GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

GRH : la gestion des ressources humaines.

GRHD : Gestion des ressources humaines durable.

GRI : Global Reporting Initiative.

GRRH : gestion responsable des ressources humaines.

IANOR : 'institut Algérien de Normalisation.

ISO : Organisation Internationale de Normalisation.

ISR : Investissement Socialement Responsable.

KLD : Kinder, Lydenberg, Domini.

MENA : région Moyen-Orient – Afrique du Nord.

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

OIT : Organisation Internationale du Travail.

OMC : Organisation mondiale du commerce.

ONG : Organisation Non Gouvernementales.

ONU : Organisation des Nations Unies.

OST : Organisation scientifique du travail.

PP : Parties prenantes.

PRI : Principes pour l'Investissement Responsable.

RSE : Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

SASACE : Société Algérienne Sacs Enduits.

SBSC : Sustainability Balanced Scorecard.

SIRH : Système d'information de gestion des ressources humaines.

SMIC : Salaire minimum interprofessionnel de croissance.

SMQ : Système de Management de la Qualité.

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences.

TQM : Total Quality Management.

VIGEO : Agence de Notation Sociétale.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

L'économie algérienne a connu des phases importantes depuis l'indépendance, cela se traduit par une arrivée en masse des multinationales en Algérie n'est pas sans conséquence sur les ressources humaines en Algérie. Aussi les gestionnaires de ressources humaines se doivent quant à eux de mettre en œuvre des pratiques adaptées leur permettant de répondre à l'objectif de mise à disposition des ressources humaines pour l'entreprise.

La gestion des ressources humaines peut être considérée comme un des éléments primordiaux, voire stratégiques, de l'évolution des entreprises et d'autant plus dans un contexte économique perturbé.

C'est ici que la responsabilité sociale de l'entreprise a un rôle important. En effet, les évolutions liées aux notions de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable sont de plus en plus intégrées dans toutes les fonctions de l'entreprise y compris la fonction ressources humaines. La GRH constitue un des éléments les plus importants de la dimension sociale du DD/RSE en entreprise. Cela a induit au renouvellement des pratiques de la direction des ressources humaines en fournissant des nouveaux outils pour mieux gérer le capital humain.

De plus, l'apparition de normes internationales sociales et éthiques fait de la RSE un concept et une démarche de plus en plus sollicités.

Aussi le recours à ces nouvelles pratiques contribue à renforcer le développement de la gestion des ressources humaines, acteurs des performances de l'entreprise et créatrices de valeurs. En d'autres termes, la RSE / DD doit permettre aux entreprises algériennes de façonner une stratégie des ressources humaines cohérente, c'est à dire capable d'utiliser et de développer son potentiel humain afin d'être plus performantes. Il s'agit aussi d'optimiser la contribution de la gestion des ressources humaines à une performance globale de l'entreprise, en intégrant les trois enjeux du développement durable.

La notion de « responsabilité sociale d'entreprise » (RSE) a pour origine la locution anglo-américaine *corporate social responsibility*, apparue dans les années 1950 aux États-Unis à partir de considérations éthiques et religieuses donnant lieu, essentiellement, à des actions philanthropiques. Elle s'est progressivement transformée pour exprimer la recherche d'une conciliation entre les activités économiques et les attentes et préoccupations de la société (*Michel Capron, 2009*).

La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) est devenue au cours de ces dernières années une thématique de plus en plus présente dans les agendas et les discours des entreprises, tant dans les pays du Nord que dans ceux du Sud (*Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004*).

La fonction RH, gestionnaire des ressources humaines, se trouve au cœur de la transformation RS/DD de l'entreprise qui ne peut se réaliser sans l'engagement durable de tous les salariés de l'entreprise et l'activation de tous les leviers de GRH. La FRH apparaît désormais comme un acteur majeur dans le cadre de la conception, de l'opérationnalisation et de la mise en œuvre des politiques de responsabilité sociétale dans les organisations. La fonction RH est concernée par la prise en compte dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise des trois dimensions de la responsabilité sociétale. La concrétisation de la RSE a des impacts sur les pratiques RH en matière de formation, d'évaluation et de rétribution. (**Jean-Marie Peretti, 2017**)

Dans notre travail, nous allons tenter de comprendre et d'étudier la notion de la DRHD (développement des ressources humaines durables), c'est-à-dire comment le développement durable peut modifier la gestion des ressources humaines pour qu'elle soit plus sociale et performante et quelles sont ces nouvelles pratiques. Mais avant d'aborder ces conceptions, nous devons étudier en détail les notions relatives au développement durable et à la responsabilité sociale de l'entreprise, surtout que ces derniers sont toujours flous et ne sont pas connus par certains gestionnaires.

Après la présentation de la partie théorique, nous allons essayer d'étudier la DRHD d'un côté empirique et cela par l'exposition de la réalité de la RSE/DD en Algérie (législation, normes,...) et nous ferons appel aussi à une enquête auprès de certaines entreprises implantées en Algérie afin de voir le degré d'application des notions socialement responsables dans la gestion de leurs ressources humaines.

1. Problématique de la recherche :

Nous essayerons dans cette recherche de répondre à une question centrale, à savoir :
« Quel est l'impact du développement durable sur la gestion des ressources humaines ? »

2. Questions secondaires :

Pour pouvoir répondre à cette problématique d'autres questions secondaires s'imposent:

- Le facteur humain est-t-il parmi les objectifs d'une intégration du DD/RSE ?
- Quelles sont les contraintes d'une intégration du DD/RSE au niveau des entreprises étudiées ?
- Quel est l'impact d'une intégration de l'ISO26000 sur les pratiques de la gestion durable des ressources humaines ?
- L'intégration du développement durable a-t-elle une influence sur les pratiques de la gestion durable des ressources humaines ?
- Quel est le degré d'implantation des principes du DD/RSE dans la fonction ressources humaines au niveau des entreprises étudiées ?

- Y a-t-il une forte corrélation entre les pratiques du DRHD et le climat social dans les entreprises étudiées ?

3. Hypothèses :

A cet égard nous avons retenu quelques hypothèses pouvant être formulées comme suit:

- L'objectif de l'intégration du DD/RSE est orienté surtout vers l'aspect environnemental et aussi l'amélioration de l'image de l'entreprise au détriment du facteur humain.
- Les entreprises en Algérie sont confrontées à plusieurs contraintes en termes de manque de qualification et l'absence d'orientation par des organismes externes dans le domaine pour assurer l'évaluation et le suivi de la démarche DD/RSE.
- La responsabilité sociale de l'entreprise est une pratique inconnue pour plusieurs entreprises algériennes.
- Les entreprises qui adoptent le DD/RSE ont une gestion équitable de leurs ressources humaines
- Les entreprises étudiées qui adoptent la norme ISO 26000 ne sont pas bien informées quant à l'intégration des notions RSE dans la gestion de l'entreprise et les pratiques DRHD sont précaires.
- Les pratiques de la GRH socialement responsable ont un effet positif sur le climat social de l'entreprise.

4. Les études précédentes :

En ce qui concerne les écrits parus dans le domaine de l'investigation:

- **Thèse de magistère, نوال ضيافي option gestion des ressources humaines, Tlemcen, 2010**

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية

Cette recherche a abordé le cadre général de la responsabilité sociale de entreprise, son évolution et son impact sur les différentes fonctions de la gestion des ressources humaines, ainsi que les diverses pratiques de responsabilité sociale. Le but de cette étude est de clarifier les concepts de base de la responsabilité sociale et de sensibiliser à l'importance de cette adoption par les différentes organisations afin de contribuer au développement de la société et résoudre leurs problèmes.

La chercheuse a exposé aussi certain nombre de dimensions de la responsabilité sociale envers les travailleurs et l'importance d'engagement envers eux.

La recherche comprend une étude empirique au niveau de la société (CHIALI Tubes). La méthode de **collecte** et d'analyse des **données** a été réalisée par la distribution d'un questionnaire sur un échantillon de 20 employés

La chercheuse a conclu que l'adoption de la responsabilité sociale par les entreprises présente de nombreux avantages pour la société, l'entreprise devrait donc accorder une attention à la RSE et aux activités sociales.

Aussi, les dimensions de la responsabilité sociale à l'égard des travailleurs est multiple. Vu la concurrence rude et les défis environnementaux, l'entreprise doit prendre en considération tous ces notions pour atteindre ses objectifs et aussi ceux des travailleurs simultanément.

➤ **Dr Hugues Poissonnier, Dr Dominique Drillon, Revue « Vie & sciences de l'entreprise » 2008/2 N° 179-180 , le titre de l'article est :**

« Le développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des performances »

Les deux auteurs réalisent une recherche des contributions théoriques de l'incorporation du développement durable aux pratiques de la gestion des ressources humaines.

Selon cette étude le renouvellement des approches de la GRH s'oriente actuellement vers l'intégration du concept de Développement Durable dans les pratiques des entreprises et contribue au développement de la RSE. L'expression « Gestion Durable des Ressources Humaines » est ainsi récemment passée dans le langage courant. Pour autant, il demeure délicat, y compris pour les professionnels des ressources humaines, de définir clairement cette nouvelle expression. De nombreuses questions émergent donc : Quelles sont les pratiques s'inscrivant dans une politique de GDRH ? Comment les mettre en place ? Pour quelles finalités ?

Afin d'apporter quelques éléments de clarification, les chercheurs proposent de revenir sur les origines des évolutions décrites. Ils proposent notamment une analyse du passage de la GRH à la GDRH fondée sur les évolutions récentes de la gouvernance de l'entreprise et de la notion de performance.

Ils ont présenté en premier lieu « l'évolutions de la gouvernance de l'entreprise et pilotage des performances » ensuite ils ont abordé « d'une conception élargie de la performance a la gestion durable des ressources humaines » en exposant les modèles de mesure de la performance des ressources humaines dans le cadre du DD

En dernier, Les auteurs ont illustré leur article en exposant le cas de la GDRH au sein du groupe GDF-Suez.

- **Mohamed Abdeljabbar Hammach** Thèse de doctorat, Discipline : Sciences de gestion / Spécialité : Ressources humaines Intitulée :

« L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc »

Les recherches en sciences de gestion ont proposé un ensemble de travaux centrés sur la thématique de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et celle du comportement organisationnel. Toutefois, la recherche paraît limitée sur l'interaction de ces deux variables. Le concept de la RSE apparaît pertinent car il interroge le fonctionnement organisationnel et le rôle de la gestion des ressources humaines (GRH). Le chercheur a opté pour le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) au Maroc comme terrain d'investigation. Ce dernier est considéré parmi les six secteurs émergents appelés à jouer le rôle de locomotive économique du pays. la recherche est animée par la question suivante : la perception de la RSE par les cadres salariés d'entreprises peut-elle avoir des effets sur leurs attitudes et comportements en matière d'implication organisationnelle? Pour y répondre, le chercheur s'appuie sur la théorie de la confiance organisationnelle. Cette recherche propose la compréhension des liens d'effets qui relient les deux variables au travers de l'analyse de trente-six entretiens qualitatifs. Les résultats permettent d'enrichir la compréhension de l'impact de la perception de la RSE sur les comportements et les attitudes des cadres salariés en matière d'implication organisationnelle.

Parmi les résultats de cette recherche, nous citons :

- Une RSE mal contextualisée dans l'environnement culturel national, ignorant l'existence d'un certain nombre de dimensions culturelles nationales qui influencent les comportements des individus au sein des entreprises.
- Chez la majorité de nos répondants, la RSE a été perçue comme un discours qui crée un ensemble de pratiques placebos qui négligent autant la dimension RH.
- -On assiste à une déperdition de la confiance dans l'entreprise au fur et à mesure que la démarche RSE se dévoile comme un discours ne produisant pas d'éléments de réalité.

- **Daniel BEAUPRÉ, Julie CLOUTIER, Corinne GENDRON, Amparo JIMÉNEZ et Denis MORIN, Revue internationale de psychosociologie 2008/2 - Volume XIV**

« Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale »

Cet article se fonde sur une analyse approfondie de deux rencontres scientifiques (orientées vers un dialogue entre des scientifiques et des praticiens) tenues en France et au Québec sur la mise en relation de la GRH et de la démarche de RSE/DD. Cette réflexion est précédée d'un rappel des concepts généraux et des enjeux de la responsabilité sociale, du développement durable et de la gestion des ressources humaines. À partir d'une analyse de la mise en place d'une démarche RSE/DD par un groupe d'entreprises québécoises et françaises. Cette approche empirique vise à comprendre de

quelle manière la démarche RSE/DD peut contribuer au renouvellement de la GRH dans son essence, son rôle et ses pratiques dans le milieu organisationnel.

Parmi les conclusions de cette étude :

- D'une part, lorsque les praticiens français se penchent sur le lien entre la GRH et la RSE/DD, quatre domaines retiennent leur attention : (1) le monde du travail (les employés); (2) le monde du marché (les clients); (3) la communauté (les communautés environnantes) et; (4) l'environnement. Les praticiens considèrent que la mise en œuvre des actions de RSE/DD passe par la GRH. De plus, il semble y avoir un consensus sur l'importance de la GRH dans (1) la mise en application des principes déontologiques; (2) la mise en place des programmes pour encourager les valeurs et les principes de RSE/DD dans l'ensemble de l'organisation; (3) le déploiement et le suivi des actions de RSE/DD dans le reporting et la vérification des règles du jeu; (4) le renforcement des pratiques de développement des compétences, de flexibilité au travail et de santé et sécurité au travail; et (5) la gestion du changement.
- Les praticiens québécois qui se penchent sur le lien entre la GRH et la RSE, se concentrent sur les obligations de l'entreprise à l'égard de ses employés, à savoir la RSE dans le monde du travail. Par conséquent, le lien GRH-RSE semble se traduire par une gestion des ressources humaines qui vise le bien-être des employés ou en d'autres termes par une « gestion des ressources humaines socialement responsable ». La notion de bien-être des employés semble s'articuler autour : (1) de la sécurité (de la personne et au plan économique); (2) du respect et de l'égalité des droits; (3) du développement des compétences; et (4) de l'accomplissement de soi.
- Encore, les auteurs constatent que dans sa forme actuelle, l'adoption des pratiques de responsabilité sociale et développement durable n'a pas véritablement réussi à intégrer la dimension humaine au centre des valeurs et des principes qui créent la culture de responsabilité sociale dans les organisations. Avec leurs spécificités, les entreprises québécoises et françaises que ils ont écoutées ne semblent guère réussir à abandonner : (1) la quasi-exclusivité accordée au modèle rationnel du management (les ressources humaines traitées uniquement d'une façon comptable; rationalité technico-économique; résultat à court terme; perpétuer et défendre la bonne parole managériale); et (2) la croyance que la poursuite de la performance excessive (profits, rendements, efforts, ou création de la valeur pour l'actionnaire) est non seulement « légitime », mais naturelle. Un tel constat contribue à l'idée que cette promotion des pratiques de responsabilité sociale et de développement durable relève davantage du discours managérial. La mise en application des principes de RSE/DD dans les pratiques de GRH demeure à l'état embryonnaire ou s'implante timidement dans les entreprises.

- **Hebri Assia, thèse de doctorat, « Le rôle de la responsabilité sociale dans la réalisation de la performance et le renforcement de système de pilotage de l'entreprise. – cas de la compagnie pétrolière SONATRACH-, Tlemcen, 2014-2015 »**

Cette recherche tente d'appréhender l'image de l'entreprise comme le résultat des perceptions et représentations des différentes parties prenantes au sujet du rôle et de l'impact qu'exerce l'entreprise sur ces mêmes acteurs et la participation de ses acteurs dans la réalisation de la performance dans leur sens globale.. La recherche menée sur la compagnie pétrolière Sonatrach auprès de 290 employés des quatre entreprises suivantes :

- Entreprise Nationale des Travaux aux Puits (ENTP).
- Entreprise Nationale des Canalisations (ENAC).
- ENSP : Entreprise Nationale de Services aux Puits (ENSP).
- NAFTEC : Société Nationale de Raffinage (NAFTAL) .

Cette recherche a obtenu des résultats qui confirment les liens positifs entre les pratiques RSE et la réalisation de la performance globale, et la participation à un renforcement globale de système de pilotage de l'ensemble des filiales de cette compagnie.

- **Driss Ferar, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Caen, Soutenue en 2011.**

« Construire des pratiques de management des ressources humaines durable au Maroc »

La recherche vise à savoir comment construire précisément des pratiques de management des ressources humaines durable pour le Maroc de demain. Pour répondre à cette question de recherche, l'auteur a privilégié une approche en deux étapes : une étude exploratoire visant 37 interviewés et une étude prospective ciblant 45 acteurs experts. Cette thèse a été structurée en deux parties : une première partie théorique en trois chapitres est basée sur une approche par concepts tels que le concept de management, de performance et de prospective. Une deuxième partie empirique en quatre chapitres vise les fondements théoriques, méthodologiques et les résultats de la recherche.

➤ **Thèse de doctorat, réalisée par Borni Latifa**

"أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة"

L'objectif cette étude est l'instauration d'un paradigme théorique qui insère chacune des deux variables l'empowerment des employés et la performance sociale, ainsi que leur application au sein du secteur sanitaire de la wilaya de Biskra, là où une comparaison accentuée fut accomplie entre les établissements hospitaliers publics (Bachir ben naceur, docteur Saadane, Tolga, Ouled Djellal, les spécialisés en ophtalmologie, en gynécologie, accouchement, pédiatrie et chirurgie enfants) ainsi que les établissement privés (clinique Okba et clinique ERRAZI). Ceci a eu lieu par un sondage de l'empowerment des employés, vis-à-vis de l'amélioration de la performance sociale dans les dits établissements, tout en affectant les principales nuances différentielles entre eux, aussi bien, les différences qui caractérisent les sujets de l'étude, quant à leurs particularités personnelles et professionnelles, selon leurs avis au niveau de la pratique de l'empowerment des employés et la performance sociale de leurs établissements.

➤ **Thèse de magister سراج وهيبة**

« إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف «SANIAK Groupe BCR»

Cette recherche vise d'analyser la contribution de la stratégie de développement des ressources humaines pour améliorer la performance durable des entreprises par les points suivants:

- La contribution de la stratégie de développement des ressources humaines dans l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise;
- La contribution à la stratégie de développement des ressources humaines pour améliorer la performance économique de l'entreprise;
- La contribution de la stratégie de développement des ressources humaines dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise.

➤ **Thèse de doctorat présentée par Marie Lapalle « Étude des impacts de la démarche globale de RSE sur les attitudes et comportements des parties prenantes internes et externes de l'organisation : Le cas d'une entreprise de l'économie sociale : la MAIF : salariés, clients et militants ».**

Cette recherche s'attache à étudier le lien entre performance sociétale et performance économique, mais s'inscrit dans le champ des recherches sur le « nouveau business case de la RSE ». Face aux limites des recherches étudiant le lien direct entre performance sociétale et performance financière, cette étude analyse ses impacts indirects sur la performance économique, en cherchant à comprendre quels sont les mécanismes en cause dans l'étude des effets d'une démarche de RSE sur ses parties prenantes, au regard de ses impacts sur leurs attitudes et comportements source de performance économique.

L'étude qualitative démontre que les impacts favorables à la performance économique sont nombreux et significatifs, mais qu'il existe également des risques économiques importants en cas de perception de décalage entre les discours sur ce sujet et la réalité des actes menés dans certains domaines : tant pour les salariés, que pour les militants, mais également pour les sociétaires. L'étude met également en évidence le mécanisme de transfert d'identification organisationnelle entre les trois catégories de parties prenantes, source d'optimisation de la performance économique induite par la RSE, comme augmentation du risque en cas de décalage.

Ce qui caractérise notre étude actuelle des études précédentes :

- D'abord cette recherche vise à expliquer l'intégration des politiques du DD dans toutes les pratiques de la fonction. D'une autre manière cette recherche n'est pas limitée aux notions de la discrimination, l'égalité des chances et le bien être... mais elle touche les fonctions quotidiennes de la direction des ressources humaines et cela pour améliorer et innover ces activités pour qu'elles soient plus responsables. Cette situation permet d'améliorer la situation des employés dans le travail afin qu'ils atteignent les objectifs de l'entreprise.

- Aussi, notre apport à travers cette thèse réside dans les variables du modèle. Les variables indépendantes dans cette recherche et l'adoption du DD au niveau des entreprises étudiées et aussi l'adoption de l'ISO 26000 afin de révéler leurs influences sur les variables dépendantes qui sont les pratiques de la gestion durable des ressources humaines et sur le climat social dans l'entreprise

5. L'importance du sujet :

Nous considérons que cette recherche est importante à plusieurs égards.

D'abord, cette étude vise à comprendre le concept du développement durable qui se considère parmi les solutions pour maîtriser l'image de l'entreprise, ses risques, mais également de créer de la valeur et dégager des axes d'opportunité stratégique.

Aussi, cette recherche vise à expliquer l'intégration des politiques du développement durable dans les pratiques de la fonction ressources humaines pour l'accroître et l'améliorer.

Cette approche positionne les ressources humaines au cœur du développement durable pour améliorer la compétitivité de l'entreprise par le développement de sa performance sociale. Cette démarche mobilise l'ensemble des acteurs autour d'une vision plus forte et structurée du développement du potentiel humain et du rôle de chacun dans son devenir professionnel et personnel.

6. Méthodologie de recherche:

Afin de mener à bien cette recherche, nous avons fait appel à la méthode descriptive analytique.

La méthode descriptive appliquée à travers une recherche exploratoire (documentaire) contenant des ouvrages, des revues, des travaux universitaires et aussi des sites web. Dans la partie pratique nous avons procédé à la méthode analytique pour étudier les applications de la gestion des ressources humaines qui exige l'utilisation de quelques outils comme l'observation et le sondage. A cet effet, pour concrétiser notre étude théorique et aussi pour tester nos hypothèses, nous allons procéder à une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon d'entreprises implantées en Algérie et cela pour effectuer l'analyse et la présentation des résultats de la recherche.

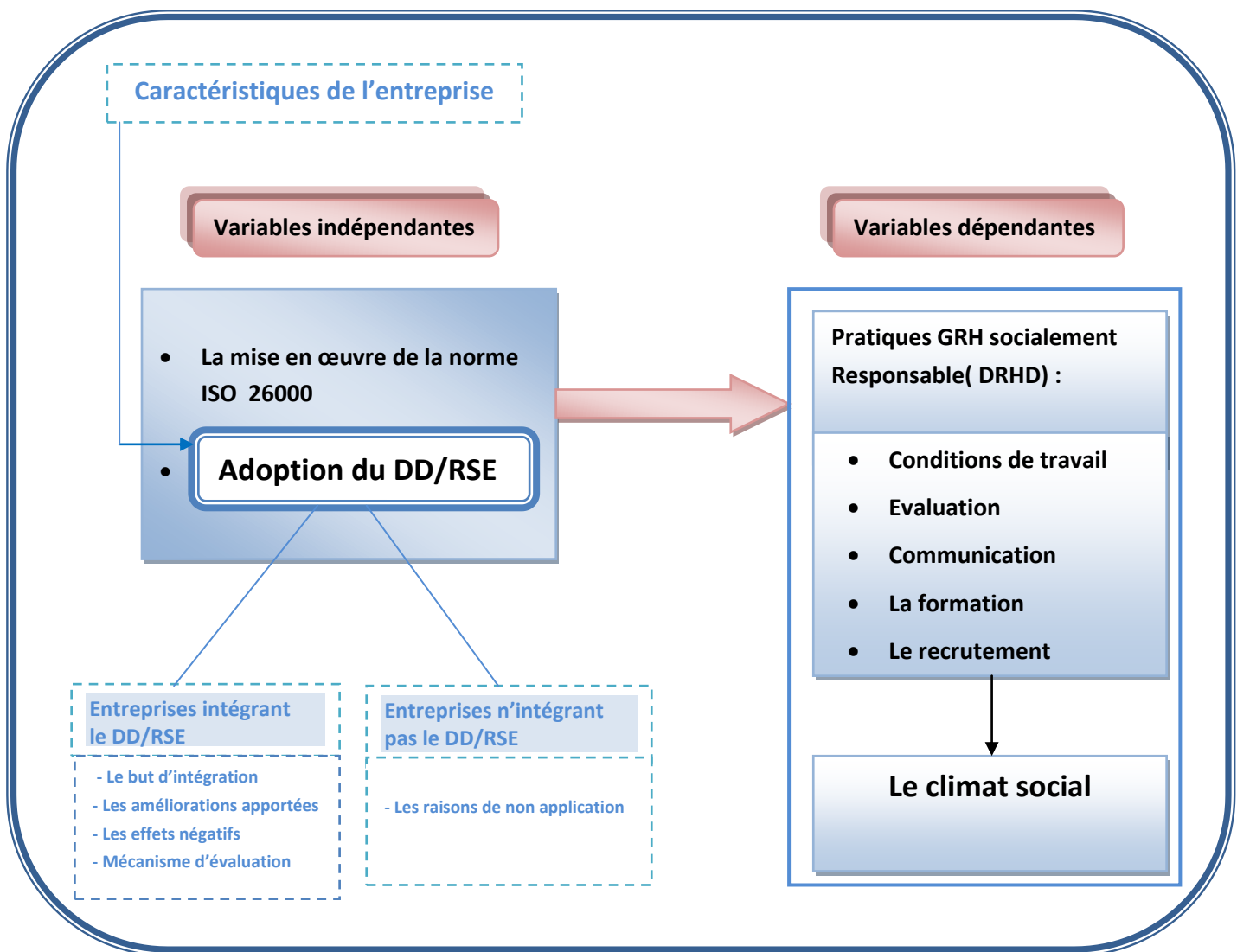
7. Le modèle de la recherche

Notre recherche vise essentiellement à étudier l'impact d'une adoption du DD/RSE et aussi de l'adoption de l'ISO 26000 sur les pratiques de la gestion durable des ressources humaines et sur le climat social de l'entreprise. Les variables de notre modèle sont présentées dans les deux points qui suivent :

- Variables indépendantes : la mise en œuvre de la norme ISO 26000 et l'adoption du DD.
- Variables dépendantes : les pratiques du DRHD et le climat social.

Ensuite nous traitons aussi :

- L'impact des caractéristiques des entreprises sur l'adoption du DD/RSE.
- L'impact des pratiques du DRHD sur le climat social de l'entreprise.
- Les raisons de non application de cette démarche pour les entreprises n'ayant pas intégré le DD/RSE
- Le but d'intégration, les améliorations apportées, les effets négatifs et les mécanismes d'évaluation pour les entreprises ayant intégré le DD/RSE.



Modèle de la recherche

8. Plan de travail:

Afin d'apporter des réponses claires et précises à tout questionnaire abordé dans le sujet, nous avons jugé utile de structurer notre thèse en quatre chapitres :

Le premier chapitre traitera le cadre conceptuel du développement durable et les notions périphériques de ce dernier, Il présente ensuite la mise en œuvre d'une démarche de la RSE dans l'entreprise.

Le deuxième chapitre permettra la compréhension des concepts généraux concernant la fonction ressources humaines son évolution, sa définition, ses activités et les différentes mutations de la gestion des ressources humaines. Ensuite il tentera d'étudier la relation entre le développement durable et la gestion ressources humaines.

Le troisième chapitre abordera le cadre conceptuel du DRHD, et traite aussi l'application du développement durable dans la gestion des ressources humaines. Ensuite il présente les outils de pilotage du DRHD.

Le quatrième chapitre abordera le côté empirique et cela par l'étude du développement des ressources humaines durable dans les entreprises Algériennes et il présente en deuxième lieu l'enquête effectuée auprès de certaines entreprises Algériennes.

CHAPITRE I :

Le cadre conceptuel du développement durable (DD) et le management de l'entreprise

Chapitre 1: Le cadre conceptuel du développement durable (DD) et le management de l'entreprise.

Le monde a de plus en plus pris conscience que la performance économique ne suffit pas. Les dimensions sociale et environnementale ont aussi un impact sur la pérennité et la durabilité de n'importe quelle organisation.

Le développement durable est présent aujourd'hui dans tous les domaines. Les pratiques inhérentes à cette notion visent à atténuer les relations avec les parties prenantes. Aussi, de nouveaux concepts sont apparus avec le DD comme la responsabilité sociale de l'entreprise, l'investissement socialement responsable, la performance durable,.... De plus, vu son importance, le DD est actuellement présent dans plusieurs discours mondiaux.

Afin de cerner le concept du développement durable, nous présenterons dans un premier temps sa définition, son évolution et ses enjeux. Nous démontrons ensuite dans la deuxième section les différentes notions qui ont une relation avec le concept du développement durable, à savoir, la responsabilité sociale de l'entreprise, la gouvernance de l'entreprise, les parties prenantes, l'éthique et l'investissement socialement responsable. Nous traiterons aussi dans la troisième section la mise en œuvre d'une démarche de DD/RSE.

Section 1: Définition et conception du développement durable.

Nous allons étudier dans cette section les différentes définitions ainsi que les évolutions du concept développement durable ensuite nous allons voir ses trois enjeux.

1. Définitions et principes du développement durable :

La formulation la plus célèbre du développement durable est celle de 1987 issue du rapport Brundtland: « le développement durable est un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs ¹ ».

Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoin », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des « limitations » que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir².

Aussi, il y a plusieurs auteurs qui ont défini ce concept :

Selon Da Cunha.A & Ruesgg.J :« l'économique et le social, sans l'écologique, hypothèquent la reproduction des ressources dans le long terme et la qualité des territoires. L'écologique et le social, sans l'économique, ne peuvent assurer le lien social et l'adhésion des populations sans lesquels il ne peut y avoir de véritable projet de développement durable des régions urbaines et rurales³ »

Dans son ouvrage sur les Etats-Unis, Yves Boquet définit« le développement durable comme une problématique relativement récente résultant de la prise de conscience de la détérioration des environnements suite à une croissance trop rapide des activités humaines. Le développement durable est la capacité à mettre aujourd'hui en valeur les ressources des milieux naturels tout en leur permettant de conserver leurs potentialités pour les générations futures⁴».

Selon Paulet J-P« au sens large on entend par ce terme l'ensemble des transformations bénéfiques d'un pays ou de n'importe quel espace. Ces modifications concernent tous les domaines de l'économie à la technologie, de la société à la culture. L'aboutissement est l'amélioration du bien-être ». ⁵

Nous pouvons donc définir le développement durable comme un développement qui vise à assurer un progrès économique, une équité sociale et une préservation de

¹Dominique Wolff –Fafrice Mauléon, Le management durable, Lavoisier, Paris, 2005, p 13.

²Christian Brodhag, Florent Breuil, Natacha Gondran, François Ossama, Dictionnaire du développement durable, AFNOR, Paris, 2004, p65.

³Gabriel Wackermann, Le développement durable, Ellipses, Paris, 2008, p 31.

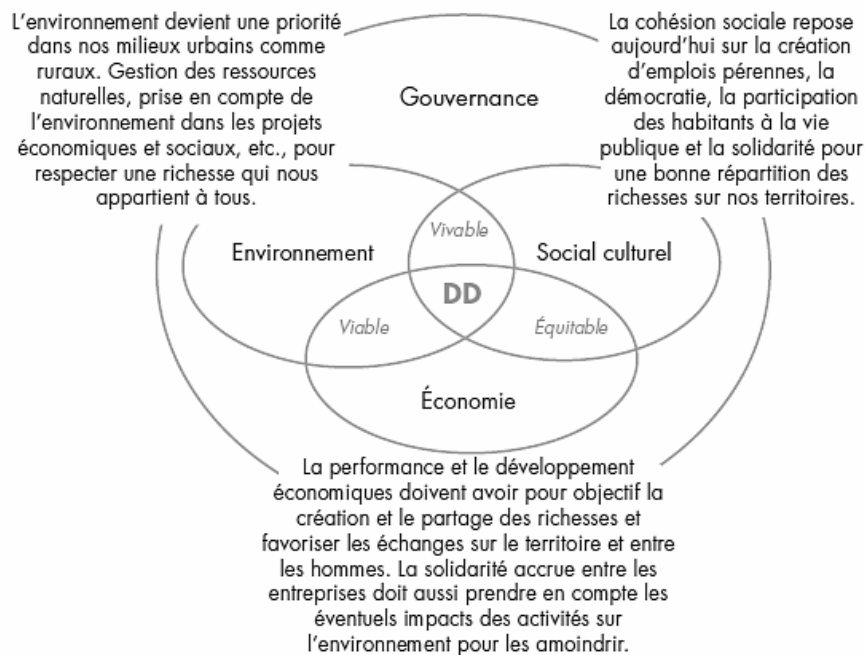
⁴ Ibid, p 31.

⁵ Ibid, p 32.

l'environnement, d'une autre manière, assurer l'équilibre entre ces trois piliers pour que les générations futures héritent une planète saine.

Voici une représentation schématique des principales dimensions du développement durable par l'intersection des pôles économique, sociale et environnemental.

Figure N° 01 : les piliers du développement durable



Source : Hugues Marchat, Développer son entreprise de manière pérenne, Eyrolles, Paris, 2010, p 12.

Cette notion répond ainsi à l'objectif de construire un développement :

- ▶ **durable et soutenable** : assurant la pérennité de notre planète ;
- ▶ **viable** : permettant en même temps de gérer au mieux les ressources naturelles ;
- ▶ **vivable** : assurant un cadre de vie acceptable ;
- ▶ **équitable** : dans le respect des droits de l'Homme et de l'équité¹.

Enfin, le développement durable inclut aussi une poutre qui tient l'ensemble et qui s'appelle la gouvernance².

¹ Christian Vermeulin, Frédéric Vermeulin, Comprendre et entreprendre une démarche RSE, AFNOR, Paris, 2012, pp 2-3.

²Nicolas Postel, Richard Sobel, Dictionnaire critique de la RSE, Presses Universitaires du Septentrion, Lille, France, 2013, p122.

Ce qui se traduit par **cinq grands principes du développement durable** qui ont été énoncés comme suit,

♦ Le premier grand principe

Le premier principe place l'Homme au cœur de ce nouveau type de projet :

Les êtres humains sont *au* centre des préoccupations relatives au développement durable. Ils *ont* droit à une vie saine et productive, en harmonie avec la nature.

♦ Le deuxième principe

Le deuxième principe explique la notion de gestion des ressources :

Conformément à la charte des Nations Unies et aux principes du droit international, les Etats ont le droit souverain d'exploiter leurs propres ressources selon leur politique d'environnement et de développement, et ils ont le droit de faire en sorte que les activités exercées dans les limites de leur juridiction ou sous leur contrôle ne causent pas de dommages à l'environnement dans d'autres Etats ou dans des zones ne relevant d'aucune juridiction nationale.

♦ Le troisième principe

Le troisième principe rappelle l'importance d'une gestion raisonnée des ressources, dans la perspective d'un héritage à léguer aux générations futures :

Le droit au développement doit être réalisé de façon à satisfaire équitablement les besoins relatifs au développement et à l'environnement des générations présentes et futures.

♦ Le quatrième principe

Le quatrième principe associe la notion de « développement » à la notion d'«environnement»:

Pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement et ne peut être considérée isolément.

♦ Le cinquième principe

Le cinquième et dernier principe précise la notion de lutte contre la pauvreté et la réduction des écarts de niveaux de vie, à l'échelle planétaire :

Tous les États et tous peuples doivent coopérer à la tâche essentielle de l'élimination de la pauvreté, qui constitue une condition indispensable au développement durable, afin de réduire les différences de niveaux de vie et de mieux répondre aux besoins de la majorité des peuples du monde¹.

¹ Christian Vermeulin, Frédéric Vermeulin, op-cit, p3.

2. Evolution du développement durable

Le concept du développement durable est le résultat de plusieurs rapports internationaux. Il est issu d'un processus de négociation qui s'est déroulé en plusieurs étapes.

Vers la fin des années cinquante jusqu'au début des années soixante-dix¹, des premiers avertissements concernant la pollution ont cédé la place à une prise de conscience qu'une exploitation au rythme actuel des ressources naturelles comme le pétrole et l'uranium conduit à leur épuisement. A terme, leur contribution à la croissance économique est compromise. L'amélioration du sort des pays du tiers-monde détenant certaines de ces ressources se trouve affecté car ces pays ne peuvent indéfiniment compter sur les revenus y relatifs pour se développer.

Fondé en 1968, le Club de Rome est le point de départ des réflexions sur le développement. Il publie, en 1972, un rapport intitulé « the limits to growth », traduit en français sous le titre « Halte à la croissance », qui marquera le début d'une mobilisation sur les problèmes environnementaux ; où sont évoqués la forte croissance économique des pays riches et l'accroissement démographique que connaît la planète, et qui met en garde contre le danger que représente 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. La disparition progressive des ressources naturelles et l'augmentation des pollutions sont mises en évidence. Le rapport suggère de tendre vers une croissance nulle dans les pays industrialisés et de limiter l'augmentation de la population.²

Aussi en 1972(5 au 16 juin) : La conférence des nations Unies sur l'Environnement s'est réunie à Stockholm. Elle a réfléchi sur le lien entre environnement et développement et a insisté sur l'importance que la protection de l'environnement a pour le développement économique du tiers-monde. L'environnement représente un facteur important pour l'évolution du bien-être. Elle s'interroge sur les perturbations de l'équilibre écologique de la biosphère dues à la pollution. Cette conférence a donc influencé d'une manière décisive la suite des travaux poursuivis au sein de l'ONU dont la commission mondiale sur l'environnement et le développement a été chargée d'approfondir les thèmes abordés à Stockholm³.

En 1980, l'expression « sustainable development » est citée pour la première fois dans un rapport sur la biodiversité relevant du programme des Nations unies pour l'environnement. En français on utilise « développement soutenable », puis « développement durable ». Cette dernière traduction ne fait pas l'unanimité.

En 1987, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CEMD), dite Commission Brundtland du nom de sa présidente madame Gro Harlem Brundtland, introduit et définit le concept de développement durable (définition mentionné plus haut) dans son rapport Our Commun Futur⁴.

¹Beat Bürgenmeier, Economie du développement durable, de boeck, Bruxelles, 2008, p41 .

²Olivier Dubigeon, mettre en pratique le développement durable, 2^{ème} édition, Village Mondial(Pearson), Paris , 2005, P 218.

³Beat Bürgenmeier, op cit, p41.

⁴Olivier Dubigeon, mettre en pratique le développement durable, op cit, p219

En 1992, le sommet de la Terre, Conférence des Nations Unies sur l'Environnement (CNUED) réunissant à Rio de Janeiro, 178 pays, ainsi que 110 chefs d'Etat de gouvernement a été marqué par :

- « la Déclaration de Rio » et ses 27 principes qui placent en premier lieu les êtres humains au centre des préoccupations,
- L'adoption des recommandations d'un programme d'actions pour le XXI siècle : « l'Agenda 21 ».

Egalement appelé Action 21, l'Agenda 21 est le texte « pilier » du développement durable. C'est un plan d'actions global, conçu pour aider les gouvernements, les institutions, ainsi que les acteurs économiques et sociaux, dans la mise en œuvre d'un nouveau mode de développement reposant sur la préservation de l'environnement, mais aussi sur la lutte contre les inégalités.

Il est constitué de 40 chapitres, abordant chacun une thématique particulière. L'Agenda 21 souligne notamment :

- La nécessité d'un partenariat mondial pour un développement durable.
- La nécessité de mobiliser et d'adapter des ressources financières nouvelles ».

Trois autres textes ont également été abordés lors de cette conférence : la convention sur la biodiversité, la convention sur les changements climatiques, ainsi qu'un texte sur les forêts.

Cet engagement mondial a marqué l'avènement du concept de développement durable ; il est dès lors une référence incontournable dans les conférences internationales¹.

En avril 1997, cinq années après Rio, la commission du développement durable de l'ONU met en évidence les tendances critiques à l'échelle de la planète : le développement durable est présenté comme une solution de survie pour l'humanité. Dès lors, il est affirmé que si la croissance économique est nécessaire, elle doit être « responsable ». La *Global Reporting Initiative* (GRI), standard de reporting, est lancée en concertation avec des associations et des entreprises ; son objectif consiste à mettre en place un rapport de développement durable normalisé, au même titre qu'un rapport financier².

En 1999, Kofi Annan, secrétaire général de l'ONU interpelle les firmes multinationales pour qu'elles se sentent engagées, sans attendre que les pays ne ratifient les accords internationaux. Il invite les dirigeants d'entreprises à se joindre à une initiative internationale – *Global Compact* ou Pacte mondial -, qui rassemblerait les entreprises et les organismes des Nations unies, le monde du travail et la société civile autour de neuf universels relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail et à l'environnement. Un dixième principe, celui de la lutte contre la corruption, sera rajouté en 2004³.

En 2002, à Johannesburg en Afrique du Sud, s'est tenu un autre Sommet de la Terre, une conférence Rio + 10 durant laquelle les participants ont fait une évaluation complète des

¹Karen Delchet, qu'est-ce que le développement durable, AFNOR, Paris, 2004, p 7.

²Olivier Dubigeon, mettre en pratique le développement durable, op cit, p224

³ Ibid, p225.

acquis et des déficiences de la CNUED¹ de Rio 92 et surtout d'Action 21². Ce sommet a été une conférence sur la mise en œuvre concrète du développement durable, à tous les niveaux et dans tous les secteurs importants. On y a insisté surtout sur la pauvreté et la surconsommation, sur la globalisation et les initiatives locales, et sur la production et la consommation durables ainsi que sur les liens entre toutes ces réalités³.

Ce sommet a mis en exergue quelques enjeux particuliers : l'eau, l'assainissement, l'énergie, la productivité agricole, la biodiversité, la gestion des écosystèmes et la santé⁴.

En 2005 : première conférence des Parties au protocole de Kyoto. Cette réunion internationale, tenue à Montréal, est la première réunion de suivi du protocole de Kyoto et la 11^{ème} conférence de suivi de la Convention climat (l'accord-cadre de l'ONU sur l'effet de serre (1994) dont Kyoto a durci les dispositions). Elle vise à faire le point sur les suites à donner au protocole de Kyoto dont l'application est enfin possible⁵.

En juin 2012, à l'initiative du Brésil, les Nations unies ont organisé la Conférence Rio +20, en prolongement de la Conférence sur l'environnement et le développement tenue en 1992 sous l'égide de la CNUED (également appelée Sommet de la terre). Il s'agissait en partie d'évaluer les résultats obtenus au regard des promesses faites par les nations lors du Sommet de la terre de 1992, en vue de progresser en direction du développement durable⁶.

¹La Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED), aussi connue sous le nom de "Sommet planète Terre" a eu lieu à Rio

²Louis Guay, Laval Doucet, Luc Bouthillier, Guy Debailleul, Les enjeux et les défis du développement durable (connaître, décider, agir), Presses Université Laval, Canada, 2004, p50.

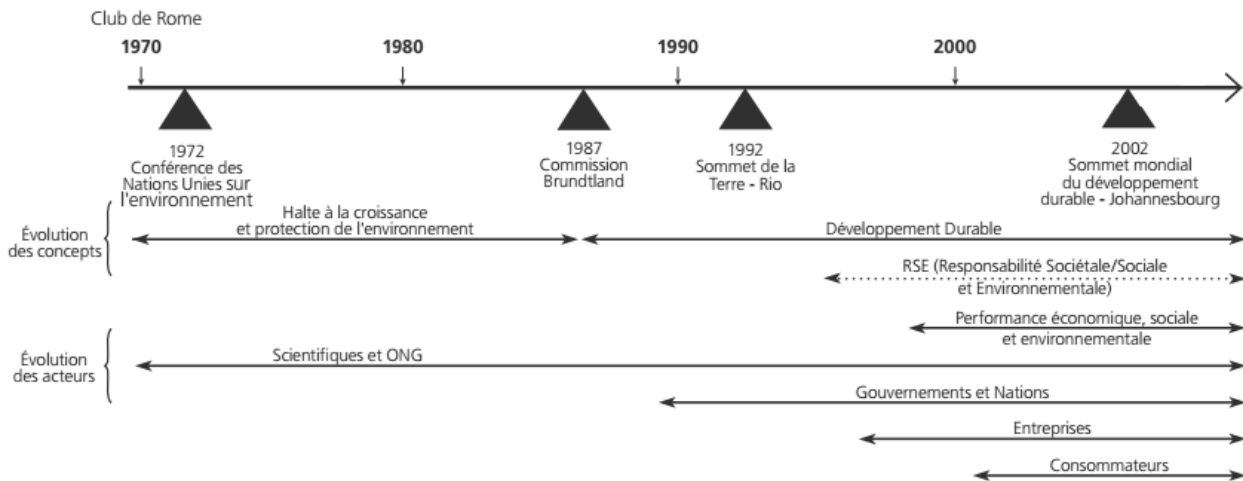
³Louis Guay, Laval Doucet, Luc Bouthillier, Guy Debailleul, op-cit, p51.

⁴Yvan Droz, Jean-Claude Lavigne, Ethique et développement durable, Karthala, Paris, 2006, p18.

⁵Yvette Lazzeri, Emmanuelle Moustier, LE DÉVELOPPEMENT DURABLE Du concept à la mesure, l'Harmattan, Paris, 2008, p19.

⁶OCDE (L'Organisation de coopération et de développement économiques), *Coopération pour le développement 2012 – Comment intégrer durabilité et développement*, Éditions OCDE, 2012, p 46

Figure N° 02 : les grandes dates du développement durable (Évolution des acteurs et des concepts au fil de l’histoire du développement durable).



Source : Karen Delchet, Développement durable l’intégrer pour réussir, Afnor, Paris, 2007, p36.

3. Les enjeux du développement durable.

Depuis quelques années, la performance n’est plus seulement limitée à la seule dimension économique de l’entreprise. En effet, la pérennité des entreprises dépend aussi des dimensions sociales et environnementales.

L’objectif du développement durable est de prendre en compte les trois aspects économique, social et environnemental des activités humaines. La finalité du développement durable est de trouver un équilibre cohérent et viable à long terme entre ces trois enjeux.

3.1. Les enjeux économiques.

L’économie est le moteur du développement, mais cependant, ce développement ne peut se faire sans ressource humaine, ni naturelle. Aujourd’hui, notre mode de développement est fondé sur une comptabilité qui ne permet pas une visibilité financière des catastrophes humaines et naturelles. Il devient nécessaire d’internaliser les coûts environnementaux et sociaux, autrement dit : de penser en coût global.

Plusieurs thèmes, correspondant là encore à des chapitres de l’Agenda 21 concernent également l’économie, à savoir :

- **L’intégration du processus de prise de décision sur l’environnement et le développement :** cela signifie la mise en place d’un cadre juridique et réglementaire efficace, mais aussi de systèmes de comptabilité écologique et économique intégrée. Il

est nécessaire de promouvoir l'utilisation efficace d'instruments économiques incitatifs.

- **Les modifications des modes de consommation :** par l'examen des modes de production et de consommation insoutenables à terme, ainsi que par l'élaboration de politiques et de stratégie nationales afin d'encourager les modes de production soutenable.
- **Les ressources et les mécanismes financiers.**
- **Le renforcement des capacités dans les pays en développement à travers les mécanismes nationaux et la coopération internationale :** cela signifie favoriser les processus de participation afin de déterminer les besoins et les priorités de chaque pays en matière de développement durable, réorienter la coopération technique, mais aussi améliorer les capacités et les moyens institutionnels, tant publics que privés.
- **Le renforcement du rôle du commerce et de l'industrie :** en faisant la promotion d'une production moins polluante, ainsi qu'en encourageant les initiatives de entrepreneurs¹.

3.2. Les enjeux sociaux.

Les enjeux sociétaux sont nombreux. Cependant, les besoins de plus de la moitié de l'humanité n'ont pas encore atteint une satisfaction élémentaire : ils justifient certainement pour les pays et régions concernés un développement économique rapide de biens alimentaires, vestimentaires, d'urbanisation, d'infrastructure, etc., à des faibles coûts pour s'adapter à ces faibles revenus. La création d'emploi leur est indispensable pour assurer le pouvoir d'achat nécessaire à la survie de cette moitié de l'humanité. Elle ne peut se développer durablement sur la base d'importations de biens sans pouvoir exporter aussi ses marchandises transformées en profitant de ses bas coûts de main d'œuvre au moins dans un premier temps.

L'approche de la Grameen Bank au Bangladesh proposant des micro crédit adaptés à des populations très pauvres et illettrées a montré qu'il existait des voies économiquement fiables de travailler avec les populations les plus déshéritées tout en obtenant des résultats au moins aussi bons que les banques classiques. Ce concept a d'ailleurs été repris dans de nombreux pays, alors que l'industrie bancaire traditionnelle était restée enfermée dans des schémas stratégiques reposant sur la solvabilité a priori des clients.

Mais les responsabilités des entreprises concernent aussi leurs employés et les communautés environnant leurs sites. Le respect des droits de l'homme prohibant le travail forcé ou le travail des enfants et les droits de l'homme au travail sont devenus non seulement des exigences morales, mais le minimum que les entreprises globales doivent garantir à leurs clients. Les campagnes de communication négative qu'ont subies certaines entreprises comme Nike dans les années quatre-vingt-dix sur une insuffisante surveillance de leurs sous-traitants qui pratiquaient le travail des enfants ont servi de leçon à toutes les entreprises globales. Le risque de réputation les amène à une redéfinition des clauses de contrat avec leurs fournisseurs prohibant ce genre de pratiques et donnant à l'acheteur des droits de surveillance

¹Karen Delchet, Qu'est-ce que le développement durable, op.cit., p14 .

et de rupture de contrat en cas de manquement¹. Avec les actions pour le respect des droits de l'homme, il ne s'agit pas seulement d'un enjeu d'image mais réellement d'une des conditions du développement futur de la planète. Donc, par contrecoup, l'entreprise finira toujours par en récupérer quelque chose de positif pour son image et son business. À noter que la majeure partie de ces actions pour la défense ou le développement des droits de l'homme ne peut se faire qu'avec la connivence des clients des entreprises qui doivent pouvoir, le cas échéant, se mettre en situation de refuser de consommer des produits qui seraient fabriqués contre l'intérêt des droits de l'homme et, *a contrario*, s'encourager à consommer des produits fabriqués de façon « socialement responsable »²...

Mais la dimension sociale de la stratégie concerne beaucoup les employés de l'entreprise. Au niveau international, des mobilisations relayées par les syndicats nationaux sont organisées autour de la « promotion, la sauvegarde de l'emploi et des droits sociaux » : luttes contre le démantèlement des services publics, la précarité et les restructurations, promotion sociale en Europe, droit du travail... Les syndicats de salariés interviennent dans différentes instances internationales telles que l'OMC, le FMI, avec toujours pour objectif de faire progresser la prise en compte de la « dimension sociale de la mondialisation ». Les fédérations syndicales internationales (FSI) négocient des « codes de bonne conduite » dans leurs champs d'activité, des accords-cadres et en suivent l'application au sein des grandes entreprises globales (par exemple Accor ou Danone, etc).

Les thèmes classiques de négociation concernent l'emploi et la formation, mais aussi le droit de représentation du personnel dans l'ensemble des pays où intervient l'entreprise, l'étendue de la couverture médicale des membres de l'entreprise et de leur famille dans toutes les filiales, l'accession à la retraite ou l'égalité d'accès aux programmes de formation.

Enfin, un enjeu de plus en plus prégnant est ce que l'on appelle la « gestion de la diversité » concernant l'égalité de chances d'accès des femmes à tous les postes de responsabilité, l'égalité de rémunération entre hommes et femmes pour les mêmes postes, et l'égalité d'accès des diverses races et nationalités pour accéder à tous les niveaux de responsabilité dans l'entreprise³.

3.3. Les enjeux environnementaux.

La dépollution et la gestion des catastrophes liées à l'activité humaine reviennent beaucoup plus chères que la prévention et la gestion en amont des problèmes.

Les ressources naturelles comme l'eau, l'air, les combustibles fossiles..., sont nécessaires aux activités industrielles. L'augmentation de leur coût, dans les années à venir, du fait de leur raréfaction, risque d'avantager les organisations au comportement préventif⁴.

La gestion et la préservation de l'environnement deviennent une priorité. Le terme « environnement » rassemble plusieurs thématiques que nous allons développer.

¹ Jouy-en-Josas, Strategor, DUNOD, Paris, 4^{ème} édition, 2004, p370.

² Patrick Widloecher et Isabelle Querne, Le guide du développement durable en entreprise, Éditions d'Organisation, Paris, 2009, p169.

³ Jouy-en-Josas, Strategor, op.cit., p371 .

⁴ Karen Delchet, qu'est-ce que le développement durable, op.cit., p11.

***Les ressources en eau**

L'eau douce est vitale pour l'organisme humain. Sa consommation est pourtant faible (5 à 10%) au regard des utilisations industrielles (20% doublement prévu d'ici vingt ans) et agricoles (60 à 80 %, une augmentation des besoins agricoles de 20% étant prévue d'ici vingt ans). Les besoins par habitant augmentent deux fois plus vite que l'accroissement de la population mondiale, et ont été multipliés par six depuis un siècle. La quantité disponible par habitant a ainsi diminué de près de moitié depuis trente ans, et va encore diminuer d'un quart dans les vingt prochaines années. La pénurie en eau potable entraîne déjà de vives tensions entre les Etats (exemples des conflits entre Egypte et Soudan autour du Nil). Elle a des conséquences graves sur la baisse de sa qualité (plomb, bactéries, fécales, polluants toxiques...). Dans les pays du Sud, 90% des eaux usées urbaines sont rejetées dans les rivières, les lacs et les mers sans aucun traitement. L'inégalité d'accès à l'eau est le signe le plus criant de la fracture entre Nord et Sud : si le lien entre eau et pauvreté est évident, la gestion raisonnée de l'eau est également un enjeu majeur pour les pays du Nord. L'eau est de fait une préoccupation partagée par le Sud et le Nord : gestion des fleuves nationaux ou internationaux, économies d'eau d'irrigation, gestion des bassins versants, usage agricole, accès à potable, catastrophes d'origine hydrique, prévention des conflits liées à l'indisponibilité de la ressource...¹

*** La forêt**

Les forêts jouent un rôle essentiel et multiple : elles constituent un réservoir de diversité biologique (les principes actifs de nombreuses plantes sont utilisés pour fabriquer des médicaments), elles sont un instrument naturel de régulation des eaux, un puits d'absorption du carbone (lutte contre l'effet de serre) et des lieux de récréation (aménités sociales et écologiques). Durant la décennie 1990-2000, la surface des forêts a diminué de 2,37 %, soit de 94 millions d'hectares. C'est en Afrique et en Amérique Latine Caraïbes que la déforestation est la plus importante².

*** L'énergie**

Le développement que l'économie connaît depuis un siècle est dû à la domestication des sources d'énergie performantes que sont le charbon, le pétrole et le gaz. Ces sources d'énergie sont performantes car elles sont concentrées et stockables.

Cette manne a permis l'essor des transports (automobile, avion, bateau), mais aussi le développement des engrais et de la pétrochimie, qui sont à l'origine de la démultiplication et du stockage des productions agricoles. Cet essor a été d'autant plus rapide aux États-Unis que les premières réserves importantes y furent découvertes. En 1930, les États-Unis consomment déjà 130 millions de tonnes de produits pétroliers par an, quand la France en consomme 5 et l'Allemagne moins de 2. En 1998, les pays d'Amérique du Nord ont consommé 1 700 millions de tonnes de produits pétroliers soit une accélération par un facteur de 13 en moins de 70 ans.

¹ Olivier Dubigeon, op.cit., p 267 .

² Jouy-en-Josas, Strategor, op.cit., p 362.

L'utilisation massive de l'énergie fossile a permis des modifications sociétales majeures, par exemple, la durée des voyages s'est réduite drastiquement : en 1880, il faut 50 à 60 jours pour franchir l'Atlantique en bateau à voile. En 1927, il a fallu 33 h 29 mn à Charles Lindbergh pour traverser l'Atlantique de New-York à Paris. Aujourd'hui, il ne faut plus que 7 heures soit une diminution du temps de trajet d'un facteur 360 mais au prix d'une consommation pétrolière exponentielle.

Mais ces bienfaits réels nous conduisent à oublier les ressources nécessaires à ce progrès même si des « crises pétrolières » se manifestant par des hausses des prix viennent périodiquement nous rappeler les limites de ces ressources.

D'un autre côté, un certain nombre de scientifiques et de professionnels de l'énergie estiment que la production de pétrole dans le temps ne suit pas une ligne droite mais une courbe en cloche dont le sommet représente le pic de production, c'est-à-dire le moment où la production annuelle sera la plus importante jamais réalisée.

Un assez large consensus semble aujourd'hui se dessiner autour du scénario d'une réduction de la production de pétrole y compris parmi les compagnies pétrolières elles-mêmes. « Même si la production pétrolière poursuit sa croissance au-delà de 2010, le débat sur le pic de pétrole pose des questions stratégiques pour le moyen terme. L'enjeu n'est pas de savoir précisément quand aura lieu le pic, mais plutôt comment se produira le déclin et quelles alternatives nous devons développer. C'est un aspect majeur de la réflexion stratégique pour les entreprises¹.

* L'effet de serre et le changement climatique

Une autre ressource naturelle est l'air. L'activité humaine a considéré qu'elle était gratuite et inépuisable, entraînant des rejets de gaz dans l'atmosphère. Il apparaît clairement qu'il y a une forte corrélation entre les rejets de gaz dans l'atmosphère et des conséquences notamment climatiques.

La plupart des experts considèrent que l'activité humaine contribue au moins en partie au réchauffement de la surface de la planète. La majorité des scientifiques s'accordent aussi à penser qu'un réchauffement de la température moyenne d'un degré entraînerait des modifications significatives de climat, avec un accroissement des inondations et sécheresses, des tempêtes et le développement de nombreuses maladies.

L'analyse des courbes de température moyenne sur plus d'un siècle effectuée par l'organisation mondiale de la météorologie montre clairement une tendance à la hausse.

Les accords de Kyoto ont montré une bonne convergence internationale des analyses à cet égard. La difficulté est de passer aux remèdes en partageant les efforts de réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre qui sont les principaux accusés de cette hausse des températures².

¹ Jouy-en-Josas, Strategor, op.cit., p363-366.

² ibid, pp366-367.

***Les déchets**

De tout temps l'homme a produit des déchets et a cherché à s'en débarrasser. Aujourd'hui, plus qu'hier, les activités humaines sont génératrices de déchets qu'il s'agisse des emballages des aliments, des boissons et de tous les ustensiles que la société de consommation met à notre disposition. Des déchets plus encombrants sont le fruit des appareils ménagers ou agricoles ou industriels lorsqu'ils deviennent hors d'usage. Les décharges débordent de nos déchets multiples et toujours plus nombreux et volumineux. Aussi, une industrie des déchets s'est mise en place¹.

Ces dernières années, l'industrie des déchets s'est développée alors que l'on faisait obligation aux industriels de prévoir le recyclage des matériaux entrant dans la composition des biens de consommation.

Certains industriels, ont mis en œuvre des activités industrielles où c'est le déchet qui devient matériau à traiter et qu'il faut valoriser, pour:

- le recycler, c'est-à-dire le réutiliser dans le même emploi : verres, papiers, métaux, plastiques;
- le réemployer, c'est-à-dire lui faire subir un nouvel emploi dans la même destination : tout ce qui est consigné ;
- le réutiliser, c'est-à-dire utiliser un matériau récupéré dans une autre filière de production que celle dont il est issu.

Cette industrie a aussi en charge les déchets dangereux car toxiques pour l'environnement et qu'il faut traiter en conséquence - on pense bien sûr aux déchets nucléaires - mais aussi les déchets qui pour le moment ne peuvent être concernés par une valorisation et qu'il faut détruire²

Et puis, il y a des pays qui subventionnent l'exportation des déchets vers d'autres États ; ces derniers devenant des États poubelles des pays industrialisés.

Enfin, le plus économique et le moins écologique est de se servir de l'océan comme poubelle : les eaux usées non traitées, les eaux de ruissellement des routes et autoroutes porteuses d'hydrocarbures (le pétrole des océans provient aussi des eaux de lavage de la Terre), des bateaux chargés de déchets (parfois radioactifs) coulés en mer... Beaucoup de déchets échappent aux traitements et à l'industrie.

Il faut donc favoriser l'implantation des usines de retraitement, d'incinération, et les déchetteries au plus près du lieu de production des déchets, car leur transport à de grandes distances coûte cher, peut être dangereux (produits toxiques et radioactifs) et contribue à la production de gaz à effet de serre³.

¹Michel Lamy, Au nom de l'écologie et du développement durable, Le Sang de la Terre, Paris, 2010, p 211.

²Ibid, p212

³Ibid, p213.

Section 2: Les notions périphériques au développement durable.

Nous allons aborder dans cette section les principales notions qui ont une relation avec la notion « développement durable ».

1. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

La responsabilité sociale de l'entreprise est un concept récent, c'est seulement à la fin du XX^e siècle qu'il a pris toute son importance¹. C'est bien qu'il ait été prononcé pour la première fois en 1953 par l'ouvrage de Bowen, *Social Responsibility of the Businessman*, a ouvert le débat sur la RSE en la présentant « comme une obligation pour les chefs d'entreprise de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général² ».

Le concept anglo-saxon est *Corporate Social Responsibility*. Dans ce concept, le mot social englobe une réalité beaucoup plus large que dans sa traduction française. Pour les anglo-saxons, Social désigne à la fois social (les salariés) et sociétal (toutes les parties prenantes de l'entreprise ou de l'organisme de Sécurité Sociale en dehors des salariés).³

De nombreux chercheurs s'y engagent à la suite de Bowen. Les travaux ont abordé des questions diverses telles que le contenu précis des responsabilités et la délimitation de leurs champ, la nature, les fondements de la RSE, l'engagement ainsi que la performance sociale sur l'activité et les résultats des entreprises et leur appréciation, l'impact de la performance sociale sur l'activité et les résultats des entreprises ; etc (Levitt 1958 ; Davis 1960 ; Friedman 1962,1970 ; Ackerman et Bauer 1976 ; Carroll 1979 ; Wood 1991 ; Swanson 1995 ; Porter et Kramer 2002 ; Schwartz et Carroll 2003 ; Orlitzky et al 2003 ; Lin 2010 ; Bazillier et Vauday 2013). L'examen approfondi de ces travaux montre cependant que quel que soit leur objectif particulier, ils abordent explicitement ou implicitement la question conceptuelle de la RSE qui demeure encore un sujet de débat⁴.

La conception la plus restrictive des responsabilités de l'entreprise est résumée par la célèbre formule « the business is business » attribuée à l'économiste américain **Milton Friedman**. Au cours des années 1960 et 1970, celui-ci défend une définition très limitative de ce qu'il appelle la responsabilité sociale de l'entreprise : « Il y a une, et une seule responsabilité sociale de l'entreprise : celle d'augmenter ses profits, tant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire qu'elle s'engage dans une concurrence ouverte et libre, sans tricherie, ni fraude. »

Cette conception néolibérale qui résume les responsabilités de l'entreprise envers la société au paiement des impôts et à la création d'emplois repose sur deux arguments principaux.

¹Nicole Barthe et Jean-Jacues Rose, RSE entre globalisation et développement durable, de boeck, Bruxelles, 2011, p26

²Michel Dion, Dominique Wolff et al, Le développement durable, DUNOD, Paris, 2008, p158.

³ Nicole Barthe et Jean-Jacues Rose, op cit, p26

⁴ Kinvi Logossah, Chantal Hervieux , Bouchra M'Zali, La responsabilité sociale des entreprises : pratiques et impacts, édition Publibook, France, 2014, pp23-24

D'une part, les managers seraient les mandataires des actionnaires et devraient donc se limiter à défendre leurs intérêts financiers. D'autre part, il s'agit d'acteurs privés qui, à ce titre, n'auraient pas la légitimité pour définir les besoins de la société.

Selon Friedman, « peu d'évolutions pourraient miner aussi profondément les fondations mêmes de notre société libre que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une responsabilité sociale autre que celle de faire le plus d'argent possible pour leurs actionnaires. C'est une doctrine fondamentalement subversive. Si les hommes d'affaires ont une responsabilité autre que celle du profit maximum pour les actionnaires, comment peuvent-ils savoir ce qu'elle est? Des individus privés auto-désignés peuvent-ils décider de ce qui est l'intérêt de la société? »

Cette conception très étroite des responsabilités de l'entreprise amène ses managers à négliger l'impact des activités de l'entreprise sur son environnement économique, social et naturel. Elle risque ainsi de priver l'entreprise de sa légitimité et de limiter à terme sa performance économique.

Si elle continue à être défendue par certains, cette conception est aujourd'hui questionnée sur ses deux fondements, laissant ainsi la place à des définitions plus larges des responsabilités de l'entreprise.

Défiant l'idée que les dirigeants ne devraient défendre que les seuls intérêts financiers des actionnaires, la théorie des parties prenantes propose ainsi une définition plus large des acteurs auxquels les dirigeants doivent rendre des comptes. Ces derniers devraient intégrer dans leur processus de décision les attentes et les intérêts légitimes de toutes les parties prenantes¹.

Carroll (1979) a défini la RSE comme un ensemble d'obligations de l'entreprise vis-à-vis de la société². L'auteur propose ainsi une pyramide à quatre étages de la RSE de l'entreprise :

- les responsabilités économiques, qui obligent l'entreprise à produire et à réaliser des profits ;
- les responsabilités juridiques, qui imposent à l'entreprise de se conformer à la législation et aux normes en vigueur ;
- les responsabilités philanthropiques, qui témoignent de la volonté de l'entreprise d'améliorer le bien-être de la société ;
- les responsabilités éthiques, qui impliquent que l'entreprise respecte les attentes des parties prenantes et les codes de conduite établis par la société³.

¹André Sobczak, Nicolas Minvielle, Responsabilité globale, Vuibert, Paris, 2011, p14.

² Mourad Attarça, Thierry Jacquot, La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales, XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005

³ Nicolas Berland et François-Xavier Simon, Le contrôle de gestion en mouvement, EYROLLES, Paris, 2010, p145.

Ce modèle sera repris et précisé par **Wartick** et **Cochran** (1985). Ils en raffineront la dernière dimension en empruntant au management stratégique des problèmes sociaux un cadre d'analyse permettant de préciser la dimension «gestion des domaines sociaux». Par ailleurs, ils renforceront les fondements de la dimension de responsabilité sociale en s'appuyant sur la notion de responsabilité publique de **Preston** et **Post** (1975)¹.

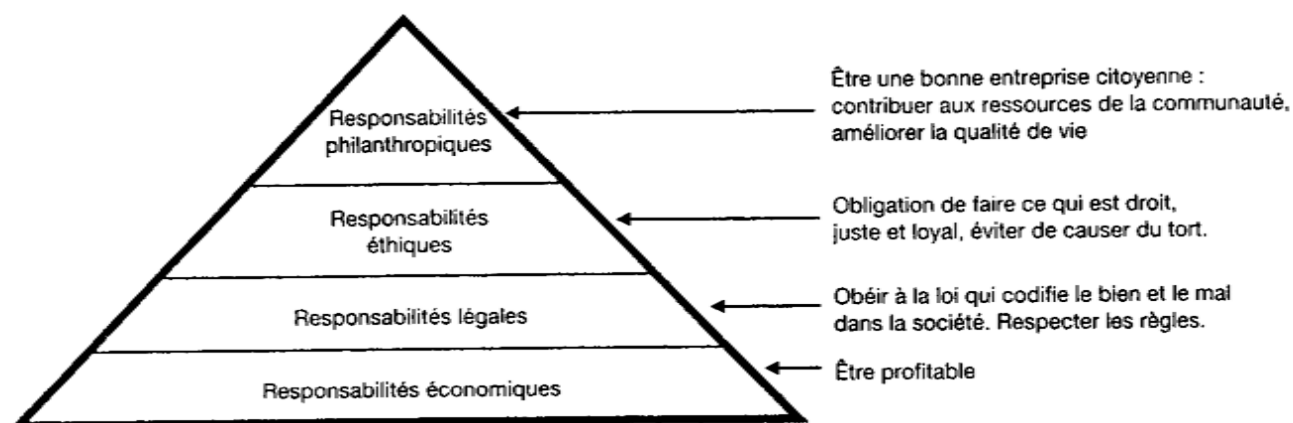
La définition de **A.Carroll**, considérée comme fondatrice des approches théoriques de la RSE, a été affinée par **Wood** (1991) qui précise trois niveaux de responsabilité pour l'entreprise :

- d'une part, la responsabilité de l'entreprise en tant qu'institution sociale ; L'entreprise dispose d'une légitimité accordée par la société : elle doit utiliser son pouvoir économique, qui découle de l'exercice de cette légitimité, dans un sens favorable aux attentes de la société, au risque de perdre ce pouvoir ;
- d'autre part, la responsabilité en terme de conséquences (outcomes) de ses activités ; Ce sont les conséquences au niveau de ses parties prenantes primaires (acteurs concernés directement et profondément par les décisions de l'entreprise) ou de ses parties prenantes secondaires (acteurs concernés indirectement par les activités de l'entreprise) ;
- enfin, la responsabilité individuelle et morale des dirigeants et des managers. Ceux-ci doivent utiliser leur pouvoir discrétionnaire au service de la responsabilité sociétale de l'entreprise : dans le choix des stratégies de l'entreprise et dans les moyens de mettre en œuvre ces stratégies. L'approche de Wood est complémentaire à celle de Carroll. Chacune des formes de responsabilité proposées par Carroll (économique, légale, éthique et philanthropique) peut être déclinée selon les trois niveaux définis par Wood².

¹Jacques Igalens, Jean-Pascal Gond , La mesure de la performance sociale de l'entreprise, , Revue de Gestion des Ressources Humaines, Eska, 2003, pp.111-130

² Mourad Attarça, Thierry Jacquot, op-cit.

Figure N° 03 : les différentes responsabilités de l'entreprise selon Carroll



Source : Karen Delcher, Développement durable l'intégrer pour réussir, op-cit, p36.

Plus récemment, dans une tentative de synthèse sur les nombreuses définitions de la RSE, **Allouche** et al (2004), affirment qu'adopter un comportement de responsabilité sociale « c'est répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires¹ ».

Il est vrai qu'entre-temps a été publié le Rapport Brundtland en 1986, et que le concept de développement durable qu'il propose a fait son chemin aussi bien dans les organisations internationales que parmi les États et les grandes entreprises. Le concept de RSE apparaît comme le lien logique entre les grands principes humanistes du rapport et les pratiques quotidiennes des entreprises, et fut pendant des années le document de référence sur la question².

Au niveau des institutions, la **Commission des communautés européennes** (en 2002) définit la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. La principale fonction d'une entreprise est de créer de la valeur, en produisant les biens et services demandés par la société, dégagant ainsi des bénéfices pour ses propriétaires et actionnaires, tout en contribuant au bien-être de la société, en particulier au travers d'un processus continu de création d'emplois. Cependant, de nouvelles formes de pression sociale et commerciale induisent progressivement un changement dans les valeurs et les perspectives d'activité des entreprises³ ».

A la lumière de ce qui précède, nous pouvons déduire que la responsabilité sociale de l'entreprise prend en considération les attentes des parties prenantes dans la gestion quotidienne de l'entreprise et elle ne se focalise pas sur le seul intérêt des actionnaires. On constate que la notion de la responsabilité sociale des entreprises est l'application des enjeux du développement durable -sociaux, environnementaux et économiques- dans l'entreprise.

¹ Michel Dion- Dominique Wolff ,op-cit, p158.

² Anne Salmon et Marie-France Turcotte, La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2005, p95.

³ Michel Dion- Dominique Wolff, op-cit, p158.

2. La gouvernance de l'entreprise

Nous allons présenter dans cette sous section la conception de la gouvernance, ses principes et ses bénéfices.

2.1. Historique et définition du concept de la gouvernance de l'entreprise.

Les scandales financiers de la décennie passée ont suscité un émoi sans précédent en matière de gouvernance des entreprises et du rôle qu'elles jouent dans la société. Les premières années du XXI^e siècle ont été marquées par l'éclatement de la bulle Internet et la disparition de grandes entreprises comme Enron, WorldCom et Tyco aux États-Unis, ou Vivendi et Swissair en Europe. Ces événements ont provoqué un scepticisme considérable sur la gouvernance de notre système économique.

Pour ceux qui croient en la supériorité des marchés pour réguler l'activité économique, ces échecs ne sont que des épisodes naturels d'un système capitaliste où des entreprises de toutes tailles apparaissent et disparaissent sans cesse, à mesure que l'économie se réinvente.

De tels événements reflètent, disent-ils, les forces d'un environnement concurrentiel mondialisé auquel nulle organisation ne peut échapper. Pour d'autres observateurs, ces événements remettent en question la gouvernance des entreprises, traduisant les mauvaises pratiques managériales d'une poignée de leaders ayant tout misé sur le profit financier au détriment de la survie de leurs entreprises. Quelles qu'en soient les raisons, les conséquences financières, organisationnelles et humaines désastreuses qu'elles ont provoquées se révèlent particulièrement douloureuses, avec entre autres des destructions de valeur actionnariale, des pertes d'emplois, la disparition de compétences, le creusement de déficits publics et l'avènement d'une crise sociale¹.

Selon Pérez [2003], La gouvernance des entreprises est l'ensemble des mécanismes délimitant la liberté d'action du dirigeant ou comme le « le management du management »

Selon **Shleifer et Vishny [1997]**, la gouvernance recouvre l'ensemble des mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur investissement, en évitant une appropriation de valeur excessive par le dirigeant et les actionnaires dominants.

Selon **Charreaux [1997]**, la gouvernance « recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire »².

Ces définitions focalisent, en effet, l'attention essentiellement sur les relations du dirigeant avec les partenaires financiers, négligeant d'autres types de ressources, et elle s'intéresse surtout à la dimension disciplinaire des mécanismes de contrôle, aux dépens de leur éventuelle dimension habilitante.

L'intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise a modifié le poids relatif de la valeur actionnariale et partenariale dans le mode de gouvernance de l'entreprise. En effet, si la création de valeur reste l'objectif premier des dirigeants, une nouvelle valorisation des actifs

¹Guido Palazzo et Maia Wentland, Pour un management responsable, PEARSON, Paris, 2011, pp119-120.

²Peter Wirtz, Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, la découverte, Paris, 2008, pp8-9.

de l'entreprise en termes de conséquences sociales, environnementales et économiques pour un éventail plus large de *stakeholders* (parties prenantes) se démocratise dans les entreprises¹

D'après cette vision, Le terme «gouvernance d'entreprise» provient de l'expression anglo-saxonne *corporate governance*. Il s'agit de l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions influant sur la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. La gouvernance inclut également les relations entre les acteurs impliqués, au premier chef, la direction et le conseil d'administration.

Les autres parties prenantes incluent les employés, les fournisseurs, les clients, les banques ou autres prêteurs, le voisinage, l'environnement et la communauté au sens large².

Aussi, **la gouvernance est définie** comme un ensemble de relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties intéressées. La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définis les moyens de les atteindre, de surveiller les performances et de les communiquer aux parties intéressées³.

Selon **la Banque mondiale**, c'est « l'art de gouverner pour obtenir un développement économique, social et institutionnel durable »⁴

A cet effet, Une bonne gouvernance est soucieuse du respect de l'environnement et du développement durable, qui intègre des préoccupations écologiques, sociales et économiques⁵.

Nous proposons donc la définition suivante de la gouvernance : c'est un ensemble de mécanismes qui définit la façon dont l'entreprise est gérée pour garantir une meilleure transparence ainsi que pour répondre aux attentes des parties prenantes, et cela en prenant en considération les trois piliers du développement durable (économique, social, environnemental) dans sa gestion pour assurer une croissance durable.

2.2. Les principes de la gouvernance

L'OCDE (l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques) a ciblé six **principes**, ces derniers ont été élaborés en 1999 et mis à jour pour la dernière fois en 2004. La révision dont ils viennent de faire l'objet a été menée à bien sous l'égide du Comité

¹ Julien Haumont- Bernard Marois, les meilleures pratiques de l'entreprise et de la finance durable, édition d'Organisation, Paris, 2010, p99.

² Jean-Pascal Gond ; Jacques Igalens, manager la responsabilité sociale de l'entreprise, PEARSON, Paris, 2012 ; p81.

³ Alain Jounot, Christiane Lallement, Développement Durable vers une nouvelle gouvernance des entreprises, AFNOR, France, 2003, p39.

⁴ Geneviève Féron ; Dominique Debas ; Anne-Sophie Genin, ce que le développement durable veut dire, édition d'Organisation, Paris, 2003, p96

⁵ Martine Otter, Jacqueline Sidi, Laurent Hanaud, Guide des certifications SI, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2009, p239

sur la gouvernance d'entreprise de l'OCDE avec le concours de l'ensemble des pays du G20¹ qui ont été conviés à prendre part au processus sur un pied d'égalité avec les pays membres de l'Organisation. Des experts de grandes institutions internationales, notamment le Comité de Bâle, le CSF et le Groupe de la Banque mondiale, ont également pris une part active à la révision des *Principes*.

Les *Principes* contiennent des orientations prenant la forme de recommandations et d'annotations s'articulant autour de six chapitres, ils sont résumés dans les points suivants :

2.2.1. Mise en place d'un régime de gouvernance d'entreprise efficace ; dans ce chapitre, l'accent est placé sur le rôle du cadre régissant la gouvernance d'entreprise au service de la promotion de la transparence et de l'équité des marchés ainsi que de l'efficacité de l'affectation des ressources. L'attention est également appelée sur la qualité et la cohérence, sur les différents éléments de la réglementation ayant une influence sur les pratiques en matière de gouvernance d'entreprise. Le chapitre contient en outre un nouveau principe concernant la contribution des marchés boursiers à la qualité de la gouvernance d'entreprise.

2.2.2. Droits et traitement équitable des actionnaires, et principales fonctions des détenteurs du capital ; dans ce chapitre, sont définis les droits fondamentaux des actionnaires, y compris le droit d'être informé et de participer, lors des assemblées générales des actionnaires, aux principales décisions prises par la société. Est également abordé dans ce chapitre la diffusion d'informations sur les structures de contrôle, notamment les différents droits de vote. Les nouveaux aspects traités dans le chapitre sont entre autres l'utilisation des technologies de l'information lors des assemblées générales des actionnaires, les procédures d'approbation des transactions effectuées avec des parties liées et la participation des actionnaires aux décisions relatives à la rémunération des dirigeants.

2.2.3. Investisseurs institutionnels, marchés boursiers et autres intermédiaires ; ce chapitre est nouveau et traite de la nécessité de mettre en place des incitations économiques saines tout au long de la chaîne d'investissement, en insistant en particulier sur le cas des investisseurs institutionnels agissant à titre fiduciaire. Il attire en outre l'attention sur la nécessité de faire la transparence sur les conflits d'intérêts et de les minimiser ...

2.2.4. Rôle des différentes parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise ; les Principes visent à encourager une coopération active entre les sociétés et les parties prenantes et à souligner l'importance que revêt la reconnaissance des droits des parties prenantes établis par le droit ou par des accords mutuels. Ce chapitre a aussi vocation à offrir aux parties prenantes l'accès à l'information, en temps opportun et de façon régulière, et la possibilité d'obtenir la réparation de toute violation de leurs droits.

2.2.5. Transparence et diffusion de l'information ; sont décrits dans ce chapitre les principaux domaines sur lesquels doit porter la diffusion de l'information, à savoir notamment le résultat financier et le résultat d'exploitation, les objectifs de l'entreprise, les principales participations au capital, les rémunérations, les transactions effectuées avec des parties liées, les facteurs de risque, les administrateurs, etc. Les nouveaux aspects abordés dans ce chapitre sont notamment la prise en compte des évolutions récentes concernant des éléments d'informations à caractère non financier que les sociétés peuvent faire figurer, à titre volontaire, par exemple dans leurs rapports de gestion.

¹Le Groupe des vingt (G20) est un groupe composé de dix-neuf pays et de l'Union européenne dont les ministres, les chefs des banques centrales et les chefs d'États se réunissent régulièrement

2.2.6. Responsabilités du conseil d'administration ; on trouve dans ce chapitre des orientations relatives aux fonctions essentielles du conseil d'administration, notamment l'examen de la stratégie de l'entreprise, le choix et la rémunération des dirigeants, la surveillance des principales acquisitions et cessions d'actifs réalisées par l'entreprise et l'intégrité des systèmes de comptabilité et de communication financière. Les nouveaux points abordés dans ce chapitre sont notamment le rôle du conseil d'administration dans la gestion des risques, la planification fiscale et le contrôle interne. Un nouveau principe préconisant la formation et l'évaluation des administrateurs a également été introduit, de même qu'une recommandation envisageant la mise en place de comités spécialisés dans des domaines tels que la rémunération, la vérification des comptes et la gestion des risques¹.

2.3. Les bénéfices de la gouvernance

Les avantages sont multiples et loin d'être négligeables. Incontestablement, la gouvernance d'entreprise construit et renforce l'image et la réputation des entreprises. Elle contribue à tisser des liens de confiance avec les parties prenantes internes et externes. Elle permet aussi aux employés de mieux comprendre les enjeux auxquels l'entreprise se trouve confrontée et les moyens mis en œuvre pour y remédier et assurer la pérennité de celle-ci.

En d'autres termes, la responsabilité et la gouvernance d'entreprise constituent deux avantages concurrentiels pour les entreprises qui s'inscrivent dans cette démarche et visent à créer une dynamique de la préférence, à savoir être capable d'attirer l'attention des investisseurs, d'accroître le taux de rétention des employés, d'inciter les meilleurs éléments sur le marché du travail (jeunes diplômés et autres) qui choisiront de travailler dans telle entreprise plutôt qu'une autre. Cette dynamique de la préférence sera aussi un atout auprès des collectivités locales qui accueilleront plus favorablement, voire solliciteront, l'implantation de sites ou de sièges sociaux².

3. Les parties prenantes.

Une démarche de développement durable invite l'entreprise à se tourner vers ses parties prenantes, car la prise en compte de ses attentes a de nombreux avantages pour l'entreprise

3.1. Bref historique de la théorie des parties prenantes

Les premières réflexions organisées autour du concept de *stakeholder* dans le champ de la RSE semblent remonter à la publication de l'ouvrage majeur de Freeman (1984), ce dernier reconnaît lui-même qu'il n'est pas l'inventeur d'une notion apparue bien avant. C'est en 1963, dans une note interne du Stanford Research Institute, qu'apparaît le néologisme de *stakeholder* (selon Freeman). Ainsi, la théorie des parties prenantes apparaît, de manière explicite, au début des années 1960 et est ancrée en management stratégique. Ce concept est mobilisé en stratégie pour l'analyse des parties prenantes s'intégrant dans le processus de

¹OCDE et G20, Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE, Rapport de l'OCDE aux ministres des Finances et aux gouverneurs des banques centrales du G20, OCDE, Septembre 2015, p5.

²Maud Tixier, Communiquer sur le développement durable, édition d'Organisation, Paris, 2005, p 179

planification de l'entreprise, et désigne alors les groupes d'individus qui sont indispensables à la survie de l'entreprise¹.

Un *stakeholder*, terme traduit par partie prenante mais aussi parfois par partie intéressée, est littéralement un porteur d'enjeux. Cette différence épistémologique que l'on observe dans la traduction française, résulte une fois encore de différences de cultures et de vocabulaire entre les sciences de gestion, préférant « parties prenantes » et les sciences de l'environnement qui utilisent plus volontiers « parties intéressées ». Les premières estiment que l'adjectif «prenante» donne plus de force au lien existant entre les parties et l'entreprise. Les secondes lui préfèrent « intéressée », ce terme ayant semble-t-il une connotation plus large².

Avant même l'utilisation du terme parties prenantes, cette approche prend véritablement ses racines dans le travail de **Berle et Means** (1932), qui constatent le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise. Décrivant l'évolution probable du concept d'entreprise, ils indiquent que « le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté » (Berle et Means, 1932, p. 312). Cette idée est reprise par Barnard en 1938.

Cela donne lieu à une intense controverse avec Dodd (1932) qui prend position en faveur d'une reconnaissance tant éthique que légale des droits de tous les partenaires.³

Bien que le concept de parties prenantes ait été développé de plusieurs manières (Donaldson et Preston, 1995; Jones et Wicks, 1999), il a été, le plus souvent, exprimé dans le cadre d'un impératif moral en vertu duquel les gestionnaires, dans leurs prises de décisions, se doivent de considérer les intérêts de l'ensemble des parties prenantes⁴.

3.2. La définition du concept de parties prenantes

Plusieurs auteurs ont défini les parties prenantes, nous citons ci-dessous quelques-unes :

Freeman (1984) : Individu ou groupe d'individus qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation.

Hill et Jones (1992): Participants possédant un droit légitime sur l'entreprise.

Clarkson (1995): Personnes ou groupes qui encourent un risque en ayant investi une

¹Samuel Mercier, « Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? », *Revue Management & Avenir* 3/2010 (n° 33) , pp 142-156

²Karen Delchet, Développement durable - L'intégrer pour réussir, op-cit, p38

³ Jean-Pascal Gond et Samuel Mercier "Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature", par, Actes du 15e Congrès de l'AGRH, UQAM, Montréal, 1-4 septembre 2004, pp. 379-399.

⁴John Boatright, Les ateliers de l'éthique VI- N1, Printemps / spring 2006, Quel avenir pour la gestion des parties prenantes ? School Of Business Administration, Loyola University Of Chicago, p43

forme de capital humain ou financier dans une firme¹.

Kochan et Rubinstein (2000) : « apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »

Post, Preston et Sachs (2002) : « individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques»².

Aussi, la définition donnée dans **le guide SD21000 d'AFNOR** : « Individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences), que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs»³.

A partir de l'ensemble de ces définitions, nous proposons une synthèse de ce que nous entendons par les parties prenantes : ce sont les acteurs qui sont influencés par les activités de l'entreprise ou inversement ils ont un impact sur ses activités, ces impacts peuvent être positifs comme ils peuvent être négatifs, prendre en considération ces acteurs assure la pérennité de l'entreprise.

3.4. Typologies des parties prenantes

Pour autant, engager et maintenir un dialogue avec les différentes parties prenantes est loin de constituer un enjeu simple pour les managers de l'entreprise, d'autant plus que la liste des parties prenantes est longue. Malgré des débats académiques sur la définition des parties prenantes, leur liste comprend le plus souvent les salariés, les actionnaires, les clients, les fournisseurs et sous-traitants, les pouvoirs publics, les ONG et autres associations, les financeurs, les médias et parfois même les concurrents. Selon la légitimité et l'importance reconnue à chacune de ces catégories, il existe de multiples manières de représenter et hiérarchiser ces parties prenantes⁴ :

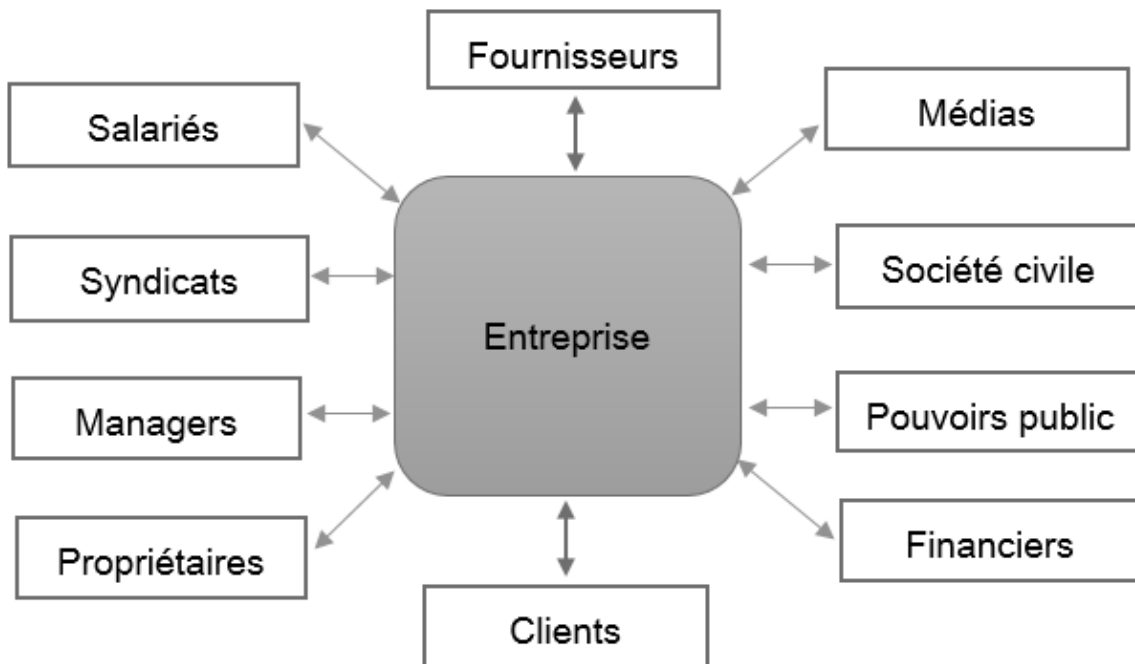
¹Michel Capron, Françoise Quairel-Lanoizelée, La responsabilité sociale d'entreprise, La découverte, Paris, 2007, p36.

²Samuel Mercier, Jean-Pascal Gond, Cahier du FARGO (Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations) n° 1050502 - Mai 2005, p5.

³Alain Jounot, Christiane Lallement, Développement durable vers une nouvelle gouvernance des entreprises, op-cit, p38.

⁴André Sobczak, Nicolas Minvielle, op-cit, p21.

Figure N° 04 : Cartographie des parties prenantes



Source : André Sobczak, Nicolas Minvielle, op-cit, p22.

Afin de mieux cerner le concept et de dresser l'inventaire des parties prenantes d'une entreprise, de nombreux auteurs ont proposé des typologies :

- parties prenantes primaires ou secondaires [Carroll, 1989] : les parties prenantes primaires sont impliquées directement dans le processus économique et ont un contrat explicite avec la firme : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs ; les parties prenantes secondaires ont des relations volontaires ou non avec la firme, dans le cadre d'un contrat plutôt implicite ou moral (associations de riverains, collectivités territoriales, ONG...) ;

- parties prenantes volontaires ou involontaires [Clarkson, 1995] : les parties prenantes volontaires acceptent (en général contractuellement) d'être exposées à certains risques, les parties prenantes involontaires subissent le risque sans avoir noué aucune relation avec la firme.

- parties prenantes urgentes, puissantes, légitimes : Mitchell *et al.* [1997] identifient ces facteurs comme expliquant l'attention portée par les managers à certains types de parties prenantes dans un contexte de ressources en temps limitées. Le pouvoir est détenu par des groupes d'acteurs qui ont la capacité d'influencer les décisions actuelles ou futures de la firme. La légitimité d'un groupe correspond à sa reconnaissance et son acceptation sociale. Selon leurs attributs, les parties prenantes seront incontournables, dominantes, dangereuses, dépendantes, dormantes... Cette classification montre, si besoin est, que le statut de « partie

prenante » dépend avant tout des représentations que les dirigeants s'en font. Ces typologies sont très présentes dans les approches instrumentales de la RSE¹.

3.5. Les attentes des parties prenantes :

Nous citons ci-dessous quelques-unes des préoccupations importantes de la part des principales parties prenantes de l'entreprise² :

Tableau N° 01 : Préoccupations des principales parties prenantes

Parties prenantes	Préoccupations
Clients, consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité des produits (pour les populations et l'environnement) • Satisfaction du client : produits et services de valeur, respect des promesses, impartialité et non- discrimination • Contribution à la santé et à la sécurité des consommateurs • Préservation de l'autonomie et de la volonté du consommateur • Performance et qualité du produit ou service • Impact environnemental et sanitaire des produits et de l'activité • Impact du cycle de vie du produit • Pratiques publicitaires responsables • Respect des réglementations, litiges, amendes • Demande d'informations et plaintes • Certification du produit • Éco-efficacité • Nouveaux produits
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Relations de qualité et à long terme • Justice, équité, respect mutuel, non-discrimination • Respect des standards de suivi client et de reporting • Sélection en fonction de la qualité des produits et du sérieux des

¹Michel Capron, Françoise Quairel-Lanoizelée, op-cit, p36.

²Olivier Dubigeon, mettre en pratique le développement durable, op-cit, p 16

	<p>fournisseurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paiement rapide • Certification
Concurrents	<ul style="list-style-type: none"> • Loyauté • Proscription de toute entente concernant la fixation des prix, le partage des marchés ou des clients • Possibilité pour des tiers d'entrer en concurrence
Actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Retours financiers acceptables et valeur de l'action • Pérennité de l'entreprise • Croissance profitable et protection des investissements financiers • Diffusion précise et à temps des opérations et de la performance • <i>Corporate governance</i>, incluant la rémunération des dirigeants • Votes d'actionnaires • Information exacte et sincère • Respect des réglementations • Réputation de l'entreprise (investissement socialement responsable) • Risques financiers • Prise en compte des petits porteurs • Économies réalisables • Mécénat
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Équité des rémunérations • Santé, hygiène et sécurité sur le lieu de travail • Diversité de la force de travail • Non-discrimination et mixité culturelle • Respect des réglementations • Impacts à forte perception (bruits, odeurs...) et sécurité interne et externe • Implication dans la gestion et l'information • Formation • Emploi et employabilité
Communauté	<ul style="list-style-type: none"> • Corruption politique • Emploi local et développement du territoire

	<ul style="list-style-type: none"> • Standard de vie et d'environnement • Respect des réglementations • Santé et sécurité • Respect de l'environnement et des exigences sociales
Autorités (locales, régionales, nationales...)	<ul style="list-style-type: none"> • Prévention des risques et des impacts environnementaux, sociaux, sanitaires • Situation réglementaire et contrôle • Investissements • Taxes, redevances • Coûts externes • Communication • Certification • Contribution à l'élaboration des lois, réponse aux sollicitations du gouvernement • Respect de la réglementation • Protection des sites
ONG et riverains	<ul style="list-style-type: none"> • Risques et impacts environnementaux et sanitaires • Actions conduites pour minimiser les impacts locaux • Biodiversité • Respect des réglementations • Développement durable • Droits de l'homme • Méthode d'agrégation des informations • Confrontation entre divers sites ou avec d'autres entreprises du même secteur d'activité • Conformité réglementaire, taxes et redevances • Mode de transport utilisé • Communication • Coûts externes
Banques, assurances, investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode d'agrégation des informations • Problèmes légaux et amendes • Investissements • Dépréciation patrimoniale (pollution des sols...)

	<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité interne et externe • Risques financiers, sociaux, environnementaux... • Valeur de l'action • Acquisition de nouveaux marchés • Risques liés à l'exercice de la responsabilité • Coûts externes
Médias	<ul style="list-style-type: none"> • Risques et impacts environnementaux et sanitaires • Éco-efficacité • Conformité réglementaire, taxes et redevances • Mécénat • Communication • Relations avec la communauté et ses acteurs

Source : Olivier Dubigeon, Mettre en pratique le développement durable, op-cit, p 16.

3.6. Les limites de la théorie des parties prenantes.

La théorie des parties prenantes présente un certain nombre de limites tant de sa mise en œuvre que des fondements politiques qui la sous-tendent.

La « mise en scène » des parties prenantes, au niveau pragmatique et instrumental, il est illusoire d'envisager une prise en compte exhaustive de l'ensemble des parties prenantes potentielles¹. Aussi, le problème de la **différence de culture organisationnelle** : les parties prenantes appartiennent le plus souvent à des environnements culturels différents ce qui peut poser des situations de fortes dissensions entre les équipes². La rationalité des dirigeants est forcément limitée par l'urgence des problèmes, par les pressions et par les systèmes d'informations dont ils disposent ou qu'ils ont décidé de mettre en place. L'influence des parties prenantes dépend donc de la perception des dirigeants et de la hiérarchie qu'ils établissent entre les différentes attentes, notamment lorsque celles-ci sont contradictoires. Ils vont « mettre en scène » et choisir les acteurs qui compteront pour la définition de leur stratégie. De plus, la représentation de l'entreprise au centre de relations convergeant toutes vers, elle laisse dans l'ombre tout un ensemble de relations et d'interactions entre les parties prenantes.

La théorie des parties prenantes construit une représentation réductrice de la responsabilité sociale de l'entreprise. La responsabilité de l'entreprise envers la société devient sa responsabilité envers les parties prenantes, mais qu'en est-il des valeurs ou des intérêts des

¹Michel Capron, Françoise Quairel-Lanoizelée, op-cit, p40.

²Ghislain Deslandes, Le management éthique, DUNOD, Paris, 2012, p 81.

parties trop faibles pour être représentées ? Dans le processus en cours d'élaboration de la norme ISO 26000, la question de la mise en œuvre de la RSE par l'approche « parties prenantes » a été largement débattue ; il a été souligné que cette dernière ne permettait pas de couvrir la totalité des enjeux significatifs du développement durable¹.

4. L'éthique.

L'éthique managériale ne fait encore que très rarement partie d'une véritable stratégie managériale intégrée à la stratégie globale de développement de l'entreprise qui se décline dans l'ensemble des pratiques de management des hommes. Des comportements non éthiques tendent à générer de graves dysfonctionnements au niveau du personnels tels que par exemple: la montée du stress et des problèmes de santé psychiques, l'accroissement de l'absentéisme, la dégradation des conditions de travail, des frustrations relatives à l'absence d'écoute et de dialogue de la hiérarchie, une gestion impersonnelle et démotivante des ressources humaines, etc. Les coûts cachés de ces phénomènes sont forts importants et les directions des entreprises, à la recherche de la performance globale et surtout durable de l'entreprise, ne pourront plus continuer longtemps à les ignorer².

4.1. Le cadre théorique de l'éthique

La tentative d'instrumentalisation de l'éthique suscite des analyses très critiques issues en majorité du champ des sciences sociales. Des auteurs tels que P. Ricoeur [1991], G. Lipovetsky [1992] et A. Etchegoyen [1991] dénoncent les ravages de la formalisation éthique assimilée à une idéologie de l'excellence.

Les critiques portent sur l'esprit de la démarche ainsi que sur la manière dont elle est conduite³.

Paul Ricœur, un philosophe français, même s'il n'est pas un homme d'entreprise, développe une approche pragmatique de l'éthique. Il propose la définition suivante de l'éthique : « Appelons visée éthique la visée d'une vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes »⁴.

Selon S. Mercier, « L'éthique d'une entreprise regroupe un ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des individus. Elle est recherche identitaire et a pour ambition de distinguer, par une réflexion personnelle, la bonne et la mauvaise façon d'agir »⁵.

¹Michel Capron, Françoise Quairel-Lanoizelée, op cit, pp 40-41.

²Jean-Jacques Rosé, Responsabilité sociale de l'entreprise, de boeck Université, Bruxelles, 2006, p176.

³Samuel MERCIER, La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise, revue *Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 3, septembre 2000, p. 101 – 123.*

⁴Jean-François Claude, l'éthique au service du management, 2^{ème} édition, édition Liaisons, Paris, 2002, p58

⁵Samuel MERCIER, La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise,op-cit, p. 101 – 123.

L'éthique managériale se réfère en fait *aux fondements normatifs et conceptuels du management éthique*. Elle est, comme le précise Paul Ricoeur, une éthique « retravaillée et réarticulée », une « éthique régionale », comme lorsque l'on fait référence à l'éthique médicale ou à l'éthique judiciaire. Autrement dit, l'éthique managériale offre au management des termes et des concepts qui lui permettent de s'établir en tant que management éthique. Sans cela, les notions d'organisation responsable, d'agent moral ou de décision éthique n'auraient jamais aucun sens¹.

L'éthique managériale peut aussi être définie comme l'évaluation morale des actions managériales. Elle s'intéresse donc à *la conduite des managers dans la conduite des organisations* dont ils ont la responsabilité²

Ainsi, d'après ce qui précède, nous pouvons définir l'éthique comme un ensemble de règles morales visent à déterminer les bonnes pratiques de l'entreprise pour assurer le bien-être de toutes les parties qui entourent de l'entreprise.

4.2. L'éthique managériale et le développement durable de l'entreprise

Il est incontestable que les véritables actifs et les principales sources de valeur ajoutée des entreprises ne seront plus des biens matériels mais les talents, les compétences, la créativité et les énergies des hommes.

Le partage et le transfert adéquats des savoirs et des compétences entre les hommes ne pourront intervenir que si certaines conditions managériales existent, telles qu'un climat de confiance, une bonne entente au sein de l'équipe, l'absence d'enjeux de pouvoir ou de rivalités, la solidarité des personnes, une dynamique de travail collectif, une légitimité de la hiérarchie, etc. C'est pourquoi les processus de création de valeur des entreprises vont de plus en plus dépendre à l'avenir de la qualité du management des hommes qui est directement liée aux pratiques éthiques des responsables hiérarchiques dans leurs comportements managériaux quotidiens.

L'évolution progressive de beaucoup d'entreprises vers une recherche de performance globale (au lieu de la seule performance financière à court terme) que reflète le concept émergent de développement durable, obligera sûrement à des changements profonds de pratiques managériales à l'avenir. Celles-ci ne pourront faire l'économie d'une vraie réflexion sur l'importance des dimensions éthiques du management des hommes.

Une question récurrente qui revient toujours pour convaincre les responsables d'entreprises de s'engager dans cette voie éthique du management des hommes est celle du fameux « *retour sur investissement* » d'efforts dans ce domaine. Plusieurs réponses doivent être faites:

- d'abord, il est toujours possible de concevoir des batteries d'indicateurs pour essayer de mesurer n'importe quoi, y compris par exemple l'impact de changements d'éthique, comme pour d'autres aspects du management des hommes... ;
- en réalité, cette question récurrente est directement issue du modèle mental dominant

¹Ghislain Deslandes, op-cit, p3.

² Ibid. p18,

d'esprits formatés à des critères rationnels d'ordre purement financier et à court terme pour appréhender la performance de l'entreprise. Or, ce point de vue est forcément très partiel, dangereux et surtout en contradiction avec la logique de développement global et durable de l'entreprise qui va de plus en plus s'imposer à l'avenir ;

- il convient aujourd'hui de sortir de ce modèle mental limité et obsolète, qui reflète la « *pensée unique* » en matière de gestion, et qui mène en réalité à une impasse et à des effets pervers tout en étant incapable de répondre aux attentes et aux valeurs qu'exigeront de plus en plus à l'avenir nos sociétés...¹

4.3. La charte d'éthique et le code de conduite

La déclinaison de l'éthique dans une entreprise repose généralement sur deux outils :

- La charte d'éthique

L'entreprise signe sa spécificité et caractérise les bonnes mœurs qu'elle se propose d'avoir, pour le bien du commerce en particulier et, plus largement, de la société.²

- Code de conduite

Le code de conduite va s'attacher à définir des règles de conduite applicables à tous les collaborateurs ainsi qu'aux dirigeants et prestataires amenés à agir pour le compte de l'entreprise. Il s'organise autour de règles de conduite à adopter par tous sur différentes thématiques.³

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, en favorisant l'épanouissement humain ;
- définir des normes en matière de professionnalisme, de pratiques commerciales et éthiques, de développement durable.

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 ;

¹ Jean-Jacques Rosé, op-cit, p178.

² Jean-François Claude, op-cit, p187.

³ Bruno Bachy, Christine Harache, Toute la fonction management, DUNOD, Paris, 2010, p166

- signaler ses exigences à sa clientèle, aux fournisseurs et aux sous- traitants.¹

5. L'investissement socialement responsable (ISR)

La prise en compte du développement durable fonde la logique de l'investissement socialement responsable par l'intégration d'éléments non strictement financiers dans l'allocation de fonds ou d'actifs².

5.1. Définitions :

Les définitions sur l'investissement socialement responsable varient mais se rejoignent généralement.

L'ISR est défini comme « un produit financier dont la destination des fonds est orientée vers des supports laissant place aux critères environnementaux, sociaux ou de gouvernance en complément des critères économiques et financiers »³.

Selon un autre auteur, « l'ISR vise à intégrer des critères sociaux ou environnementaux dans toute décision d'investissement, sans abandonner la recherche d'une rentabilité financière »⁴.

L'ISR consiste pour les investisseurs qui le pratiquent à prendre en compte des critères dits « extra-financiers », c'est-à-dire Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) dans leurs choix d'investissement. Cela signifie qu'ils ne s'intéressent plus uniquement aux caractéristiques financières des actifs (actions ou obligations d'entreprises cotées, emprunts d'états, entreprises non cotées...) dans lesquels ils placent leurs capitaux⁵.

La définition selon l'Association Française de la Gestion financière (AFG) définit l'ISR comme une : « Application des principes du développement durable à l'investissement. Approche consistant à prendre systématiquement en compte les trois dimensions que sont l'environnement, le social/sociétal et la gouvernance (ESG) en sus des critères financiers usuels⁶ ».

Selon Le Forum pour l'investissement responsable (FIR) : « L'Investissement Socialement Responsable est un placement qui vise à concilier performance économique et impact social et environnemental en finançant les entreprises et les entités publiques qui contribuent au développement durable quel que soit leur secteur d'activité. En influençant la gouvernance et le comportement des acteurs, l'ISR favorise une économie responsable⁷ »

¹Jean-Pierre Madoz, 100 questions pour comprendre et agir Ethique professionnelle, AFNOR, France, 2007, p140.

²Julien Haumont et Bernard Marois, op-cit, p160

³ Vincent Maymo, Geoffroy Murat, Développement durable et RSE, DUNOD, Paris, 2013, p186.

⁴ Olivier Dubigeon, mettre en pratique le développement durable, op cit, P136 .

⁵<http://www.novethic.fr/isr-et-rse/comprendre-lisr/definitions-et-objectifs.html>

⁶<http://www.afg.asso.fr> (site officiel de l'Association Française de la Gestion financière (AFG))

⁷<http://www.frenchsif.org> (site officiel du Forum pour l'investissement responsable (FIR), connu sous le nom de *French SIF (Social Investment Forum)* à l'international)

A partir de l'ensemble de ces définitions, nous proposons une synthèse de ce que nous entendons par ISR : Ce sont des placements dans les entités qui prennent en considération, en plus du rendement financier, les aspects environnement, social et gouvernance dans leur stratégie pour garantir une performance à long terme, d'une autre manière c'est un investissement qui prend en considération les critères liés au développement durable.

5.2. Historique

L'histoire des pratiques d'investissement socialement responsable sous leur forme contemporaine remonte aux années 1920 et trouve son origine dans la volonté de communautés religieuses américaines (les *quakers*) de faire en sorte que leur argent ne soit pas investi dans des activités associées à des formes de péchés, telle que la production d'alcool, de tabac ...etc. Dans les années 1970, c'est la guerre du Vietnam qui provoque un second souffle du mouvement de l'investissement socialement responsable, les groupes de la société civile opposés à la guerre ciblant désormais les producteurs de napalm et autres fabricants d'armes sur les marchés financiers. Dans les années 1980, c'est le mouvement anti-apartheid qui offrira un relais de croissance à l'ISR. L'ISR américain est donc un véritable *mouvement social* capitalisant sur les vagues successives d'oppositions aux comportements des entreprises, motivées par des raisons d'ordre éthique et/ou religieux¹.

L'ISR s'est diffusé ultérieurement hors des Etats-Unis, notamment en Europe dans les années 1980 et 1990².

Une page se tourne en 1990 puisque les critères d'exclusion se transforment peu à peu en critères positifs, permettant de faire un choix parmi l'ensemble des sociétés du marché. C'est en cette année qu'est créée KLD, la première agence de notation sociétale, qui lance le Domini 400 Social Index (DSI400), premier indice ISR dédié à la gestion d'actifs³.

Par la suite, le rapport Brundtland (1987) et l'agenda 21 adoptés par l'Organisation des Nations-Unies à l'issue du Sommet de la terre de Rio (1992) ont transformé l'investissement éthique en investissement « responsable » ou « durable ». enfin, l'actualité des scandales financiers (Enron, Worldcom, Tyco, Parmalat...) a largement contribué à renforcer cette tendance. Il semble aujourd'hui acquis, devant les encours de plus en plus importants, que l'ISR ne se contente plus seulement d'être une niche mais se révèle être un véritable style d'investissement⁴.

Le 27 avril 2006 à New York, les Nations Unies pour réaffirmer leur engagement en faveur du développement durable, Kofi Annan a lancé les Principes pour l'Investissement Responsable (PRI)⁵:

¹Jacques IGALENS, Jean-Marie PERETTI, Audit social, édition d'organisation, Paris, 2008, p131.

² Ibid , p130.

³Julien Haumont et Bernard Marois, op-cit, pp160 -161

⁴Jean-Jacques Rosé, op-cit, p63

⁵Les principes en détail se trouvent dans l'annexe

« Cette initiative est née du constat de plus en plus patent que, si la finance sert de moteur à l'économie mondiale, les décisions d'investissement et les pratiques d'actionnaires ne reflètent pas suffisamment les considérations d'ordre social et environnemental ». (K. Annan)

Les Nations Unies poursuivent leur démarche en faveur du développement durable en s'adressant au monde de la finance. Fruit d'un an de travail entre experts et directeurs financiers internationaux, sous l'égide de l'UNEP-FI (United Nations Environmental Programme - Finance Initiative) et du Global Compact, les PRI visent à intégrer les problématiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans la gestion des portefeuilles d'investissement¹.

5.3. Les générations de l'ISR

Les professionnels distinguent plusieurs types de fonds. Thierry Wiedemann- Goiran² les classe ainsi en trois catégories :

- les fonds éthiques, proprement dits, qui correspondent à la première génération (année 1920 aux États-Unis), excluent certains secteurs ou entreprises sur la base de critères moraux. Ainsi les entreprises qui réalisent, ne serait-ce qu'une partie de leur chiffre d'affaires, dans l'alcool, l'armement, les jeux, sont éliminés de la sélection. Ces fonds ne cherchent pas forcément la performance ;
- les fonds socialement responsables, qui représentent la seconde génération apparue dans les années 1970 aux États-Unis, se fondent moins sur des valeurs religieuses que syndicales ou consuméristes telles que : respect des droits syndicaux, protection des minorités, sécurité des produits... Cette deuxième génération ne recherche pas plus que la première la performance ;
- la dernière génération, dite de « développement durable », n'exclut à priori aucune activité économique. Ces fonds investissent dans les « meilleurs de la classe » de chacun des secteurs économiques selon des critères sociaux et environnementaux. Ils partent du postulat que les entreprises qui ont minimisé leurs risques environnementaux et qui sont les plus avancées dans leurs politiques vis-à-vis de leurs salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et parties prenantes, améliorent à moyen et à long terme leurs performances économiques³.

Au final, l'ISR est donc un outil indispensable pour infléchir le comportement des entreprises vers une plus grande responsabilité sociale et environnementale. Il vise à mettre en place un modèle de propriété responsable. En effet, le développement de l'ISR diminue le coût du capital des entreprises aux pratiques responsables (réduire la consommation d'énergie, les traitements des déchets, les émissions polluantes, etc⁴.) ce qui aurait pour conséquence une augmentation de la rentabilité financière et constituerait une incitation vers un « bon »

¹ORSE (observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises), Guide La promotion de l'ISR par les établissements financiers, Novembre 2009, p 11.

²Président du directoire de MACIF-GESTION, co-fondateur de l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises) et créateur du premier fonds de développement durable en Europe.

³Alain Chauveau, Jean-Jacques Rosé, l'entreprise responsable, Éditions d'Organisation, Paris, 2003, p25.

⁴ Frank Bournois, Sébastien Point, Jacques Rojot, Jean-Louis Scaringella, RH les meilleures pratiques, édition d'Organisation, Paris, 2007, p143.

management. Cependant, cet argument ne tient que si les montants investis de manière responsable sont significatifs ce qui pour l'instant est loin d'être le cas¹.

Selon Kurtz (2002), les sociétés qui gèrent au mieux leurs enjeux socio-environnementaux limitent les risques de conflits sociaux ou encore industriels, susceptibles de nuire notamment à leur image, et sont ainsi appelées à terme à surperformer leurs concurrents. Les entreprises n'adoptant pas un comportement socialement responsable sont soumises à un risque de faillite et de retrait plus élevé des capitaux par les investisseurs. La sélection des titres doit donc permettre de générer de la valeur ajoutée².

Section 3: La mise en œuvre d'une démarche RSE

Nous rappelons que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise (ou de l'organisation, de manière plus générale). Elle signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, en liaison avec leurs parties prenantes, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement.

Les entreprises n'ont pas simplement vocation à enrichir leurs actionnaires. Les diverses parties prenantes – les salariés, les fournisseurs, les riverains, les collectivités locales – ont un droit de regard³

De ce fait, nous retenons le terme responsabilité sociale des entreprises (RSE), puisque cette partie est consacrée à l'application du développement durable dans l'entreprise.

1. Présentation de la démarche.

Il convient de reconnaître qu'il existe une multitude de types de mise en œuvre de la RSE, il n'existe pas une seule démarche. Celle-ci est différente d'une organisation à une autre. Il est donc indispensable de prendre le temps de s'interroger sur les spécificités de chaque organisation avant de s'engager dans une approche active. Mais ces différentes démarches se rejoignent généralement dans les grandes lignes⁴.

Lorsque nous avons consulté les différents écrits qui ont abordé la démarche de la RSE/DD, nous avons constaté que ces démarches sont dans le même créneau de celle présentée par l'ISO 26000. C'est pour cette raison que nous avons jugé utile de montrer les différentes étapes exprimées par la norme ISO 26000. Aussi la deuxième raison qui nous a poussé de choisir la démarche de cette norme, est la présence au niveau nationale des entreprises algériennes qu'elles ont adhéré à la mise en œuvre des principes de la responsabilité sociétale selon les lignes directrices de la norme iso 26000 y afférente, telle

¹ Jean-Jacques Rosé, op-cit, p73

² Jean-Jacques Rosé, op-cit, p71

³ Vermeulin, Christian, Vermeulin, op-cit, p 12.

⁴ Geoffroy Murat, Vincent Maymo, Op- cit, p32.

que *L'entreprise publique SEAAL, L'entreprise publique COSIDER ALREM, L'entreprise privée CONDOR – BBA, L'entreprise privée NCA – ROUIBA*¹...

1.1. Présentation de la norme ISO 26000.

Ce référentiel ambitionne de s'appliquer à toutes les formes d'organisations. Il se distingue des autres normes de cette organisation internationale dans la mesure où il ne peut faire l'objet d'une certification. L'intérêt principal du référentiel ISO 26000 réside dans une définition très large des responsabilités des organisations pour l'impact de leurs activités ainsi que dans l'importance qu'il attache à l'implication des parties prenantes pour définir et mettre en œuvre une démarche dans ce domaine².

Cette méthodologie est décrite dans les articles 5 et 7 de la norme³ (voir la figure ci-dessous).

L'article 5 présente les deux pratiques essentielles que chaque organisation doit mettre en place pour adopter une stratégie intégrant la responsabilité sociétale :

– Identifier sa responsabilité sociétale : mesurer les impacts de l'organisation mais également les attentes des parties prenantes, les relations entre les acteurs ; et hiérarchiser au sein de l'ensemble des questions centrales les domaines d'action prioritaires. La notion de sphère d'influence doit permettre, une fois définie par l'organisation, de faciliter l'adhésion aux principes de la responsabilité sociétale.

– Mettre en place un système de communication et de dialogue avec l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

L'article 7, quant à lui, éclaire sur les modalités de réalisation d'une démarche de responsabilité sociétale au sein d'un système déjà existant. L'objectif de cet article est de faire vivre la norme ISO 26000 au quotidien dans l'organisation, en tenant compte des caractéristiques de cette dernière et de la société dans laquelle elle opère.

Les modalités d'identification des axes prioritaires en terme de domaines d'action de l'ensemble des questions centrales sont précisés⁴.

La figure ci-après présente une vue d'ensemble d'ISO 26000 et est destinée à aider les organisations à comprendre les rapports entre les divers articles de la norme.

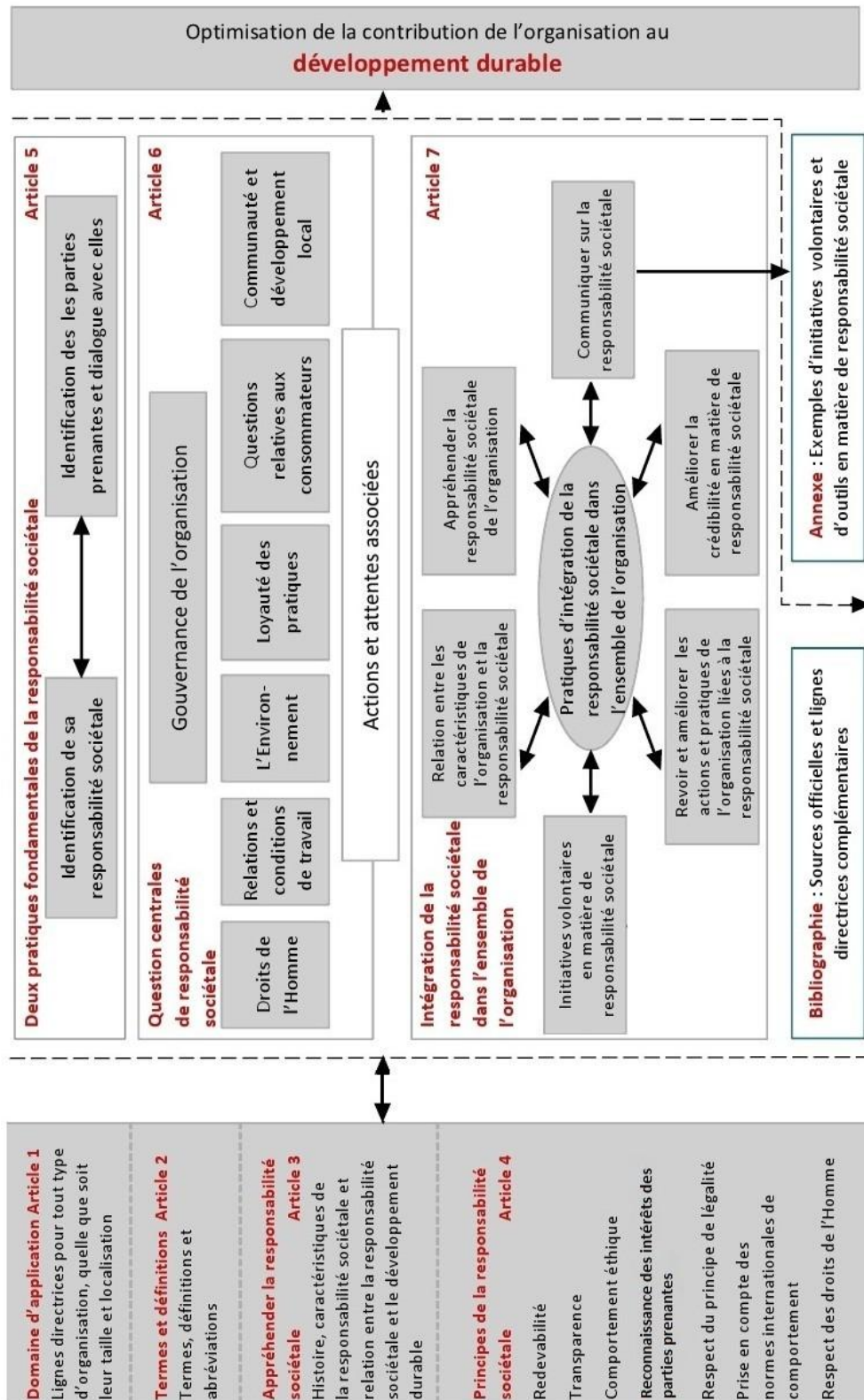
¹ <http://www.ianor.dz> (L'institut Algérien de Normalisation (IANOR))

² André Sobczak, op-cit , p51

³ Les articles 5 et 7 ainsi que les autres articles relatifs à la norme sont présentés dans la figure n°01.

⁴ Mérylle Aubrun, Franck Bermond, Emilie Brun et al, ISO 26000 - Responsabilité sociétale, édition AFNOR, Paris, 2010, p74

Figure N° 05 : Une vue d'ensemble d'ISO 26000



Source : ISO 26000(<http://www.iso.org>)

La norme définit ensuite sept questions centrales sur lesquelles doivent porter les engagements des entreprises. (l'article n°6 sur la figure ci-dessus)

- ▶ Gouvernance de l'organisation.
- ▶ Droits de l'homme.
- ▶ Relations et conditions de travail.
- ▶ Environnement.
- ▶ Loyauté des pratiques.
- ▶ Questions relatives aux consommateurs.
- ▶ Communautés et développement local.

Ces questions centrales traitent des impacts économiques, sociaux et environnementaux les plus probables auxquels sont confrontées les organisations. À chacune de ces questions centrales sont associés de quatre à huit domaines d'action présentés dans le tableau ci-après¹.

Tableau n°02: Questions centrales et domaines d'action de responsabilité sociétale

Question centrale 1 : Gouvernance de l'organisation
Question centrale 2: Droits de l'homme
Devoir de vigilance
Situations présentant un risque pour les droits de l'homme
Prévention de la complicité
Remédier aux atteintes aux droits de l'homme
Discrimination et groupes vulnérables
Droits civils et politiques
Droits économiques, sociaux et culturels
Principes fondamentaux et droits au travail
Question centrale 3: Relations et conditions de travail
Emploi et relations employeur/employé
Conditions de travail et protection sociale

¹ Florence Méaux, Alain Jounot, Entreprises performantes et responsables, c'est possible, AFNOR, 2014, pp14-15.

Dialogue social
Santé et sécurité au travail
Développement du capital humain
Question centrale 4: L'environnement
Prévention de la pollution
Utilisation durable des ressources
Atténuation des changements climatiques et adaptation
Protection de l'environnement. biodiversité et réhabilitation des habitats naturels
Question centrale 5: Loyauté des pratiques
Lutte contre la corruption
Engagement politique responsable
Concurrence loyale
Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur
Question centrale 6: Questions relatives aux consommateurs
Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'information et de contrats
Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs
Consommation durable
Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs
Protection des données et de la vie privée des consommateurs
Accès aux services essentiels
Éducation et sensibilisation
Question centrale 7: Communautés et développement local
Implication auprès des communautés
Éducation et culture
Création d'emplois et développement des compétences
Développement des technologies et accès à la technologie
Création de richesses et de revenus
La santé
Investissement dans la société

Source : Florence Méaux, Alain Jounot, Entreprises performantes et responsables, c'est possible, AFNOR, Paris, 2014, pp15-16

1.2. Les différentes phases de la démarche

Dans une telle démarche, il est possible de distinguer cinq phases clés :

1.2.1. Le cadrage

Le cadrage est une étape préalable essentielle car il va permettre de dimensionner le projet en déterminant les motivations réelles du corps de la Direction de l'organisation à s'engager dans une telle démarche. Les bonnes questions à se poser sont développées aux paragraphes suivants.

• Quel est le périmètre de la démarche ?

Pour une entreprise, est-ce toute l'entreprise ? Une filiale ? Une *business unit* du Groupe ? Pour une PME mono-site, la question est généralement vite tranchée, c'est toute l'entreprise. L'application d'une telle démarche à une activité seule ou un processus ne serait pas crédible aux yeux de ses parties prenantes, et difficile à concilier avec les recommandations de l'ISO 26000.

• Quelles sont les motivations de la Direction dans cet engagement ?

Des motivations de la Direction, vont dépendre le dimensionnement de la démarche, l'ambition et la nature des actions qui seront menées. Quatre grandes familles de motivations peuvent être identifiées :

– Le développement durable est ancré dans les valeurs et la vision du dirigeant depuis toujours. Ce dernier est « militant » et a bien compris qu'à terme, la pérennité de toute activité passe par l'intégration des domaines de la responsabilité sociétale.

– Dans l'esprit du dirigeant, le développement durable constitue une opportunité de développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés ; c'est un moteur puissant d'innovation qu'il faut saisir pour continuer d'exister et s'adapter aux mutations naturelles de notre société.

– Le développement durable constitue pour le dirigeant une contrainte par laquelle il est obligé de passer pour continuer à exister, continuer à opérer ; la contrainte peut être réglementaire, ou venir d'un ensemble de clients, de donneurs d'ordre, de financeurs, etc. qui exigent de l'organisation qu'elle intègre les principes de la RS si elle souhaite continuer à opérer voire à exister.

– Le dirigeant est conscient que l'image de son organisation, de son secteur, de son activité n'est pas bonne aux yeux d'un grand nombre de parties prenantes et qu'il convient de redorer cette image dans les plus brefs délais. La mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale est une planche de salut qui permettra de renforcer le crédit d'image.

Cette information est essentielle pour structurer, dimensionner et orienter la démarche de responsabilité sociétale.

• **Quels sont les facteurs clés de succès et les principaux risques de la démarche de responsabilité sociétale ?**

Parmi les facteurs clés de succès, on pourra noter par exemple : la bonne santé financière de l'organisation, la motivation exprimée par de nombreux collaborateurs, une habitude de l'organisation à fonctionner en mode projet transverse, etc.

Les risques, quant à eux, peuvent être de natures très diverses : risques liés au type de la structure, risques décisionnels, risques hiérarchiques, risques liés à la définition des responsabilités, risques liés au comportement des acteurs projet, risques liés à la capitalisation du savoir-faire, risques liés aux conflits entre parties prenantes internes, risques liés à la constitution des équipes projet, etc.

• **Quelle va être la structure prévisionnelle du projet ?**

Les membres de l'équipe projet ? Les contributeurs de l'organisation qui vont participer aux différentes étapes de la mise en œuvre de la démarche ? L'organigramme du projet ? Ses instances de décisions ? Etc.

• **Quel est le budget prévisionnel de la démarche ? Combien de temps va prendre la réalisation des différentes étapes ? Combien d'unités d'œuvre le projet va-t-il consommer ?¹**

1.2.2. L'état des lieux

Cette phase correspond à l'article n°5 de la norme ISO 26000, elle propose les lignes directrices sur la relation entre l'organisation, ses parties prenantes et la société. Elle aborde deux pratiques fondamentales de la responsabilité sociétale :

- **l'identification de ses parties prenantes et le dialogue avec celles-ci.**
- **l'identification, par une organisation, de sa responsabilité sociétale.**

1.2.2.1. L'identification des parties prenantes

La cartographie des parties prenantes constitue le point de départ, mais surtout le passage obligé de toute stratégie d'engagement des parties prenantes. Sans prendre le temps de connaître et de prioriser ses parties prenantes, il ne peut tout simplement pas y avoir de stratégie d'engagement efficace. Avec une cartographie des parties prenantes, la stratégie d'engagement définit l'écosystème dans lequel le dialogue prendra tout son sens².

La recherche et l'identification des parties prenantes visent avant tout l'identification des intérêts portés par ses parties prenantes, les intérêts pouvant être un droit, une revendication, une plainte, une demande.

¹ Mérylle Aubrun, Franck Bermond, Emilie Brun et al, op-cit, p76

² Stéphanie Leblanc, Farid Baddache, Les fiches outils de la RSE : 100 fiches opérationnelles, Eyrolles, Paris, 2015, p81.

Les organisations se doivent d'identifier les intérêts des individus ou groupes potentiellement impactés par ses décisions et activités afin de considérer ces intérêts lors de la prise de décision. Cela implique que l'organisation ne s'arrête pas aux intérêts et demandes exprimées mais recherche également les intérêts potentiels ou non exprimés. Cela peut être fait par exemple en consultant les déclarations, les programmes études ou encore les revendications portées par des associations représentatives.

Il s'agit donc d'une aide à la décision afin que l'organisation prenne ses décisions en connaissance de cause.

L'ISO 26000 recommande aux organisations de répondre aux demandes des parties prenantes et de prendre en compte leurs intérêts. Cela n'implique pas de prendre en compte toutes les demandes mais d'y répondre. Répondre que la demande ne peut pas être prise en compte est une réponse. Les parties prenantes apprécieront la justification qui est apportée. En effet, les demandes et intérêts des parties prenantes ne sont pas toujours compatibles avec l'objet même de l'organisation (par exemple, les associations de lutte contre le tabagisme et les producteurs de tabac). Les intérêts des différentes parties prenantes ne sont pas toujours compatibles entre eux (les intérêts des salariés et des actionnaires sur le court terme ne sont pas toujours convergents) ou encore avec le développement durable (une demande isolée d'un riverain pour la fermeture d'une entreprise industrielle qui emploie plusieurs dizaines de personnes ne sera pas toujours compatible avec le développement durable).

C'est à l'organisation d'apprécier la légitimité et la faisabilité de la prise en compte des intérêts des parties prenantes.

Les différentes questions que l'organisation peut se poser pour identifier les intérêts de ses parties prenantes et évaluer leur prise en compte sont :

— Quel est le lien entre l'intérêt de la partie prenante et l'impact que l'organisation peut avoir sur elle ?

— Quelle est la capacité d'influence de la partie prenante sur l'organisation ? Quels sont les risques de ne pas prendre en compte les intérêts identifiés ?

— L'intérêt de la partie prenante correspond-il à un droit ou à une base d'action possible devant les tribunaux ?

— L'intérêt défendu est-il partagé par une importante communauté ou est-il isolé ?

— Y a-t-il des parties prenantes, silencieuses, qui pourraient être lésées si on ne considère pas leurs intérêts ?

— Quels sont les moyens à déployer pour prendre en compte les intérêts identifiés ?

— Quels en seraient les impacts pour l'organisation, ses parties prenantes, la société, le développement durable ?

— Quelles seraient les raisons de ne pas prendre en compte la demande de telle partie prenante ?

— Qui peut aider l'organisation à traiter des impacts spécifiques ?

— Qui, dans la chaîne de valeur, est touché ?¹

a. Prévenir les risques du dialogue avec les parties prenantes

- Élaborer le processus de dialogue

Le point essentiel consiste pour l'entreprise à porter le plus grand soin à la façon dont se crée le dialogue, et notamment autour des points suivants : transparence, modestie (l'entreprise n'est pas parfaite), écoute, recentrage du dialogue sur les points majeurs, engagement à améliorer les points de moindre performance, publicité ou confidentialité...

Ceci nécessite d'exercer un leadership responsable, c'est-à-dire d'intégrité (ce dernier point est souvent oublié), ainsi que de cartographier et de hiérarchiser les exigences des parties prenantes et les réponses que l'entreprise peut leur apporter. Cela s'opère en analysant leurs besoins, en élaborant une segmentation stratégique des parties prenantes (chacune pouvant faire partie de plusieurs segments), et en identifiant la vision de chacune.

L'objectif est plus profondément de faire émerger une dynamique de gestion communautaire et de coresponsabilité du patrimoine commun, en articulant les objectifs de chacun avec l'intérêt commun. Les catégories vont alors s'amenuiser et les conflits diminuer.

- Acquérir un savoir-faire en médiation

L'entreprise a besoin d'acquérir un savoir-faire en médiation. Un acteur seul, même puissant, ne peut engager la concertation. Et il importe que chaque femme, chaque homme, engagé dans le processus de dialogue « alter » ait préalablement acquis une maturité humaine, faire d'écoute empathique, de respect humain, et de capacité d'interaction positive.

- Évaluer la qualité du dialogue

Il s'agit d'évaluer la performance de la relation avec les parties prenantes, par exemple à partir d'indicateurs tels que le climat de la réunion, la durée de la relation, l'attitude défensive ou proactive dans la relation, la création de valeur générée par la relation, le nombre d'occurrences où une convergence pour agir ensemble a été déterminée, etc.²

b. La sphère d'influence

La sphère d'influence de l'organisation est analysée dans un premier temps. Les parties prenantes impactées de près ou de loin par ses activités ou ses décisions, de même que les parties prenantes influençant en retour les activités ou les décisions de l'organisation, sont donc identifiées. Les attentes principales de ces parties prenantes sont ensuite définies, ainsi que les enjeux associés qui sont priorisés³.

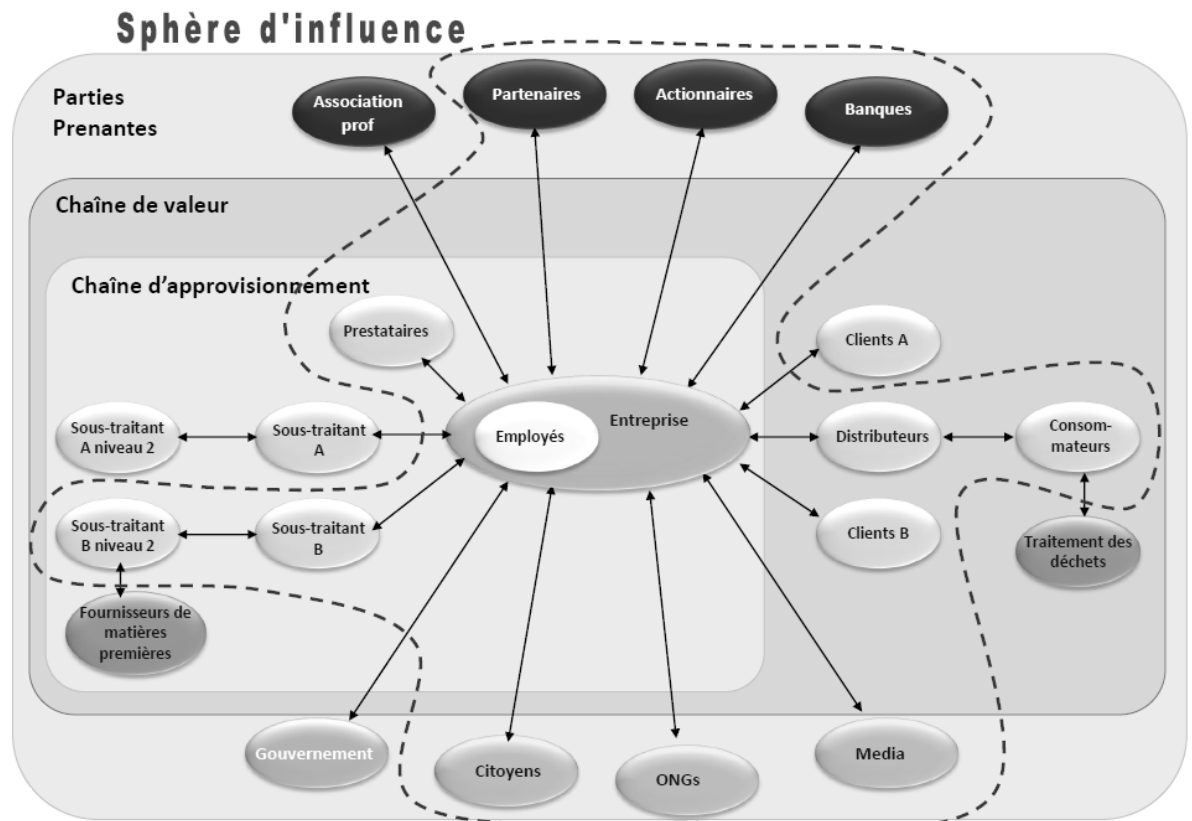
¹ Emilie Brun, Comprendre ISO 26000 , AFNOR, Paris, 2011 , P22.

² Olivier Dubigeon, Piloter un développement responsable -Quels processus pour l'entreprise ? , 4^{ème} édition, Maxima, Paris, 2015 p189

³ Patrick Iribarne, Stéphane Verdoux, Évaluer et valoriser les performances responsables, AFNOR, 2012, p7

L'ISO 26000 définit la sphère d'influence comme « la portée ou l'ampleur des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités des personnes ou d'autres organisations ¹».

Figure N° 06 : la sphère d'influence



Source : Mérylle Aubrun, Franck Bermond, Emilie Brun et al, ISO 26000 - Responsabilité sociétale, op-cit, p 83.

Le pointillé représente un exemple de groupe de parties prenantes qu'une organisation a considéré comme étant en capacité d'être influencé par ses messages, ses actions et ses décisions. Ces acteurs font partie de sa « sphère d'influence »².

¹ Florence Méaux, Alain Jounot, op-cit, p228

² Mérylle Aubrun, Franck Bermond, Emilie Brun et al, iso 26000-responsabilité sociétale-Comprendre, déployer, évaluer, op-cit, p83.

1.2.2.2. Identification de responsabilité sociétale l'entreprise

- identification de la responsabilité sociétale de l'entreprise au regard des 7 questions centrales définies par la norme ISO 26000

Il s'agit d'envisager chacune des sept questions centrales (voir l'article 6 dans la figure n°5 et le tableau n°2) au regard des activités de l'organisation et de s'interroger sur les impacts possibles de l'organisation en ce domaine : par exemple, sur la question des droits de l'Homme, la liberté de circulation des employés est-elle respectée y compris pour les travailleurs migrants ? Mes salariés ne subissent-ils pas de discriminations au regard de leurs origines, religions, genre ?

Pour chacune des sept questions centrales décrites dans l'ISO 26000, l'organisation doit évaluer la pertinence et l'importance du sujet au regard de ses activités et de ses principaux impacts, de sa localisation, de ses parties prenantes. Si l'organisation estime qu'un des sujets n'est pas pertinent ou n'est pas de première urgence, elle doit expliquer pourquoi. À partir du moment où l'organisation a planifié de traiter l'ensemble des questions identifiées dans la norme, cela est considéré comme acceptable, même si certaines questions sont traitées à une échéance plus lointaine.

A contrario, il n'est pas acceptable qu'une organisation écarte une des sept questions centrales au motif qu'elle ne concerne pas ses activités¹

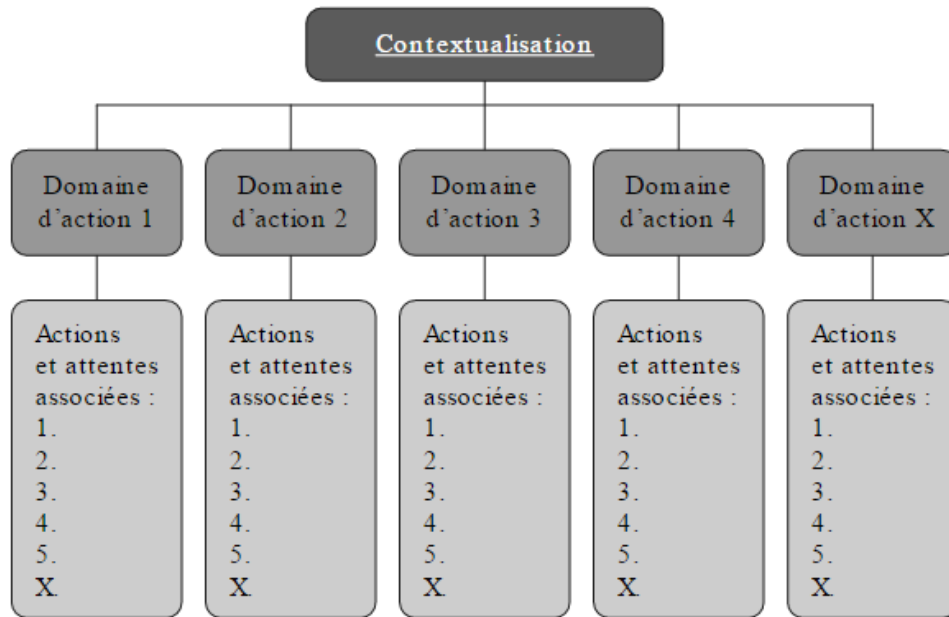
Certains domaines concernés par ces 7 questions sont généralement plus avancés que d'autres dans les entreprises, et s'ils doivent tous être traités et faire l'objet d'un plan d'actions et d'un reporting, certains revêtent une importance toute particulière au regard de la responsabilité globale de l'entreprise et de ses activités.

Ces questions centrales sont toutes traitées par la norme selon la structure suivante² :

¹ Emilie Brun, comprendre ISO 26000, op-cit, p149.

² Séverine Lecomte, Assaël Adary, L'ISO 26000 en pratique : Faire de la responsabilité sociétale un levier de performance pour l'entreprise, Dunod, 2012, p57.

Figure N° 7 : le traitement des questions centrales par la norme ISO 26000

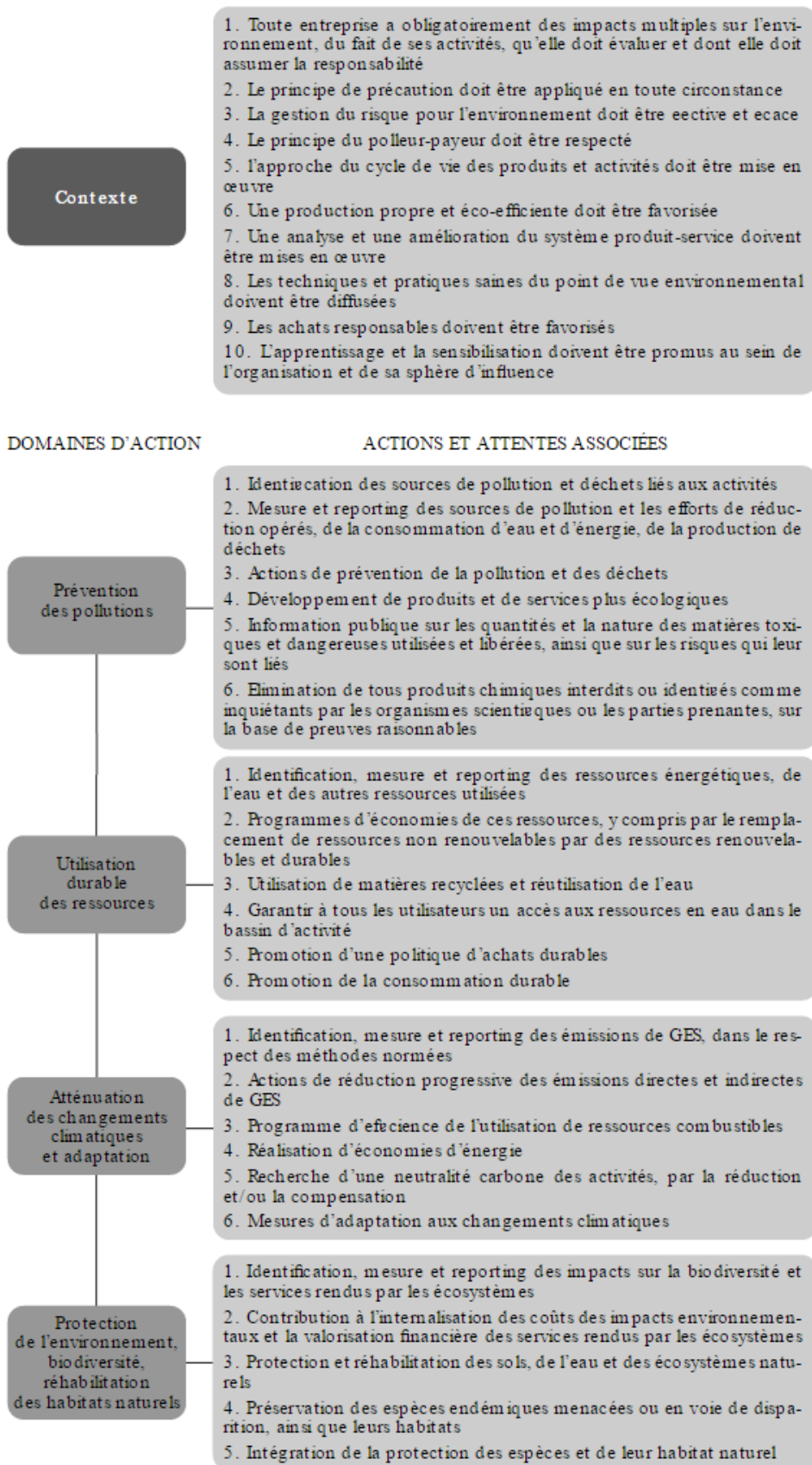


Source : Séverine Lecomte, Assaël Adary, L'ISO 26000 en pratique : Faire de la responsabilité sociale un levier de performance pour l'entreprise, Dunod, 2012, p57

Nous proposons comme exemple la question centrale n°3 (Environnement) pour montrer les différentes actions et les attentes associées de chaque domaine d'action.

- Environnement :

Figure N° 08 : exemple de traitement de la question centrale n°3 (Environnement) par domaine d'action



Source : Séverine Lecomte, Assaël Adary, L'ISO 26000 en pratique : Faire de la responsabilité sociale un levier de performance pour l'entreprise, Dunod, 2012, p62

- **La question particulière de la gouvernance**

Toute entreprise a déjà ses processus de gouvernance. Il s'agit là de se demander s'ils sont véritablement adaptés à l'engagement de l'entreprise dans la contribution au développement durable, et s'ils peuvent garantir l'application des principes de la RSE. C'est un chemin de questionnement qui vise à ne pas laisser les dirigeants passifs devant un état de fait installé.

Encore une fois, il faut oser bouger les lignes et penser que les choses peuvent être différentes. Au niveau de la gouvernance, c'est aux dirigeants d'une entreprise de déterminer les meilleures conditions de l'application de la stratégie de RSE. Non seulement pour les humains avec et pour qui elle travaille, mais aussi pour sa performance globale¹.

- **L'identification des risques**

L'identification des risques liés aux enjeux de la responsabilité sociétale varie avec l'activité, le métier et la zone d'implantation géographique. Le management du risque traditionnel voit alors son périmètre d'analyse élargi à des thématiques moins habituelles, comme le risque pour les droits de l'Homme ou le risque social.

L'ISO 26000 est de prime abord pleinement compatible avec cette approche du risque. En effet, tout au long du référentiel, la méthodologie suivante est mise en avant, et les *risk managers* y retrouvent une approche bien connue :

- ▶ Devoir de vigilance.
- ▶ Identification des situations à risque.
- ▶ Mise en œuvre de mesures préventives.
- ▶ Mise en œuvre de mesures curatives.
- ▶ Amélioration continue.

Il reste alors « simplement » à enrichir la liste des risques sur lesquels doit porter la méthode (la figure 09).

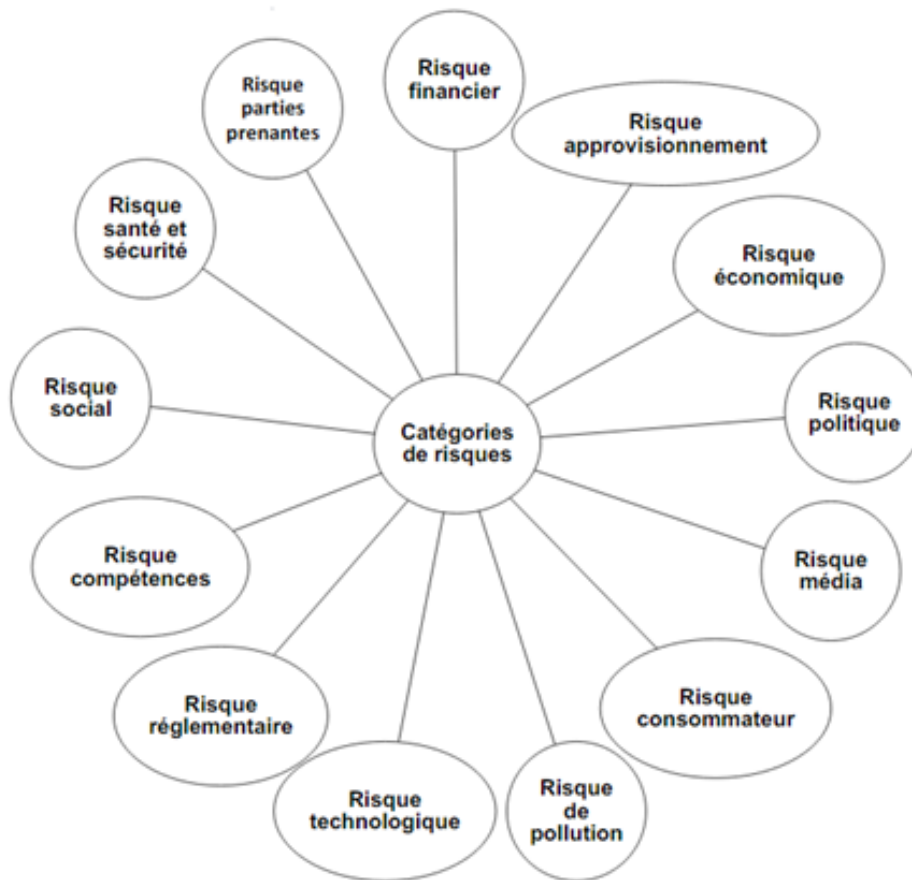
Mais cela correspond à une approche négative de la responsabilité sociétale. Lorsque le niveau de risque a été réduit, l'approche par le risque bride la créativité et la capacité d'innovation d'une organisation.

Le vrai défi à relever vise à construire l'organisation qui sera présente et pérenne demain, plutôt que de protéger un existant menacé².

¹ Séverine Lecomte, Assaël Adary, op-cit, pp67-68.

² Elisabeth Provost Vanhecke, François Sibille, Oser manager ISO 26000, AFNOR, 2013, pp180-181.

Figure N° 09 : un exemple de catégories de risques possibles liés aux enjeux de laRSE



Source : Élisabeth Provost Vanhecke, François Sibille, op-cit, 181

1.2.3. l'intégration de la responsabilité sociale dans l'organisation

Une fois la responsabilité sociétale de l'organisation identifiée, la troisième étape vise à intégrer la RS dans l'ensemble de l'organisation. Comment intégrer les questions et principes de responsabilité sociétale dans les politiques, systèmes, structures et processus existants ? La mise en œuvre de la responsabilité sociétale ne consiste pas à créer un nouveau système, il ne s'agit pas d'une couche de plus mais d'une « intégration » des principes et questions à un système existant¹.

1.2.3.1. Élaborer la stratégie et la politique de responsabilité sociétale

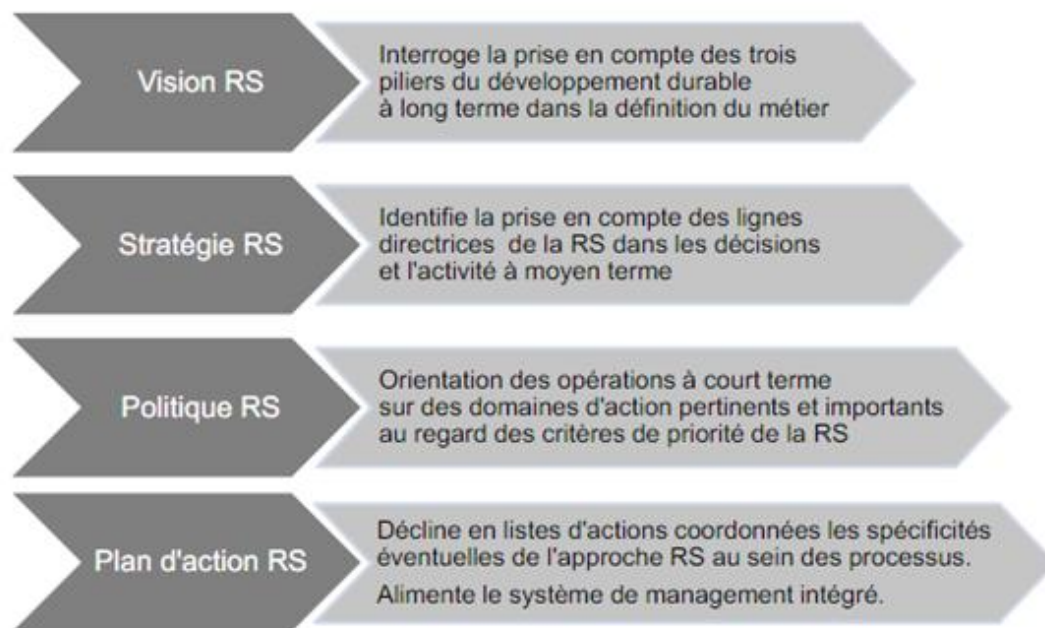
- La place de la stratégie et de la politique

Stratégie et politique de responsabilité sociétale prennent leur place au sein de la démarche plus large de responsabilité sociétale.

¹ Emilie Brun, comprendre ISO 26000, op-cit, P151.

La figure ci-après montre l'articulation entre ces différents niveaux d'implémentation de la responsabilité sociétale¹.

Figure N° 10 : Articulation entre stratégie, politique et plan d'action de responsabilité sociétale



Source : Élisabeth Provost Vanhecke, François Sibille, op-cit, p218.

L'ambition d'une démarche de responsabilité sociétale n'est pas tant de révolutionner l'élaboration des orientations d'une entreprise que de faire mûrir les pratiques existantes à la lumière de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux.

La dimension prospectiviste de l'ISO 26000 incite à construire sa stratégie en partant de la finalité commune envisagée et de la capacité existante ou à venir des parties prenantes et de l'organisation à co-élaborer le(s) chemin(s) conduisant à l'atteinte des objectifs communs².

- les données d'entrée d'une politique de responsabilité sociétale

La première donnée d'entrée est tout naturellement la politique actuelle de l'organisation. Il serait incohérent, voire révolutionnaire de vouloir tabler sur de nouvelles orientations sans prendre en compte l'existant. L'ambition de fonder la responsabilité

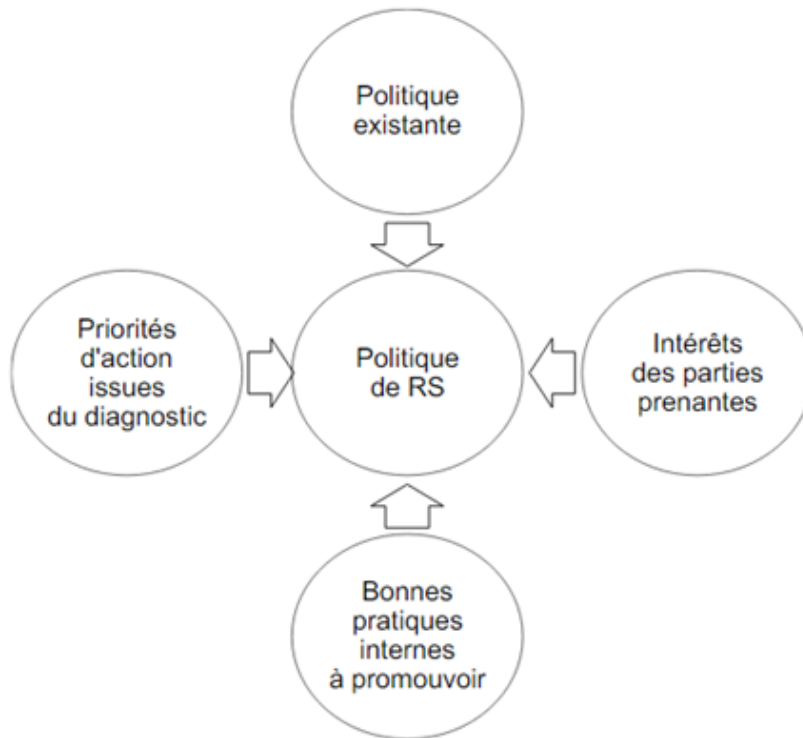
¹ Élisabeth Provost Vanhecke, François Sibille, op-cit, p217.

² Ibid, p218.

sociétale est de refondre le modèle de l'organisation pour une pérennité accrue, mais le principe de réalité amène à prendre en compte un minimum de conduite du changement.

La figure ci-après propose de représenter les autres entrées de la politique de responsabilité sociétale¹.

Figure N° 11 : Facteurs contributifs à une politique de responsabilité sociétale



Source : Élisabeth Provost Vanhecke, François Sibille, Oser manager ISO 26000, AFNOR, 2013.,p221

1.2.3.2. Sensibiliser et former tous les salariés de l'entreprise

La sensibilisation des salariés à la responsabilité sociale peut prendre des formes très différentes. Elle passe tout d'abord par l'intégration des enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans les communications des dirigeants de l'entreprise à destination des salariés. Que ce soit dans leurs discours, leurs lettres ou mails au personnel, les dirigeants doivent afficher clairement leur engagement dans ce domaine et mettre en évidence les objectifs à atteindre au niveau de l'entreprise. Puisque les communications des dirigeants sont en principe très suivies en interne, la référence répétée à ces aspects peut fortement contribuer à attirer l'attention des salariés sur les enjeux en matière de responsabilité sociale.

¹ Élisabeth Provost Vanhecke, François Sibille, op-cit, p220

Au-delà de la sensibilisation des salariés aux grands enjeux de la responsabilité sociale et à la stratégie de l'entreprise dans ce domaine, il semble important de les former sur les référentiels et les pratiques qui se développent actuellement dans ce domaine. D'une part, cela stimule la créativité des salariés et les aide à identifier des actions adaptées à leur propre entreprise. D'autre part, cela leur permet de montrer leurs compétences dans ce domaine lorsqu'ils échangent avec des parties prenantes extérieures, renforçant ainsi la perception d'une entreprise engagée ayant intégré la responsabilité sociale de manière transversale.¹

1.2.3.3. Prévoir les moyens humains et financiers nécessaires

Si la mise en œuvre de la stratégie de responsabilité sociale conduit à terme à accroître la performance économique de l'entreprise, elle nécessite certains investissements qu'il convient de prévoir. L'entreprise doit en effet se donner les moyens de ses ambitions en matière de responsabilité sociale pour ne pas décevoir les attentes créées par l'annonce de ses engagements auprès de ses différentes parties prenantes.

Les moyens dont l'entreprise a besoin pour mettre en œuvre sa démarche en matière de responsabilité sociale sont d'abord humains. En dehors du pilote de la démarche et du réseau de correspondants, il peut en effet être nécessaire de mettre en place une équipe pour coordonner les différentes actions, organiser le dialogue avec les parties prenantes, évaluer les résultats obtenus et préparer leur communication, notamment dans le cadre d'un rapport annuel en matière de responsabilité sociale. La taille d'une telle équipe est évidemment fonction de celle de l'entreprise et de son organisation.

Le cas échéant, il s'agit aussi de prévoir le temps consacré par l'ensemble des salariés à la sensibilisation et à la formation en matière de responsabilité sociale, à des démarches de certification ou à des réunions visant à évaluer la performance de l'entreprise dans ce domaine et à imaginer de nouvelles actions. Dans les entreprises qui n'impliquent que certains cadres dans ce type d'actions, le coût semble négligeable. Certaines entreprises décident, en revanche, de mobiliser une partie plus large des salariés dans ces actions, ce qui peut donc représenter un investissement non négligeable, même si le renforcement de l'engagement créé par ces actions semble largement le compenser à moyen terme.

Au-delà des moyens humains, l'animation ainsi que la mise en œuvre de la démarche de responsabilité sociale supposent la mobilisation de moyens financiers².

1.2.4. communication

La communication auprès des parties prenantes est l'un des fondements de la démarche de responsabilité sociétale. En effet, dans le dialogue avec elles, l'organisation se doit de démontrer son respect des principes de recevabilité (rendre des comptes auprès de ses parties prenantes) ainsi que du principe de transparence.

¹ André Sobczak et Nicolas Minvielle, op-cit, p84-86.

² Ibid, p88.

Rendre compte signifie être d'abord redevable de toute information, auprès des parties prenantes, sur les impacts des activités de l'organisation. Mais c'est aussi, d'une certaine manière, un devoir de responsabilité dans le traitement ou la « réparation » des effets négatifs que génèrent les activités de l'organisation auprès des parties prenantes. L'organisation est donc redevable envers ses parties prenantes.

Le principe de transparence impose une certaine exhaustivité dans les informations qui sont diffusées auprès des parties prenantes. Sans aller jusqu'à divulguer des informations d'ordre stratégique (projet de conception d'un nouveau produit, réorganisation ou opération de croissance externe par exemple), l'organisation peut diffuser auprès de ses parties prenantes les informations positives sur ces actions, décisions et résultats, mais aussi celles qui le sont moins. En effet, le dialogue avec les parties prenantes impose d'établir en préalable, une relation de confiance.

Par exemple, l'ISO 26000 insiste sur la qualité des informations (complètes, compréhensibles, réactives, exactes, équilibrées, actualisées, accessibles, etc.)¹.

Pour favoriser la comparaison des entreprises, la GRI² propose par ailleurs aux entreprises une liste détaillée d'indicateurs de performance qui couvrent les différents aspects de la responsabilité globale et qui sont classés selon leur importance. L'entreprise n'est pas obligée de renseigner l'ensemble de ces indicateurs pour afficher la conformité de son rapport aux principes de la GRI³. (Nous allons traiter les rapports issus d'une intégration de DD/RSE d'une manière plus détaillée dans le troisième chapitre).

1.2.5. Évaluation de l'intégration de la RSE

Différentes méthodes d'évaluation ont vu le jour ces dernières années. À l'heure actuelle, il n'y a pas de formalisation d'un cadre unique pour l'évaluation de la performance de responsabilité. Cependant, l'observation des modèles d'évaluation a conduit à identifier différents champs pouvant être évalués :

- Les engagements de l'organisation. L'évaluation porte alors sur la pertinence de ces engagements au regard du périmètre de l'activité, des questions centrales et des attentes des parties prenantes.
- Le déploiement de ces engagements en termes de respect des engagements annoncés, moyens mis en œuvre, choix et suivi d'indicateurs, pilotage...
- L'évaluation de l'efficacité et des performances atteintes.

¹ Mérylle Aubrun, Franck Bermond, Emilie Brun et al, ISO 26000 : Responsabilité sociétale, op-cit, p99.

² Créée à la fin des années 1990, la GRI (Global Reporting Initiative) est un réseau est composé de différentes catégories de parties prenantes qui cherchent à améliorer la manière dont les entreprises et d'autres organisations rendent des comptes sur leur démarche de responsabilité globale. Le réseau comporte des représentants d'entreprises, d'organisations internationales, d'organisations syndicales, d'ONG ainsi que du monde académique. Il a publié ses premières lignes directrices sur le reporting en matière de responsabilité globale en 2000 et les actualise depuis à intervalles réguliers.

³ André Sobczak et Nicolas Minvielle , op-cit, p112.

Les modèles d'évaluation s'appuient sur des indicateurs, du benchmarking, une expertise extérieure et parfois, pour les plus poussées, sur l'interrogation de certaines parties prenantes de l'organisation¹.

L'évaluation de l'intégration des principes de RSE dans l'organisation est une étape incontournable de la démarche. Qu'elle soit réalisée en interne ou en externe par un organisme tiers, elle doit permettre d'analyser la maturité de l'organisation.

Lors d'une évaluation tierce partie², sont particulièrement analysés les processus et les méthodes qui ont conduit à identifier les parties prenantes, déterminer les domaines d'action les plus pertinents et sélectionner les priorités d'action.

La mise en œuvre des étapes décrites précédemment, constitue donc une démonstration de la maturité d'une organisation dans l'élaboration de sa stratégie intégrant la responsabilité sociétale. Ceci est d'autant plus valorisable lors de l'évaluation tierce partie et se traduit par une bonne appréciation sur les critères correspondants³.

Afin de respecter l'esprit de la norme, l'évaluation peut se décomposer en deux grandes étapes :

- L'évaluation de la dimension stratégique et managériale de la norme: l'évaluation de la gouvernance globale et la manière dont la norme est réellement intégrée dans les prises de décisions stratégiques de l'entreprise. L'évaluation consistera alors à prouver que la norme est bien un sujet stratégique pour l'entreprise et non périphérique.
- L'évaluation des activités de l'entreprise au regard des principes de la norme (L'évaluation des résultats). Autrement dit, l'évaluation des impacts de l'activité de l'entreprise sur chacun des nombreux domaines d'application de la norme. Cette évaluation est double:

- L'évaluation des activités de l'entreprise concernant chaque domaine «que fait mon entreprise en matière de RSE? Que met-elle en œuvre pour déployer efficacement sa stratégie RSE ? »

-L'évaluation des impacts des activités. Il s'agit alors pour l'entreprise de démontrer par l'évaluation que, *in fine*, les activités déployées en matière de RSE ont l'impact escompté.

C'est pour cette raison qu'elle contient deux familles d'indicateurs : les indicateurs de moyens et les indicateurs d'efficacité.

a- **Les indicateurs de moyens** : permettent de décrire ce qu'une entreprise fait en matière de RSE.

¹ Emilie Brun, Comprendre iso 26000, op-cit, p154.

² Les principales organisations d'évaluation et de contrôle de la norme ISO 26000 (liste non exhaustive : AFAQ ; SGS ; Bureau Veritas ; Vigeo...)

³ Mérylle Aubrun, Franck Bermond, Emilie Brun et al, Iso 26000, op-cit, p 103

b- **les indicateurs d'efficacités** : vont prouver que les actions menées ont un véritable impact sur les 7 questions centrales de la norme¹.

2. Les oppositions et les ambiguïtés de la démarche RSE

Nous pouvons citer les différentes oppositions et ambiguïtés y afférent à la démarche RSE dans les points qui suivent :

2.1. C'est du travail en plus pour l'entreprise :

C'est une réaction qui peut être logique si on démarre la responsabilité sociétale par la mise en avant d'un plan d'action compliqué, qui va démotiver plus qu'il ne sera gagnant dans l'esprit des personnes. On peut aussi affirmer que c'est du travail en moins : la responsabilité sociétale, c'est aussi prendre en compte l'humain, lutter contre une forme de pénibilité du travail, se concentrer sur les tâches à valeur ajoutée, arrêter les pratiques nuisibles à l'Homme ou à l'environnement...

2.2. C'est une mode managériale qui passera comme les autres :

Si on se focalise sur les baromètres des *business reviews* qui mesurent périodiquement le taux d'adhésion des dirigeants aux modes managériales, il y a de grande chance de pouvoir considérer la responsabilité sociétale ou le développement durable comme un phénomène ponctuel à durée de vie limitée. Mais comment ignorer les parties prenantes, alors que les organisations fonctionnent en réseaux, comment ignorer la société civile, alors que celle-ci s'est structurée pour faire entendre sa voix et faire valoir ses intérêts, comment produire sans considérer la raréfaction accélérée d'un certain nombre de ressources naturelles...

2.3. Ce n'est que pour les autres :

La raréfaction des hydrocarbures fossiles, l'augmentation du coût de l'énergie, la diminution des terres arables disponibles, le dumping social..., tout cela bien sûr ne concerne que les autres. Une simple question : « À quel moment une organisation est-elle capable de régir et de s'adapter ? » amène une simple réponse : aujourd'hui, quand elle a encore un peu de souplesse et de ressources financières ou bien au terme de plusieurs années de crises qui auront entamé ses réserves, sa productivité, voire ses ressources humaines².

¹ Séverine Lecomte, Assaël Adary, L'ISO 26000 en pratique, op-cit, p162-169-171.

² Élisabeth Provost Vanhecke, François Sibille, op-cit, pp 230- 231.

2.4. C'est un poste de coût :

En déroulant le plan d'action de la stratégie RSE, nous allons pouvoir identifier plusieurs postes de coûts, notamment :

- Le coût de main- d'œuvre de gestion de projet : le temps passé des collaborateurs en équivalent temps plein qui va être consacré à l'animation et à la gestion du projet de la mise en œuvre d'une démarche de RSE.

- Le coût de main- d'œuvre de mobilisation des ressources internes : le temps passé de collaborateurs en équivalent temps plein qui va être consacré à la contribution au projet. Par exemple, le temps passé par un département pour mettre à niveau un processus ou bien le temps passé par les collaborateurs pour se former sur le nouveau processus.

- Le coût d'investissements en ressources externes : achat d'équipements, acquisition de compétences externes, achats de prestations de services (conseil, formation par exemple)¹.

Certaines actions dont les investissements font partie ont un coût incontestable pour l'organisation, c'est un fait. Mais les investissements constituent aussi souvent le chemin à parcourir pour diminuer les coûts de fonctionnement futurs. Prenons simplement le coût de l'énergie : organiser une rupture technologique aujourd'hui et rendre ses approvisionnements énergétiques moins dépendants des énergies fossiles, c'est le gage d'endiguer en partie au moins les coûts de fonctionnement futurs associés. Et pourquoi ne pas conduire une mission de réduction des coûts sur la base des enjeux de la responsabilité sociétale : comment prendre en compte, dès à présent, les contraintes et les opportunités que met en lumière la responsabilité sociétale aujourd'hui et demain, pour dépenser moins demain. Bien souvent, la difficulté majeure ne réside pas dans la disponibilité d'une solution technologique, mais plutôt dans la capacité de l'organisation à changer ses habitudes de travail.

2.5. Ce sont des moyens qui ne sont pas mis au service de l'emploi :

Cette assertion témoigne un besoin de sensibilisation très fort au sens réel d'une démarche de responsabilité sociétale. C'est un discours qui a pu notamment être tenu par certaines organisations de représentation de salariés dans des contextes socialement tendus. Des menaces imminentes sur l'emploi peuvent expliquer une telle position. Mais sur le long terme, il s'agit plutôt d'une vraie opportunité de dialogue sur les relations et les conditions de travail. En contexte social difficile, la prise en compte de la responsabilité sociétale constitue même l'occasion de refonder la relation sociale interne².

2.6. Le contrôle de la véracité des informations fournies est difficile :

La limite est que les entreprises qui font appel à ces services clients ne cherchent alors qu'à peaufiner leur image et à assouplir les contraintes de tous ordres qui pèsent sur elles. C'est pourquoi nombreux sont ceux qui mettent en garde sur la nécessaire

¹ Stéphanie Leblan, op-cit, p171

² Elisabeth Provost Vanhecke, François Sibille, op-cit, p231.

indépendance de ceux qui évaluent et certifient, de la notation par rapport à ceux qui conseillent ou qui investissent et de l'audit.

2.7. Le concept de RSE n'a pas le même sens entre Anglo-Saxons et Européens :

Les différences des deux côtés de l'Atlantique, notamment sur le plan social, sont telles que le concept de RSE n'a pas le même sens.

Aux **États-Unis**, c'est avant tout une question de morale et d'éthique. Être socialement responsable pour une entreprise revient à ne pas faire d'affaires dans des activités « non respectables » comme le jeu, l'armement, le tabac, ... Il s'agit également d'appliquer les textes de l'OIT, de respecter un socle de droits fondamentaux de l'homme (non-travail des enfants, lutte contre le travail forcé...) et certains critères ethniques dans l'entreprise, très importants outre-Atlantique. Le modèle américain repose sur des négociations avec des syndicats très conflictuels, peu implantés dans les entreprises et accorde une place très importante à la norme ou à la liberté de choix.

Le modèle **européen** est plus fondé sur la négociation, le dialogue social et les bonnes pratiques¹.

Ces divergences créent de la méfiance de la part des investisseurs vis-à-vis des pratiques de notation des agences et vis-à-vis des pratiques managériales des entreprises. Ils peuvent s'interroger en effet sur le bien-fondé de telle ou telle note attribuée.

Une solution possible est l'harmonisation des méthodologies des agences de notation sociale mais là encore des difficultés surgissent car au-delà des différences nationales, persistent des conceptions différentes de l'éthique, teintées de connotations morales ou idéologiques. Les difficultés de mesure de la RSE ne font que renforcer le scepticisme des parties prenantes vis-à-vis de la sincérité de l'engagement des entreprises.

Des tentatives de normalisation des pratiques des entreprises illustrent cette volonté des acteurs de certifier la sincérité des informations fournies par les entreprises.

De même, les travaux de la *Global Reporting Initiative* (GRI) soulignent l'intérêt que portent les acteurs privés à la nécessité de la normalisation des pratiques de diffusion.

Au-delà de la normalisation, la certification de ces informations s'avèrera nécessaire pour assurer leur qualité et renforcer la confiance des investisseurs et plus globalement de l'ensemble des parties prenantes et les grands cabinets d'audit manifestent leur intérêt pour ces nouvelles activités².

¹ Frank Bournois, Sébastien Point, Jacques Rojot, Jean-Louis Scaringella, RH les meilleures pratiques, op-cit , pp149-150

² Frédérique DEJEAN, Jean-Pascal GOND, La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, Revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 7, N° 1, mars 2004, p. 5 – 31.

2.8. Ambigüité des définitions institutionnelles et managériales de la RSE :

La responsabilité sociétale fait l'objet d'une attention accrue de la part de nombreuses entreprises ainsi que d'organisations de nature très diverses : des ONG, des institutions mondiales, mais aussi des associations professionnelles et des réseaux d'entreprises. Beaucoup de ces organisations assurent la promotion d'une définition de la RSE ou d'une vision particulière de ce concept.

La plupart des définitions accordent une place centrale à la notion d'engagement de l'entreprise, et spécifient que cet engagement doit aller au-delà des obligations et des attentes légales. Cependant, ces approches divergent quant à leur approche de la structure de la RSE, et les axes privilégiés par les organismes ne sont pas toujours les mêmes.

Ainsi une entreprise d'un secteur donné définira la RSE en fonction des *stakeholders* pertinents de son point de vue (par exemple Danone met en avant la politique humaine), alors que des institutions à caractère plus international auront tendance à privilégier les relations avec la communauté locale et les familles des employés (par exemple, CSR Europe¹, World Business Council on Sustainable Development) – renvoyant à des problèmes plus spécifiques tels que le travail des enfants².

2.9. La responsabilité sociale des entreprises est perçue comme un mythe :

Le développement durable qui se veut une refonte en profondeur de la manière dont l'entreprise se perçoit elle-même, et donc de ses modes de décision, est encore trop souvent l'apanage exclusif des départements de marketing et communication au détriment des directions de la stratégie ou du contrôle de gestion. Cette situation est due principalement du fait que les entreprises n'ont pas encore perçu les bénéfices tangibles que peut procurer une démarche de RSE, qui est aujourd'hui souvent plus assimilée à une contrainte supplémentaire qu'à une opportunité ;

Le facteur temps joue un rôle prépondérant dans les choix en matière de RSE : les horizons des retours sur investissement de la RSE et du marché sont souvent très différents, ce qui explique que des décideurs devant rendre des comptes à échéances rapprochées aient du mal à prendre en compte des facteurs pertinents sur le plus long terme³.

¹ CSR Europe est le premier réseau européen d'entreprises pour la responsabilité sociale des entreprises. Grâce à son réseau de 48 entreprises membres et 42 organisations nationales de RSE, il rassemble plus de 10 000 entreprises et sert de plate-forme pour les entreprises qui cherchent à promouvoir une croissance durable et à contribuer positivement à la société. Dans sa mission d'aller de l'avant avec le programme de développement durable, CSR Europe dépasse les frontières européennes et coopère avec des organisations de RSE dans d'autres régions du monde.

² Frédérique DEJEAN, Jean-Pascal GOND, op-cit, p. 5 – 31.

³ Frank Bournois, Sébastien Point, Jacques Rojot, Jean-Louis Scaringella, RH les meilleures pratiques, op-cit, p 150

3. Les bénéfices de la mise en œuvre d'une démarche RSE

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à considérer la responsabilité sociale de l'entreprise comme un enjeu stratégique de leur avenir. Nous présenterons ci-après les principaux bénéfices de l'engagement d'une entreprise dans une démarche de responsabilité sociale :

3.1. L'entreprise responsable accroît son efficacité

L'entreprise responsable gagne en efficacité, grâce aux économies réalisées et au saut d'innovation assuré : une production responsable éco – (intégrer des critères de responsabilité environnementale) et socio – (intégrer des critères de responsabilité sociale et sociétale) efficace fournit la base pour une amélioration continue et une innovation responsable, optimise les flux des matières, des déchets et des compétences, diminue les coûts des ressources, de pénalisation judiciaire et de conflit, améliore la productivité des ressources, accroît l'efficacité, et au final accroît la performance économique et financière.

3.2. Innovation responsable et vision globale

En interagissant avec ses parties prenantes, l'entreprise responsable élargit sa capacité d'innovation, de créativité, de perspective et de vision globale : en s'engageant sur le chemin d'un développement plus soutenable, elle engage une nouvelle dimension d'innovation : une innovation responsable. Sa puissance créatrice, son ingéniosité, et surtout sa légitimité collaborative contrebalancent significativement le coût initial de ces démarches¹.

3.3. Gain de temps et d'argent

L'entreprise responsable gagne du temps et de l'argent, par exemple au cours et en aval des procédures d'enquête publique lors d'investissement concernant le territoire, grâce à une meilleure connaissance et une meilleure prise en compte de ses impacts et un meilleur dialogue avec ses parties prenantes. Cette capacité d'écoute lui permet d'améliorer sa compréhension des enjeux et des attentes de la société, et de diminuer les disputes et les litiges. Elle réduit ses coûts d'opération en parvenant à identifier ses zones d'inefficacité ou d'inacceptabilité sociétale et, à l'inverse, en identifiant comment elle peut diminuer ses impacts et prévenir ses dommages.

Par exemple, les économies réalisées en qualité globale se sont montées à 80 millions de dollars par an pour Xerox (photocopieurs) et à 50 millions de dollars en trois ans pour Interface (revêtements de sol) aux États-Unis.

3.4. Productivité

L'entreprise responsable accroît sa productivité en développant sens et respect, en encourageant les employés à grandir en qualité humaine et professionnelle et à ouvrir leur capacité d'innovation au champ du développement soutenable, en améliorant ses pratiques

¹ Olivier Dubigeon, Piloter un développement responsable, op-cit, p47.

vers une plus grande utilité sociétale, en incitant les managers à transformer la dimension contraignante (sécurité, qualité des produits, environnement...) en une source de fierté et de réputation positive, en diminuant le turn-over et l'absentéisme de son personnel et, enfin, en s'ouvrant à de nouvelles compétences.

3.5. Performances boursières

L'entreprise responsable cotée améliore ses performances boursières : sa prise en compte élargie des risques rassure les financiers, comme le démontrent de nombreuses enquêtes convergentes :

- 54 % des investisseurs aux États-Unis considèrent l'environnement comme un élément déterminant ;
- sur les 58 entreprises recensées dans la liste des *100 Best Companies to Work in in America*, la croissance des profits a été de 37 % entre 1997 et 2000, contre 25 % pour la moyenne du S & P 500 sur la même période ; une étude réalisée auprès de 700 sociétés américaines démontre une surperformance de 16 % par rapport au S & P sur cinq ans. Cette différence provient sans doute à la fois d'une meilleure efficacité et d'un effort de marketing directement générés par une mise en pratique du développement durable.¹

3.6. Capacité de négociation bancaire

L'entreprise responsable améliore sa capacité de négociation bancaire et auprès des compagnies d'assurances : les banques prennent aujourd'hui en compte, à l'échelle internationale, la gestion du risque environnemental, la gestion des droits de l'homme, les pratiques de gestion, l'effet de proximité d'une activité, grâce en particulier au standard « Principes Équateur »². Certaines banques font des critères sociaux, sociétaux ou environnementaux des éléments de refus ou d'acceptation d'un prêt. La Cooperative Bank (Royaume-Uni) annonçait en 1992 qu'elle ne financerait plus d'entreprise oppressant l'esprit humain. Suite à cette annonce, elle réalisa des profits record et élargit sa clientèle de manière sans précédent. De même, les compagnies d'assurances commencent à favoriser les entreprises responsables dans leurs barèmes tarifaires.

3.7. Économies judiciaires

L'entreprise responsable économise le coût élevé des pénalités judiciaires et des frais d'avocats en se mettant en conformité avec les réglementations sociales et environnementales; notons que l'entreprise doit démontrer le caractère effectif de l'application de son code de conduite, ce que le juge peut désormais contrôler en cas de sinistre³.

¹ Olivier Dubigeon, *Piloter un développement responsable*, op-cit, p48.

² Ces principes sont utilisés par des grandes banques internationales. Ils impliquent la prise en compte des critères sociaux, sociétaux et environnementaux dans le financement de projets. Les principes se posent en base d'un financement responsable et respectent les standards édictés par la Banque mondiale

³ Olivier Dubigeon, *Piloter un développement responsable*, op-cit, 49.

3.8. Prévenir et limiter des risques

Une autre motivation amenant les dirigeants à mettre en œuvre une démarche de responsabilité sociale est liée à la prévention des risques que l'entreprise encourt si elle ne modifie pas ses pratiques. Plutôt que d'attendre l'avènement d'un problème grave qui aurait un impact sur la performance de l'entreprise, voire sur son avenir, les managers doivent chercher à anticiper le plus possible, en procédant régulièrement à une analyse des différents risques et en définissant des plans d'action permettant de les éviter ou au moins d'en réduire l'impact.

Cette gestion des risques concerne tout d'abord l'impact que les activités de l'entreprise peuvent créer sur **l'environnement, la santé et la sécurité**. Dans ces domaines, elle est de plus en plus imposée par la loi et constitue un élément central des certifications dans le domaine environnemental. L'analyse des risques peut conduire l'entreprise à adopter des pratiques plus responsables, alors qu'elles ne sont pas imposées par la loi, ni même attendues explicitement par les parties prenantes.

L'importance d'un management des risques se manifeste aussi dans le domaine social. L'entreprise doit s'attacher à analyser les différents problèmes sociaux créés par ses activités et chercher à les limiter. Cela concerne en particulier le **stress** qui peut mener à des problèmes graves de santé auprès des salariés et que les managers doivent tenter de limiter, en travaillant sur l'organisation du travail, la communication interne et la reconnaissance des salariés. Cela concerne aussi les **restructurations nécessaires pour adapter l'entreprise aux évolutions des technologies et des marchés** qui peuvent avoir de multiples conséquences sociales sur les salariés et le tissu économique local. S'il ne saurait s'agir de renoncer à procéder à ces changements dans l'entreprise, les managers doivent chercher à les anticiper le plus possible afin de mettre en place des démarches responsables comportant des mesures d'accompagnement et de formation des salariés pour améliorer leur employabilité sur d'autres postes de travail dans l'entreprise ou sur le marché de l'emploi.

Dans certains cas, les risques encourus par l'entreprise sont de **nature juridique** (il est déjà évoqué dans le point précédent).

Dans d'autres cas, il s'agit surtout d'un risque de **réputation**, ce qui peut avoir un impact au moins aussi important auprès des entreprises ayant développé une image de marque forte. En ignorant des attentes explicites, voire parfois implicites, des parties prenantes, l'entreprise s'expose au risque de faire l'objet d'une campagne de dénonciation, voire de boycott. S'il semble difficile d'exclure l'organisation de telles campagnes en particulier sur internet, les managers peuvent en limiter les conséquences, en mettant en place une démarche de responsabilité sociale. Ils montrent ainsi aux parties prenantes que, sans être irréprochable dans tous les domaines, l'entreprise a identifié les principaux impacts de ses activités sur l'environnement économique, social et naturel et a mis en place une stratégie et des actions concrètes pour améliorer ses performances dans ces domaines¹.

¹ André Sobczak, Nicolas Minvielle, op-cit, pp32-33

3.9. L'entreprise responsable possède une gouvernance collaborative

L'entreprise responsable ne peut accroître son « permis d'entreprendre » sans créer et consolider une gouvernance plus performante, et donc plus pérenne : sa contribution à un développement soutenable permet en effet de modifier sa façon de penser et de décider.

Fondée sur sa capacité à mobiliser les intelligences de façon collaborative, en interne et en externe, et à arbitrer au mieux les contradictions entre business et patrimoine commun, une gouvernance responsable permet d'élaborer des solutions à des questions complexes souvent ignorées par l'entreprise elle-même.

Elle permet à la fois d'accroître son acceptabilité sociétale et d'associer plus étroitement l'intelligence de son personnel à la réussite de l'entreprise. Chaque décision acquiert alors la capacité de prendre en compte la réalité contextuelle du pays et du territoire local d'implantation et d'opération, des employés, des organisations extérieures, des actionnaires... Elle permet d'intégrer les impacts de son activité sur le patrimoine commun, et d'en apprécier à la fois les risques encourus et les opportunités à gagner.

La responsabilité sociétale en est le dénominateur commun. Le management et la structure sont renforcés, la professionnalisation des processus est mieux assurée, et le business de l'entreprise, notamment son métier, se trouvent actualisés. Enfin, la transparence, valeur clé du 21 e siècle, se trouve encouragée¹.

3.10. Répondre aux attentes ou aux pressions des parties prenantes

L'une des premières motivations qui conduit les dirigeants à définir et à mettre en œuvre une démarche de la responsabilité sociale dans leur entreprise est l'identification d'une attente dans ce domaine de la part des parties prenantes.

Certaines parties prenantes posent des questions très précises à l'entreprise sur ses pratiques sociales et environnementales et font de la réponse apportée une condition de la poursuite des relations avec l'entreprise.

Une logique similaire s'observe du côté des investisseurs socialement responsables qui définissent des critères sociaux et/ou environnementaux que l'entreprise doit respecter si elle souhaite que ses actions soient intégrées et conservées dans leur portefeuille².

À titre d'exemple, en s'efforçant de recruter du personnel dans les groupes qui sont traditionnellement exclus du marché du travail, comme les personnes handicapées, les entreprises peuvent s'assurer la collaboration de salariés talentueux et motivés tout en contribuant simultanément à la cohésion sociale³

Elle existe aussi chez certains consommateurs qui posent des questions au vendeur sur l'origine ou le processus de production des biens ou alors sur son impact environnemental, mais qui déterminent leur décision d'achat aussi, voire avant tout en fonction du prix et de la qualité des biens.

¹ Olivier Dubigeon, Piloter un développement responsable, op-cit, p50.

² André Sobczak, Nicolas Minvielle, op-cit, pp30-31.

³ Alain Jounot, 100 questions pour comprendre et agir - RSE et développement durable, AFNOR, 2010, p15

Si ces questions n'ont pas d'impact immédiat sur l'entreprise et ses performances, les managers ont intérêt à en tenir compte, car elles peuvent préfigurer une évolution plus profonde des préférences des futurs salariés ou des consommateurs¹.

➤ **Les bénéfices de la responsabilité sociétale selon l'ISO 26000 :**

Aussi, nous pouvons résumer les bénéfices de la responsabilité sociétale selon l'ISO 26000, pour les organisations. Ceux-ci comprennent :

- Le fait de favoriser une prise de décision plus éclairée, fondée sur une meilleure appréhension des attentes de la société, des opportunités liées à la responsabilité sociétale (y compris une meilleure gestion des risques juridiques) et des risques liés au fait de ne pas assumer sa responsabilité sociétale.

- L'amélioration des pratiques de l'organisation dans le domaine de la gestion des risques.

- L'amélioration de la réputation de l'organisation et le fait que l'opinion publique lui accorde encore plus sa confiance.

- L'acceptation sociale des activités de l'organisation.

- La mise au point d'innovations.

- L'amélioration de la compétitivité de l'organisation, y compris l'accès à des financements et le statut de partenaire privilégié.

- L'amélioration des relations qu'elle entretient avec ses parties prenantes, d'où une ouverture vers de nouvelles perspectives et des contacts avec un éventail diversifié de parties prenantes.

- L'accroissement de la loyauté des employés, de leur implication, de leur participation et de leur bien-être psychique.

- L'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs et des travailleuses.

- Un effet positif sur la capacité de l'organisation à recruter, motiver et retenir ses employés.

- Le fait de réaliser des économies liées à l'amélioration de la productivité et à la plus grande efficacité de l'utilisation des ressources, à une moindre consommation d'énergie et d'eau, à une réduction des déchets et au recyclage des chutes de production.

- L'amélioration de la fiabilité et de l'équité des transactions par un engagement politique responsable, la concurrence loyale et non faussée et l'absence de corruption.

- La prévention ou la réduction des conflits potentiels avec les consommateurs à propos de produits ou de services².

¹ André Sobczak, Nicolas Minvielle, op-cit, pp31-32.

² Florence Méaux, Alain Jounot, Entreprises performantes et responsables, op-cit ; p19

4. La RSE et les fonctions de l'entreprise

Nous présenterons dans cette partie comment les managers peuvent décliner les enjeux du développement durable dans les différents métiers de l'entreprise.

4.1. La fonction ressources humaines et développement durable

La fonction RH, gestionnaire des ressources humaines, se trouve au cœur de la transformation RS/DD de l'entreprise qui ne peut se réaliser sans l'engagement durable de tous les salariés de l'entreprise et l'activation de tous les leviers de GRH. La FRH apparaît désormais comme un acteur majeur dans le cadre de la conception, de l'opérationnalisation et de la mise en œuvre des politiques de responsabilité sociétale dans les organisations. La fonction RH est aussi concernée par la prise en compte dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise des trois dimensions de la responsabilité sociétale¹.

Nous allons aborder en détail la relation du DD/RSE et les ressources humaines dans les chapitres qui suivent et cela pour cerner mieux et étudier l'impact du DD sur la fonction ressources humaines.

4.2. La comptabilité / finance et le développement durable

Depuis les années quatre-vingt, une autre forme de comptabilité qualifiée parfois de sociale ou sociétale s'est développée. Son objet principal est d'évaluer le comportement socialement responsable des organisations. De fait, elle englobe les préoccupations sociales (dans le sens employeur-salariés) de l'entreprise mais aussi, plus largement, celles qui sont liées à la préservation de l'environnement, au respect des communautés locales et des droits de l'homme, à l'éthique et à la gouvernance de l'entreprise. En informant les tiers, le but ultime de cette comptabilité est de contribuer au développement durable².

La comptabilité durable peut être définie comme un système d'information dont le but est d'évaluer la contribution, négative ou positive, de l'entreprise au développement durable³.

- l'activité répond aux enjeux du développement durable par :

➤ Innovation en cours

Jacques Durand de Saint Front et Michel Veillard⁴ ont fait de la « recherche » en comptabilité durable afin de définir une nouvelle comptabilité qui tienne compte des impacts

¹ Jean-Marie Peretti, Ressources humaines, 14ème édition, Vuibert, Paris, , 2013 p600.

² Emmanuelle Reynaud, Florence Depoers, Caroline Gauthier, Le développement durable au coeur de l'entreprise, Dunod, Paris, 2011, p95.

³ Ibid, p96

⁴ **Jacques de Saint-Front** est expert-comptable et commissaire aux comptes. Il coanime le groupe « Comptabilité et développement durable » au sein du Club Développement durable du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables.

positifs et négatifs de nos activités globalement, en mesurant les incidences sociétales, écologiques et sociales. Une entreprise dédiée à cette nouvelle comptabilité est en cours de création.

➤ Nouveaux calculs comptables pour l'entreprise

Une entreprise qui ajoute des valeurs à la société, à l'homme et à la nature doit pouvoir les comptabiliser comme elle le fait pour l'économique. La comptabilité économique, basée sur le raisonnement du « combien ça coûte, combien ça rapporte », voit ce raisonnement appliqué aux trois nouveaux capitaux : sociétal, humain et écologique.

➤ Nouvelle comptabilité : outil de gestion à long terme

Cette nouvelle comptabilité est un outil de gestion à long terme qui apporte une visibilité matérielle à des données aujourd'hui invisibles et immatérielles, mais pourtant bien réelles dans le temps. C'est un moyen de réconcilier le court terme et le long terme.

➤ Manifester sa « recevabilité » à la société

C'est aussi un moyen d'assumer sa « recevabilité » qui signifie tout simplement qu'on assume ses décisions, ses activités, et ses impacts et qu'on en rend compte de manière transparente.

Beaucoup d'actions comme le bénévolat ou la préservation de la nature n'apparaissent pas dans la comptabilité financière. La comptabilité universelle propose de donner une valeur à ces actions. À la fin de l'année, on fait le bilan : quelles sont les actions réalisées pour la nature, l'homme ou la société ? Sont-elles positives ou négatives ?

Le fait de le prendre en compte dans une nouvelle comptabilité est un modèle innovant de communication de cette « recevabilité ».

La comptabilité universelle ne rentre pas dans un cadre réglementaire, mais elle est établie sur une base volontaire pour servir d'outil de pilotage ; car c'est un moyen simple et efficace d'identifier ses responsabilités, de les hiérarchiser, pour pouvoir les travailler avec les personnes qui sont concernées par les impacts, directement et indirectement¹.

Aussi, les financiers peuvent devenir des soutiens indispensables. Ils peuvent surtout contribuer à changer la perception de la responsabilité sociale qui reste encore trop souvent assimilée à la philanthropie. En démontrant que l'engagement de l'entreprise pour son environnement économique, social et naturel contribue, au moins dans une perspective de long terme, à améliorer sa performance financière, notamment en limitant les risques, les financiers peuvent convaincre des dirigeants et actionnaires sceptiques de la pertinence d'une telle stratégie.

Les financiers doivent ensuite soutenir les dirigeants de l'entreprise et les pilotes de la démarche de responsabilité globale, en développant des outils nécessaires à sa mise en œuvre

Michel Veillard est actuaire. Il co-anime le groupe « Comptabilité et développement durable » au sein du Club Développement durable du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptable.

¹ Karin Boras, Développement durable : l'avenir des PME, AFNOR, France, 2011, p111.

et son suivi, qu'il s'agisse de trouver des sources d'investissement, de définir des indicateurs de progrès ou de développer l'actionnariat des salariés. Leurs compétences sont également nécessaires lorsqu'il s'agit de racheter d'autres entreprises, notamment des entreprises ayant une expérience importante en matière de responsabilité globale et pouvant donc aider celle qui rachète à progresser plus vite. Leur engagement en matière de responsabilité globale peut ainsi contribuer à professionnaliser la démarche et de l'inscrire dans la durée¹.

4.3. Le marketing / la communication et le développement durable

Il existe plusieurs outils de marketing et de communication responsables qui viendront mettre en lumière de la stratégie de RSE :

4.3.1. Le marketing durable

Le développement durable, se retrouve aujourd'hui au cœur des stratégies du marketing. Pour y faire face, les entreprises doivent s'engager dans un véritable changement culturel. Changement qui doit se traduire par des engagements tangibles et visibles pour le consommateur. Car ce sont des preuves concrètes et de la transparence que le consommateur attend de la part des entreprises et des marques.

Cette nouvelle donne a accéléré la mise en place de ce qu'on appelle le « marketing responsable ». C'est-à-dire un marketing qui prend en compte l'impact environnemental de ses produits et de ses actions et qui a le souci de fournir au consommateur une information complète et claire².

Le marketing durable est un marketing responsable qui doit non seulement réduire les impacts de ses actes au moment de la conception et de la commercialisation de l'offre, mais également prévenir, autant faire se peut, les impacts de son offre au niveau de l'usage et de la fin de vie du produit, c'est-à-dire au niveau post-achat. Il s'agit d'envisager l'impact des actions du marketing non pas sur le court terme et sur sa sphère d'influence directe, mais sur le long terme et sur une sphère d'influence élargie, de manière à intégrer plus largement la notion d'intérêt collectif dans les prises de décisions. L'anticipation des effets en chaîne et la bonne compréhension des comportements post-achat des clients et des non-clients³

Trois champs d'exploration différents montrent ce que pourrait être un nouveau « marketing responsable » :

- Le « Marketing éthique » s'attache à prévenir les débordements du marketing en trouvant les moyens de s'assurer que les publicités sur un produit ne comportent pas d'allégations excessives ou trompeuses, par exemple.
- Le « Marketing vert » consiste à vendre avec un argumentaire éthique des produits ayant une valeur ajoutée sociale ou/et environnementale sur leurs marchés.

¹ André Sobczak, Nicolas Minvielle, op-cit, pp 156-157

² Jean-Michel Moutot, Ganaël Bascoul, Marketing et développement durable : Stratégie de la valeur étendue, Dunod, Paris, 2009, p IX.

³ Rita Fahd, Marketing durable, Vuibert, France, 2013, p43

– Le « Marketing social » vise enfin à utiliser les moyens du marketing pour promouvoir des comportements responsables et réduire le coût environnemental ou social de la consommation en amenant, par exemple, les particuliers à mieux trier leurs déchets¹.

4.3.2. La communication durable

Dans son Guide anti-greenwashing, l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) délivre les recommandations suivantes pour s'assurer que les messages respectent les principes de la communication responsable.

- **Vocabulaire** : utilisez un vocabulaire clair, précis et explicite. C'est celui qui permet de comprendre le message sans ambiguïté, sans possible confusion avec autre chose (un autre avantage, etc.) et sans faire appel à une connaissance précise.
- **Information** : donnez de l'avantage écologique une information claire et complète. Elle doit être à la fois de bonne qualité et suffisante, afin de permettre au consommateur d'évaluer facilement le gain environnemental obtenu grâce au produit ou service. Elle explique la nature (qualitative et quantitative) de l'avantage écologique et doit être donnée tant sur le produit que sur son usage. Le message doit contenir lui-même un début d'information et renvoyer clairement vers un site ou une page Internet dédiée facilement accessible.
- **Preuve** : mettez à disposition toutes les preuves sérieuses de l'avantage annoncé.
- **Proportionnalité** : rédigez un message proportionnel à la réalité. Un message est disproportionné lorsqu'il peut laisser croire au consommateur que le produit est plus écologique qu'il ne l'est en réalité, voire qu'il n'a plus aucun impact sur l'environnement.
- **Logos et visuels** : utilisez un logo ou un visuel sans ambiguïté pour le consommateur, c'est-à-dire qui ne peut pas laisser croire que le produit/service est plus écologique qu'il ne l'est en réalité ou qu'il a des qualités environnementales qu'il n'a pas².

4.4. La fonction achat

Pour améliorer l'impact de l'entreprise sur l'environnement économique, social et environnemental, les responsables achats ont un rôle important à jouer.

Il convient de s'assurer que des processus d'achat efficaces et efficients sont définis et mis en œuvre pour l'évaluation et la maîtrise de produits achetés, afin que ceux-ci satisfassent les besoins et les exigences de l'entreprise, comme ceux des parties prenantes et qu'ils soient en cohérence avec la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise.

¹ Michel Dion, Dominique Wolff, op-cit, p199.

² Stéphanie Leblanc, Farid Baddache, Les fiches outils de la RSE, op-cit, pp146-147.

L'organisation peut définir les enregistrements nécessaires relatifs à la vérification des produits achetés, à la communication et aux solutions à apporter aux non-conformités afin de démontrer sa propre conformité aux spécifications. Il est important que l'entreprise établisse des relations avec ses prestataires (fournisseurs et sous-traitants) pour promouvoir et faciliter la communication pour la prise en compte de la responsabilité sociétale le long du cycle de vie.

L'entreprise évalue et sélectionne les sous-traitants en fonction de leur capacité à répondre à la politique définie par la direction de l'entreprise en matière de responsabilité sociétale et peut se donner les moyens de vérifier l'application de cette politique par le biais d'audits réguliers. En outre, elle doit donner les moyens correspondants à ses sous-traitants, par exemple, en définissant des règles d'achat tenant du « mieux disant sociétal et environnemental ».

En particulier, par le biais d'outils de prévention (charte éthique, cahier des charges, exigences contractuelles...) de contrôle (audits, fournisseurs...) et d'actions correctives (mesures correctives, sanctions et pénalités...), l'entreprise s'assure que les exigences légales et autres en matière de respect des droits de l'homme et de droit du travail sont bien respectées par ses fournisseurs et sous-traitants.

Il convient que l'entreprise établisse des processus efficaces et efficients pour identifier les sources potentielles des matériaux achetés, développer les relations avec les fournisseurs ou les partenaires existants et évaluer leur aptitude à fournir les produits requis afin d'assurer l'efficacité et l'efficacité de l'ensemble des processus d'achat¹

L'approche des achats durables et des produits ou même des services commence avec quelques questions simples :

- D'où viennent les produits ?
- Qui les a fabriqués ?
- En quoi sont-ils faits ?
- Dans quoi sont-ils emballés ?
- Que deviendront-ils après leur utilisation ?
- Des questions plus complexes s'y ajoutent :
- Quel est leur impact environnemental ?
- Quel est leur impact social ?
- Quel est leur impact sur la performance globale de l'entreprise² ?

¹ Alain Jounot, 100 questions pour comprendre et agir - RSE et développement durable, op-cit, pp118-119

² Sandrine Grumberg, 100 questions pour comprendre et agir - Les achats durables, AFNOR, France, 2011, p4.

4.5. La production et le développement durable

Lors d'un discours préparatoire à Johannesburg, Kofi Annan déclarait : « Les pays les plus industrialisés devraient réexaminer leur mode de consommation et de production... Le mode de consommation des pays à haut revenu est, aujourd'hui, une cause majeure de la dégradation de l'environnement.

La prise en compte globale de l'environnement consiste à évaluer l'ensemble des impacts potentiels d'un produit sur chaque phase de son cycle de vie.

Cette approche repose par conséquent sur deux critères :

- L'approche multicritères.
- L'approche cycle de vie du produit.

L'approche multicritères permet au concepteur de s'assurer que la réduction des impacts potentiels sur une matrice de l'environnement (eau, sol et air), à une étape du cycle de vie, ne provoque pas une augmentation sur une autre phase de celui-ci. Il s'agit également d'éviter les transferts de pollution d'une phase à une autre ou d'un milieu à un autre.

Le concepteur identifie les impacts significatifs, afin de parvenir à un équilibre entre ses choix, les clauses techniques et les ressources financières et technologiques de l'entreprise.

On rejoint là le principe d'écoefficiente développé par le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)¹.

L'écoefficiente est atteinte par la livraison de biens et de services, à prix concurrentiels, qui satisfont les besoins des personnes. Ces biens et services contribuent à la qualité de vie, tout en réduisant progressivement l'impact écologique et la consommation de ressources pendant le cycle de vie, à un niveau au moins cohérent avec la capacité que peut supporter la terre (*World Business Council for Sustainable Development*).

L'écoefficiente ne comporte pas d'indicateur social/sociétal mais est tout à fait en ligne avec la définition du développement durable (Brundtland). Sa mise en œuvre dépend de l'unique volonté de l'entreprise dans l'établissement de sa stratégie.

Le WBCSD a identifié sept éléments pour permettre aux entreprises d'améliorer leur écoefficiente :

- Réduire l'intensité matérielle.
- Réduire l'intensité énergétique.
- Augmenter la recyclabilité des matières.
- Réduire la dispersion des substances toxiques.
- Maximiser l'utilisation des ressources renouvelables.

¹ Alain Jounot, 100 questions pour comprendre et agir - RSE et développement durable, op-cit, p101

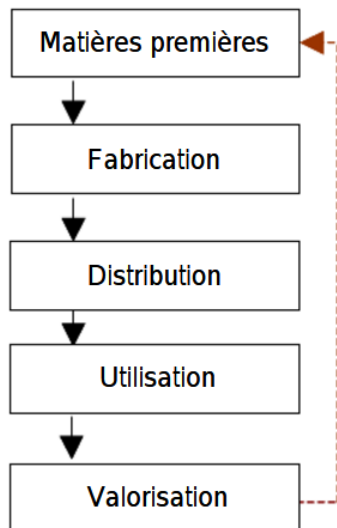
–Augmenter la durabilité du produit.

–Augmenter l’intensité des services¹.

L’analyse du cycle de vie des produits

L’analyse de cycle de vie (NF EN ISO 14040) est un outil d’évaluation environnementale multicritère, qui prend en compte le cycle de vie complet du produit.

Figure N° 12 : L’analyse de cycle de vie



Source : Alain Jounot, 100 questions pour comprendre et agir - RSE et développement durable, op-cit, p103.

Il permet de s’assurer que les effets environnementaux sont identifiés et réduits, et non pas seulement déplacés entre les différentes phases².

4.6. La fonction administrative

Les administrateurs intègrent dans leurs indices de performance des critères éthiques, environnementaux et culturels. Ils adoptent désormais une vision de long terme, investissent dans la collectivité et construisent des relations durables.

Ces dirigeants respectent les droits fondamentaux et l’environnement, et maintiennent de bons rapports avec leur milieu, suscitent moins de plaintes, de conflits et de poursuites et diminuent ainsi leurs frais juridiques. Ils contribuent, par leur refus de sous-traiter dans les pays qui exploitent les enfants, à faire évoluer les comportements³.

¹ Alain Jounot, 100 questions pour comprendre et agir - RSE et développement durable, op-cit, p102

² Ibid, p103

³ Jean-Paul Tchankam, Christophe Estay, La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l’entreprise, Revue Gestion 2000 Volume 21 - numéro 4 – 2004, p41.

Conclusion

Le développement durable occupe aujourd'hui une place importante dans les médias, les colloques et autres conférences, il est le résultat de plusieurs rapports internationaux. Ses objectifs fondamentaux sont l'équité entre les nations, les générations, l'efficacité économique et choisir des pratiques et des processus de production favorables au respect de la planète. Ces objectifs représentent les trois piliers du développement durable (social, économique, environnemental).

Le développement durable concerne les politiques publiques, on parlera plus précisément de la responsabilité sociale de l'entreprise, s'agissant de sa prise en compte par l'entreprise.

Dans ce chapitre nous avons démontré la pertinence et l'importance de s'intéresser aux attentes des parties prenantes, aux bonnes pratiques de la gouvernance et à l'éthique.

Ce chapitre nous a permis de connaître la notion de l'investissement socialement responsable qui suppose d'intégrer dans des choix d'investissements, une information extra-financière (éthique, sociale, environnementale), en complément de l'analyse traditionnelle.

De nombreuses entreprises considèrent l'engagement dans une démarche de développement durable comme des coûts en plus, ou comme des contraintes (pression ONG, normes internationales, nouvelle exigence comme le reporting,...). Par ailleurs, d'autres entreprises ont compris que le développement durable est parmi les façons de mieux maîtriser leurs images, leurs risques, mais également de créer de valeurs.

Nous avons présenté la démarche de la norme ISO 26000. Cette dernière donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer leur activité de manière socialement responsable. Alors, les entreprises peuvent s'appuyer désormais sur la norme ISO 26000 afin d'apporter un soutien technique pour les organisations qui souhaitent élaborer leurs stratégies RSE. Par ailleurs, l'intégration de la RSE peut être décliné dans les différents métiers de l'entreprise, à savoir, ressources humaine, production, marketing, finance,....

Dans les chapitres qui suivent, Nous allons focaliser notre recherche sur l'intégration du DD/RSE sur la fonction ressources humaines.

CHAPITRE 2 :

**La FRH : conception et son
lien avec le DD**

Chapitre 2 : La FRH : conception et son lien avec le DD

La gestion des ressources humaines devient de plus en plus comme un levier stratégique. L'ouverture économique, la concurrence internationale et d'autres bouleversements dans notre univers ont conduit à des transformations dans la fonction ressources humaines. Elle doit sortir de la gestion quotidienne du personnel pour renouveler certaines pratiques, elle doit donc développer des nouvelles compétences afin de répondre à ces bouleversements.

La responsabilité sociale des entreprises vient aujourd'hui renforcer la position stratégique de la fonction ressources humaines et cela par l'intégration des enjeux du développement durable dans ces différentes pratiques.

Ce chapitre sera divisé en trois sections, la première évoque le cadre conceptuel de la GRH. La deuxième traite les nouvelles pratiques de la fonction ressources humaines. Enfin dans la dernière section on a opté pour la relation entre la gestion des ressources humaines et la RSE/DD.

Section 1 : le cadre conceptuel de la gestion des ressources humaines

Nous allons étudier dans cette section les évolutions de la fonction ressources humaines, aussi nous allons voir ces différentes définitions et les caractéristiques de la fonction. Nous présentons en dernier lieu les différentes pratiques de la fonction RH.

1. Évolution de la fonction ressources humaines

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente. La fonction Personnel a émergé lentement dans la première moitié du XX^e siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, est devenue fonction Ressources humaines et est reconnue comme une fonction stratégique à la fin de ce siècle¹.

1.1. L'émergence de la fonction (les premiers théoriciens de la fonction personnel)

Avant 1914, la fonction GRH n'existe pas à proprement parler. L'administration du personnel est exercée par les patrons eux-mêmes. Les circonstances qui conduisent à l'émergence de la fonction personnel et qui poussent à la penser comme une discipline scientifique autonome, remontent aux lendemains de la Première Guerre mondiale. Elles s'inscrivent dans un environnement complexe, étroitement lié aux transformations du système économique de l'époque. Nous présenterons les principales évolutions dans les points suivants :

1.1.1. L'école classique

L'objectif de cette école de pensée est de trouver et de définir des règles pour une gestion optimale de l'entreprise. L'organisation scientifique du travail et la bureaucratie sont deux notions particulièrement utilisées dans les travaux de cette école.

Taylor, Ford, Fayol et Weber, quatre auteurs qui ont, au début du XIX^e siècle, contribué à la construction d'un modèle de gestion et d'organisation optimale du travail. Leurs travaux sont marqués par des approches scientifiques du travail, la division et la parcellisation des tâches, l'instauration de compromis salariaux et des propositions de modèles de gestion laissant peu d'autonomie aux salariés.

1.1.1.1. FREDERICK TAYLOR (1856-1915)

Ingénieur américain à l'origine du « taylorisme », propose des principes d'une gestion optimale (à forts rendements) à partir d'une organisation scientifique du travail (OST). L'OST s'appuie sur les travaux d'économistes tels qu'Adam Smith (division du travail) ou David Ricardo (spécialisation des tâches). Cette organisation scientifique est définie par un bureau des méthodes (intermédiaire entre les chefs d'atelier et les contremaîtres) chargé d'étudier le travail des ouvriers (gestes, cadences, temps de repos...). Cette étude donne lieu à la formulation de solutions optimales d'organisation, de parcellisation (division horizontale du travail), et de réalisation des tâches (*one best way*). À partir de cette orchestration, une

¹ Jean-Marie Peretti, ressources humaines et gestion des personnes, Vuibert, Paris, 2005, p.14.

sélection optimale du personnel est opérée (en fonction de leurs qualifications ou de capacités) pour que chacun trouve sa place dans *l'organisation (the right man on the right place)*. Un système de rémunération au rendement est alors introduit en fonction de quantités produites (*a fair day's pay for a fair's day work*). Dans ce modèle, la hiérarchie contrôle le travail d'exécutants

1.1.1.2. HENRY FORD (1863-1947)

Industriel américain à l'origine du « fordisme », introduit le principe du travail à la chaîne (le produit se déplace et non les humains). Reprenant les principes de l'OST et de la spécialisation horizontale énoncés par Taylor, il utilise des machines spécialisées et transforme l'ouvrier en ouvrier spécialisé (qui effectue toujours la même tâche). Dans le système fordiste, le rythme est imposé par la machine. Ford révolutionne la relation entre le salarié et l'employeur en développant la fidélisation par le salaire (*five dollars a day*). La logique du compromis salarial fordiste est mise en place : acceptation par le salarié de la rationalisation, de la mécanisation, d'une formule salariale stable, garantissant une progression du niveau de vie en relation avec la productivité. Ford est à l'origine de la standardisation des biens de production¹.

1.1.1.3. HENRI FAYOL (1841-1925)

Ingénieur français, s'est intéressé à la nature et à la fonction de direction dès 1900. Selon lui, il existe 6 grandes catégories d'activités dans une entreprise : technique, commerciale, financière, comptable, de sécurité et administrative. Cette dernière, fonction d'administration « industrielle et générale », repose sur la prévention et la planification, le commandement, l'organisation de l'allocation des ressources, la coordination et le contrôle. Un fonctionnement optimal de l'organisation est selon Fayol dicté par 14 principes (division du travail, autorité, discipline, unité de commandement, unité de direction, clarté de la hiérarchie, stabilité du personnel, initiative, ordre, équité, système de rémunération équitable, centralisation, subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général, union du personnel)².

1.1.1.4. MAX WEBER

C'est un historien et un philosophe allemand qui s'intéresse à l'évolution de la société occidentale à partir du XVIII^e siècle. Il cherche à rendre compte de l'émergence de la modernité et du passage d'une légitimité traditionnelle (une société basée sur une conception religieuse) à une légitimité rationnelle légale (une société basée sur un état de droit). L'observation des organisations n'est pas sa préoccupation dominante. Il se trouve cependant qu'en analysant l'Etat et l'armée prussienne, il voit se dessiner une forme d'organisation qui lui semble de nature à permettre la mise en œuvre de la légitimité rationnelle légale : la *bureaucratie*. La bureaucratie serait la forme d'organisation la plus efficace dans une société basée sur la loi et la raison scientifique. La bureaucratie constitue un idéal-type et le programme de travail des chercheurs revient à en préciser les caractéristiques. Il ne fait alors pas de doute qu'une forme optimale d'organisation est à portée de main ou de cerveau.

Les fondateurs de l'école classique de l'organisation partagent donc l'idée qu'il y aurait une forme d'organisation supérieure aux autres, qu'il y aurait en quelque sorte des « nombres d'or »

¹ Pascal Moulette, Olivier Roques, Maxi Fiches de gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2014, p6.

² Ibid, p8.

à déterminer (le nombre de niveaux hiérarchiques, le nombre de subordonnés par responsable hiérarchique, les critères objectifs pour apprécier ou gérer la carrière ...)¹.

1.1.2. Le mouvement des relations humaines

Le mouvement des relations humaines naît à partir des critiques des modèles fordistes et tayloristes, en particulier parce qu'ils se focalisent sur une organisation purement technique du travail.

L'étude des dimensions affectives, émotionnelles et relationnelles des situations de travail sera à la base des modèles ou des modes de management préconisés par les auteurs de cette école. Parmi eux, nous retrouvons Mayo, Lewin, Likert, Maslow, Herzberg, McGregor et Argyris.

1.1.2.1. ELTON MAYO (1880-1949)

Professeur de psychologie industrielle australien, formalise l'idée que l'amélioration du rendement des salariés peut dépendre d'autres facteurs que de la simple amélioration des conditions de travail (conditions d'éclairage, horaires de travail, aménagement des postes, etc.).

À partir de l'étude du comportement des salariés sur leurs postes, Mayo démontre l'importance des relations interpersonnelles dans l'entreprise. Ses résultats sont résumés par « l'effet Hawthorne » : il existe une corrélation positive entre la prise en compte des facteurs psychologiques liés aux conditions de travail et le niveau de productivité².

1.1.2.2. La théorie des besoins est l'œuvre de MASLOW

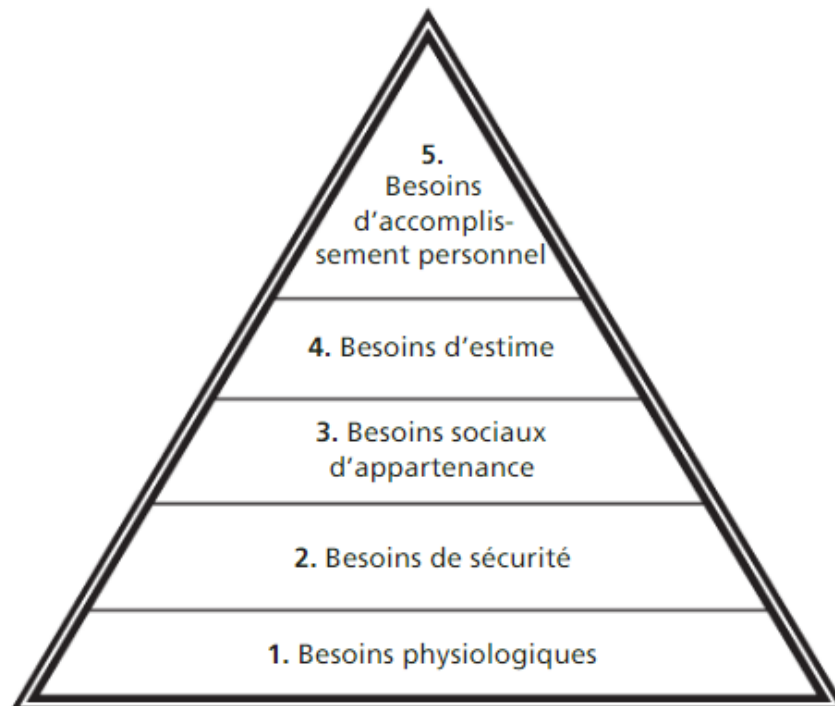
Pour Maslow, il existe une hiérarchie des besoins humains qui évoluent progressivement des besoins primaires aux besoins plus nobles et plus sophistiqués. La logique de présentation de la pyramide de Maslow repose sur l'idée que le besoin supérieur ne peut être poursuivi tant que le besoin inférieur n'est pas satisfait³.

¹ Loïc Cadin, Francis Guerin, La gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2015, pp9-10.

² Pascal Moulette, Olivier Roques, Maxi Fiches de gestion des ressources humaines, op-cit, p8.

³ Geneviève Iacono, Gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, Gualino, Paris, 2008, p 33.

Figure N° 13 : la pyramide de Maslow



Source : Geneviève Iacono, Gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, Gualino, Paris, 2008, p 34.

1.1.2.3. FREDERICK HERZBERG (1923-2000)

Cette dernière théorie a été largement complétée par Herzberg, à travers une étude de la motivation¹. Herzberg considère que la réalisation de soi est le but final de toute destinée humaine. Mais il affine le propos en reliant la problématique de la motivation individuelle à la logique de l'entreprise.

Pour Herzberg, l'enjeu principal est de réconcilier l'univers du travail et les autres lieux de vie de la personne. Il va donc militer avec beaucoup de conviction pour réduire le principe de division du travail, tel qu'il avait été formalisé par Taylor, et enrichir la tâche des salariés.

L'apport du courant des relations humaines qui a des ramifications beaucoup plus complexes que celles que nous venons de présenter rapidement, a joué un rôle majeur dans le processus de structuration de la gestion des ressources humaines. Il aura des applications directes pour tout ce qui touche la question centrale des conditions de travail.

¹ Frederick Herzberg, *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise moderne d'édition, Paris, 1971.

De même, la contribution de ces différents auteurs à la compréhension du cycle de la motivation, à la question délicate de la reconnaissance et du cycle de vie, est essentielle pour élaborer un cadre à la gestion des carrières¹.

1.1.2.4. DOUGLAS MCGREGOR (1906-1964)

Professeur de psychologie industrielle américain, développe une théorie Y en opposition à la théorie X dominante. La théorie X reprend les principes de l'organisation tayloriste et fordiste où le salarié est considéré comme paresseux et incapable d'initiatives. Dans ce modèle, seules des sanctions et des menaces peuvent permettre aux dirigeants de gagner en performance. Le seul système de motivation possible est donc de nature économique. La théorie Y prônée par McGregor prend le contre-pied de cette logique.

Dans cette vision alternative, l'homme peut s'accomplir au travail, peut rechercher des responsabilités, peut être créatif... Le rôle du dirigeant est alors de trouver quel environnement et quelles situations de travail peuvent permettre aux salariés de satisfaire leurs besoins, tout en répondant aux objectifs de l'entreprise².

1.2. De la fonction personnel à la Gestion des Ressources Humaines

Ce passage qui s'inscrit approximativement dans la période 1980-1990 correspond au processus de professionnalisation de la gestion des personnels dans l'entreprise.

Après le socle fondateur du taylorisme, puis celui du courant psychosociologique qui apporte une pierre très importante à l'édifice, le troisième volet théorique qui enrichit la gestion des ressources humaines s'appuie sur l'apport de **la sociologie des organisations**.

La sociologie des organisations s'est développée surtout à partir des années 60 sur la base de travaux très diversifiés³. Nous citons quelques contributions :

Paul Roger Lawrence et Jay William Lorsch : Professeurs de management américains, réfutent l'idée d'une structure d'organisation meilleure qu'une autre. Selon leurs travaux, plus fort est le degré de certitude d'un sous-environnement de l'entreprise (service ou domaine), plus sa structure devra être formalisée. Une entreprise peut donc être caractérisée par différents degrés de formalisme. Les organisations les plus performantes sont celles dans lesquelles chaque système ou sous-système a une structuration conforme à son environnement ou sous-environnement⁴.

Richard Cyert et James March s'inscrivent dans la théorie behavioriste. Ils étudient la notion de maximisation plutôt que la satisfaction et la concurrence entre les groupes ; **Herbert Simon** mène, à partir de la notion de rationalité limitée, des travaux sur les

¹ Geneviève Iacono, Gestion des ressources humaines, op-cit, p 34.

² Pascal Moulette, Olivier Roques, Maxi Fiches de gestion des ressources humaines, op-cit, p9.

³ Geneviève Iacono, Gestion des ressources humaines, op-cit, p 44.

⁴ Pascal Moulette, Olivier Roques, Maxi Fiches de gestion des ressources humaines, op-cit, p10.

aspirations et les objectifs à partir des capacités limitées des salariés dans la réception et le traitement de l'information¹.

Ce courant théorique est représenté aussi par différents auteurs français comme **Sainsaulieu, Iribarne**, ou **Le Goff**, mais aussi par le canadien **Minzberg**. L'apport spécifique à la connaissance de l'entreprise et à la Gestion des Ressources Humaines de ce dernier courant théorique consiste à articuler de manière systémique l'entreprise et la société. Concernant la formule de **Sainsaulieu**, l'entreprise est « une affaire de société ». Cela signifie que l'entreprise est un phénomène social à part entière. Elle révèle en son sein les grandes interrogations du groupe social, ses attentes, ses peurs, ses aspirations. Mais dans le même temps, l'entreprise est un lieu de socialisation, d'appartenance, d'épanouissement. Elle est façonnée par des rites, une culture, une identité, une histoire, une parole, une mémoire.

Cette approche par l'identité et la culture complète très utilement la boîte à outils pour aborder la Gestion des Ressources Humaines. Elle donne une consistance théorique plus forte, et une dimension conceptuelle pertinente à la compréhension des organisations. De fait, elle ouvre le débat sur la dimension anthropologique de l'entreprise. Elle questionne les rapports de la gestion des ressources humaines, aux valeurs, au phénomène multiculturel, à la mémoire, à l'histoire².

1.3. L'acquisition d'une dimension stratégique

Depuis les années 1980, la GRH intègre la stratégie des organisations : elle doit se penser dans la durée et la coordination des actions, afin de participer à l'accomplissement des buts de l'organisation. Les employés sont désormais perçus comme des « actifs spécifiques » : on reconnaît le fait qu'ils sont producteurs de richesse. La fonction GRH a parallèlement tendance à externaliser certaines de ses fonctions techniques (paye, recrutement) lorsque des opérateurs extérieurs proposent la prestation à moindre coût. Elle met en place différents instruments de valorisation du personnel (via la mobilité, ou l'individualisation de la rémunération, ou la promotion interne). L'idée de satisfaction du salarié au travail est devenue un nouvel élément de réflexion. Parallèlement, on observe, dans la logique du libéralisme de l'époque, une « offre » de GRH tendant à remettre en cause certains droits sociaux (précarisation de l'emploi avec le développement de l'intérim ou des CDD ; multiplication des plans sociaux ; délocalisations).

Depuis les années 2000, la GRH contemporaine se voit assigner plusieurs fonctions. Tout d'abord, elle doit, dans sa dimension technique, prouver elle-même son efficacité (fonction paie, procéder aux déclarations légales, suivre le temps de travail et les congés, déclarer les accidents du travail, gérer les dossiers individuels, appliquer les règles de droit « du travail »). En ce qui concerne sa dimension qualitative, elle doit proposer des moyens pour développer la motivation et l'implication des salariés ; développer l'esprit d'amélioration, proposer des axes stratégiques (programme de recrutement et de formation, évaluation, mise en place de systèmes d'information sociale). La GRH doit encore gérer la communication entre acteurs de l'organisation (le dialogue social entre hiérarchie et syndicats ou représentants du personnel). Enfin, elle doit contribuer à améliorer les conditions de travail (ergonomie, gestion du stress). Dans ce modèle moderne, le personnel est considéré comme une « ressource » pour

¹Pascal Moulette, Olivier Roques, Maxi Fiches de gestion des ressources humaines, op-cit, p11.

² Geneviève Iacono, Gestion des ressources humaines, op-cit, pp 47-48.

l'organisation. Il implique une gestion participative basée notamment sur la figure du manager de proximité, destiné à contrôler mais aussi à motiver.

Les théories récentes insistent sur la nécessité de mettre en place une organisation flexible du travail, afin de pouvoir garantir l'adaptation de l'organisation (de l'administration) face aux exigences de sociétés en évolution rapide. Le travail en réseau y est recommandé afin de valoriser les expériences positives (développement du retour d'expérience ; de la flexibilité). Les agents doivent savoir s'impliquer au travail, comme être préparés à travailler en équipe.

En conclusion, la GRH n'a plus qu'une simple dimension de prestation de services RH, mais participe pleinement à la définition même des axes stratégiques de l'organisation¹.

2. Définition de la GRH

Plusieurs auteurs ont défini le concept de GRH. Dans cette partie de notre étude nous essayons de répertorier quelques unes d'elles afin de nous permettre de mieux circonscrire notre concept de GRH.

La transformation de la fonction personnel en fonction ressources humaines constitue, à la fois, l'un des résultats tangibles et l'un des moteurs les plus actifs de cette évolution.

Témoin et acteur d'une évolution à la fois symbolique (ne plus considérer l'individu comme un simple paramètre de l'action) et stratégique (fixer aux ressources humaines des objectifs de développement), la fonction ressources humaines est dotée aujourd'hui d'une nouvelle définition.

Pour être plus précis, **la fonction ressources humaines** s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources (des hommes), à travers un ensemble de structures, de programmes et d'actions.

La fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :

- de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétences-emplois),
- de mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation (équité de la contribution-rétribution)¹.

La fonction ressources humaines est une fonction de l'entreprise " qui vise à régir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet

¹ Frederic Colin, La gestion des ressources humaines dans la Fonction publique, Gualino, Espagne, 2016, pp20-21.

l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient "¹.

La fonction personnel assure l'ensemble des activités dont le rôle est de maintenir à la disposition de l'Entreprise, les moyens humains nécessaires, qualitativement et quantitativement, à son fonctionnement².

La gestion des ressources humaines est une fonction à part entière, avec des outils reconnus, intégrée aux côtés de la Direction Générale. Elle assure à la fois une fonction d'intégration pour le personnel (dialogue social, communication de la stratégie) et une fonction de différenciation (recrutement et pilotage des carrières, rémunérations individualisées, etc.). Cette activité vise à gérer les effectifs, les qualifications et les compétences à court, moyen et long termes. Sa mission : contribuer à la modernisation et au développement de l'organisation à travers la mise en œuvre d'un processus d'implication des salariés³.

D'après Roussel P⁴ : « La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise⁵. »

Selon Jean-Marie Peretti , **La GRH** est l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs.

Cette définition souligne six points :

- Les organisations ont besoin de compétences pour fonctionner et réaliser leurs objectifs.
- Les compétences nécessaires, à la fois individuelles et collectives, sont apportées par des personnes.

¹ Jean-Marc LE GALL, La gestion des ressources humaines, Que sais-je ? Collection, PUF, Paris, 2002, p5.

² Jean Gerbier, Organisation et fonctionnement de l'entreprise, TEC et DOC- LAVOISIER, Paris, 1993, p601.

³ Jacqueline baraud, Françoise kittel, Martine Moule, La fonction ressources humaines, 2^e édition, Dunod, Paris, 2004, p.2.

⁴ Patrice Roussel est coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, créé en 1995. Le LIRHE est composé de chercheurs en droit social et économie du travail de l'Université des sciences sociales de Toulouse, et de chercheurs en GRH de l'Institut d'Administration des Entreprises de cette même université. Sa vocation est de développer des recherches sur l'emploi, le travail et la gestion des ressources humaines par des études théoriques et empiriques soit interdisciplinaires, soit au sein d'un des trois départements du laboratoire (Gestion, Economie, Droit).

⁵ Wacila Belghanami, La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, mémoire de magister, université d'Oran 2013-2014, p 34

- L'identification des besoins en compétences est une étape préalable à toute action.
- L'identification des compétences actuelles de chaque salarié et des possibilités de les développer est également essentielle.
- Les compétences disponibles doivent être mobilisées en faveur des objectifs de l'organisation.
- Les domaines de la GRH, de l'identification à la mobilisation des compétences, sont vastes et nécessitent la mise en œuvre de compétences diversifiées.

La notion de compétences est au cœur des politiques et pratiques de GRH¹.

De ce que précède, nous pouvons définir la fonction ressources humaines de la manière suivante:

C'est une fonction qui assure l'adéquation à court, moyen et long termes, en matière d'effectifs, de qualifications et de motivation, entre les besoins d'une structure et ses ressources humaines. Cette fonction garantit la gestion de ces ressources en vue de les développer pour une utilisation optimale des compétences afin de réaliser les objectifs de l'entreprise.

3. Les caractéristiques de la fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines peut se définir à l'aide de huit caractéristiques.

Tableau N° 3 : Les caractéristiques de la fonction ressources humaines.

Caractéristiques	Définition
Fonction stratégique	Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.
Fonction partagée	La fonction ressources humaines est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsables de services d'ateliers...) exercent de plus en plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines. C'est un moyen de les responsabiliser vis-à-vis de leur équipe. Le partage peut se faire en interne (délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel, l'évaluation) ou en externe (appel à des cabinets de consultants pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers).

¹ Jean-Marie Peretti, FAQ Ressources humaines, DUNOD, Paris, 2006, p6.

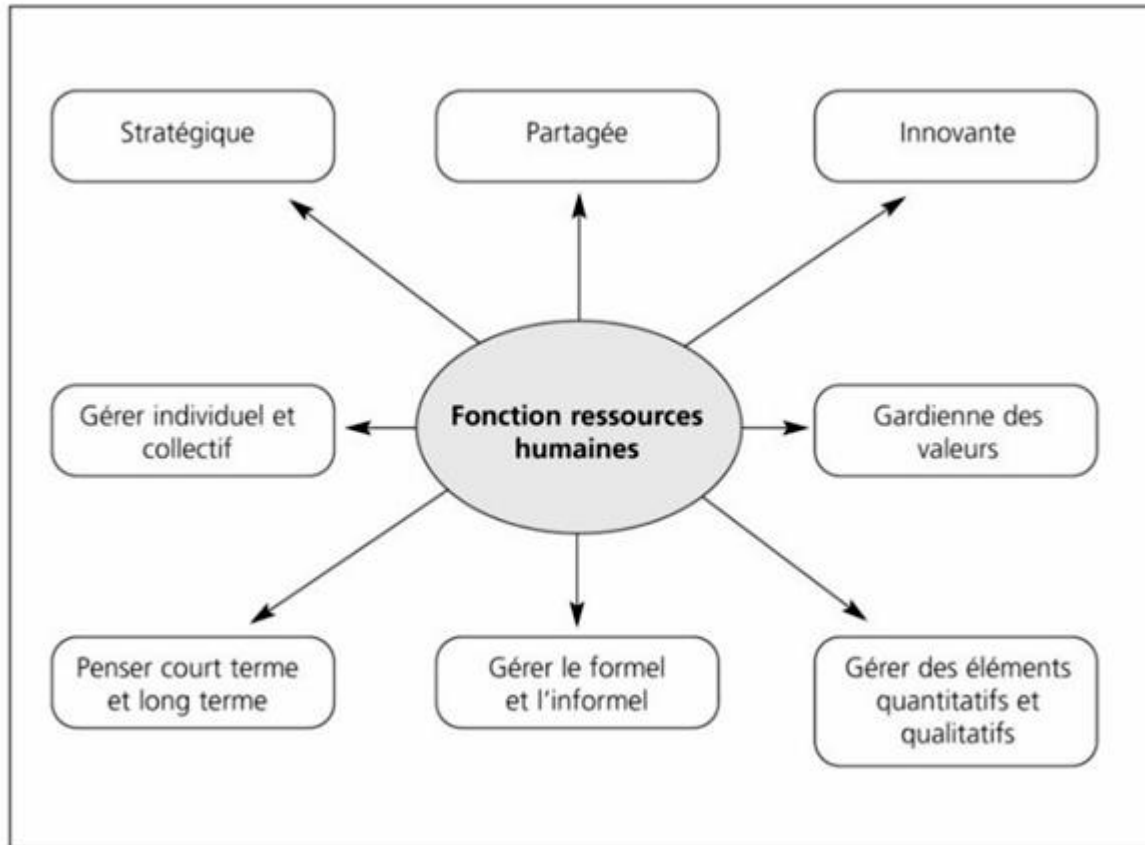
Fonction innovante	La fonction ressources humaines est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolutions de la structure de l'organisation, des relations sociales...) et externe (évolutions économiques, technologiques, politiques et juridiques). Elle est un partenaire du changement et se doit, à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.
Gestion individuelle et collective	La gestion des ressources humaines se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par exemple, une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée (primes spécifiques, l'attribution de stocks options...) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).
Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs	La gestion des ressources humaines conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif. Ainsi, la flexibilité des ressources humaines (entendu ici le facteur travail) est envisagée à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de salariés nécessaires au fonctionnement de l'outil productif) et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).
Gestion à court terme et long terme	Le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, sachant qu'aujourd'hui, le long terme a tendance à devenir du moyen terme. La fonction des ressources, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme. Les politiques de gestion des ressources humaines peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humains importants (exemple : la mise en œuvre d'une GPEC)
Gestion formelle et informelle	Dans toute relation humaine, il existe une part de « formel » et « d'informel ». L'entreprise n'échappe pas à cette logique. Ainsi, la fonction ressources humaines doit faire face aux réseaux formels (relations clairement établies et connues entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations).
Gardienne des valeurs culturelles	La culture d'entreprise peut être définie comme le ciment de l'organisation. Il s'agit de valeurs communément partagées et pouvant être transmises. La fonction ressources humaines est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès des nouveaux arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à s'intégrer.

Source : Laëtitia Lethielleux, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 10^{ème} édition, Gualino, France, 2016-2017, pp 26-27

La description de ces huit caractéristiques souligne l'importance du lien entre la fonction ressources humaines et la stratégie de l'entreprise. La fonction ressources humaines

est indispensable, au même titre que les autres fonctions de l'entreprise, à la réalisation de la stratégie globale¹.

Figure N° 14 : synthèse des huit caractéristiques de la fonction ressources humaines



Source : Laëtitia Lethielleux, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, op-cit, p 28

Face à l'ensemble de ces caractéristiques, la fonction ressources humaines est en quête de « poly- compétences ». Aujourd'hui, il est demandé au responsable du personnel d'être à la fois un psychologue, un négociateur, un stratège, un juriste, un gestionnaire, un polyglotte devant la vague de la mondialisation. La charge est importante, voire pour certains, écrasante car le responsable ressources humaines est souvent pris entre la volonté de la direction générale et les revendications des représentants du personnel, loin d'être en totale adéquation².

¹ Laëtitia Lethielleux, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 10^{ème} édition, Gualino, France, 2016-2017, pp 26-27

² Ibid, p28.

4. Les pratiques de la fonction ressources humaines

Au fur et à mesure que la GRH se développe, de nouvelles fonctions apparaissent. Assez normalement, chaque nouvelle problématique génère ses spécialistes et ses structures propres pour progressivement s'intégrer de manière optimale.

Plusieurs regroupements sont possibles et proposés dans la plupart des manuels de GRH.

Le regroupement par fonctions :

- recrutement/sélection ;
- gestion de l'emploi et des compétences ;
- rémunérations et avantages sociaux ;
- formation ;
- relations sociales.

Il classe les tâches de GRH de manière assez équilibrée en termes de charge de travail. Cette structuration s'explique par le développement de technicités spécifiques à chaque domaine.

Le regroupement par grands domaines stratégiques :

- *staffing*
- *Compensating*
- *Motivating*

Cette structuration anglo-saxonne insiste sur trois grands domaines politiques. Issue des démarches de *reengineering* ou du management de la performance, elle résume les actions de GRH. Une telle approche se justifie moins par une homogénéité « technique » ou théorique propre à chaque domaine. Ce qui justifie le regroupement, c'est plutôt la référence à un *process* de travail permettant de relier les objectifs stratégiques et décliner des critères de performance, indicateurs de succès en lien avec la stratégie.

- Le *staffing* correspond au *process* de base de mise à disposition des opérateurs nécessaires à l'activité. Il couvre le recrutement et la sélection, la définition des emplois, la gestion des compétences, la gestion des carrières, la simulation des *succession plannings*, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, la formation. Aborder le *process* de cette manière conduit à mettre en perspective et en cohérence l'actuel et le prévisionnel, le qualitatif et le quantitatif, l'approche du marché externe et du marché interne du travail.
- Le *motivating* distingue une approche moins organisationnelle et plus humaine de la GRH en mettant en regard tout ce qui conduit la personne à être plus performante : organisation du travail, réponse aux besoins et attentes individuels.
- Le *compensating* oblige à regarder comme un *process* à part tout ce qui relève de la compensation du travail pour le salarié donc la rémunération, mais aussi la prévoyance, la retraite. Cela conduit à regarder les modes de rétribution variable et

donc l'atteinte des objectifs individuels et collectifs, la part du variable et du fixe, les modalités de calcul de ce variable, etc¹.

Nous détaillons ci-dessous les principales activités citées plus haut exposées dans la majorité des traités académiques et pédagogiques en ressources humaines :

4.1. Le recrutement

La démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'entreprise; elle peut en effet influencer dans des directions totalement contraires l'état du potentiel humain d'une unité. C'est à travers le recrutement, par exemple, que peut être rajeunie la population d'une entreprise ou que le niveau moyen de compétence peut être ajusté. Il y a donc lieu de définir clairement les politiques à suivre en la matière et les moyens à mettre en œuvre pour les conduire².

4.1.1. Le recrutement, compromis entre le souhaitable et le possible

L'adaptation du travail à l'homme est le problème des ergonomes et des psychosociologues industriels. L'adaptation des hommes au travail est avant tout un problème de recrutement. La prééminence d'un bon recrutement résulte donc du fait qu'il peut permettre de supprimer ou de réduire les régulations ultérieures opérées une fois le salarié embauché.

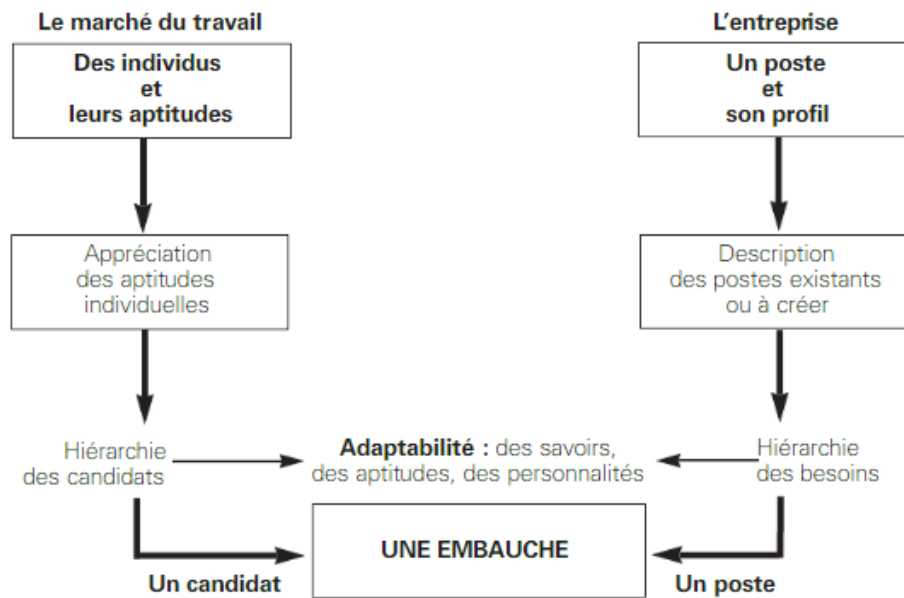
Le problème que pose tout recrutement est d'assurer la meilleure adéquation entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste (figure ci-après). Deux sous-ensembles sont en présence:

- d'un côté, un poste et son profil: il convient de préciser les besoins du poste, puis de les hiérarchiser;
- de l'autre, un ensemble d'individus, en nombre variable: plus ce nombre est élevé, plus grandes seront les chances d'un bon recrutement.

¹ Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Anne-Françoise Bender, Fonctions RH, PEARSON, Paris, 2ème édition, 2009, pp 60-63.

² Bernard Martory, Daniel Crozet, Bruno Solnik, Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances, Dunod, Paris, 9ème édition, 2016, p43.

Figure N° 15 : Le recrutement : adéquation de deux sous-ensembles.



Source : Bernard Martory, Daniel Crozet, Bruno Solnik, Gestion des ressources humaines, op-cit, p45.

Une bonne adéquation est rendue possible par l'existence de l'adaptabilité des savoirs, des aptitudes, des personnalités. Les individus s'adaptent à un poste en y développant certaines qualités et, réciproquement, ils forgent aussi les caractéristiques du poste. Le système poste-titulaire est un aménagement permanent: l'individu remplit des fonctions qu'il contribue partiellement à définir. De ce fait, l'embauche, qui résulte toujours d'un compromis entre des besoins impossibles à exprimer ou à hiérarchiser de façon précise et des ressources effectivement disponibles, devient alors possible¹.

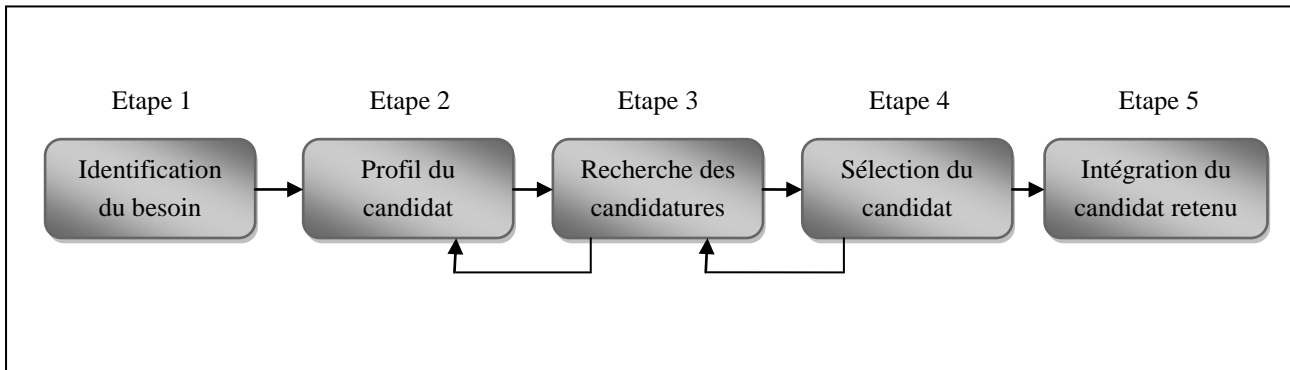
4.1.2. Processus de recrutement

On peut situer les enjeux stratégiques du recrutement à deux niveaux. D'une part, en tant qu'allocation de « ressource » c'est à-dire un « candidat » sur une activité ou une mission donnée ; c'est un acte qui engage l'entreprise à un horizon de moyen/long terme et qui doit donc être pensé en articulation étroite avec la stratégie de l'entreprise. D'autre part, en tant qu'acte complexe, le recrutement se découpe en différentes étapes qui doivent être conduites rigoureusement et en cours desquelles les acteurs sont amenés à prendre des décisions importantes.

Les opérations du recrutement peuvent être regroupées en cinq étapes.

¹ Bernard Martory, Daniel Crozet, Bruno Solnik, Gestion des ressources humaines, op-cit, p44.

Figure N° 16 : Les étapes du processus de recrutement



Source : Eric Campoy, Etienne Maclouf, Karim Mazouli, Valérie Neveu, Gestion des ressources humaines, Pearson, Paris, 2008, p 61.

Etape 1 : L'identification du besoin

L'identification du besoin constitue un préalable au lancement de la procédure de recrutement. Le besoin de recruter se manifeste dès lors qu'un poste n'est pas pourvu. Ce besoin peut être ponctuel (lié au départ d'un salarié en congé maladie ou maternité, par exemple; ou définitif (remplacement d'un salarié démissionnaire, création de poste).

En tant que démarche, le recrutement s'appuie sur une étude des besoins en volume et en type de compétences, relativement à une orientation stratégique. En principe, l'étude des besoins implique la coopération de l'ensemble des acteurs concernés, dans une logique de réalisation d'un objectif collectif. En pratique, cette coopération technique s'apparenterait plutôt à une négociation entre deux parties : d'une part, des unités opérationnelles - cellules, services, directions - cherchant à faire valoir leurs contraintes, leurs besoins, ou encore leurs souhaits d'évolution et, d'autre part, une direction stratégique - par exemple, les membres du comité de direction - arbitrant entre différentes solutions possibles¹.

Une fois le besoin de recruter reconnu, il s'agit de définir la nature de ce besoin. Pour cela, il convient de s'appuyer sur une définition précise du poste à pourvoir. Cette définition peut être élaborée pour l'occasion s'il n'existe pas de définition déjà établie précédemment par l'entreprise. Dans le cas où la définition du poste existe déjà, il s'agit de vérifier, d'une part, sa validité au moment où on lance le recrutement, dans la mesure où les emplois évoluent rapidement et risquent de rendre une définition de poste vite obsolète, et, d'autre part, sa pertinence pour le poste envisagé (parfois, un même intitulé d'emploi recouvre des réalités très disparates au sein d'une même entreprise)

¹ Eric Campoy, Etienne Maclouf, Karim Mazouli, Valérie Neveu, Gestion des ressources humaines, Pearson, Paris, 2008, p61.

Étape 2 : La détermination du profil du candidat

Une fois la nature du besoin identifiée et arrêtée, il est possible de s'appuyer sur la définition du poste pour établir une sorte de « portrait-robot » du candidat. Il s'agit, en fait, de déduire de la définition du poste l'ensemble des qualités nécessaires (intellectuelles, morales, physiques, etc.) pour l'occuper et donc le profil du candidat idéal (formation, expérience, mobilité géographique, etc.). Enfin, les qualités attendues doivent être hiérarchisées afin de faciliter le tri des candidats et, plus généralement, toute prise de décision.

La détermination du profil du candidat, tout comme la définition du poste, se fait en coordination entre la DRH et le responsable opérationnel. Mais l'enjeu du recrutement pour ces deux acteurs peut être très différent. Pour le responsable opérationnel, il s'agit de trouver une personne capable d'assurer rapidement et efficacement les missions associées au poste : il s'intéressera surtout aux compétences nécessaires pour occuper le poste. À cette vision à court terme peut parfois s'opposer une approche à moyen terme de la part de la DRH qui peut envisager le poste à pourvoir comme une première étape du parcours de l'individu dans l'entreprise, auquel cas son potentiel devient un critère important. Si l'on considère ces deux attentes comme deux cercles (compétences pour le poste à pourvoir, compétences potentielles pour de futures fonctions), plus ces deux cercles se recoupent, plus l'accord sur les candidats entre DRH et opérationnel sera facile à trouver; inversement, plus les cercles seront disjoints, plus on se retrouvera dans des situations de renoncements partiels de la part de l'un des acteurs, souvent vécus comme autant de sacrifices imposés par l'autre partie. Tout dépend du rôle assigné à la DRH par rapport aux fonctions opérationnelles (organisatrice pour l'entreprise ou fonction support des opérationnels) et de la chaîne de processus qui en découle.

À ce stade du recrutement, le recruteur doit également choisir le type de relation qu'il recherche avec le futur employé. Il peut s'agir d'un contrat à court terme (par exemple, un CDD) présentant plusieurs avantages : un ajustement rapide de la main-d'œuvre (variation de l'activité, commande exceptionnelle, situation d'urgence), exposant l'entreprise à un moindre risque d'erreur de recrutement (en termes de gravité et de durée, les enjeux sont naturellement moindres), la possibilité de contourner les difficultés et les coûts liés au licenciement et, enfin, un coût moindre (en raison de la faible ancienneté du salarié). Toutefois, ce type de contrats présente des coûts directs plus élevés (prime de précarité), ainsi que des coûts de transaction et de formation au poste démultipliés (multiplication des recrutements), sans compter les coûts de gestion liés aux formalités administratives ; ce type de contrat expose aussi l'entreprise à un risque non négligeable de diminution du savoir-faire collectif et de turnover important (fidélisation faible ou nulle).

La relation choisie par le recruteur peut aussi prendre la forme **d'un contrat à long terme** (CDI) : dans ce cas, il peut s'agir, soit de trouver le meilleur individu pour occuper tout de suite un poste précis (les connaissances, l'expérience ou encore l'habileté du candidat seront alors privilégiées), soit de trouver le meilleur potentiel parmi les candidats (formation initiale, capacité d'adaptation et polyvalence seront les critères recherchés)¹.

¹ Eric Campoy, Etienne Maclouf, Karim Mazouli, Valérie Neveu, op-cit, pp 62-63.

Étape 3 : La recherche des candidatures (*sourcing*)

Pour trouver le candidat présentant un profil en adéquation avec les besoins du poste, l'employeur peut choisir, soit de mobiliser les ressources humaines dont il dispose en interne (recrutement interne), soit de faire appel à l'extérieur de l'entreprise (recrutement externe) s'il souhaite acquérir ou renouveler des compétences.

Plusieurs moyens sont à la disposition de l'entreprise pour mener à bien cette activité. On peut ainsi citer le recours, aux agences d'intérim, aux petites annonces (presse, Internet), aux forums, aux associations de diplômés (écoles et universités), aux réseaux relationnels des salariés de l'entreprise, aux candidatures spontanées, etc.

Cette identification des sources de recrutement s'accompagne de la mise en place des moyens (humains et techniques) de recrutement. Cela suppose tout d'abord de choisir l'acteur principal du recrutement (DRH, hiérarchie, cabinet de recrutement, chasseur de têtes). Ce choix se fait surtout en fonction du poste (dirigeant, cadre supérieur, cadre, agent de maîtrise, etc.), des moyens mis à disposition pour le recrutement (en général dans l'entreprise et pour ce poste précisément), ou encore de la taille de l'entreprise (dont dépend parfois l'existence même d'un service de recrutement). Le temps et le budget disponibles vont également influencer le déroulement de la campagne de recrutement : le recruteur aura alors le choix entre privilégier les candidatures spontanées (démarche peu coûteuse) ou avoir recours aux petites annonces (ce qui suppose la rédaction du message, le choix du ou des supports, l'achat d'un espace publicitaire, la planification de la campagne, etc.)¹.

Étape 4 : La sélection du candidat

La sélection des candidats constitue une étape centrale au sein du processus de recrutement, au point d'ailleurs d'être parfois assimilée, à tort, au recrutement. D'une part, il s'agit, en effet, d'une étape particulièrement visible du recrutement, aux yeux du candidat naturellement, mais également aux yeux des divers acteurs de l'entreprise. D'autre part, si la sélection ne représente qu'une étape parmi d'autres du processus du recrutement, elle n'en constitue pas moins un processus complexe, lui-même constitué de plusieurs étapes, qui sont autant de filtres successifs des candidatures : réception et classement des candidatures, présélection (à partir du CV et de la lettre de motivation), convocation des candidats en vue d'une première rencontre avec le chargé de recrutement, suivi, pour les candidats retenus à l'issue de cette étape, par des entretiens avec la hiérarchie du futur recruté. La sélection des candidats est un processus pouvant mobiliser de nombreuses techniques (études graphologiques, entretiens, tests) dont la variété est à la mesure de l'imagination foisonnante des concepteurs d'outils (cabinets de conseil, consultants) qui voient là, bien souvent, un débouché lucratif à des activités commerciales. Enfin, du fait qu'elle tend à concentrer tous les regards sur elle, la sélection est souvent considérée comme la source des erreurs de recrutement. Mais cela est en grande partie excessif, car la sélection n'est qu'une des étapes du processus de recrutement et ne saurait, à ce titre, prémunir contre les erreurs commises au cours des autres étapes : ce n'est pas seulement la sélection, ou toute autre étape, qui doit être

¹ Eric Campoy, Etienne Maclouf, Karim Mazouli, Valérie Neveu, op-cit, p63.

mise en cause lors d'une erreur de recrutement mais également l'articulation cohérente des différentes étapes du processus¹.

La sélection des candidats comprend également une activité administrative importante : réception et tri des candidatures, convocation aux diverses phases de la sélection et, dans l'idéal, réponse aux candidats non retenus. La décision d'embauche qui entérine la sélection du candidat est généralement confiée à la hiérarchie directe du futur recruté. Cette décision désigne en fait un moment particulièrement peu instrumenté et technicisé du recrutement ; à ce titre, elle est souvent considérée comme étant l'une des phases les plus subjectives du recrutement.

Étape 5 : L'intégration du candidat retenu

En fait, l'intégration du salarié commence avant la prise de fonctions par ce dernier. Il s'agit, en effet, pour l'entreprise, de s'assurer à l'avance que le salarié disposera des moyens nécessaires pour réussir les premières missions qui vont lui être confiées: l'accueillir, veiller à ce que les moyens matériels (bureau, ordinateur, etc.) indispensables pour être opérationnel immédiatement, soient disponibles. Afin de faciliter l'insertion du nouveau recruté, plusieurs supports peuvent être sollicités par l'entreprise : stage d'intégration, livret d'accueil, tutorat, mise en doublon avec une personne expérimentée, etc.

On peut considérer que l'intégration du salarié s'achève lorsque ce dernier est totalement opérationnel en ce qui concerne les missions qui sont liées, non seulement à son poste, mais également à sa place au sein de l'entreprise. Cela suppose de la part de l'entreprise une volonté manifeste de favoriser la prise de fonctions par le nouveau salarié et peut prendre la forme de stages de formation, ou de séminaires destinés à expliquer le mode de fonctionnement et les valeurs de l'entreprise. Cette démarche de l'entreprise est indispensable pour s'assurer que le salarié acquière et comprenne les codes et les objectifs de l'entreprise, de son service et de sa fonction. Cette compréhension permet la socialisation du salarié au sein de l'entreprise (connaissance et compréhension, mais également adhésion aux valeurs de l'entreprise, voire leur intériorisation).

Cette dernière étape revêt donc une grande importance dans le succès du recrutement. Une intégration mal préparée peut se traduire par un coût indirect important à la charge de l'entreprise. Le temps mis par le nouveau salarié pour comprendre les règles de fonctionnement à l'œuvre dans l'entreprise doit être le plus court possible pour limiter au maximum ce « coût d'intégration ». Dans le pire des cas, si l'intégration du salarié échoue, l'entreprise devra s'en séparer ; cette séparation sera coûteuse tant pour l'entreprise que pour le salarié (temps, recherche d'un nouveau salarié, contentieux)².

¹ Eric Campoy, Etienne Maclouf, Karim Mazouli, Valérie Neveu, op-cit, p64

² Ibid, pp 64-65

4.2. La gestion de l'emploi et des compétences

La GPEC peut aider les entreprises à poser autrement la problématique de l'emploi, en appréciant plus rigoureusement toutes les incidences à terme des choix politiques de l'entreprise, afin de faciliter la définition de mesures plus appropriées à la régulation du « marché interne » de l'entreprise¹.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) définit l'essentiel de la démarche engagée par une entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence l'adéquation emploi-ressource. Plus concrètement, la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles). La GPEC n'est donc pas la gestion des ressources humaines comme telle, mais elle définit le cadre et les relations à partir desquels les différentes activités de gestion des ressources humaines vont pouvoir s'organiser.

Divers constats permettent de comprendre les arguments qui justifient pleinement la défense de cette démarche :

- la réduction inéluctable de certaines activités liées à la restructuration des appareils productifs et au ralentissement de la croissance altère définitivement la croissance des effectifs,
- l'adaptation de l'organisation du travail à un management plus participatif et l'introduction de nouvelles technologies tendent à raccourcir les chaînes hiérarchiques,
- les savoir-faire des entreprises étant de moins en moins stabilisés, ils modifient en permanence le volume et la nature des emplois,
- les contraintes de productivité et les variations de l'activité font émerger des sureffectifs dont la résorption ne peut être qu'étalée dans le temps,
- l'équilibre de « plein emploi » dans les entreprises est souvent compromis par des disparités au niveau des différentes unités, des décalages entre les qualifications et des déséquilibres temporels,
- les compétences dont les entreprises auront besoin demain reposent essentiellement sur le développement des compétences des salariés dont elles disposent aujourd'hui,
- l'apparition du concept de culture d'entreprise encourage le développement des projets d'entreprise,
- l'évolution stratégique de la fonction ressources humaines appelle des mises en perspective de la gestion des ressources humaines,
- la fonction formation constitue l'un des axes prioritaires du développement des ressources humaines qu'il faudra gérer dans le temps.

¹ Jean-Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2002, p63.

Devant l'ensemble de ces défis, les entreprises ont été amenées à reconsidérer leurs politiques d'emploi et à concevoir une gestion plus rigoureuse de leur marché interne en liaison très étroite avec leur développement.

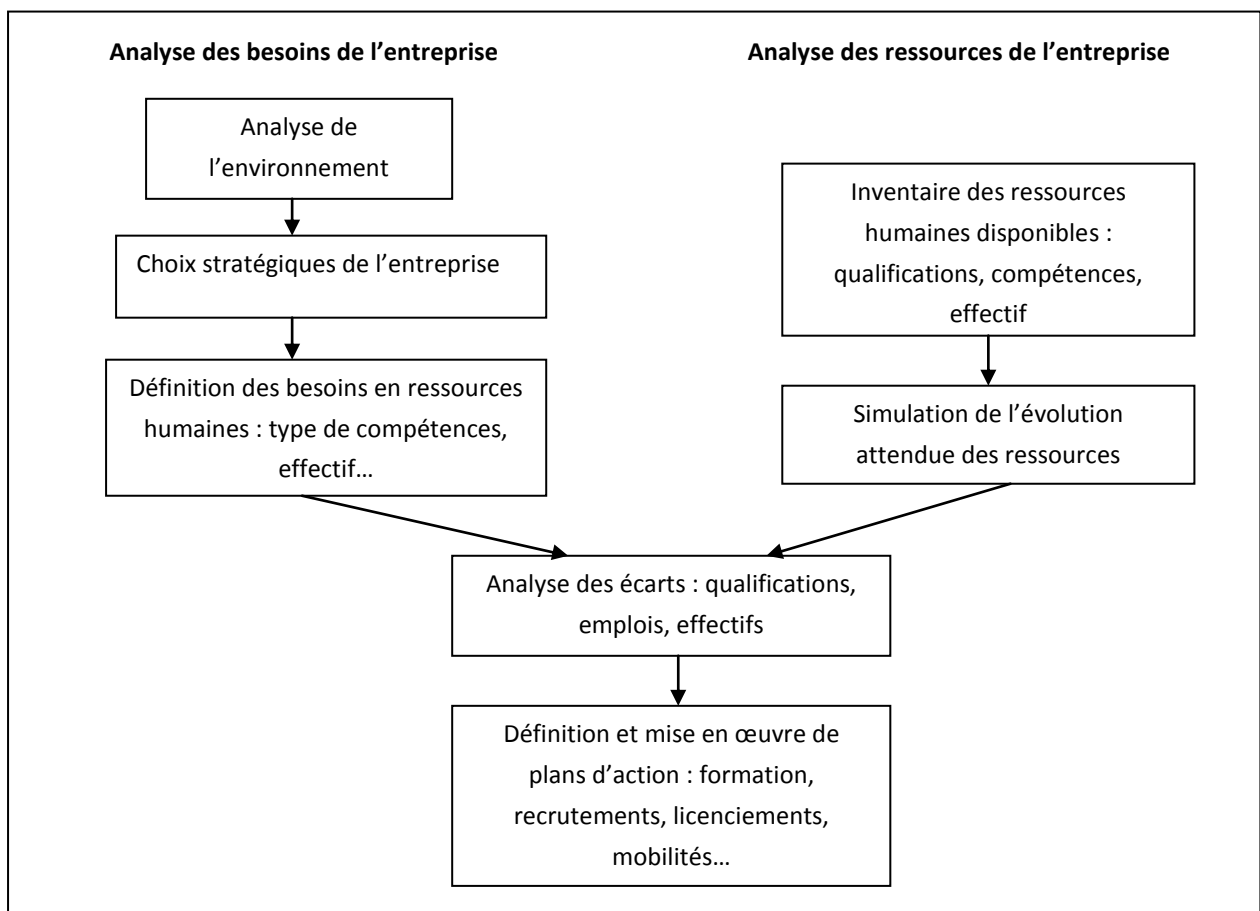
Deux éléments sont indispensables à la réussite d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

- une volonté politique exprimée en objectifs clairement définis,
- un ensemble de moyens organisationnels, techniques, méthodologiques, budgétaires, et humains¹.

4.2.1. Le processus de la GPEC

Toute démarche de GPEC suit, de manière plus ou moins explicite, le processus décrit dans le schéma suivant :

Figure N° 17 : la démarche générale de la GPEC



Source : Faycel Benchemam, Géraldine Galindo, Mémentos LMD - Gestion des ressources humaines, 5^{ème} édition, Gualino, France, 2015, p35.

¹ Jean-Pierre Citeau, GRH, op-cit, pp63-64.

Deux grandes analyses vont permettre d'anticiper l'évolution des ressources humaines, en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

A - Première étape : analyse de l'effectif de l'entreprise

Pour analyser les ressources actuelles de l'organisation, il convient d'identifier et répertorier toutes les personnes travaillant pour et dans l'entreprise¹.

1. L'effectif

Il se compose des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail, quelle qu'en soit la forme (CDI, CDD, à temps partiel, ou même suspendus).

2. La structure de l'effectif

À partir du registre du personnel, qui comporte la date de naissance, il est possible de construire la pyramide des âges à un moment donné. Cette pyramide peut être plus ou moins détaillée selon la division par sexe, nationalité ou même selon les classes d'âge retenues. Différentes formes de pyramides existent :

- la pyramide des anciennetés
- la répartition par sexe
- la structure des qualifications

3. L'évolution des effectifs

Recrutements, départs, promotions..., affectent la composition et le volume de l'effectif. Le suivi de ces mouvements permet d'anticiper les évolutions futures. Ce suivi répertorie toutes les entrées (CDI, CDD...) et les sorties (démission, licenciement pour cause économique, réelle et sérieuse, mutations, retraites...)

Toutes ces données permettent d'obtenir une « photographie » actuelle des ressources humaines dans l'entreprise, mais aussi une photographie prévisionnelle de ces ressources humaines dans un horizon plus ou moins lointain.

Mais il convient de répertorier également les besoins en emplois et compétences de l'organisation, pour un avenir plus ou moins proche².

¹ Faycel Benchemam, Géraldine Galindo, op-cit, p35

² Ibid, p36

B - Deuxième étape : analyse des besoins futurs de compétences

1. La définition du poste

Comme les effectifs, il faut connaître à un moment donné le contenu des emplois de l'entreprise. La description des postes présente tous les aspects importants du poste. Elle doit correspondre à une réalité et nécessite une analyse approfondie.

2. La cartographie des emplois (ou carte des emplois)

Cette carte poursuit plusieurs objectifs :

- proposer un document synoptique permettant d'embrasser d'un seul coup d'œil l'ensemble des emplois types d'une organisation donnée ;
- regrouper les emplois types par grandes familles ;
- permettre d'entrer dans le répertoire des emplois types.

Elle sert de base à la mise en place d'une information interne. Ainsi, dans le cadre de la mobilité interne, un groupe diffuse l'information sur les postes vacants en se référant à la carte des emplois.

Après une analyse des facteurs clefs d'évolution de l'entreprise, la démarche va chercher à déterminer les emplois cibles, ceux amenés à disparaître et ceux susceptibles de transformations. Pour affiner cette analyse des emplois, deux autres outils peuvent être élaborés :

- les fiches d'emplois types, par famille professionnelle en partant des métiers existants dans l'entreprise ;
- un référentiel des compétences permettant de lister par ordre d'importance les compétences requises pour tenir un poste. La typologie la plus connue étant de déterminer pour un poste les compétences en termes de savoirs, savoir-faire, savoir-être.

C - Troisième étape : la gestion de l'emploi dans l'entreprise

La GPEC doit permettre d'adapter quantitativement et qualitativement les hommes et les emplois dans l'entreprise. Elle se déroule essentiellement sur le court et moyen terme et permet l'adéquation régulière entre les besoins et les ressources. Les excédents représentent des surcoûts en termes de paiement du personnel, tandis que les insuffisances (en personnel et qualifications) peuvent être préjudiciables à la compétitivité de l'entreprise. Toute organisation doit alors conserver une marge de sécurité. De manière schématique, le tableau suivant répertorie les différentes actions généralement initiées par les entreprises.

Tableau N° 4 : les plans d’actions de la GPEC.

Mesures envisageables	Effectif insuffisant	Effectif excédentaire
Qualifications insuffisantes	Actions de formation Recrutements (sous différentes formes)	Formations et promotions internes. Départs avec remplacement partiel Recours à des entreprises spécialisés (sous-traitance, conseil...)
Qualifications excédentaires	Recrutements Départs vers certaines qualifications (essaimage, conseil...)	Départs (essaimage, <i>outplacement</i> , plans de sauvegarde pour l’emploi).

Source : Faycel Benchemam, Géraldine Galindo, op-cit, p 39.

Légende :

- Essaimage : manière d’externaliser des activités en incitant les salariés compétents, que l’on ne peut utiliser à plein-temps, à s’établir à leur compte.
- Outplacement : accompagnement à la recherche d’un nouvel emploi dans une autre entreprise¹.

4.2.2. La gestion des compétences

La compétence peut être envisagée sous l’angle des savoirs, du comportement professionnel, de l’expérience ou encore du processus de résolution de problèmes à mettre en œuvre au cours de l’action. Nous sommes face à une mosaïque de définitions aux registres différents. Chacune des approches peut avoir sa pertinence au regard des objectifs de GRH poursuivis: système de rémunération, évaluation annuelle, mobilité, formation...

On peut toutefois noter des points de convergence entre les différents auteurs à savoir:

- ✓ Le concept de compétences est centré sur l’individu et non sur des postes. Parler de la compétence ou des compétences, c’est avant tout parler des hommes.
- ✓ Il a un rapport direct à l’action. Parler de compétences, c’est parler de ce qui est mis en œuvre dans l’action.
- ✓ La compétence est toujours contextualisée et le contexte est déterminant pour que s’exprime une compétence particulière d’un individu.
- ✓ La compétence est une combinatoire formée de savoirs, savoir-faire et savoir-être; l’individu va mobiliser simultanément ces différentes ressources.
- ✓ La compétence n’est pas la connaissance.

¹ Faycel Benchemam, Géraldine Galindo, op-cit, p37-39

- ✓ Les compétences doivent pouvoir se traduire de façon opérationnelle (chacun sait que lire un guide en dix leçons pour apprendre la danse classique ne suffit pas pour savoir danser).
- ✓ La compétence n'est pas l'activité mais permet l'activité.
- ✓ La compétence n'est pas la performance, mais en constitue une des composantes¹.

4.2.3. Les paramètres de compétence

Dans cette approche par le métier qui s'articule autour de quatre paramètres, chaque salarié va se positionner sur l'ensemble des compétences que sont les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être et les savoir-évoluer.

- Les savoirs : c'est-à-dire l'ensemble des connaissances générales ou spécialisées à posséder. Il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques et techniques.
- Les savoir-faire : ils concernent la maîtrise d'outils et de méthodes dans des contextes bien spécifiques. Il importera de préciser dans quelle mesure ces savoir-faire sont transférables à des situations de travail diversifiées.
- Les savoir-être : c'est-à-dire les attitudes et les comportements des personnes au travail, les façons souhaitables d'agir et d'interagir.
- Les savoir-évoluer : ils concernent à la fois les possibilités de progresser dans le métier et/ou d'aller vers d'autres types d'activités; ils seront appréciés sur la base de ce que l'on nomme généralement le potentiel individuel. Cette flexibilité ne concerne pas seulement les cadres mais l'ensemble des personnels soumis à des évolutions des techniques et de l'organisation².

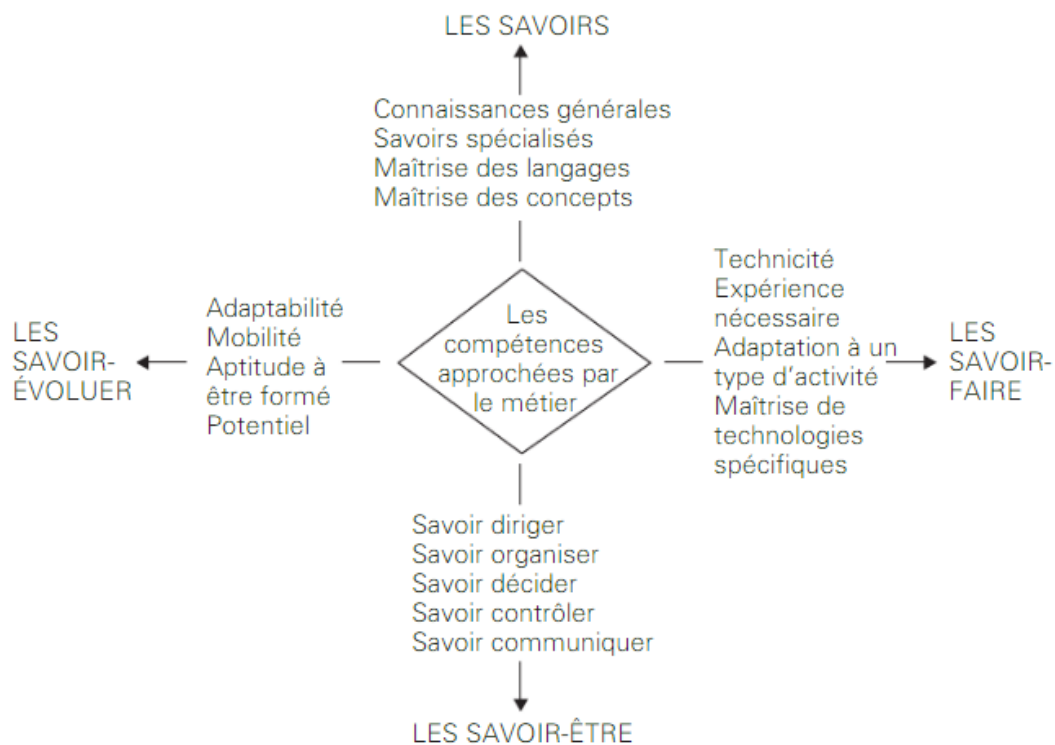
La figure ci-dessous traduit les quatre axes possibles d'une approche rationnelle des compétences. Suivant le niveau des postes et les types de branche concernés, l'entreprise hiérarchisera les composantes du métier: pour les cadres par exemple, on étudiera de façon privilégiée les savoir-être, dans la banque et pour les employés, on mettra l'accent sur les savoir-faire spécifiques. L'exemple suivant détaille les compétences requises pour le métier de contrôleur de production dans l'industrie électronique³.

¹ Annick Haegel, Toute la fonction Ressources Humaines : Savoirs - Savoir-faire - Savoir-être, 3ème édition, Dunod, 2016, p142.

² Bernard Martory, Daniel Crozet, Bruno Solnik, GRH, op-cit, p19.

³ Ibid, p20.

Figure N° 18 : Le métier approché par quatre paramètres de compétence



Sources : Bernard Martory, Daniel Crozet, Bruno Solnik, Gestion des ressources humain, op-cit, p20.

4.3. La rémunération

La rémunération du salarié est un des éléments clés du contrat de travail : elle est la contrepartie monétaire du service rendu. Mais au-delà de cette appréciation juridique, elle est, pour l'immense majorité des salariés l'unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises l'élément majeur de leurs coûts de production. Entre l'entreprise et son personnel les enjeux liés à la fixation de la rémunération s'inscrivent donc dans des logiques contradictoires. Rien d'étonnant à ce que les syndicats fassent de la rémunération un thème privilégié de revendications et que les dirigeants la désignent comme l'un des mécanismes déterminants de l'équilibre économique de leur entreprise.

Pour l'entreprise, la détermination de la rémunération devrait satisfaire au moins deux conditions : minimiser ses effets sur les coûts de production et maximiser son impact sur le comportement des salariés. Pour satisfaire ces deux conditions, les responsables de la politique sociale de l'entreprise ne peuvent se contenter de mesures ponctuelles et fragmentaires dont la portée ne pourrait être que limitée. La rémunération doit s'appuyer sur

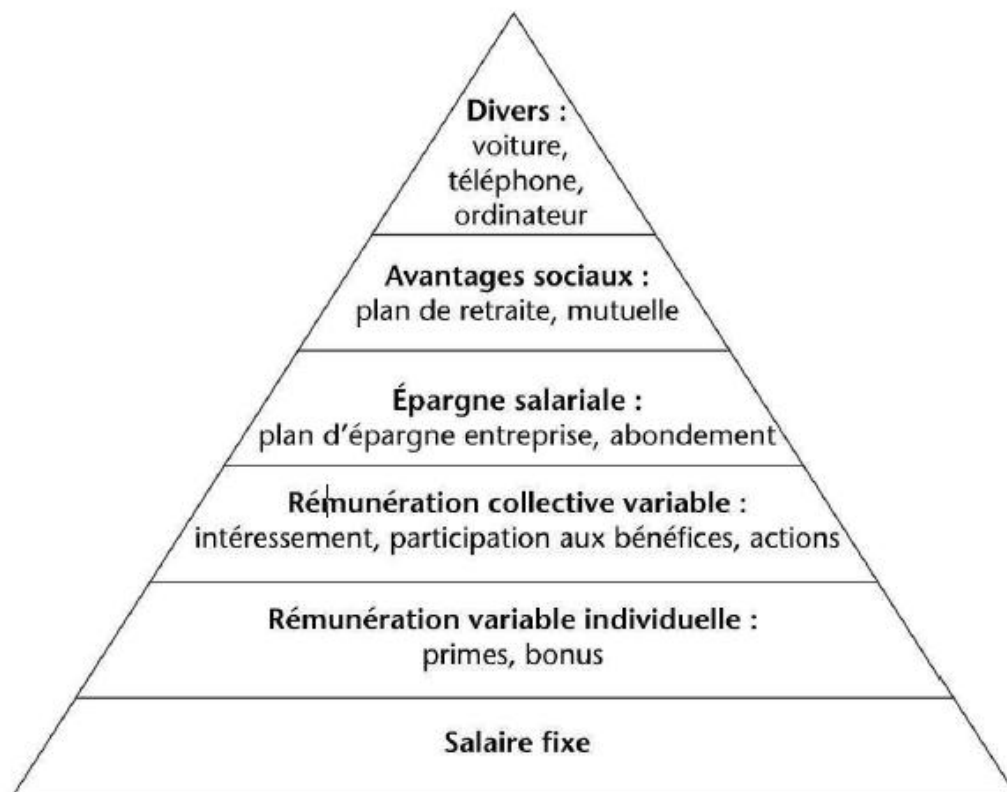
un véritable système intégré et évolutif de dispositifs s'articulant autour de trois axes : l'équilibre financier, la cohérence externe et l'équité interne¹.

4.3.1. La pyramide des rémunérations et ses composantes

Le cas d'entreprise montre que les choix de politique de rémunération sont importants pour attirer, retenir, motiver et reconnaître les salariés. Comment bâtir un système attractif, fidélisant et motivant, tout en maîtrisant les coûts salariaux ?

La métaphore de la « pyramide de rémunération » reprise dans la figure ci-après est très utile pour y répondre².

Figure : N° 19 : Les diverses formes de rémunération



Source : Sylvie Guerrero, Les outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2014, p 142.

¹ Jean-Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, op-cit, p137.

² Sylvie Guerrero, Les outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2014, p 142

La pyramide de rémunération met en valeur la richesse des dispositifs de rémunération :

- Elle montre que le salaire fixe n'est que la partie la plus visible des formes de rémunération que peut recevoir un salarié. Si le salaire fixe joue un rôle majeur dans l'attraction des salariés, il ne suffit pas à lui seul pour motiver et retenir.
- Les primes, les bonus, les commissions ou toute autre forme de rémunération variable liée aux performances *individuelles* permettent de récompenser les salariés en fonction de leurs performances.
- La rémunération variable est parfois liée au chiffre d'affaires et dans ce cas, les compléments de rémunération sont directement reliés aux revenus de l'entreprise. L'autre intérêt de la rémunération variable individuelle est de motiver les salariés en reconnaissant les performances de chacun.
- L'épargne salariale et la rémunération variable collective visent à relier la rémunération des salariés aux résultats de l'entreprise. De ce fait, on espère associer les salariés aux enjeux stratégiques et aux résultats financiers de l'entreprise.
- Les avantages sociaux et divers incluent les plans de retraite, les mutuelles de santé, mais aussi des avantages qui confèrent un statut privilégié à ceux qui en disposent : téléphone, ordinateur, voiture, formation, etc. En offrant des avantages sociaux à long terme, on donne aux individus le sentiment qu'ils sont traités de manière privilégiée. C'est pourquoi les salariés qui bénéficient de tels avantages devraient être davantage attachés à leur organisation¹.

Tableau N° 5 : L'impact des principaux outils de rémunération

Salaire	Attirer, motiver
Primes et bonus liés aux performances	Motiver
Rémunération collective variable	Attacher, fidéliser
Épargne salariale	Attacher, fidéliser
Avantages sociaux	Fidéliser
Divers	Attirer, attacher, fidéliser

Source : Sylvie Guerrero, Les outils des RH, op-cit, p143

En somme, une politique de rémunération bien pensée peut miser sur différents dispositifs pour attirer, retenir et motiver ses salariés. En optant sur d'autres dispositifs que le seul salaire, il devient alors plus facile de maîtriser la masse salariale, de maintenir une équité interne, et d'offrir un « package » de rémunération attractif à l'embauche².

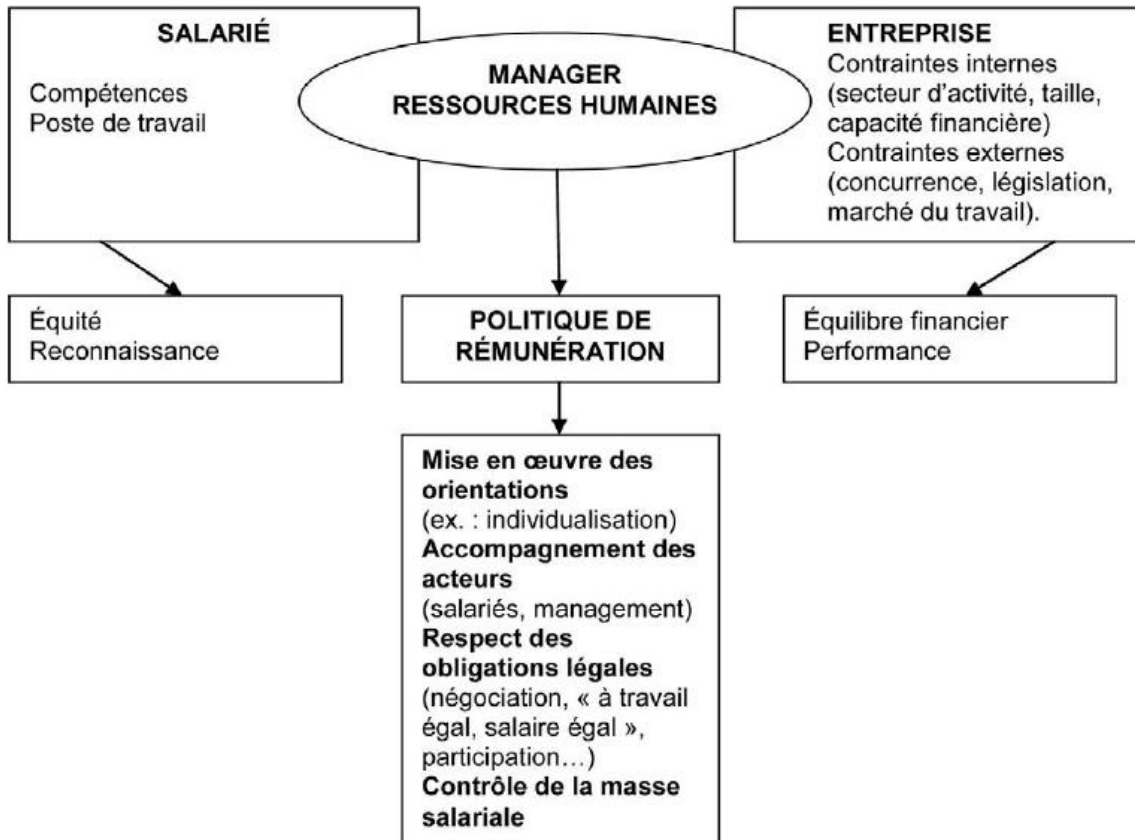
¹ Sylvie Guerrero, Les outils des RH, op-cit, p 143

² Ibid, p 143

4.3.2. Les politiques de rémunération

Plusieurs paramètres entrent en jeu lorsque les rémunérations sont fixées, de manière individuelle ou collective, dans une entreprise.

Figure N° 20 : Les politiques de rémunération



Source : Faycel Benchemam, Géraldine Galindo, GRH , op-cit, p100.

La rémunération est depuis longtemps considérée comme un système dynamique à plusieurs composantes entre lesquelles l'entreprise a à arbitrer. Rémunérer des salariés représente en effet un coût pour l'entreprise (par le biais de la masse salariale). La rémunération est aussi considérée comme un puissant levier de motivation et de performance au travail.

Différents acteurs sont de fait impliqués dans le choix, l'évolution et les conséquences des systèmes de rémunération des entreprises. L'État impulse ainsi certaines évolutions de la rémunération (en augmentant le SMIC).

La rémunération va aussi être au centre d'un arbitrage entre les coûts, l'investissement et la flexibilité. Elle va susciter les calculs de nombreux ratios à l'origine de diagnostics et stratégies d'entreprises. Des comités de rémunération sont ainsi mis en place dans les grandes

entreprises pour envisager les rémunérations de leurs dirigeants et parfois des cadres dirigeants.

La politique de rémunération est nécessairement une politique contingente qui doit s'adapter aux configurations de l'organisation (taille, effectif, position sur le marché, culture d'entreprise...). Il est donc important d'éviter les effets de mode du benchmarking des pratiques de rémunération.

De la même façon, concernant les pratiques d'augmentation individuelle et plus généralement les politiques d'individualisation, les pratiques (comme l'établissement des critères d'individualisation) doivent être adaptées aux populations ciblées (cadres, agents de maîtrise, employés, ouvriers, etc.).

L'élaboration d'une politique de rémunération passe enfin par des vecteurs de communication: information et consultation de la hiérarchie, des salariés (information individuelle et collective) et des représentants du personnel, qui jouissent en la matière de certaines prérogatives légales en matière de négociation salariale et lors de la mise en place ou la modification de systèmes de rémunération collective¹.

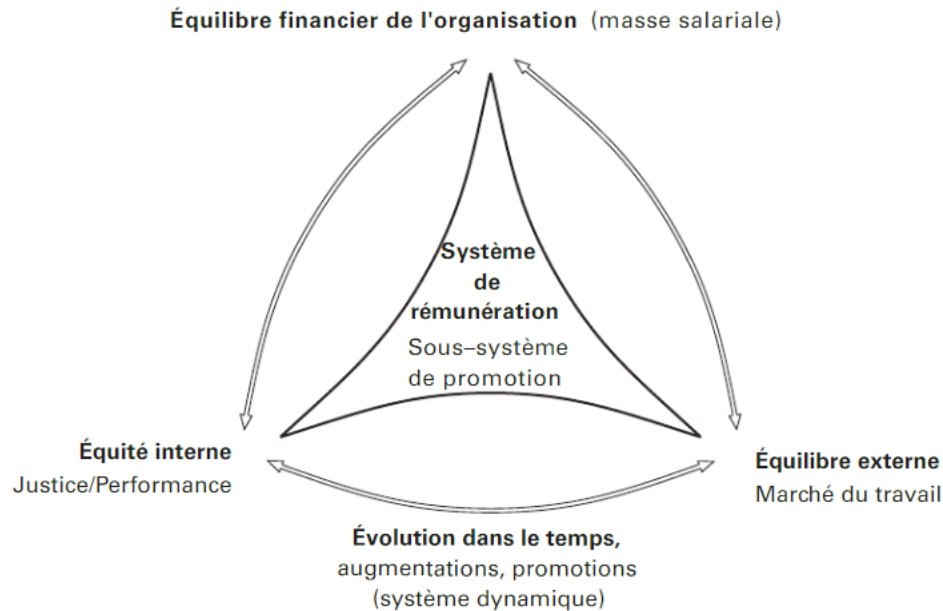
4.3.3. Le système de rémunération est en équilibre sur trois piliers.

- Le niveau de la masse salariale. Il est significatif de la contrainte des équilibres financiers de l'unité. Le versement des salaires constitue dans la plupart des cas le poste le plus important des engagements financiers des entreprises; aussi le niveau de la masse salariale constitue-t-il une variable décisive de la politique financière de l'unité. Des réflexions prospectives sur l'évolution de la masse salariale peuvent contribuer à clarifier les choix en termes de dépenses totales consacrées aux ressources humaines.
- La compétitivité externe. Compte tenu d'un état de marché du travail pour chaque type de qualification, toute unité proposant des rémunérations qui, à qualification égale, s'avèreraient durablement et significativement inférieures à ce qui est proposé sur le marché du travail, s'expose à deux dysfonctionnements graves: son recrutement devient malaisé, elle a des difficultés à maintenir ses salariés dans leur poste.
- L'équilibre interne. L'équilibre des rémunérations au sein de l'unité repose sur deux composantes:
 - un sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressenties dans l'unité. Le secret des rémunérations qui est maintenu dans bon nombre d'entreprises n'est qu'un palliatif équivoque à l'absence d'équilibre;
 - le caractère incitatif de la rémunération: elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance; c'est dire qu'un système «général» doit être de

¹ Faycel Benchemam, , Géraldine Galindo, GRH, op-cit, pp101-102.

nature à favoriser des efforts «individuels», ce qui explique les difficultés de sa mise en place¹.

Figure N° 21 : Le système de rémunération: système dynamique à trois composantes



Source : Bernard Martory, Daniel Crozet, Bruno Solnik, GRH, op-cit, p131.

4.4.La formation

4.4.1. Le processus de formation

Le processus de formation a généralement trois types de clients. À l'évidence, la direction générale en charge des démarches stratégiques et des développements de l'activité est un client principal. À côté, les managers sont au cœur de l'expression des besoins et de la mise en œuvre sur le terrain des montées en compétences. Enfin, les formations ne sauraient être conçues et développées sans les salariés auxquelles elles sont destinées: ils sont donc les clients directs.

Dans le processus formation, l'expérience montre qu'il est commode dans beaucoup de cas de retenir cinq types d'activités définies et caractérisées par leurs «livrables».

- **Activités 1:** identifier et hiérarchiser les besoins. On tient compte des résultats du processus de gestion prévisionnelle des compétences et des remontées des demandes venues des managers. Le livrable en la matière est un projet organisé de montée en compétences, hiérarchisant les cibles à atteindre pour l'année.

¹ Bernard Martory, Daniel Crozet, Bruno Solnik, Gestion des ressources humaine : Pilotage social et performances, Dunod, 9ème édition, 2016, pp130-131.

- **Activités 2:** recenser les moyens, bien sûr en termes de formations classiques sous forme de séminaires mais aussi, et de plus en plus souvent, par l'ensemble des moyens de diffusion de la connaissance au sein d'une organisation : organisation de bases de données, retours d'expérience systématiques, mise en œuvre des apprentissages collectifs... Le produit de cette activité consiste dans un recensement complet des moyens et leur hiérarchisation pour répondre aux choix stratégiques de montée en compétences.

- **Activités 3:** mettre en adéquation la contrainte budgétaire, les besoins et les moyens, tout en tenant compte de l'adhésion nécessaire des partenaires sociaux et définir et négocier le plan de formation qui traduit, dans un cadre légal, l'adéquation entre les besoins et les moyens pour les formations formelles.

- **Activités 4:** mettre en œuvre concrètement les montées en compétences, en réalisant les calendriers, en opérant les arbitrages entre les activités courantes et les formations, c'est-à-dire en opérant la gestion quotidienne de la mise en œuvre des moyens.

Les livrables consistent dans la mise en œuvre des différents projets d'apprentissage avec une adaptation de plus en plus grande dans le court terme pour tenir compte de l'évolution des activités et de l'apparition de nouveaux besoins. La réalisation absolument parfaite du plan de formation défini à l'avance ne peut être un objectif absolu sans tenir compte de la réactivité et de la souplesse dans la mise en œuvre des apprentissages.

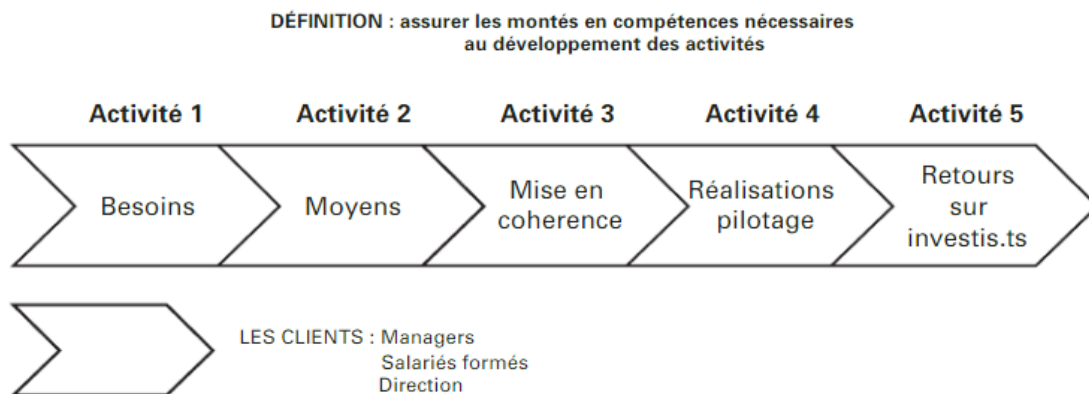
- **Activités 5 :** Il s'agit du suivi des retours après formation, de la gestion des retours d'expérience, c'est-à-dire d'un ensemble d'activités apparues plus récemment et jugées vitales car elles concernent l'efficacité du processus.

Elles peuvent se traduire par un tableau de bord de la qualité du suivi des retours, à chaud après les périodes de formation et de plus en plus souvent dans la durée à l'issue de six mois ou un an après les actions¹.

Le schéma ci-après permet de visualiser le déroulement du processus au service de ses clients.

¹ Bernard Martory, Daniel Crozet, Bruno Solnik, Gestion des ressources humaine, op-cit, p 97

Figure N° 22 : Le processus Formation



Source : Bernard Martory, Daniel Crozet, Bruno Solnik, GRH, op-cit, p98

4.4.2. L'évaluation de la formation

Les quatre niveaux d'évaluation de la formation se résument dans le schéma qui suit ¹:

Figure N° 23 : Les quatre niveaux d'évaluation de la formation

<p>Niveau 1 : évaluation de satisfaction</p> <p>Quelle est l'opinion « à chaud » des stagiaires sur la prestation de formation ?</p>
<p>Niveau 2 : évaluation pédagogique</p> <p>Les stagiaires ont-ils acquis les connaissances et savoir-faire prévus ? Les ont-ils mémorisés ? (évaluation pédagogique différée)</p>
<p>Niveau 3 : évaluation du transfert sur les situations de travail</p> <p>Les stagiaires appliquent-ils ce qu'ils ont appris ?</p>
<p>Niveau 4 : évaluation des effets de la formation</p> <p>La formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs collectifs ou individuels fixés ?</p>

Sources : Luc Boyer, Noël Equilbey, G.R.H. Nouvelles pratiques, op-cit, p 147.

¹ Luc Boyer, Noël Equilbey, G.R.H. - Nouvelles pratiques, EMS Editions, France, 2003, p 147

- **Quelques critères d'évaluation possibles :**

- Un taux de réussite à un examen.
- Une mission confiée et menée à bien.
- Une comparaison entre un niveau «avant» et un niveau «après» formation, à l'aide d'un questionnaire de connaissances.
- Une évaluation par le manager direct de l'atteinte des objectifs de formation, quels sont les changements qu'il constate chez ses collaborateurs.
- Une évaluation par les utilisateurs des services rendus par les formés (clients internes ou externes, collaborateurs...).
- Un essai professionnel.
- Une observation de certains ratios de production (quantités produites en augmentation, qualités et délais améliorés...).
- Une observation de ratios sociaux (turn-over, mobilité, polyvalence...).

La méthode d'évaluation devra être précisée et prévue avant même l'action formatrice. Le stagiaire en sera informé. Si l'entreprise peut utiliser une mesure de la satisfaction des stagiaires, durant la première année de sa certification, elle devra abandonner cette formule à l'issue des audits internes qu'elle doit mettre en place. Car, correctement réalisés, ces audits montreront l'inefficacité de cet outil d'évaluation et les actions correctives conduiront le système formation à évoluer vers l'évaluation par objectifs¹.

4.4.3. Les types de formation

Il y a cinq types de formation:

- **La formation d'adaptation :**

Elle recherche à améliorer les résultats opérationnels d'une entreprise (chiffre d'affaires, productivité, etc...) en augmentant les connaissances des collaborateurs et en améliorant leurs capacités à résoudre les problèmes. Il s'agit aussi pour le personnel de développer des comportements, des savoirs d'être plus efficaces.

- **La formation gestion prévisionnelle :**

Dans ce cas la formation vise le maintien de l'emploi ou le développement de la motivation par le biais d'un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils.

L'entreprise s'assure préalablement des aptitudes possédées par le personnel qui bénéficiera de ces actions de formation.

¹ Sylvie Faisandier Jacques Soyer, Fonction formation, édition d'organisation, Paris, 2007, p61

Les budgets de ces actions de formation sont généralement centralisés entre les mains du responsable formation ou du directeur des ressources humaines

- **La formation outil intellectuel de base :**

Ce type représente une formation générale (langue, sciences exactes, prise de décision, etc....) en vue de l'évaluation du niveau des salariés.

Cette formation fonctionne généralement sur base du volontariat et elle dispose des budgets centralisés.

- **La formation culture d'entreprise :**

La formation sera proposée à tous les salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat, ce sont les stagiaires qui disposent de l'essentiel du pouvoir d'inspection ; les budgets de ce type de formation sont souvent centralisés¹.

4.4.4. Les enjeux de la formation

La formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à améliorer la performance des entreprises :

- la formation permet d'améliorer la qualité du travail : elle contribue à développer les connaissances et les aptitudes des salariés ;
- la formation favorise une meilleure coordination des tâches ;
- la formation facilite l'intégration du progrès technique (équipements, modification des modes d'organisation...)
- la formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés...

Les dispositifs légaux de formation professionnelle visent à permettre aux salariés de se former de manière à développer leurs compétences mais également à se maintenir dans un emploi tout au long de la vie en leur proposant d'acquérir des compétences variées, de faire valider ces compétences et de définir un projet personnel et professionnel (employabilité).

Du côté des entreprises, les actions de formation du personnel peuvent correspondre à une stratégie réactive ou proactive :

- une stratégie réactive de formation : l'entreprise réfléchit à sa politique de formation en fonction des changements qui affectent l'entreprise ;
- une stratégie proactive de formation : l'entreprise réfléchit aux compétences de son personnel dans le cadre de sa stratégie globale et fait le lien entre politique de formation et gestion prévisionnelle de l'entreprise.

¹ Alain Meignant, manager la formation, édition liaisons, Paris, 2001, p.61

Dans une perspective de développement des ressources humaines, la formation doit faire l'objet d'une véritable politique pour optimiser son pilotage et la replacer dans le périmètre global de la politique RH de l'entreprise. Définir une politique de formation doit conduire à faire le lien entre formation, gestion des compétences, gestion des parcours professionnels, mobilité, promotion sociale¹...

4.5. Les relations sociales

Les relations du travail définissent l'ensemble des rapports individuels et collectifs qui se nouent, à l'échelon d'une organisation ou à celui d'une économie globale à propos du travail. Ces relations traduisent plus ou moins fortement des conflits d'intérêt entre les différents acteurs impliqués. Elles sont donc de nature plus ou moins conflictuelle et nécessitent par conséquent des systèmes de régulation capables de canaliser les affrontements inévitables entre les partenaires sociaux².

4.5.1. Les relations sociales et la GRH

La GRH est vécue comme un ensemble de différentes pratiques concernant aussi bien la gestion individuelle que collective du travail. La mise en place de ces pratiques nécessite de connaître la place, les spécificités et les motivations qui animent les personnes et les conduisent à agir dans le cadre organisationnel.

Si le comportement au travail du salarié se construit à partir de son identité propre, ce qui renvoie à son comportement individuel, mécanisme prenant sa racine dans divers facteurs (personnalité, statut, rôle, fonction), l'organisation est une institution spécifique d'expression de rapports sociaux et « politiques » où les groupes d'individus produisent des actions.

Ainsi la GRH, dans ses dimensions et enjeux, doit s'appuyer sur une étude du fonctionnement des groupes qui existent de façon formelle (les unités de travail, les équipes, les institutions représentatives du personnel...) ou informelle (en fonction d'affinités partagées par exemple). De nombreux travaux théoriques issus de la sociologie et de la psychologie se sont intéressés depuis longtemps aux dynamiques de groupe, en tentant de comprendre pourquoi et comment se créent, se développent et disparaissent ces structures sociales. L'étude de ces phénomènes ne peut être absente des théories et des pratiques de GRH dans la mesure où l'efficacité des groupes trouve une répercussion évidente sur la performance globale de l'organisation.

La forme institutionnelle de groupe la plus établie, connue et parfois même redoutée des managers RH est celle qui recouvre le champ des relations sociales où les institutions représentatives du personnel disposent de nombreuses prérogatives légales, issues d'un long construit historique. Le déclin des effectifs syndicaux pourrait a priori laisser penser à une disparition de ces relations professionnelles en tant que préoccupation des gestionnaires des ressources humaines. Mais en étudiant l'histoire de ces syndicats, leur structuration et leur

¹ Chloé Guillot-Soulez, La gestion des ressources humaines 2016-2017, Ed. 9, Gualino, France, 2016, p82

² Jean-Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, op-cit, p193.

rôle dans la GRH, nous pouvons constater que les relations professionnelles restent d'actualité, sous des formes avec des acteurs en partie recomposés.

Il convient donc pour le gestionnaire RH de connaître les origines et l'existence légale de notre système de relations collectives qui pose des bornes à toute gestion collective de l'organisation et tout particulièrement au niveau de la négociation. Cette gestion peut connaître des orientations plus négatives pour l'organisation, ce qui renvoie à la notion de conflits et à leurs modalités de règlement¹.

4.5.2. Le conflit et ses formes

« Aucune harmonie préétablie n'assure que, dans une entreprise, une administration ou, plus généralement, dans une organisation, les intentions et les intérêts des différents participants coïncident. Si c'était le cas, la tâche des dirigeants serait bien aisée. » Ainsi commence l'ouvrage de J.-D. Reynaud intitulé Sociologie des conflits du travail. Il définit le conflit comme la divergence des intérêts, des prétentions et des perspectives. L'illustration du constat par les salaires est classique : rares sont ceux qui, dans une organisation, s'estiment payés à la hauteur de leurs efforts ou mérites et il n'est pas de politique salariale qui n'engendre quelques frustrations. Ces frustrations débouchent parfois sur des grèves, issue qui reste heureusement relativement exceptionnelle. Il convient donc d'affiner cette notion de conflit pour décoder ses manifestations et ses évolutions.

Quatre distinctions sont utiles :

- Conflit ouvert et conflit fermé. A. Hirschmann² identifie deux types d'expression du mécontentement : l'un comporte l'expression publique d'une revendication (*voice* , la grève relèverait de cette catégorie), l'autre prend en compte le retrait partiel ou total (*exit* , du désengagement personnel à la démission).
- Conflit manifeste et conflit dévié. Une revendication peut servir de support à une insatisfaction se situant à un autre niveau. C'est le cas de la revendication salariale qui est plus fédératrice que des frustrations plus locales ou personnelles.
- Conflit ponctuel et combat pour le changement des règles. Le conflit est un révélateur des situations de travail et l'enjeu d'une large partie de l'activité conflictuelle tourne autour de la formation des règles et de la constitution d'une nouvelle légalité.
- Conflit local et conflit global.

Ces distinctions sommaires renvoient chacune à des difficultés de l'observation sociale et du pronostic quant à l'imminence d'un conflit ouvert ; elles illustrent aussi les problèmes d'interprétation d'un conflit, même lorsqu'il a cessé d'être ouvert. Essayons cependant de donner quelques pistes méthodologiques pour l'analyse de conflits³.

¹ Faycel Benchemam, Géraldine Galindo, op-cit, p169.

² Dans son écrit (Hirschman A., *Exit, Voice and Loyalty* , Harvard University Press, Cambridge, 1970.)

³ Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie*, Dunod, 2003, pp36-37

4.5.3. Les résolutions des conflits

L. Lethielleux distingue trois modalités de résolution des conflits :

- stratégiques : « négociations qui influencent ou permettent de mettre en application la stratégie de l'entreprise. Ce type de négociation est utilisé dans le cadre d'alliances ou de plans de restructuration » ;
- intermédiaires : « employé pour les négociations où un élément est important (coûts, enjeux...) mais ne remettant pas en cause la stratégie. Il peut s'agir de négociation d'un séminaire, d'un licenciement individuel » ;
- routinières : « vise toutes les négociations dont les éléments n'ont pas fondamentalement changé ou évolué, comme les négociations sociales trimestrielles »¹.

4.5.4. Les difficultés

Le responsable RH devra se faire en permanence conseiller par un juriste qui seul sera au courant des dernières évolutions du Code du travail et de sa convention collective, ainsi que de la jurisprudence sur le sujet. On notera que certaines entreprises ont du mal à convaincre les personnels de s'impliquer, chacun préférant s'occuper de lui et refusant de prendre une quelconque responsabilité...

Dans d'autres entreprises, il y a des délégués du personnel, mais ils ne sont absolument pas représentatifs de celui-ci. De l'extérieur, on a l'impression d'observer deux mondes totalement différents. Les salariés d'une part, et les représentants du personnel qui ne finissent plus par représenter qu'eux-mêmes. Ce déficit de représentativité se retrouve bien entendu au niveau syndical ce qui n'est pas une bonne chose. Le responsable RH devra s'impliquer pour éviter de tels comportements, par exemple en ne considérant pas les représentants syndicaux ou élus comme des empêcheurs de tourner en rond, mais comme des contributeurs et accélérateurs de progrès et en le faisant savoir autour de lui².

Section 2 : les nouvelles problématiques de la fonction ressources humaines

Les ressources humaines donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée. Le directeur des ressources humaines aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir agile et compétitive.

¹ Faycel Benchemam, Géraldine Galindo, op-cit, p180.

² Pierre-Michel do Marcolino, Les fiches outils du responsable RH : 110 fiches opérationnelles, Eyrolles, 2014, pp 479-480

Il veille à développer et mobiliser les compétences des salariés avec la stratégie de l'entreprise. Il accompagne les changements et les transformations. Il veille à la motivation, l'implication et l'engagement des salariés¹.

Nous étudions dans cette section dans un premier lieu les grands défis de la FRH, ensuite nous verrons les nouvelles pratiques de la GRH.

1. Les grands défis

Le développement durable, La mondialisation et la globalisation des marchés, La révolution digitale ... sont tous des éléments qui influencent le marché de l'emploi d'aujourd'hui. En plus, chaque secteur d'emploi se retrouve confronté à des défis particuliers.

Longtemps envisagée comme une fonction administrative et comptable, la Gestion des Ressources Humaines s'est enrichie, au fil du temps suite aux défis, que se doit se relever l'entreprise de nos jours.

- *Le développement durable/ la responsabilité sociale des entreprises*

Dans un environnement toujours plus complexe, du fait de la globalisation des économies et du développement des outils de communication, les responsabilités de l'entreprise se sont étendues à de nouveaux domaines et concernent de nouvelles parties prenantes. Fédérées sous le terme de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), ces préoccupations sociales, sociétales et environnementales s'intègrent dans les activités de gestion et modifient singulièrement les stratégies d'entreprise. L'émergence du développement durable dans les années 1990 et ses prolongements sociaux et sociétaux ont eu de nombreux impacts sur les organisations, entraînant de nombreux changements culturels en entreprise et modifiant les politiques de ressources humaines².

Aussi, le développement des ISR (investisseurs socialement responsables) et de la notation extrafinancière permet d'orienter les achats d'action vers les entreprises socialement responsables, imposant aux entreprises de rendre compte de leurs engagements sociaux et sociétaux. Le reporting social, sociétal et environnemental devient essentiel³.

- *SIRH*

En 30 ans, le concept de SIRH s'est étendu sur le plan des fonctionnalités (de la paie à la gestion du capital humain et au décisionnel et s'est ouvert à un public plus large, de l'expert RH à l'ensemble de l'entreprise et de ses partenaires externes) devenant dès lors plus complet, plus ouvert et plus collaboratif. «Le SIRH des années 2010 continuera de s'ouvrir et proposera de plus en plus de services à la demande.»

¹ Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 20e édition, Vuibert, Paris, 2016, p1.

² Charles-Henri Besseyre Des Horts, RH au quotidien : 100 fiches, 2e édition, Dunod, Paris, 2015, p29.

³ Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, op-cit, p6.

La démocratisation des technologies issues d'Internet depuis le début des années 2000 a contribué à ce qu'il soit également personnalisable (en fonction des besoins des différents acteurs qui y ont accès) et accessible de multiples manières (intranet, Internet, smart-phones, etc.)¹.

- ***La mondialisation et la globalisation des marchés***

Rares sont les entreprises qui, aujourd'hui, peuvent limiter leur terrain d'activité à leur ville, à leur région, à leur pays. Pour développer leur chiffre d'affaires et accroître leur rentabilité, elles sont très rapidement conduites à vendre hors des frontières, à rechercher des fournisseurs plus compétitifs dans des zones éloignées de leurs propres implantations, à soustraire des étapes de leur *process* de fabrication à des entreprises offrant des expertises qu'elles n'ont pas intérêt à internaliser, voire à délocaliser tout ou partie de leur production.

Fort logiquement, la concurrence devient elle-même internationale, éloignée, donc difficile à appréhender, mais si proche quand il s'agit de prendre des parts de marché à votre porte².

Avec la révolution des transports et des nouvelles technologies de l'information, ainsi qu'avec la pression du marketing, on a changé de dimension. Le monde est devenu plat et extrêmement interconnecté.

L'ouverture internationale est devenue le quotidien de tout responsable d'entreprise, obligeant l'organisation à s'adapter et les pratiques RH à s'internationaliser. Si ce monde peut paraître dangereux, il crée aussi des opportunités. Ainsi, si des concurrents produisant moins cher, avec une qualité de plus en plus respectable, apparaissent à l'autre bout de la planète, de nouveaux marchés s'ouvrent également avec l'explosion des classes moyennes dans les pays émergents.

Aujourd'hui les produits et services créés pour satisfaire les marchés émergents envahissent les marchés occidentaux : voitures, microcrédit... Les entreprises de ces pays, sont devenues chasseurs: Tata s'est emparé de Jaguar, Zhejiang Geely de Volvo... Les ingénieurs chinois, les informaticiens indiens, les comptables philippins s'imposent dans la guerre mondiale pour les talents, qui se transforme en... une guerre mondiale entre talents.

Demain, les nouveaux gourous du management seront indonésiens, africains du Sud ou brésiliens. D'opportunité, l'international est devenu incontournable pour nos économies et nos cultures³.

- ***La révolution Digitale***

La nouvelle décennie a été marquée par le développement exponentiel des réseaux sociaux, la généralisation du Web 2.0 qui se caractérise par la contribution des internautes, et la croissance sans limites de la connectivité des personnes et des objets.

¹ Charles-Henri Besseyre Des Horts, op-cit, p80.

² Annick Haegel, Toute la fonction Ressources Humaines, op-cit, p IX.

³ Charles-Henri Besseyre Des Horts, op-cit, pp101-102.

L'enjeu pour les responsables RH est crucial car il est temps pour eux de réinvestir les champs du travail et de l'organisation. La révolution digitale représente à bien des égards une chance de renouveau de leur rôle et leur positionnement sous réserves qu'ils/elles comprennent et s'approprient les principales caractéristiques des transformations du travail dans un monde digital.

La révolution digitale se caractérise principalement par la dématérialisation des activités – produits et services – avec le recours à des technologies qui transforment le réel en virtuel. Le digital représente tout autant le monde des technologies et des outils que celui des applications et les services associés ainsi que les usages, prévus et imprévus, par les utilisateurs eux-mêmes dans un contexte professionnel ou personnel.

Sur le plan historique, on peut dater la naissance du digital au début des années 90 avec la création du réseau Internet, la naissance des premiers moteurs de recherche et surtout l'arrivée des e-mails avec la capacité de joindre des documents attachés.

En 1995, Amazon était créé avec l'ambition de devenir la première librairie virtuelle pour passer commande de livres bien réels, l'e-commerce était né.

Un an après, en 1996, Expedia permettait aux voyageurs de réserver directement leurs billets d'avion sans passer par un agent de voyage ou un centre téléphonique de réservations, constituant le premier exemple majeur de «désintermédiation». En 1999, Napster facilitait les échanges des fichiers audio, entre autres, par le système peer to peer conduisant à une mise en cause profonde de l'industrie musicale.

En 2000, TripAdvisor fut créé: outre les réservations de billets d'avions et de nuits d'hôtels, il permet de donner des évaluations professionnelles des services offerts mais la vraie révolution se produisit lorsque fut également offerte aux voyageurs la possibilité de donner leurs propres évaluations de ces services. Avec la création en 2001 de Wikipédia, l'encyclopédie en ligne, on a assisté à la généralisation de la participation active des internautes à la diffusion des connaissances se traduisant par la disparition des encyclopédies traditionnelles version papier – la dernière de la plus célèbre, Encyclopedia Britannica, date de 2012...etc.

C'est en 2004 qu'est apparue la fameuse expression «Web 2.0», synonyme de la possibilité pour les internautes de se connecter entre eux, d'interagir, de collaborer et d'avoir une «voix». La création de Facebook en 2004.

Twitter, avec des messages de 140 caractères, a révolutionné à partir de 2007 les communications entre internautes ; de même l'arrivée de l'iPhone la même année a fait croître de façon exponentielle le nombre des applications dédiées à des usages multiples.

Google a rapidement suivi le mouvement avec le développement de son système Android lui permettant de conquérir rapidement une grande majorité de fabricants de téléphones intelligents ou «smartphones».

Il est impératif pour les responsables RH de comprendre les enjeux de l'impact de la révolution digitale sur l'organisation et le contenu du travail : les conséquences de ces transformations sur les emplois, en qualité et en quantité, sont importantes. Au-delà des

emplois, ce sont les structures et les processus de management qui sont questionnés par la révolution digitale avec la remise en cause des hiérarchies traditionnelles.

Plus généralement, c'est l'ensemble des pratiques RH que les responsables de la fonction se doivent de revisiter à l'aune de la révolution digitale¹. Le tableau qui suit suggère une liste d'innovations digitales dans les pratiques RH.

Tableau N° 6 : une liste d'innovations digitales dans les pratiques GRH.

Pratiques RH	Exemples d'innovations digitales
GPEC	Simulation de parcours de mobilité avec analyse des écarts en compétences actuelles et celles qui sont nécessaires. Identification des besoins en compétences en utilisant le <i>crowdsourcing</i> au niveau des managers.
Recrutement	Recours renforcé des réseaux sociaux pour le sourcing. Utilisation des <i>selfies</i> pour le recrutement des jeunes geeks.
Évaluation	Utilisation des techniques d'évaluation par les réseaux sociaux. Mise en ligne accessible par chaque collaborateur des résultats de l'évaluation sur les outils nomades à partir d'applications <i>cloud</i> .
Rémunérations	Recours à l'analyse du <i>big data</i> pour vérifier l'équité des rémunérations. Développement d'un bilan social individuel accessible par les collaborateurs sur tous les outils nomades.
Formation	Développement de formations en ligne de type COOC (<i>corporate open online courses</i>) accessibles par tous les collaborateurs. Création de <i>serious games</i> pour faciliter l'acquisition de compétences professionnelles.
Gestion des carrières	Établissement d'une cartographie dynamique des emplois disponibles avec les compétences requises et accessible sur tous les outils nomades. Auto-évaluation en ligne des compétences relationnelles avec possibilité de se comparer à des populations similaires.
Relations sociales	Développement de communautés sécurisées et spécifiques aux partenaires sociaux dans le cadre du réseau social d'entreprise. Utilisation de Twitter pour communiquer sur les résultats d'une négociation en cours.
Prévention des risques psychosociaux	Utilisation du réseau social pour augmenter l'impact d'une nouvelle politique de prévention des risques psychosociaux. Remontée d'informations sur les risques par du <i>crowdsourcing</i> .
Mesure de la performance RH	Utilisation renforcée du <i>big data</i> pour les analyses des données sociales. Prise en compte des résultats des évaluations du management de l'entreprise sur des sites de type Glassdoor.

Source : Charles-Henri Besseyre Des Horts, op-cit, p131.

¹ Charles-Henri Besseyre Des Horts, op-cit, p119-124.

- ***L'incontournable performance***

Croissance et rentabilité sont définitivement gravées dans chaque plan stratégique pour qualifier son potentiel de performance.

Pour atteindre ses objectifs de performance, l'entreprise doit pouvoir adapter constamment son organisation, revoir ses process de production, ses circuits de distribution, rechercher de nouveaux fournisseurs, répondre aux cahiers des charges de ses clients de plus en plus drastiques et contraignants, sous-traiter tout en conservant le contrôle de la qualité de ses produits, faire évoluer ses métiers, se recentrer sur son métier de base ou se diversifier, selon l'époque.

Sous couvert de contraintes légales et réglementaires pénalisantes face à la concurrence mondiale ou inadaptées aux réalités économiques, les entreprises hésitent de moins en moins à se délocaliser et à faire du monde entier leur territoire pour réduire leurs coûts de production et ainsi dégager une rentabilité attractive pour leurs actionnaires de plus en plus anonymes.

Parce que la réussite de l'entreprise passe par la réussite des hommes et des femmes qui la composent, la fonction RH est au cœur du dispositif : au travers des systèmes d'objectivation, il lui faut en effet décliner les objectifs de performance globale au niveau de chaque salarié, évaluer les contributions individuelles, reconnaître, rémunérer, développer les compétences nécessaires. Mais quand il s'agit de délocaliser, d'externaliser, de sanctionner au nom de la performance, elle est alors mise à dure contribution¹.

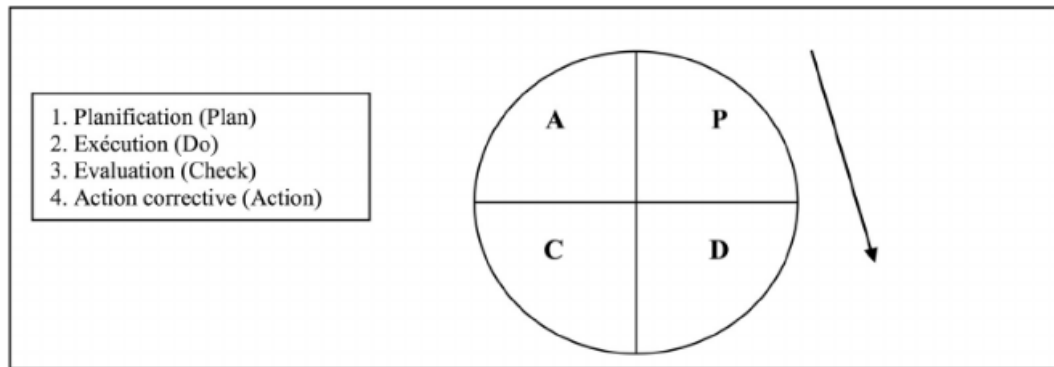
- ***La qualité dans la gestion des ressources humaines***

La notion de qualité devient une préoccupation de plus en plus grandissante pour les directions des ressources humaines. Le contexte ultra-concurrentiel dans lequel les entreprises évoluent conduit ces dernières à rechercher de nouvelles niches de compétitivité. La démarche qualité contribue à créer un avantage comparatif. Les organisations, notamment de type industriel, ont intégré le management par la qualité totale (TQM : Total Quality Management) au sein de leur système de production. Le TQM implique, entre autres, de produire selon une « orientation client » avec comme objectif premier : le satisfaire. L'application du TQM entraîne la mise en place d'un système d'évaluation et de certifications. L'ensemble des acteurs de l'organisation pensent selon la logique de l'amélioration continue, schématisée par le PDCA (Roue de Deming) comportant quatre étapes clefs reproduites en continue (expliquant le mouvement de rotation de la roue).

¹ Annick Haegel, Toute la fonction Ressources Humaines, op-cit, p XI.

Figure N° 24 : la roue de Deming

La roue de Deming



Source : Laëtitia Lethielleux, *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, op-cit, p 46.

Cette logique s'applique désormais de plus en plus au sein des organisations. C'est une manière de démontrer que la gestion du capital humain est une priorité en termes de qualité et redevient un facteur compétitif. Le salarié prend la place du « client » pour lequel il faut essayer de répondre à ses besoins en termes de planification de son activité, de sa carrière, du management de ses compétences et de son suivi dans son implication organisationnelle¹.

- ***Le défi sociologique***

La crise sociétale est déclarée. Le manque de repères engendre de l'incertitude et un manque de possibilités de projection. Et ce, pour toutes les sphères de la vie, et notamment celles du travail. Pour faire face à ce manque de repères et essayer de les retrouver, les citoyens se définissent par rapport à des communautés d'appartenance, qui reposent sur le genre, les origines, les valeurs, la croyance, etc. Dans l'entreprise, ils souhaitent que ces spécificités d'appartenance soient reconnues.

Certes, la question de la place de l'homme dans la société n'est pas une problématique RH mais sociétale. La DRH se doit d'être un vecteur de repères stables qui prennent à la fois en compte les attentes individuelles ou communautaires, les attentes collectives et les « nécessités » entrepreneuriales.

Enfin, face au déclin syndical et aux mutations législatives dans ce domaine « GRH, transformations de l'entreprise et dialogue social », les DRH ont un double défi : valoriser les représentants des salariés et donner des repères et du sens au collectif de travail².

- ***Les mutations économiques***

Dans un contexte de concurrence, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel/valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux. La survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio

¹ Laëtitia Lethielleux, *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, op-cit, pp 45-46.

² Maurice Thévenet , Cécile Dejoux , Eléonore Marbot, Anne-Françoise Bender, *Fonctions RH*, op-cit, p 102.

frais de personnel/valeur ajoutée dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innover, elle devient une proie.

L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique. Les cahots deviennent plus brutaux avec des variations fortes de l'activité ; l'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude. Le chaos, c'est-à-dire la difficulté à élaborer des prévisions fiables et le manque de visibilité à court et à moyen terme, concerne un nombre accru d'activités. L'entreprise doit devenir agile¹.

2. Les nouvelles pratiques de la GRH

La fonction ressources humaines a connu de véritables mutations durant ces dernières années, voire des nouveaux métiers sont apparus. Ces évolutions sont dues à l'influence de l'environnement économique et sociale, aussi à l'émergence des nouvelles technologies. L'accélération de ces changements rend encore plus nécessaire le renouvellement de la fonction ressources humaines car les modes de gestion d'hier ne sont plus suffisants pour piloter les organisations d'aujourd'hui.

2.1. Les nouvelles tendances de la GRH

Sous la pression de nombreux changements la gestion des ressources humaines se transforme. Nous présenterons les tendances clés qui expriment le renouvellement de la gestion des ressources humaines.

- ***La décentralisation de la fonction***

Une partie des activités et missions dévolues auparavant au service RH sont transférées aux chefs de service et à l'encadrement opérationnel, c'est-à-dire aux hommes de terrain, dans les usines ou les services.

Une gestion exclusive et centralisée des problèmes de personnel a produit une déresponsabilisation de la hiérarchie et un faible impact des solutions adoptées par la direction des RH. Il fallait donc inverser la tendance, même si l'on a pu constater, ici ou là, les effets pervers de cette décentralisation. La « fonction partagée » s'est en effet quelquefois traduite en termes d'appropriation de pouvoir et d'autonomie, les opérationnels se réservant les tâches nobles (formation, promotions, affectations, voire augmentations) et déléguant au service RH les tâches ingrates (sanctions disciplinaires, mutations, licenciements).

Actuellement le débat porte sur la productivité des services fonctionnels (et le service RH est concerné) ce qui se traduit par des réductions d'effectifs et le transfert aux opérationnels d'un certain nombre d'activités. En parallèle, les services RH s'orientent vers une professionnalisation accrue : les membres du service doivent détenir des expertises au service des dossiers les plus délicats ou nouveaux à gérer, et devenir des consultants internes au service des opérationnels.

¹ Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines Ed. 21, op-cit, p4.

Une tendance semble apparaître, du moins dans certaines grandes entreprises qui séparent nettement la fonction RH en deux pôles :

- d'une part les *fonctions et métiers opérationnels*, caractérisés par des « correspondants RH » d'usines ou des Responsables Ressources Humaines (RRH) de sites, avec leurs assistants opérationnels ;
- et d'autre part une *fonction prospective*, chargée de réfléchir à moyen ou long terme, sur les compétences ou la gestion des carrières, mais en relation étroite avec la stratégie globale de l'entreprise voire travailler sur différentes hypothèses¹.

- ***La gestion des compétences***

La fonction RH oriente de plus en plus sa politique de gestion sur des aspects qualitatifs des ressources humaines. En particulier les compétences (celles détenues par les salariés, celles associées aux métiers existants et celles associées à leurs évolutions) deviennent une donnée stratégique. Les coordonner et les anticiper devient une nécessité pour introduire plus de flexibilité et d'adaptabilité afin de continuer à produire autrement.

La gestion des compétences déborde le strict domaine de la gestion des ressources humaines pour devenir un atout stratégique. Elle est l'instrument d'une dynamique de changement qui implique plus globalement le management de l'entreprise »².

- ***effectifs plus composites : Rendre l'entreprise plus lisible et plus simple pour une meilleure cohésion***

Les effectifs des entreprises sont devenus composites : à côté des salariés se développe un écosystème de sous-traitants, freelances, intérimaires, stagiaires, consultants, etc. Ce nouveau mode de fonctionnement a des conséquences sur les fonctions ressources humaines qui doivent piloter l'ensemble des intervenants internes et externes : leur transmettre la stratégie de l'entreprise, connaître leurs compétences, les intégrer en les associant aux moments de convivialité, et les inscrire dans une dynamique durable de croissance sont des enjeux importants. Il est possible de travailler à des solutions qui facilitent la prise en main de l'entreprise par tous ses effectifs qui ne resteront pas sur le long terme : sessions d'accueil, parcours d'intégration, kits multimédia, mentorat, Intranet performant, plateformes collaboratives aident le nouveau venu à identifier les ressources et les collègues, et nécessitent une structuration efficace de la gestion des connaissances³.

¹ Jacqueline Barraud, Françoise Kittel, Martine MOULE, op-cit, pp 20-21.

² Ibid, p 23.

³ Michel Barabel, Olivier Meier, André Perret, A quoi ressemblera la fonction RH demain ?, Dunod, Paris, 2014, pp 29-30.

- ***Une remise en cause du leadership traditionnel***

La notion de « chef » ou de « supérieur hiérarchique » s'est beaucoup transformée. Elle évoquait la relation hiérarchique entre un supérieur et un subordonné et supposait plusieurs constantes :

- le « chef » était d'un niveau hiérarchique supérieur ; il avait le pouvoir de commander, de contrôler, d'organiser, d'animer et de sanctionner ;
- le « chef » était, par définition, plus compétent que ses collaborateurs ;
- le « chef » occupait une position que tout collaborateur devait pouvoir occuper dans le futur;

Même si les relations n'étaient jamais aussi simples et efficaces qu'on pouvait le rêver, la fonction s'exerçait dans le cadre du respect d'une autorité légitime.

Or, aujourd'hui, ces quelques hypothèses implicites sont remises en cause : souvent, celui qui est chargé de coordonner une action collective, de l'animer, d'en assumer la responsabilité est un pair. C'est le cas dans des équipes transversales ou dans des projets.

Le responsable du « collectif » peut être amené à coordonner des professionnels dont il ne maîtrise pas le domaine de spécialité. La légitimité de la responsabilité n'est plus assise sur la compétence technique. Du coup, la maîtrise des règles et la nomination comme responsable ne suffisent pas à pallier ce manque de distance en termes de compétence professionnelle.

Multiplicité des modes d'exercice de l'autorité, difficultés de légitimation, réticences à exercer le pouvoir, désir d'autonomie sont autant de composantes organisationnelles et sociologiques remettant en cause des manières d'exercer le pouvoir et la responsabilité dans des organisations qui demeurent des hiérarchies où la différenciation des rôles et des fonctions est nécessaire¹.

- ***Le travail en équipe***

L'organisation du travail est traditionnellement centrée sur des postes individuels. À ces postes on rattache des tâches, un résultat, des compétences ou qualifications. Cette approche est bien en ligne avec les aspects les plus pratiques de la GRH. C'est la personne qui contracte avec l'entreprise, c'est elle qui est rémunérée et c'est sa carrière qui est gérée.

Pourtant on a vu se développer des modes de travail en équipe : certains parlent d'organisations en équipes. Au sein de ces organisations, le travail est réparti en équipes dotées d'objectifs de production, d'un standard de compétences, d'un mode de représentation, etc. C'est ce qu'illustre la généralisation des projets, des équipes transversales, des équipes autonomes de production dans l'industrie ou des groupes de travail multiples dans lesquels les salariés passent beaucoup de temps.

Ce développement s'explique par plusieurs raisons :

¹ Maurice Thévenet , Cécile Dejoux , Eléonore Marbot, Anne-Françoise Bender, Fonctions RH, op-cit, p35.

- On est plus efficace à plusieurs qu'avec une somme d'individualités.
- On a besoin de rassembler des compétences différentes travaillant simultanément (et pas séquentiellement) sur une tâche.
- L'équipe permet la flexibilité : chacun peut travailler sur les tâches des autres en fonction des besoins¹.

- ***L'apprentissage permanent***

Le travail exigeait un apprentissage initial. On pouvait ensuite exercer son activité et transmettre ses compétences. Les grilles de classification étaient construites sur la base d'une progression possible tout au long d'une filière professionnelle. Le système de formation professionnelle accélérait ce processus d'apprentissage pour que la personne, à la fin de son apprentissage, puisse exercer.

Le développement des technologies et la transformation des métiers conduisent à des situations où des compétences acquises peuvent devenir obsolètes. Au milieu de leur carrière, des personnes peuvent occuper des postes qu'elles ne peuvent plus maîtriser. Elles doivent alors acquérir des compétences nouvelles pour continuer d'exercer leur métier. On a connu ces situations dans l'industrie, quand les métiers « mécaniques » sont devenus « électroniques ». Auparavant, un opérateur connaissait et comprenait le fonctionnement de sa machine, il savait l'entretenir et la régler. Avec sa nouvelle machine à commande numérique, ses compétences ne lui sont plus d'une grande aide. Il doit apprendre autre chose.

Tout salarié devrait à l'avenir changer d'emploi plus souvent que dans le passé. Les connaissances acquises à l'école lors d'un premier apprentissage ne seront pas suffisantes pour faire face à toutes les situations professionnelles qu'il rencontrera. Il y a dix ans, Internet ne concernait guère que quelques férus de nouvelles technologies et le monde universitaire. Aujourd'hui, c'est l'outil central de communication et les processus administratifs ont été complètement bouleversés, sans que les salariés ne l'aient appris à l'école².

- ***Une communication généralisée et de plus en plus directe***

Quelle que soit l'organisation ou son pays d'appartenance, à peine entré, on y entend parler de communication. Au-delà de phénomènes de mode, il y a incontestablement une lame de fond pour une communication généralisée. Elle prend de plus en plus souvent une forme directe. La communication directe n'a pas réduit la communication traditionnelle via le canal des instances représentatives mais l'évolution qui se dessine est d'utiliser la gamme complète des canaux et méthodes de communication disponibles pour renforcer la motivation du personnel et augmenter sa compréhension des objectifs de l'organisation.

¹ Maurice Thévenet , Cécile Dejoux , Eléonore Marbot, Anne-Françoise Bender, op-cit, pp35-36

²Ibid, p 37.

- ***Un recrutement plus difficile et plus professionnel***

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée est, paradoxalement comme le chômage, un phénomène mondial. Un DRH britannique fait remarquer que continuer à augmenter les salaires n'a que peu d'impact sur l'offre. «Nous finissons tous par payer plus; aussi, les gens changent plus souvent, leurs compétences se réduisent, les performances des entreprises en souffrent, sans parler de l'impact sur l'inflation, et, au bout du compte, tout le monde y perd!»

Seul, un recrutement plus professionnel, et donc plus efficace, est en mesure de mieux gérer la pénurie. Là encore, la matière première de l'efficacité est l'information. Elle permet à la fois d'identifier les compétences nécessaires et de les repérer sur le marché. C'est un vaste système de chasse organisée des compétences et des intelligences qui se met en marche au plan mondial. L'inflation des salaires n'étant plus une solution, seul le professionnalisme de la démarche sera, demain, un gage de succès face à des marchés du travail complexes et finalement lacunaires¹.

- ***La généralisation de la rémunération variable***

Dans tous les pays, les employeurs s'éloignent des structures rigides de rémunération. Les différentes formules de participation, intéressement, avantages divers, annualisation des rémunérations..., complexifient encore les systèmes déjà complexes. Bientôt chaque salarié sera amené à choisir sa structure de rémunération au vaste bazar des propositions d'avantages et de formes de gratifications.

- ***La gestion des ressources humaines devient stratégique***

Nous avons là une tendance lourde, d'ailleurs tout à fait lisible dans un nombre croissant d'entreprises, et pas spécialement les plus grandes. C'est un phénomène mondial. L'enquête citée en référence montre que la grande majorité des entreprises annoncent avoir une stratégie spécifique, au sens de stratégie d'entreprise (corporate), fonctionnelle et opérationnelle. C'est le cas de 73 % des entreprises en Grande-Bretagne, 83 % en France, 81 % en Espagne, 92% en Suède et 64 % en Allemagne; nombreuses sont celles qui la traduisent en plans d'action (72 % en Grande-Bretagne, 66% en France). Partout, les DRH participent activement aux décisions stratégiques².

- ***L'externalisation de la fonction***

La tendance générale au recours à l'externalisation et à la sous-traitance impacte également le contenu de la fonction RH. Il est possible d'externaliser :

- Des activités sans valeur ajoutée particulière.
- Des activités considérées comme stratégiques et dont la compétence n'est pas détenue en interne (gestion des compétences, des rémunérations).

¹ Bernard Martory, Daniel Crozet, Bruno Solnik, Gestion des ressources humaine, op-cit, p281.

² Ibid, p282.

- Des activités totalement maîtrisées (gestion administrative de la formation ou du recrutement).

L'externalisation libère du temps et donne l'occasion de se recentrer sur des activités clés. C'est à la DRH de réfléchir et de définir sa position par rapport au phénomène de sous-traitance et d'externalisation (jusqu'où peut-elle aller ? quel est le noyau dur qu'il est impossible de sous-traiter?).

L'externalisation, la sous-traitance, l'automatisation et le transfert de tâches vers les managers ont pour conséquence de diminuer considérablement les besoins en effectifs au sein de la fonction RH, notamment dans le domaine de l'administration du personnel. Malgré tout, les effectifs de la fonction RH restent globalement stables mais les sureffectifs provenant du domaine administration du personnel sont redéployés sur d'autres activités telles que les activités de conseil, de support et d'expertise auprès des opérationnels¹.

2.2. Les nouveaux métiers émergents

Sans prétendre à l'exhaustivité, nous présenterons ci-dessous quelques exemples de ces métiers :

- ***Métiers des réseaux sociaux : (agréger la communauté autour de la marque)***

Des réseaux sociaux ont émergé plusieurs métiers à part entière, au-delà du simple *community manager* : *social media analyst*, *social media coordinator*, *social media manager*. On est bien loin du marketing de masse : il faut s'adresser à chaque client (ou communauté de clients) de façon individualisée et entrer en conversation avec lui.

- ***Métiers de la mutualisation : naissance du métier de « responsable de centre de services partagés »***

Les centres de services partagés (CSP) sont nés il y a une quinzaine d'années, avec comme objectif de mutualiser des tâches, à l'origine essentiellement dans le domaine informatique.

Ces « usines tertiaires » ont largement contribué à la normalisation des processus dans les grands groupes avec l'implication de méthodologies comme Lean et Six Sigma. Ils remontent aujourd'hui dans la chaîne de valeur : on observe un développement de leurs prestations vers des compétences analytiques et la recherche de données dans le domaine financier. Ce faisant, ils sont à l'origine de nouveaux métiers, avec des spécialistes en back office financier, comptable, RH, des responsables qualité, etc.

- ***Métiers « verts » et RSE :***

Protection et valorisation de l'environnement, recherche d'alternatives à la pénurie de ressources, obsession du durable et de la précaution, bien-être au travail : ces préoccupations débouchent aujourd'hui sur des métiers totalement nouveaux. En témoignent les nouvelles spécialités d'ingénieurs : « écoconception », « sites et sols pollués », « destruction nucléaire »,

¹ Annick Cohen, Toute la fonction Ressources Humaines, Dunod, Paris, 2006, p17

« énergies renouvelables », « bio-production », « chimiste vert », « études en efficacité énergétique »¹..., ce point sera traité de façon plus approfondie dans le dernier chapitre.

- ***Responsable de la prévention des risques professionnels***

L'employeur a l'obligation de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des salariés de l'entreprise, il doit mettre en œuvre les moyens destinés à diminuer le risque de maladie professionnelle ou encore d'accident professionnel et empêcher qu'un salarié soit victime de telle ou telle maladie ou accident. L'obligation de résultat engage la responsabilité du chef d'entreprise et de très nombreuses affaires (notamment celle de l'amiante) ont incité les employeurs à dédier des moyens renforcés à la prévention des risques professionnels.

Souvent ce nouveau métier inclut également l'amélioration des conditions de travail, y compris (ce qui est nouveau par rapport à la décennie précédente) dans les aspects environnementaux de ces conditions. Le responsable de la prévention des risques professionnels coordonne la rédaction du document unique et élabore le plan annuel de prévention ainsi que les rapports relatifs à l'hygiène et à la sécurité.

- ***Le responsable de la marque employeur ou encore le responsable du marketing RH***

Attirer et fidéliser les talents est devenu une obligation pour les entreprises les plus dynamiques. L'une des voies actuellement explorée (et qui nous semble promise à un bel avenir) est celle de responsable de la marque employeur adossé (ou non) au marketing interne de la fonction RH.

« *Great Place to Work* », « *Top Employers* », « *Universum* », « *Trendence* », « *PotentialPark* », « *Happy Trainees* » pour les stages ou bien encore « *Glassdoor* » (slogan de cette dernière, *helps you find a job and company you love*), voici quelques sites dédiés à la marque employeur et qui, pour certains, réalisent des compétitions annuelles pour désigner les «meilleurs» employeurs. Nul doute que demain le responsable de la marque employeur aura ces classements en ligne de mire et cherchera à en démonter la logique pour que son entreprise figure en bonne place. Cela veut dire, non seulement, être capable de satisfaire à certains critères objectifs, par exemple liés à l'existence de services rendus aux employés (crèche, équipements sportifs, conseils en tout genre) mais aussi être capable de raconter une histoire.

On ne peut raconter une histoire juste pour attirer, il faut ensuite savoir retenir. Cela, c'est l'affaire du marketing RH qui considère le salarié comme un « consommateur » de politiques sociales et qui applique les principes du marketing à la réalisation, à la promotion et au contrôle des politiques RH².

¹ Michel Barabel, Olivier Meier, André Perret, op-cit, pp25-26.

² Aline Scouarnec, Gwenaëlle Poilpot-Rocaboy, *Quels métiers RH pour demain ?*, Dunod, Paris, 2016, pp297-298.

- ***postes de spécialistes SIRH***

Ainsi, avec l'évolution des systèmes d'information dédiés aux ressources humaines, des postes de spécialistes SIRH voient le jour. Ils définissent avec les RH les besoins en termes de développement et de projets à mettre en œuvre sur le ou les systèmes d'information développés pour les ressources humaines. Ils assurent la mise en œuvre des projets, et leur maintenance. Les spécialistes SIRH peuvent être rattachés à la RH ou être ses interlocuteurs privilégiés au sein des équipes informatiques. Le mode d'organisation des entreprises a une influence forte sur le choix du logiciel, des modules du système d'information mis en place et des modalités de leur déploiement. Les modules RH les plus couramment proposés et adoptés par les entreprises traitent de l'administration du personnel, du développement des carrières et de la formation.

- ***Des postes de Compensation & Benefits manager***

Des postes de Compensation & Benefits manager sont créés pour étudier la mise en œuvre de modalités de rémunération innovantes et attractives pour des collaborateurs cibles dans des conditions coûts/attractivité optimisées. Les « Comp&Ben » sont aussi en charge de réaliser et faire réaliser des études quantitatives sur les fourchettes de rémunération, de comparer le montant et les structures des rémunérations pratiquées par rapport à l'environnement concurrentiel.

- ***Des responsables d'universités d'entreprise***

Des responsables d'universités d'entreprise ou campus manager sont également nommés pour créer des cursus qualifiants reconnus au sein d'un groupe. Les universités d'entreprise sont un concept issu des États-Unis et du Japon, pays précurseurs sur le sujet. La réalité des universités recouvre une forte hétérogénéité : du centre de formation classique au centre de développement stratégique. Le rattachement hiérarchique (direction de la formation, direction générale, filiale) et l'autonomie (locaux, budgets, équipes) dont disposent les universités caractérisent leur positionnement et leur mission au sein de l'entreprise, et ont un impact sur le degré d'innovation des programmes qui y sont proposés¹.

- ***Le développement du contrôle de gestion sociale***

Le contrôle de gestion sociale, ou «contrôle de gestion ressources humaines», est à la fois une démarche, un ensemble de pratiques et un type de métier au sein de la GRH.

Le contrôle de gestion sociale consiste:

– à concevoir, mettre en place, animer un système d'information : il s'agit tout simplement de définir et faire fonctionner les bases de données et tableaux de bord permettant de suivre les salariés, leurs activités, leurs performances et les coûts qu'ils engendrent;

¹ David Autissier, Blandine Simonin, Mesurer la performance des ressources humaines, Editions d'Organisation, Paris, 2009, pp68-69.

– à conduire les analyses économiques ou socio-économiques qu'impose un pilotage rationnel: citons par exemple l'analyse des évolutions de masse salariale, l'analyse des évolutions de la performance, l'étude des écarts sur budgets de frais de personnel, la détermination des coûts sociaux cachés...;

– à traduire en objectifs, en prévisions, en décisions les propositions issues des analyses sociales ou socio-économiques : c'est l'objet du contrôle budgétaire social de rassembler ces éléments et de les intégrer dans une approche budgétaire cohérente.

En résumé, le contrôle de gestion sociale favorise le pilotage d'une organisation moderne en présentant des informations quantitatives sur les éléments dont la mobilisation est la source de sa réussite: ses ressources humaines. Il est maintenant représentatif d'un véritable métier, qui peut aller jusqu'à la création de postes de «contrôleurs de gestion sociale» dans un certain nombre de grandes entreprises. Ce métier développe des compétences spécifiques s'exerçant aux frontières de la gestion des ressources humaines et du pilotage financier¹.

En respectant un découpage pertinent et commode pour baliser l'action, on distinguera contrôle social stratégique et contrôle social opérationnel.

• Le contrôle de gestion sociale stratégique :

Il est celui des options à long terme prises par les directions générales et directions des ressources humaines, concernant les structures de rémunérations, l'évolution des compétences, l'accroissement des coûts sociaux.

Mais il est aussi celui du choix des processus de contrôle, c'est-à-dire de la structure et du fonctionnement du système

• Le contrôle de gestion sociale opérationnel :

Il concerne prioritairement la mise en place et le suivi des budgets de frais de personnel, mais aussi de la gestion décentralisée des rémunérations, des flux d'effectifs et de l'ajustement des compétences requises sur les postes, c'est-à-dire de la mise en place et du suivi des tableaux de bord de la gestion sociale décentralisée².

Section 3 : Le cadre théorique de la relation entre la gestion des ressources humaines et le développement durable

Nous allons traiter dans cette section l'interaction entre les deux notions « responsabilité sociale de l'entreprise ou développement durable » et « la gestion des ressources humaines ».

Nous présentons dans un premier lieu la relation RSE/DD et la GRH lancée par les différentes organisations mondiales et dans les différentes recherches littéraires, aussi nous étudions les normes qui ont abordé la GRH dans une logique RSE.

¹ Bernard Martory, Daniel Crozet, Bruno Solnik, Gestion des ressources humaine, op-cit, pp 286-287.

²Ibid, pp285-286.

Nous présentons dans un deuxième lieu l'interaction entre les deux notions, et cela en expliquant l'influence de la RSE sur la GRH, ensuite l'influence de la GRH sur la RSE

1. La relation entre la RSE/DD et la GRH

Nous avons déjà vu dans le premier chapitre que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est la déclinaison du concept développement durable dans les entreprises, en prenant en compte les impacts sociaux et environnementaux sur le déroulement de leurs activités, tout en satisfaisant les parties prenantes de l'entreprise. Parmi ces parties prenantes, nous intéressons aux ressources humaines pour savoir comment on peut les gérer dans une logique responsable.

Plusieurs chercheurs ont traité le rapport entre GRH et RSE, en particulier pour définir une « Gestion durable/responsable des Ressources humaines »¹.

1.1. La relation RSE et GRH abordée par les organisations mondiales

Pour certains, le premier devoir d'une politique de ressources humaines durable est de vérifier qu'elle ne contrevient pas aux quatre principes définis par **l'Organisation internationale du travail (OIT)**. Ceux-ci ont été définis en 1998 dans la « Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail » de la manière suivante :

- La liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- L'abolition effective du travail des enfants ;
- L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Dans le rapport de la **Commission de Brundtland**, on trouve un chapitre qui se rapporte au développement des RH. Le chapitre 4 fait référence à la population et aux ressources humaines. Ainsi, dans la partie consacrée à la production industrielle, le rapport mentionne l'importance de ne pas nuire à la santé des être humains dans la production industrielle, et l'activité économique doit étendre l'opportunité de créer des emplois (Rapport Brundtland,1987, pp. 207-214).

Dans la déclaration de **l'ONU pour l'Agenda 21**, le chapitre 7 se rapporte à la « promotion d'un modèle viable d'établissements humains » qui englobe huit domaines ou secteurs d'actions, dont « 7H : promotion de la valorisation des ressources humaines et de la mise en place de moyens de développement des établissements humains ». L'objectif principal « à poursuivre en matière d'établissements humains consiste à améliorer, du point de vue social, économique et écologique, la qualité de ces établissements et les conditions de vie

¹ Nahla Salameh Bchara, Nadine Dubruc, Sandrine Berger-Douce. Le discours de la GRH dans les outils RSE. *RIODD 2016*, Jul 2016, Saint-Étienne, France. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01350015> consulté le 21/06/17

et de travail de tous, en particulier des pauvres des zones urbaines et rurales » (Nations Unies, Développement durable ; Action 21, Session extraordinaire de l'Assemblée générale sur les petits Etats insulaires en développement, New York, 1999).

Ces rapports restent peu détaillés sur ce qu'il faudrait entendre par gestion durable des ressources humaines¹.

1.2. La relation entre la GRH et la RSE dans la littérature

Depuis quelques années, le développement durable et sa traduction managériale au sein des entreprises « la Responsabilité sociale d'entreprise » sont entrés au cœur des stratégies des entreprises; une telle orientation contribue à une nouvelle conception de la gestion des ressources humaines (Beaupré et al, 2008).²

D'après Peretti (2008), « les politiques et les pratiques de ressources humaines ont profondément évolué au cours des dernières années, ce qui a conduit à la création de nouveaux termes et à l'apparition de nouveaux intervenants et de nouveaux sigles »³.

Une prise en compte de la responsabilité sociale des entreprises dans l'analyse des enjeux de la gestion des ressources humaine a été développée par plusieurs chercheurs⁴.

Selon Gendron et al. (2008), la GRH qui s'inscrit dans une démarche RSE a plusieurs avantages notamment la réduction des coûts liés aux problèmes de santé physique et mentale.

Une GRH responsable contribue « à améliorer la productivité, la qualité des produits et des services et stimule l'innovation et ce, à travers l'engagement des employés. Elle contribue également à améliorer l'image de l'entreprise et facilite du coup le recrutement du personnel qualifié » (Gendron et al., 2008 : 117).

Dans ce cadre, de nouveaux contours de la RSE viennent questionner la GRH et posent la question d'une redéfinition de la GRH en une fonction socialement responsable. Elle implique que celle-ci s'engage sur des questions telles que la formation tout au long de la vie, la santé et la sécurité, l'amélioration de l'équilibre entre travail, famille et loisirs, la diversité accrue de ressources humaines, l'application du principe d'égalité pour les rémunérations et les perspectives de carrières, la participation aux bénéfices et les formules d'actionnariat.

¹ Silna Borter, et al. (2011), « Vers un modèle de GRH durable ». XXII congrès de l'AGRH à Marrakech, du 26 au 28 octobre 2011, https://www.agrh.fr/actes-des-congrs_consulté_le_19/06/17

² Nadine Dubruc, Nahla Salameh Bchara, Les pratiques de GRH durable en PME, 16ème Université de Printemps IAS Pékin 2014, p 233.

³ Hasna ALAMI, (Université ChouaibDoukkali, El Jadida), La responsabilité sociale des entreprises et gestion des ressources humaines: vers de nouvelles pratiques innovantes et responsables, XXX èmes Journées du développement ATM 2014 COLLOQUE, Ethique, entrepreneuriat et développement UNIVERSITE Cadi Ayyad, MARRAKECH 29, 30 et 31 mai 2014

⁴ Nadine Dubruc & Nahla Salameh Bchara, op-cit, p 233.

Parler donc de la dimension sociale de la RSE, c'est placer l'Homme au centre de l'entreprise (Reynaud, 2011). De ce fait de nouveaux défis à caractère Durable se présentent aux RH :

- La formation : à quel point les collaborateurs doivent-ils être formés par l'entreprise ? (Gond & Igalens, 2011).
- La gestion des compétences : comment faire pour valoriser toute compétence détenue par un collaborateur quelque soit son niveau d'étude, son poste ou sa fonction ? (Gond & al, 2011).
- La carrière : comment préparer les employés à une évolution de carrière, à un départ responsable à la retraite ? (Gond & Igalens, 2011).

D'autres sujets comme la rémunération avantageuse des collaborateurs, leur santé et sécurité ou encore la promotion de la diversité sont aussi des enjeux sur lesquels les services RH des entreprises se focalisent de plus en plus (De Serres, Gendron & Ramboarisata, 2005).

Quant à (Begrmann, 1999), il suppose qu'une bonne gestion et organisation des ressources humaines suffit déjà pour qu'elles soient durables. Le développement durable des ressources humaines repose sur trois thèses principales :

- Le développement durable passe par une prise de conscience et un développement des Hommes qui implique la valorisation des aspects psychosociaux et la responsabilisation envers l'environnement.
- Le développement durable signifie l'abondant de la croissance au bénéfice de valeurs immatérielles.
- Les ressources humaines sont durables à condition qu'on les utilise bien.

A l'inverse, d'autres auteurs considèrent que la relation existant entre RSE et GRH ne concerne que quelques domaines spécifiques, tels que ceux liés à la santé et à la sécurité au travail ainsi qu'à la prévention de la discrimination au travail (Kagnicioglu, 2007, in Beaupré et al, 2008)¹.

Construire un management des ressources humaines durables n'est pas une entreprise facile. Gond (2006) montre dans le tableau suivant les problèmes de société qui posent des défis à une GRH durable qui doit désormais relever le défi d'intégrer aussi bien les attentes des salariés que celles de la société².

¹ Hasna ALAMI, op-cit, p11-13.

² Driss Ferar, Construire des pratiques de management des ressources humaines durable au Maroc, L'Harmattan, Paris, 2016, p101

Tableau N° 7 : Problèmes de société constituant des défis à une GRH soutenable, d'après Gond (2006), s'appuyant sur Igalens (2004).

Problèmes de société	Traduction au niveau des ressources humaines	Défis pour une GRH «durable»
Vieillesse de la population	Déséquilibre des effectifs (pyramide des âges) Pertes de connaissances et de compétences avec les départs à la retraite des papy-boomers	mettre en place une politique de rétention des employés plus jeunes et renforcer la fidélité. Renforcez l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur auprès d'employés potentiels grâce à la politique de développement durable. Mettre en place des moyens de capitaliser les connaissances des seniors.
Chômage des jeunes, chômage de longue durée	Fortes attentes et demandes sociales envers les entreprises pour emploi et la formation des jeunes	Développer des programmes favorisant l'intégration de chômeurs de longue durée Développer des politiques de recrutement en faveur de l'insertion des jeunes
Problèmes de discriminations raciales. « crise des banlieues »	Discriminations à l'embauche des jeunes issus de l'immigration nord-africaine. Discriminations dans l'allocation des postes.	Mettre en place des systèmes d'alerte pour repérer les dérives. Réévaluer les procédures de recrutement (anonymat des CV. systèmes de quotas).

Source : Driss Ferar, Construire des pratiques de management des ressources humaines durable au Maroc, L'Harmattan, Paris, 2016, p102.

Nous présenterons dans le troisième chapitre les différentes recherches qui ont traité le développement d'une gestion des ressources humaines durables.

1.3. La vision de la relation de la RSE et la GRH dans les différentes normes et référentiels

Une norme est une référence utile pour l'organisation des entreprises et leur communication auprès de leurs parties prenantes. Elle définit un ensemble des règles et de procédures garantissant d'une mobilisation de moyens qualitatifs préalables à l'obtention de résultats.

Le recours à un tel dispositif de normalisation est coûteux mais est engageant pour l'entreprise et lui donne une lisibilité tant pour les salariés que pour les clients. C'est à la fois un outil de dynamisation interne qu'un levier de communication à destination des clients¹.

Actuellement, la plupart des entreprises en viennent au développement durable par deux voies principales :

- la prise de conscience d'enjeux environnementaux majeurs : la porte d'entrée « écologique ».
- la mise en avant de la dimension humaine de l'entreprise : la porte d'entrée « sociale ».

Ces deux préoccupations ont tendance à converger pour donner naissance à de nouvelles combinaisons de valeurs dans l'entreprise (notre recherche est focalisée sur le deuxième enjeu « volet social »).

La préoccupation du développement des ressources humaines durable résulte de ces mouvements. Peu à peu, d'ailleurs, normes et référentiels se construisent et sédimentent pour intégrer les nouvelles tendances².

De nombreuses normes ou références sont proposées aux entreprises pour garantir une gestion durable de leurs ressources humaines, nous en citons quelques-unes:

a. ISO 9000

La norme ISO 9000 version 2000 s'intéresse au Système de Management de la Qualité qui est décrit dans le Manuel Qualité. Elle a pour but d'aider les organismes de tout type et de toutes tailles à mettre en œuvre et appliquer des systèmes de management de la qualité efficaces. Dénommée Système de Management de la Qualité (SMQ)³.

Parmi les huit principes du management qui s'intéressent au facteur humain sont :

- **Le leadership** : les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

¹Vincent Maymo, Geoffroy Murat, op-cit, p162.

² Bernard Calisti, Francis Karolewicz, RH et développement durable, Éditions d'Organisation, Paris, 2005, p18

³ Jean Brillman, Jacques Hérard, les meilleures pratiques de management, 6ème édition, édition d'organisation, Paris, 2006, p 316

- **L'implication du personnel** : les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme¹.

La norme ISO 9000 est porteuse de procédures qui peuvent largement influencer les modes de GRH dans les PME. Igalens (1993) a par ailleurs observé les modèles implicites et explicites de la GRH véhiculés par les démarches de normalisation. D'après lui, la norme ISO9000 s'inscrit bien dans un modèle instrumental de GRH, les procédures qu'elle impose structurant des modes de fonctionnement mécanistes. L'auteur attribue au management total de la qualité une volonté plus forte d'assigner à la GRH un rôle majeur dans la marche de l'organisation².

b. ISO 26000³

L'ISO 26000 considère que la responsabilité sociétale est la contribution des organisations au développement durable, et qu'elle s'appuie sur sept principes : redevabilité, transparence, comportement éthique, respect des intérêts des parties prenantes, du principe de légalité, des normes internationales de comportement et des droits de l'homme⁴. Cette responsabilité sociétale s'applique à sept questions centrales⁵.

L'ISO 26000, première norme internationale de lignes directrices sur la responsabilité sociétale, publiée le 1er novembre 2010.

Elle vise à encourager les organisations à aller au-delà du respect de la loi. Elle a vocation à promouvoir une compréhension commune dans le domaine de la responsabilité sociétale et à compléter les autres instruments et initiatives de responsabilité sociétale⁶.

L'ISO 26000 « prescrit une vision particulière de la gestion des ressources humaines avec un élargissement du concept de la GRH à l'externe avec la partie sur les Droits de l'Homme...une concentration de la GRH interne sur les relations et les conditions de travail... le dialogue social et de la santé et sécurité au travail...demande d'une inscription des pratiques de GRH au sein des communautés » (Dubruc et Jneid, 2013, p.27)

Ainsi, dans le manuel de l'ISO 26000, deux questions centrales traitent directement du discours social :

¹Jean brilman, Jacques Hérard, op-cit ,p 316

² Maurand-Valet Anne et al. (2011), «Norme ISO 14001 et gestion des ressources humaines (GRH). Etude du cas d'une petite entreprise (PE) par une méthodologie hybride ». XXII congrès de l'AGRH à Marrakech, du 26 ou 28 octobre 2011, <https://drive.google.com/file/d/0Bw-9yYD0pWtvTU1ZaUhnWjEtRVE/view> consulté le 21/06/2017.

³ La présentation détaillée de la norme se trouve dans le premier chapitre

⁴ Ces notions sont mentionnées en détail dans le premier chapitre

⁵Gilles Pennequin Et Antoine-Tristan Mocilnikar ,L'ATLAS développement durable et responsable, EYROLLES édition d'Organisation, Paris,2011, p 345.

⁶ Jean-Marie Peretti, Ressources humaines, op-cit pp 598-599.

- **La Question centrale n°2 : Droits de l'homme** : Devoir de vigilance, risque, prévention, remédier aux atteintes, discrimination et groupes vulnérables, droits civils et politiques, droits économiques, sociaux et culturels, principes fondamentaux et droits au travail ;

- **La Question centrale n°3 : Relations et conditions de travail** : Emploi et relations employeur-employé ; Conditions de travail et protection sociale ; Dialogue social ; Santé et sécurité au travail ; Développement du capital humain¹

c. SD 21000

Suite à la parution fin 2001 du rapport « Entreprises et développement durable » du comité d'orientation stratégique (COS) « Environnement », des travaux ont été engagés pour élaborer des recommandations visant à favoriser la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises. Celles-ci sont reprises dans le guide SD 21000 qui s'adresse aux entreprises (grandes ou petites) de tout secteur d'activité ayant un champ d'action en France, en Europe ou dans l'ensemble du monde.

Le guide SD 21000 propose des recommandations pour aider à adapter à la fois techniquement et culturellement un système de management afin qu'il intègre progressivement les objectifs du développement durable au sein de l'entreprise. Ces recommandations ne sont pas destinées à des fins de certification. Elles ont été élaborées dans un souci de cohérence et de complémentarité avec les normes de systèmes de management comme celles relatives à la qualité et à la protection de l'environnement qui peuvent être utilisées de manière indépendante².

Cette norme vise à répondre à deux problématiques qui concernent non seulement l'entreprise qui souhaite mettre en œuvre une démarche de développement durable mais également qui souhaite organiser ses relations stratégiques sur les enjeux avec ses parties prenantes.

Ceci rejoint donc l'intérêt que l'entreprise doit porter aux parties prenantes, notamment les actionnaires, les clients et les salariés qui ne peuvent plus être négligés³.

Nous pouvons constater la prise en compte du facteur humain par cette norme à partir des enjeux sociaux proposés par cette dernière pour les entreprises afin qu'il puisse effectuer une auto-évaluation de leurs pratiques responsables (le détail de la démarche est dans le 3^{ème} chapitre) :

Enjeux du développement durable : enjeux sociaux

- Travail : conditions générales et ambiance
- Equité

¹ Nahla Salameh Bchara, Nadine Dubruc, Sandrine Berger-Douce. Le discours de la GRH dans les outils RSE, op-cit.

²ORSE, Développement durable et entreprise, AFNOR, Paris, 2004, p73.

³Nathalie Costa, Gestion du développement durable en entreprise, Edition Ellipses, Paris, 2008, p60

- Emploi, compétences, formation
- Hygiène-Sécurité-Santé¹

d. SA 8000 (Social Accountability)

Cette norme a été lancée en octobre 1997 par le *Council on Economic Priorities* (CEP), organisation américaine spécialisée dans l'analyse des pratiques managériales et environnementales des entreprises américaines.

La norme SA 8000 est basée sur les conventions internationales de l'Organisation internationale du travail (OIT), sur la Déclaration universelle des droits de l'Homme et sur la Convention de l'ONU sur les droits de l'enfant.

Ainsi, les exigences de cette norme sont regroupées sous 8 chapitres plus 1, ce dernier chapitre étant relatif au système de management mis en place afin de faire exister et vivre la norme.

Nous trouvons donc :

1. le travail des enfants ;
2. le travail forcé ;
3. l'hygiène et la sécurité ;
4. la liberté syndicale et le droit à la négociation collective ;
5. la discrimination ;
6. les pratiques disciplinaires
7. le temps de travail
8. les rémunérations.

Cette norme, qui s'inspire de nombreux textes internationaux et notamment des principes contenus prévalant à l'OIT, paraît être un document supplémentaire sans apport capital ; car, pour les membres de l'OIT, il est bien évident que ces huit chapitres sont déjà obligatoires.

Seulement, si ces principes sont en effet obligatoires, il n'existe pas de système de sanction en cas de non-respect. De plus, et cela peut se concevoir précisément parce qu'il n'existe pas de système de sanction, aucun contrôle n'est effectué pour s'assurer de l'application de ces chapitres.

¹ Solange Faucher , Vade-mecum de l'auditeur Systeme de Management Integre et QSE, AFNOR, France, 2007,P321.

L'entreprise qui souhaite donc se faire certifier se soumet dans le même temps à de possibles contrôles ; mais surtout cherche à assurer une progression et donc à mettre en place un processus permettant l'amélioration des conditions de travail.

L'objectif de la certification est donc de montrer que l'entreprise est en parfaite conformité avec la norme ; ce qui est très important notamment dans le cadre du travail délocalisé qui parfois viole parfaitement les réglementations qui toutefois ne sont pas obligatoires.

Pour obtenir la certification, l'entreprise doit donc initier un processus, souvent long et coûteux, qui a le mérite toutefois d'entraîner tous les acteurs.

De même, cela entraîne une nouvelle communication à l'intérieur même de l'entreprise et favorise donc le dialogue, créant ainsi le lien social qui parfois s'est délité¹.

e. OHSAS 18001 :

(*Occupational Health and Safety Advisory Services*) : norme britannique, est un modèle de système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMS&ST), autrement dit de prévention de risques professionnels

Ce système de management doit permettre à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs qui prennent en compte les exigences légales et les informations relatives aux dangers et aux atteintes à la santé comme recommandé par l'OHSAS 18001. L'objectif global est d'équilibrer la protection des risques sanitaires avec les besoins socio-économiques².

f. Le standard AA 1000

AA 1000 (AccountAbility 1000) dont l'élaboration est due à l'ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability) se veut une norme englobant l'ensemble des autres normes existantes en matière sociale et environnementale (GRI, SA 8000, EMAS, ISO 14001...), en matière de qualité (EFQM) et en matière financière (IASB). C'est une norme de processus et non de performance qui vise moins à la réalisation d'objectifs absolus qu'à rendre compte de progrès effectués. Elle vient ainsi en complément ou en renforcement des autres normes spécialisées dans le but de garantir la qualité d'un processus vers la responsabilité sociale.

Le modèle AA 1000 s'inscrit dans la perspective de la « triple bottom line », et a pour objectif annoncé d'intégrer, dans son évaluation de la performance, les trois dimensions économique, environnementale et sociale³.

¹Nathalie Costa, op-cit, pp62-63.

²Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification QSE, AFNOR, Paris, 2009, p80.

³Annie Najim, Élisabeth Hofmann et Kamala Marius-Gnanou, Les entreprises face aux enjeux du développement durable, Edition Karthala, Paris, 2003, p 129.

g. EFQM, European Foundation Quality Model

Le modèle d'excellence EFQM (modèle d'excellence du modèle de qualité de la fondation européenne) a été fondé en 1988 par quatorze entreprises européennes. Il est conçu comme outil d'élaboration de systèmes de gestion assurant le succès des entreprises. Il s'agit d'un modèle de management des performances mais il s'intéresse aussi aux collaborateurs, aux clients et à la société en tant que parties intéressées. Le modèle EFQM est un cadre général non normatif qui reconnaît l'existence de nombreuses approches visant à établir l'excellence dans la durabilité. Ce cadre général repose sur neuf critères qui permettent à l'entreprise d'évaluer sa progression vers l'excellence.

Nous citons les neuf critères du référentiel EFQM en détaillant seulement les sous-critères qui ont une relation avec les ressources humaines :

• Leadership

- Les dirigeants développent la mission, les valeurs de l'entreprise et ont un rôle majeur dans la culture de l'excellence.
- Les dirigeants s'impliquent dans l'élaboration, l'application et l'amélioration constante du système de management.
- Les dirigeants s'impliquent dans les relations avec les clients, les partenaires et la collectivité.

Les dirigeants soutiennent, motivent et reconnaissent le personnel de l'entreprise.

• Politique et stratégie

• Personnel

- Les ressources humaines sont planifiées, managées et améliorées.
- Les connaissances et les compétences sont identifiées, développées et maintenues.
- Le personnel est impliqué et des responsabilités sont déléguées au personnel.
- Le personnel et les dirigeants entretiennent le dialogue.
- Le travail du personnel est reconnu et récompensé.

• Ressources

• Processus

• Satisfaction du personnel

- Mesure de perception.
- Indicateurs de performance.

- **Satisfaction des clients**
- **Intégration à la vie de la collectivité**
- **Résultats opérationnels¹.**

2. L'interaction entre la gestion des ressources humaines et le développement durable

La fonction RH, gestionnaire des ressources humaines, se trouve au cœur de la transformation RSE/DD de l'entreprise qui ne peut se réaliser sans l'engagement durable de tous les salariés de l'entreprise et l'activation de tous les leviers de GRH. La FRH apparaît désormais comme un acteur majeur dans le cadre de la conception, de l'opérationnalisation et de la mise en œuvre des politiques de responsabilité sociétale dans les organisations. La fonction RH est concernée par la prise en compte dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise des trois dimensions de la responsabilité sociétale. La concrétisation de la RSE a des impacts sur les pratiques RH en matière de formation, d'évaluation et de rétribution².

De ce qui précède, nous constatons que l'influence des notions RH et RSE est dans les deux sens, d'une autre manière, la RSE/DD a une influence sur la GRH, aussi la GRH a une influence sur la mise en œuvre des enjeux du DD/RSE. Nous analyserons cette convergence entre les deux notions dans les deux points qui suivent :

2.1. L'impact du développement durable sur la gestion des ressources humaines

Le DD offre à la GRH l'opportunité de rénover certaines de ses pratiques, de compléter sa boîte à outils et de prendre une place stratégique dans les entreprises. Le DD offre en outre des leviers permettant de développer des comportements organisationnels propices à l'amélioration de la performance sociale : en donnant un sens plus fort à la mission de l'entreprise, en facilitant l'adoption de comportements citoyens et en renforçant la réputation et l'attractivité de l'entreprise. Réaliser ces opportunités, relever ces défis et mobiliser ces outils pourrait permettre à la fonction de RH de devenir un véritable moteur de la construction d'une performance durable dans l'entreprise, acheminant cette dernière vers la construction d'un monde lui aussi plus durable³.

Les enjeux sociaux du développement durable ont pour objectif de diminuer les inégalités sociales, de lutter contre la pauvreté, de donner l'accès à l'éducation à chacun tout en respectant la diversité et d'assurer l'égalité des chances. Au-delà du respect des droits fondamentaux et de la lutte contre la corruption, l'entreprise s'engage à développer

¹ORSE, Développement durable et entreprise, op-cit, pp98-99.

² Jean-Marie Peretti, Ressources humaines 14 ED, op-cit, p 600.

³ Emmanuelle Reynaud, Florence Depoers, Caroline Gauthier, Le développement durable au cœur de l'entreprise, op-cit, p93.

durablement les compétences de tous les collaborateurs et à faire travailler les salariés et les sous-traitants dans des conditions décentes.

On peut regrouper ces engagements sociaux autour de trois grands axes :

- Le respect des droits humains fondamentaux. Respecter les droits fondamentaux consiste à ne pas avoir recours au travail des enfants et au travail forcé, permettre la liberté d'association pour les salariés et les négociations collectives, assurer la diversité et la non-discrimination (mixité, seniors, origines, handicap, parcours...), respecter le cadre légal du temps de travail, garantir la santé et la sécurité, améliorer les conditions de travail et lutter contre toute souffrance au travail (physique et morale).
- L'engagement social de l'entreprise. Mettre en place des formes d'aide et de mécénat, contribuer à la formation des jeunes (issus d'environnements sensibles, avec un faible niveau de qualification), piloter des actions solidaires avec les pays en voie de développement, afficher et respecter des valeurs éthiques sont des actions concrètes qui attestent que l'entreprise s'engage socialement.
- La gestion des relations sociales et des ressources humaines durables. Ce troisième axe permet de favoriser le dialogue social, et de garantir la responsabilité sociale des entreprises¹.

Nous allons traiter toutes ces pratiques d'une manière plus détaillée dans le 3^{ème} chapitre.

2.2. L'impact de la gestion des ressources humaines sur le développement durable

L'entreprise devient l'un des acteurs principaux dans l'élaboration de programme social et environnemental. Les employés se reconnaissent dans les valeurs de l'entreprise et de sa stratégie. Ils se mobilisent pour l'atteinte de ses objectifs et l'accroissement de la performance de celle-ci. Les technologies de l'information et de la communication sont là encore fortement utilisées pour promouvoir les actions humaines et écologiques de l'entreprise et pour favoriser le dialogue entre la direction et les parties prenantes. Les services RH sont alors les ambassadeurs de la RSE et vont des valeurs sociétales et environnementales des piliers de la stratégie et de la culture d'entreprise. Les salariés et plus généralement les parties prenantes participent activement à la définition et au déploiement de la stratégie d'entreprise².

Désormais, le responsable RH assiste très souvent aux conseils d'administration des entreprises. Son rôle d'interface entre les collaborateurs de l'entreprise et ses dirigeants se confirme, ses aptitudes, de repérage des ressources nécessaires à la stratégie organisationnelle de l'entreprise deviennent indissociables de la notion de performance.

¹ Annick Haegel, Toute la fonction Ressources Humaines, op-cit, p40.

² Maurice Thévenet, Jacques Igalens, Jacques Orsoni, Ressources humaines et responsabilités sociétales : Mélanges en l'honneur du Professeur Jean-Marie Peretti, EMS Editions, Paris, 2014, p73.

Garant de la concertation, du dialogue social, de la promotion, de la formation, de l'évolution des carrières, il doit trouver les meilleurs « talents » et développer ceux des personnes présentes dans l'entreprise. Il doit connaître et respecter les cadres légaux relatifs aux lois de discrimination positive, de l'égalité des chances ainsi que les répercussions que cela pourrait occasionner pour l'entreprise autant en dévalorisation de son image que des pénalités financières qui y sont associées, parmi lesquelles (recours en cas de discrimination ; dévalorisation de l'image de l'entreprise pouvant provoquer la perte de marchés ; insatisfaction des clients et des fournisseurs ;...)¹

L'évolution du rôle de la GRH vers une perspective stratégique constitue une condition avantageuse pour les entreprises du monde industrialisé qui veulent mettre en place des actions qui servent à promouvoir les principes de la RSE/DD dans l'entreprise et ce dans une perspective sociétale. La GRH dans une orientation stratégique vise à créer une forte culture organisationnelle qui endosse les valeurs de RSE tout en reconnaissant l'importance de la qualité des produits et des services, l'innovation, la flexibilité organisationnelle et la performance organisationnelle.

Dans ce contexte, c'est à la GRH dans son rôle de partenaire stratégique que revient la tâche de l'harmonisation des trois dimensions de la définition du développement durable : l'économique, le social et l'environnemental (Gendron, 2005).

Cette harmonisation peut se faire par :

- 1) la mise en application des principes déontologiques (code de conduite);
- 2) la mise en place des politiques et des pratiques de GRH valorisant les valeurs de RSE/DD, tout en acceptant les contradictions du métier (développement des compétences, flexibilité au travail, santé et sécurité au travail, enjeux socio-politiques);
- 3) la gestion du changement pour mener à bien la démarche d'implantation de RSE/DD;
- 4) le déploiement des actions de RSE/DD, le suivi, le reporting et la vérification des règles de jeux.

En somme, le caractère stratégique de la GRH devient un avantage important pour les organisations qui désirent s'engager dans une orientation de RSE/DD.

Dans cette perspective, la GRH sera mieux orientée pour attirer davantage de candidats potentiels, retenir les employés, améliorer la productivité, mobiliser les employés et améliorer la réputation organisationnelle de l'entreprise. Le système de GRH dans une optique stratégique peut contribuer de façon significative à mettre en place les principes et les pratiques de responsabilité sociale dans une perspective qui vise à réconcilier d'une part son mandat de contribuer à l'efficacité économique de l'organisation et d'autre part de promouvoir l'équité sociale de sa mission qui se manifeste sous la forme d'une préoccupation à l'égard du bien-être de tous les employés².

¹ Monique Gouiran, Responsabilité sociétale et ressources humaines, AFNOR, Paris, 2011, p 81.

² Daniel BEAUPRÉ, Julie CLOUTIER, Corinne GENDRON, Amparo JIMÉNEZ, Denis MORIN, Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale, *Revue internationale de psychosociologie* 2008/2, Volume XIV, p. 77-140.

- **L'impact de la gestion des RH sur la responsabilité environnementale**

Les actions sont diverses et la fonction RH dispose de nombreux leviers permettant de développer les comportements environnementaux vertueux à chaque niveau de l'organisation, en particulier celui de :

- La formation en réalisant des modules spécifiques ou en intégrant la dimension «responsabilité environnementale» dans les programmes existants de formations des managers et des dirigeants ;
- La communication à travers des campagnes de sensibilisation aux écogestes et comportements vertueux ;
- L'évaluation au travers des grilles d'évaluation, en veillant à ce que les comportements responsables des salariés en matière environnementale soient pris en compte ;
- La rémunération par le choix des critères de détermination des rémunérations variables, qu'elles soient individuelles (bonus) ou collectives (intéressement) ;
- La négociation collective avec les partenaires sociaux au travers de la signature d'accords portant spécifiquement sur la responsabilité environnementale de l'entreprise ou au travers d'accords plus large (accord d'intéressement par exemple) intégrant explicitement la dimension environnementale.

Par ailleurs, le contrôle de gestion sociale, en intégrant toutes les dimensions RS par le choix d'indicateurs appropriés, devient plus exhaustif et permet d'inculquer des valeurs nouvelles dans l'organisation¹.

¹ Jean-Marie Peretti, « Et si le DRH devenait DRHRS ? », site RH INFO, 25.04.2012, (<http://www.rhinfo.com/thematiques/organisation-et-communication/et-si-le-drh-devenait-drhrs> consulté le 23/06/2017)

Conclusion

La gestion des ressources humaines consiste à permettre à l'organisation de disposer en temps utile des qualifications et des compétences nécessaires à la production des biens ou des services. Elle a pour rôle d'acquérir et d'intégrer la main-d'œuvre nécessaire, puis de la rendre efficiente, c'est-à-dire la plus performante possible par rapport à l'objectif recherché par l'organisation.

La fonction ressources humaines est en pleine transformation. La mondialisation des économies et des entreprises a un impact fort sur les modes de gestion des ressources humaines. Les mutations organisationnelles et du travail introduisent de nouvelles logiques fondées sur une approche compétence. L'entreprise doit adopter une GRH moderne et innovante adéquate avec tous les changements présents.

Plusieurs recherches ont abordé la relation entre la GRH et la RSE, et trouvent que l'intégration de la RSE dans la fonction ressources humaines est une solution remarquable pour les entreprises.

La fonction des ressources humaines se positionne aujourd'hui comme un accompagnateur du développement de l'Entreprise. Cette évolution implique l'utilité, voir même la nécessité d'une intégration des pratiques socialement responsables qui vise le bien être des salariés, cela induit à une performance durable de l'entreprise

Nous constatons, que la RSE fait appel à la GRH pour intégrer les principes du DD dans l'entreprise, aussi la GRH est influencée par tous ces principes, qui ont induit à des transformations dans ses pratiques. De ce fait il ya une interaction entre les deux concepts, d'une autre manière, la GRH à une influence sur la RSE et d'un autre part, la RSE a une influence sur la GRH.

Nous consacrons les chapitres qui suivent sur la deuxième influence pour focaliser le travail sur les nouvelles pratiques de la FRH à la lumière des perspectives du DD/RSE.

CHAPITRE 3 :

L'intégration du développement durable dans le périmètre de la gestion des ressources humaines

Chapitre 3: L'intégration du développement durable dans le périmètre de la gestion des ressources humaines.

Management des Ressources Humaines Durables, Gestion des Ressources Humaines Durables, Gestion Responsable des Ressources Humaines, ou encore Développement des Ressources Humaines Durables « DRHD », autant de concepts émergents qui interprètent l'intégration des principes de la RSE/DD dans les différentes pratiques de la gestion des ressources humaines.

En effet, vu l'importance du facteur humain, notamment son influence sur la performance de l'entreprise, cela nécessite de privilégier des systèmes de management des ressources humaines socialement responsable pour maintenir la performance durable de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons dans une première section présenter, le cadre conceptuel du DRHD, les nouveaux rôles de la DRH, aussi étudier la relation de la DRHD avec la performance et les bonnes pratiques. Dans une deuxième section, nous allons présenter, les pratiques de la GRH dans une perspective RSE / DD. Le dernier chapitre présente la panoplie des outils de la DRHD.

Section 1: Le cadre conceptuel du développement des ressources humaines durables.

Nous présenterons dans cette section les évolutions qui a connus la fonction RH à la lumière de la RSE, ainsi que les nouveaux rôles de la DRH et les performances perçues après une application d'un DRHD (développement des ressources humaines durables). Nous illustrons à la fin de cette section par des bonnes pratiques après une adoption d'une gestion durable de ressources humaines, et cela pour concrétiser nos propos.

1. L'origine du concept DRHD.

Le management des ressources humaines durables est un concept nouveau et demeure encore délicat, même pour les professionnels des ressources humaines qui ne trouvent pas de définition claire à cette nouvelle expression. Néanmoins, le renouvellement des approches du management des ressources humaines s'oriente actuellement vers l'intégration du concept de développement durable dans les pratiques des entreprises et contribue au développement de la RSE. L'expression « Management durable des ressources humaines » ou « Gestion durable des ressources humaines » selon l'expression de Poissonnier et Drillon (2008), est ainsi récemment passée dans le langage courant, et les discours managériaux¹.

Concernant les recherches qu'ils ont traité la relation entre la responsabilité sociale de l'entreprise/ développement durable et la gestion des ressources humaines (RSE/DD et GRH) sont émergentes, nous pouvons présenter quelques de ces recherches dans le tableau qui suit :

¹ Driss Ferar, op-cit, p98

Tableau N° 8 : La GRH dans la RSE (années 2002-2016).

Etudes sur les thèmes de la GRH et la RSE		Observations en GRH et en RSE:
Neely 2002	RH et Prisme de la performance	Satisfaction et contribution des employés ; «stratégie» et employés: « process » et employés. «compétences» et employés.
Martory et Crozet, 2005	Personnel Mix : élément de mesure globale du plan social	«Développement de la formation, investissement compétences, communication généralisée et directe ; recrutement difficile et professionnel : rémunération variable ; valorisation des salariés, climat social. Relations paritaires, image sociale interne et externe
Calisti et Karolewics, 2005	RH et DD: la Charte DRDH	Apprendre à apprendre : intégrer les entrants. formation des jeunes et de pers. handicapées, actualiser en permanence les ressources internes ; gestion responsable et équitable des emplois et des carrières : organisation souple du travail, aspirations individuelles : prévenir la sécurité des personnes; soutenir les salariés en difficulté ; reconnaissance travail individuel et collectif, rémunération équitable, gestion des départs.
Karolewicz. et Calisti. 2005	Management durable, GRHD, GRRH, ou encore DRHD	L'apprentissage et l'autonomie d'apprentissage: décliner les compétences au niveau organisationnel, au niveau de l'équipe et au niveau individuel: être relié en permanence à son environnement, l'innovation en permanence, le partage, la réorganisation
Daudé. 2006	La GRRH- paradigme de la complexité	Construction sociale signifiante de l'entreprise par et à travers ses salariés : processus d'identification et de cohésion sociale.
Gond. 2008	GRH au-delà des frontières organisationnelles	<i>« Recomposer relation psychologique reliant les employés à leur entreprise ...renforcer le sentiment d'appartenance, et en conséquence le respect et la fierté organisationnelle ».</i>

Davister et Comeau. 2008	RSE et pratiques de GRH	Redéfinition d'une GRH « socialement plus responsable» = conciliation entre la logique de performance économique et de performance sociale.
Poissonnier et Drillon. 2008	De la GRH à la GRHD	Pas de licenciement, ni de réduction de salaire, progression de revenu/ missions ou de responsabilité des salariés, attirer de bons candidats.
Beaupré. 2008	Pratiques GRH visant le bien être des employés	Dimensions du bien-être des employés : avant, pendant et après l'emploi : le respect des droits fondamentaux, le développement des compétences et le maintien d'une relation d'emploi durable, accomplissement de soi. Un équilibre entre les efforts fournis au travail et la reconnaissance obtenue
Thévenet et al. 2009	Fonctions RH et la RSE	La FRH est au centre des mesures qui peuvent être prises : égalité de traitement (sexe, générations) de recrutement de certaines catégories de personnes (handicapés), de non-discrimination (âge. origine sociale ou culturelle)
Dietrich, 2010	Employabilité et RSE	L'employabilité est une thématique de la Responsabilité sociale
Grimand, 2010	Appropriation de la RSE et leur impact sur la fonction RH	Processus instrumental contraint: structuré et multiforme (labels, référentiels) ; processus managérial d'exploration ; instrumentation faiblement structurée, apprentissage par les outils de gestion.
Bayad. 2011	Pratiques mobilisatrices	Pratiques visant l'engagement et l'implication des employés (GSRH). forment un système de pratiques complémentaires en interne.
Borter. 2011	Vers un modèle de GRH durable	Equilibre entre vie privée et vie professionnelle, santé bio-psycho-sociale ; équité de traitement ; employabilité et personnalisation des conditions de travail ; respect des diversités et non-discrimination ; valoriser la responsabilité quant aux choix qui sont pris ; favoriser des pratiques individuelles environnementales.

Dutraive et Forest. 2011	Egalité H/F et RSE	Egalite professionnelle, individus participent activement à la diffusion et à l'adoption de la RSE
Giuliano. 2012	Gestion socialement responsable des RH	Equité entre H et F (rémunérations, formation, recrutement), recrutement diversifié, non-discrimination à l'embauche, emplois de qualité offerts, un taux de formation acceptable.
El-Abboubi. et Cornet 2012	Certification RSE - levier de changement GRH- SA8000	Formalisation de la GRH. importance du rôle du dirigeant, de l'arbitraire, du discrétionnaire, de l'affectif à l'objectivité, la rationalité et la légitimité : pérennisation d'un processus de GRH
Barthe et Belahhes. 2016	la RSE : un relooking des bennes pratiques RH	Orienter l'intégration des principes de RS aux pratiques de GRH; attachement des salariés aux principes et aux valeurs de RS. maximisation du bien-être de l'ensemble des salariés, leur protéger et leur reconnaître.

Source : Nahla Salameh Bchara, Nadine Dubruc, Sandrine Berger-Douce. Op-cit

Les auteurs repris ci-dessus traitent diverses questions comme la performance globale, les pratiques des RH, l'appropriation de la RSE dans l'entreprise et les pratiques mobilisatrices.

La plupart des auteurs distinguent une Gestion Durable des Ressources Humaines¹.

2. Définition du développement des ressources humaines durables (DRHD)

L'enjeu du DRHD est de soutenir l'emploi, de préserver, d'actualiser et de développer les compétences dans la durée. Il valorise le potentiel humain, le capital immatériel. Il prône la responsabilité individuelle comme base de la responsabilité collective.

L'expression DRHD a été conçue pour soutenir des valeurs, des idées et des pratiques. Sa définition n'est pas universelle. Elle doit servir de réflexion au développement d'une vision partagée et unique au sein de chaque entreprise. Le choix des actions concrètes mises en œuvre dépendra de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité et de sa culture RH².

Nous présenterons les différentes définitions qui abordent la notion de la DRHD dans lignes qui suivent :

¹ Nahla Salameh Bchara, Nadine Dubruc, Sandrine Berger-Douce, op-cit, p 9.

² Bernard Calisti, Francis Karolewicz, RH et développement durable, op-cit, p14

Cette approche vise à améliorer la compétitivité de l'entreprise par le développement de sa performance sociale et par sa capacité à apprendre rapidement. Cette démarche mobilise l'ensemble des acteurs autour d'une vision plus forte et structurée du développement du potentiel humain, et du rôle de chacun dans son devenir professionnel et personnel.

Le DRHD allie le court et le moyen termes, l'économique et l'humain, l'individuel et le collectif, le développement personnel et professionnel, la rentabilité et le partage, le sens et la cohérence¹.

La GRH dans un contexte de RSE « *est un ensemble cohérent de pratiques de gestion des ressources humaines [...] favorisent l'accomplissement des employés et suscitent leur engagement; et actualisent ces dimensions au cours d'une relation d'emploi durable [...]* »

(Beaupré et al, 2008, p.133).

La GRH durable vise en plus de l'efficacité économique et la protection de l'environnement « *une considération à l'individu dans sa dimension bio-psychosociale, de l'équité dans le groupe, un équilibre de vie personnelle-vie professionnelle au niveau de l'entreprise et le respect des diversités dans la société* » (Borter et al, 2011, p.15).

Une définition récente de la GRH socialement responsable « *est celle qui, tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la réglementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié.* » (Barthe et Belabbes, 2016, p.108)².

Calisti & Karolewicz (2005) abordent la question « *RH et développement durable* » sous l'angle de la performance des entreprises. Pour ces auteurs, le développement durable des ressources humaines signifie que l'entreprise reconnaît l'existence de son potentiel humain, et, s'engage dans le développement et dans la sauvegarde de ce patrimoine immatériel. La notion même de durable souligne la nécessité d'actualiser en permanence le potentiel des individus (Calisti & Karolewicz, 2005)³.

Selon la définition fournie par le département DRHD dont Francis Karolewicz est le fondateur et gérant, « *Le développement des ressources humaines durables (DRHD) vise à améliorer la compétitivité de l'entreprise par le développement de sa performance sociale. Il ne s'agit pas de signer une nouvelle charte et/ou de l'imposer. Il s'agit de co-construire avec les parties prenantes un projet social et économique dans lequel chacun s'engagera et se*

¹ Bernard Calisti, Francis Karolewicz, op-cit, pp10-11

² Nahla Salameh Bchara, Nadine Dubruc, Sandrine Berger-Douce, p7.

³ Silna Borter et al. (2011), « Vers un modèle de GRH durable » ; op-cit, p6.

responsabilisera. Elle décline un concept RH global de l'intégration jusqu'au départ du salarié »¹.

Bortel et al., (2011) définissent la GDRH comme "*les pratiques de GRH qui visent à la meilleure prise en compte des trois dimensions sociale, économique et environnementale*". La GDRH réalise ainsi la mission traditionnelle de l'entreprise par le biais des politiques de formation, de recrutement, de développement des compétences et autres, avec une touche plus humaine².

De ce que précède, nous pouvons conclure la définition suivante :

En considérant que la GRH comme un volet important de la dimension sociale du développement durable, la DRHD vise le respect de la diversité, l'équité et garantir l'équilibre entre la vie personnelle et vie professionnelle au sein de l'entreprise afin de réaliser le développement et de la pérennité de l'entreprise. La DRHD réalise ainsi la mission traditionnelle de la fonction RH avec une touche plus humaine et responsable, et cela de l'intégration jusqu'au départ du salarié. L'enjeu du DRHD est de soutenir l'emploi pour améliorer la performance sociale dans l'entreprise en vue de développer sa compétitivité.

3. Les enjeux du DRHD

Les pratiques de GRH (recrutement, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, formation...) sont directement impactées par les évolutions démographiques (évolution de la pyramide des âges, vieillissement de la population), les dysfonctionnements sociétaux (chômage, exclusion, handicap...) ou les enjeux de mondialisation (épidémies, inégalités sociales, atteintes aux droits humains). De fait, elles ont été le théâtre de nombreux bouleversements ces vingt dernières années.

- Une responsabilité élargie : Les parties prenantes sont de plus en plus attentives aux pratiques sociales des entreprises. Elles les interpellent sur leurs impacts (directs ou indirects) sur le patrimoine commun, vont jusqu'à sanctionner les pratiques qu'elles jugent irresponsables (à l'image de la chute du cours de Bourse de Nike lié au travail d'enfants, de Saint-Gobain avec les impacts de l'amiante sur les salariés, de Mattel lors du scandale des jouets toxiques contenant des phtalates).
- La cartographie des parties prenantes a considérablement évolué avec l'apparition de nouveaux acteurs comme avec l'affirmation du rôle des anciens. Les DRH sont ainsi exposés aux pressions...

¹ Le site DRHD, Francis Karolewicz est le fondateur et gérant du Cabinet FMK consulting <http://www.drhd.fr/index.php/notre-concept/definitions>, consulté le 01/08/2017.

² Afafe El Amrani El Hassan, Abdelhak Aourik, Imane El Ouizgani, **La perception des pratiques de Gestion Responsable des Ressources Humaines dans les entreprises marocaines** https://www.academia.edu/10890723/La_perception_des_pratiques_de_Gestion_Responsable_des_Ressources_Humaines_dans_les_entreprises_marocaines, consulté le 01/08/2017.

- du législateur qui multiplie les directives, de la simple incitation à l'obligation réglementaire (l'exemple de la loi handicap)
- des initiatives (soft laws) et référentiels de bonnes pratiques qui élèvent le niveau d'exigence : Pacte mondial, charte de la Diversité, label Diversité, label Parité, GRI, charte de la parentalité... ;
- des ONG qui ont structuré leur action, renforcé leurs approches sectorielles (voir les rapports des Amis de la Terre sur les banques, sur les compagnies d'assurance, etc.). Et qui n'hésitent pas à pratiquer le name and shame (je nomme et je dénonce), y compris sur les aspects sociaux (cf. Clean Clothes Campaign) ;
- des élus et acteurs territoriaux, engagés dans des démarches de responsabilité, qui attendent des acteurs économiques qu'ils accueillent des contributions (exemple, le rôle d'employeur local) ou qui, à l'inverse, jouent un rôle d'amplificateur lors de conflits sociaux ou de délocalisation d'activité ;
- des agences de notation et des investisseurs (en particulier les fonds de pension de retraite ou les fonds souverains orientés sur le long terme) qui intègrent graduellement la gestion du capital humain dans l'appréciation de la valeur extra-financière des entreprises et qui excluent parfois des entreprises de leurs fonds sur des critères sociaux ;
- des clients qui sont de plus en plus sensibles aux conditions sociales de production des produits et services qu'ils acquièrent ;
- des salariés et leurs représentants qui n'hésitent plus à manifester leurs attentes comme leurs insatisfactions (en témoignent les baromètres sociaux, le whistle-blowing, etc.) et qui trouvent avec Internet et les réseaux sociaux de nouvelles caisses de résonance pour leurs récriminations (se souvenir des déclarations de salariés sur Facebook ou la grève sur Internet des salariés d'IBM Italie) ;
- des candidats de plus en plus soucieux de l'image de leur futur employeur et attentifs aux nouveaux enjeux sociaux comme l'est par exemple l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle (se reporter à l'enquête Universum¹ publiée chaque année dans Le Monde).

Ces pressions constituent des facteurs de risque nouveaux².

¹ Chaque année, Universum publie les résultats de son enquête carrière. En 2017, 41329 étudiants issus des Grandes Ecoles françaises de Commerce et d'Ingénieurs dévoilent leurs aspirations, objectifs de carrière, secteurs favoris et employeurs idéaux.

² Gilles Pennequin, Antoine-Tristan Mocilnikar, L'atlas du développement durable et responsable, op-cit, pp354-355.

4. La Direction RH face et la mise en œuvre d'un management responsable

Les pratiques de GRH peuvent aussi être responsables du fait d'une volonté politique de la direction sans équivoque, ou relever des raisons historiques, de traditions, de valeurs ou principes à la base d'une culture d'entreprise recommandant un mode de management bienveillant¹.

4.1. la DRH face aux comportements des dirigeants

La tentation est grande pour des dirigeants d'entreprise de proclamer l'importance d'un comportement responsable, d'affirmer que les salariés sont les actifs les plus importants de l'entreprise, que l'investissement en capital humain est un facteur de développement de l'organisation, que la promotion de la diversité est un facteur de performance et que le traitement équitable des travailleurs est un facteur de progrès.

Toutes les grandes entreprises se plient à cet exercice de communication et leurs rapports annuels véhiculent ces mêmes messages. Dans les faits, ces mêmes entreprises recourent parfois à une sous-traitance qui précarise le travail, restructurent pour accroître les marges opérationnelles et multiplient les contrats de travail précaires (CDD, intérimaires, travailleurs indépendants, stagiaires, etc.), bien souvent pour accroître la marge opérationnelle et les dividendes versés aux actionnaires et aux dirigeants détenteurs d'actions.

La cohérence entre un discours portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise en matière de GRH et ses pratiques dans le domaine marque la distinction entre « l'imaginaire leurrant » ou « l'imaginaire moteur » produit par les organisations. Les travaux précurseurs de psychologues tels que Mayo ou McGregor, Comme nous l'avons déjà vu, ont montré que la motivation des salariés pouvait être une source de performance pour l'organisation.

Cette motivation peut être obtenue par une responsabilisation des individus, un traitement équitable et responsable des salariés ou un projet d'entreprise valorisant.

L'auteur ici montre que le DRH peut se trouver face à deux catégories de dirigeants qui appliquent un management responsable.

➤ l'imaginaire leurrant :

Cependant, ces découvertes ont parfois donné lieu à un management produisant de « l'imaginaire leurrant » consistant à délivrer aux salariés et aux autres parties prenantes un discours mettant en avant une GRH responsable alors que, dans les faits, les pratiques précarisent l'emploi. La direction de l'entreprise, par des exercices subtils de communication, que certains qualifient de « manipulation », s'efforce parfois d'obtenir l'implication de ses ressources humaines sans pour autant partager avec eux la création de valeur obtenue par cette plus grande motivation.

La DRH se trouve au centre de cette contraction entre le discours et les pratiques.

¹ Pascal Moulette, Olivier Roques, Maxi Fiches de gestion des ressources humaines, op-cit, Dunod, 2012, p69.

Cet antagonisme contribue à décrédibiliser la fonction RH et peut être source de tensions psychologiques pour les membres de la direction des ressources humaines chargés de mettre en œuvre cette injonction paradoxale.

La DRH peut, de ce fait, se retrouver confrontée à la direction de l'entreprise lorsqu'il s'agit de réellement mettre en œuvre des pratiques de GRH responsables.

Ces dernières sont parfois appréhendées par les dirigeants comme un coût relevant d'un exercice de communication plutôt que contribuant réellement à la création de valeur pour l'entreprise. L'enjeu pour la DRH est de définir un système de GRH responsable qui contribue à la création de valeur pour l'entreprise et de convaincre les dirigeants et les autres parties prenantes de l'efficacité d'un tel modèle de management.

➤ imaginaire moteur

Pour qu'un modèle d'entreprise responsable perdure, il est nécessaire que le discours managérial et les pratiques de GRH soient cohérents sur le long terme, notamment en période de crise économique. Cette cohérence est le ferment du contrat psychologique entre l'employeur et le salarié et du contrat social entre l'entreprise et la communauté de travailleurs qui la constitue. La cohérence entre un discours et des pratiques socialement responsables produit un « imaginaire moteur » qui est source de motivation pour les salariés¹.

4.2. Le lancement d'une démarche responsable par la DRH

La DRH d'une entreprise est avant tout le fer de lance de la mise en place d'une politique de DRHD.

A ce titre, elle est en charge de la construction et de la mise en œuvre de la charte DRHD. Elle a, à la fois, un rôle de pilotage et de contrôle des actions liées à la charte.

En termes de pilotage, la DRH s'attachera à :

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

En matière de contrôle, la DRH veillera à :

- ne pas négliger de partie prenante ;
- s'assurer de la réalisation des actions ;
- contrôler les résultats associés à la charte.

¹ Michel Ferrary, Management des ressources humaines : Marché du travail et acteurs stratégiques, Dunod, Paris, 2014, pp264-265.

Toutefois, en matière de DRHD, le rôle du DRH ne se limitera pas à ses contributions à la charte. Il lui faudra prendre en compte tout l'environnement du DRHD pour en faciliter la mise en place¹.

4.3. La DRH doit s'appuyer sur des pratiques existantes

Dans bien des cas, le DRH pourra s'appuyer sur des fonctionnements actuels ou des exemples passés pour manifester la sensibilité de l'entreprise et de son management au développement durable.

En effet, l'engagement de l'organisation dans le DD ne doit pas être ressenti comme un effet de mode. S'il se rattache à des pratiques existantes, on ne pourra le taxer de manœuvre opportuniste ou d'énième concept managérial.

Le DD doit être une pratique durable. Le DRH écartera les doutes éventuels sur la sincérité et la constance de la démarche en mettant en exergue les actions liées à l'engagement social de l'entreprise :

- formation de jeunes ;
- liens institutionnels ;
- formes d'aides et de mécénat...

Il rappellera aussi les initiatives qui ont été prises, et qui présentent un caractère innovant en matière de management des RH :

- mesures salariales ;
- politique de promotion interne ;
- contre-pouvoirs existants...

De façon générale, seront remémorées des actions concrètes qui se rattachent soit :

- au respect des personnes ;
- à la sécurité des équipes ;
- à l'intégration citoyenne de l'organisation.

La consistance de la démarche sera d'autant plus forte qu'elle s'appuiera sur les pratiques recommandées à l'échelle internationale (par exemple : le Global Compact peut être référence)².

¹ Bernard CALISTI, Francis KAROLEWICZ, op-cit, p 39.

² Ibid, op-cit, p 42.

4.4. Les nouveaux rôles de la DRH à l'heure de la responsabilité sociétale

La DRH est désormais soumise à une extension de ses rôles traditionnels et, en respectant le cadre proposé par un consultant américain, Dave Ulrich, quatre nouveaux rôles peuvent être définis :

4.4.1. Le DRH, manager de la conformité et de l'éthique

Dans ce rôle, le DRH étend le cadre de sa fonction à de nouveaux référentiels. Ces derniers sont essentiellement des textes que la communauté internationale a adoptés et qui, pour certains, s'appliquent aux Etats, pour d'autres aux entreprises :

- la Charte internationale des Droits de l'homme, qui se compose de la Déclaration universelle des Droits de l'homme adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en 1948, du Pacte international sur les droits civils et politiques, du Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels et des protocoles facultatifs de ces deux pactes, dont l'un vise à abolir la peine de mort ;
- les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, qui constituent le plus complet des instruments existant aujourd'hui concernant la responsabilité des entreprises et bénéficiant de l'appui des pouvoirs publics;
- les droits fondamentaux du travail, élaborés par l'OIT, qui comprennent la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective, l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, l'abolition effective du travail des enfants et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession ;
- le pacte mondial, pour les entreprises signataires: au 1^{er} octobre 2010, 6210 entreprises adhèrent au *Global Compact* dans le monde. Par l'adhésion volontaire au pacte mondial, les entreprises s'engagent à respecter dix principes de RSE.

La rédaction, la diffusion et l'application de Codes éthiques, parfois appelés Code de conduite ou Charte éthique, la formation à l'éthique, la gestion de procédures d'alerte professionnelle constituent des responsabilités nouvelles¹.

4.4.2. Le DRH, stratège de la responsabilité sociétale

Il existe de nombreuses typologies caractérisant les comportements de responsabilité sociétale des entreprises. Certaines s'appuient sur la «réactivité» de l'entreprise par rapport aux pressions qui s'exercent sur elle, ce qui s'apprécie à partir d'un continuum dont l'une des extrémités consiste à «ne rien faire» et l'autre à «devenir leader de son secteur». Dans le cas où elle choisit d'agir ou de réagir, l'entreprise est souvent confrontée au changement.

Toutes les fonctions sont potentiellement concernées, ainsi que les métiers de l'entreprise. La détermination de la « sphère d'influence de l'entreprise » et l'exercice de son «devoir de vigilance» vis-à-vis des questions centrales recensées dans la norme ISO 26000 constituent des chantiers importants, pour lesquels le DRH est souvent amené à exercer un rôle de stratège, voire de leader dans de nombreux cas.

¹ Jean-Pascal Gond, Jacques Igalens, Manager la responsabilité sociale de l'entreprise, op-cit, p109.

Vigie et stratège de la RSE, le DRH doit prendre sa part à la compréhension des facteurs de durabilité par opposition aux risques d'obsolescence ou de disparition. Ce rôle ne concerne pas le même registre que celui des stratèges du marketing. Le stratège de la RSE doit être un bon connaisseur des modèles d'affaires, mais également capable d'aligner les stratégies RH sur ces modèles.

4.4.3. Le DRH, champion des parties prenantes

Par «champion», il faut comprendre un double rôle. En premier lieu, le DRH doit être le porteur et le pédagogue de la stratégie de l'entreprise auprès de parties prenantes. En second lieu, il doit être le traducteur interprète des parties prenantes auprès de l'entreprise, notamment de la direction.

Les démarches les plus traditionnelles d'animation des parties prenantes exigent des qualités d'écoute et une capacité de négociation que le DRH possède du fait de ses relations avec les représentants du personnel et des syndicats. Les ONG, qui sont considérées comme les parties prenantes les moins conventionnelles, sont parfois en concurrence avec les syndicats traditionnels en tant que porteur d'idéaux ou de valeurs. Des thèmes tels que l'interdiction du travail des enfants peuvent être défendus aussi bien par les ONG que par les syndicats¹.

4.4.4. Le DRH, agent du changement global

La maîtrise de la mémoire organisationnelle et la gestion des savoirs sont nécessaires pour aborder le changement global.

Le changement global suppose une transformation des principes d'action, des façons de poser les problèmes et des valeurs. Dans de nombreux cas, la mise en œuvre de la RSE ou du développement durable suppose un tel type de changement.

La centralité du DRH par rapport à d'autres fonctions et sa capacité à comprendre les motivations et les attitudes lui confère un rôle central dans le domaine de la conduite du changement².

5. Le DRHD et la performance

Plusieurs travaux académiques ont montré que la performance des entreprises était associée à des pratiques de GRH responsables et équitables en matière de formation, de rémunération, de participation aux processus de décisions et de gestion de carrière³.

Des pratiques de management jugées irresponsables par l'opinion publique peuvent avoir des conséquences sur le modèle économique de l'entreprise. Aux États-Unis, l'exemple de Walmart, premier groupe mondial de grande distribution, illustre les conséquences que peuvent avoir des pratiques de GRH socialement condamnées. L'entreprise est régulièrement accusée de pratiques antisyndicales, de sous-payer ses salariés, d'imposer des conditions de travail précaires, de recourir au travail dissimulé, de discriminer ses salariés d'origine

¹ Jean-Pascal Gond, Jacques Igalens, Manager la responsabilité sociale de l'entreprise, op-cit, p110.

² Ibid, op-cit, p111.

³ Michel Ferrary, op-cit, p265.

africaine et d'exploiter ses sous-traitants. Ces pratiques ont suscité des vagues de protestation importantes et une mobilisation des citoyens américains qui, dans certaines villes, notamment en Californie, se sont opposés à l'implantation de nouveaux magasins.

Cette opposition a connu une forte médiatisation qui a nui à l'image de l'entreprise et, *in fine*, à son activité économique¹.

5.1. L'influence du développement durable sur les employés

Les auteurs Emmanuelle Reynaud, Florence Depoers, Caroline Gauthier et al, distinguent trois possibilités d'une influence du développement durable sur les employés d'une entreprise, nous les présenterons dans les points qui suivent :

5.1.1. Une attractivité renforcée auprès des employés potentiels

Le DD apparaît comme un véritable outil de marketing *corporate* externe susceptible d'influencer la perception que les employés potentiels se font de l'entreprise. Plusieurs études empiriques ont mis en évidence que la performance en matière de gestion de la RSE influençait positivement l'attractivité de l'entreprise auprès de ses employés potentiels, y compris dans ses dimensions non directement liées à la GRH ; cet effet semble être d'autant plus fort que les dits employés ont un nombre élevé d'offres d'emploi (Gond et al., 2010). La politique de DD peut donc constituer un facteur de différenciation stratégique pour attirer les employés les plus qualifiés².

Par exemple, Turban & Greening ont demandé à des étudiants (seniors) ayant un niveau élevé d'étude (notion de salariés hautement qualifiés) de noter l'attractivité des entreprises (appartenant à l'indice de réputation de Fortune et à la base de données de KLD qui note la performance sociétale des entreprises) en tant qu'employeur potentiel. Les auteurs montrèrent que les entreprises ayant les plus hauts scores dans les deux bases de données obtenaient des niveaux d'attractivité plus élevés.

Ces résultats montrent que les individus ayant de hauts niveaux de qualification (et par conséquent accès à des informations plus approfondies sur les différentes entreprises dans leur cursus d'étude) pourraient préférer travailler pour une organisation reconnue pour son engagement dans la RSE³.

¹ Michel Ferrary, op-cit, p260

² Emmanuelle Reynaud, Florence Depoers, Caroline Gauthier et al, Le développement durable au cœur de l'entreprise, op-cit, p 85.

³ Marie Lapalle, thèse de doctorat, Étude des impacts de la démarche globale de RSE sur les attitudes et comportements des parties prenantes internes et externes de l'organisation : salariés, clients et militants, l'Université Toulouse 1 Capitole, dans le cadre de École Doctorale Sciences de Gestion (Toulouse), sous la direction de Jacques Igalens, 2012, p239

5.1.2. Deux mécanismes peuvent expliquer l'influence du DD sur les employés

Deux principaux mécanismes sont susceptibles d'expliquer l'influence des politiques de DD sur les comportements des employés au travail : **l'identification sociale** et **l'échange social** (Gond, El- Akremi, Igalens et Swaen, 2010).

- Les employés tendent à s'identifier à leur organisation lors qu'ils perçoivent des similitudes entre leurs propres traits et ceux des organisations au sein desquelles ils opèrent. Il est plus facile pour des employés de s'identifier à une organisation qui bénéficie d'une image sociale externe positive. La réputation dans le domaine du DD peut donc constituer un levier permet tant de renforcer le sentiment d'appartenance, et en conséquence le respect et la fierté organisationnelle. Ce mécanisme d'identification sera d'autant plus renforcé que les valeurs des employés sont cohérentes avec les valeurs véhiculées par les politiques de DD (Bhattacharya, Sen et Korschun, 2008).
- Le second mécanisme renvoie à la façon dont le DD permet d'instituer et de modifier la norme de réciprocité entre les employés et les employeurs (Gond et al., 2010). Cette norme structure la dynamique d'échange entre ces deux groupes. En renforçant les dimensions sociales du DD ou en intégrant d'autres parties prenantes et enjeux dans la dynamique d'échange sociale, les politiques de DD peuvent contribuer à altérer les normes de réciprocité en vigueur au sein de l'organisation, et ainsi susciter de la part des employés l'adoption de comportements qui s'inscrivent dans la logique du DD. Ainsi, des employés sensibles aux enjeux sociétaux et/ou environnementaux pourront réagir positivement à un engagement de leur organisation en matière de DD en adoptant eux aussi, au niveau individuel, des pratiques plus durables ou responsables (par exemple : adoption d'éco-gestes, implication dans des actions de mécénat de solidarité, etc.).

5.1.3. Le changement du comportement des salariés

La politique de DD peut aussi influencer les perceptions des employés et *in fine* servir de levier de gestion des ressources humaines interne, par exemple, en suscitant et en renforçant de la part des employés l'adoption de comportements organisationnels citoyens (Gond et al., 2010). Ces comportements sont définis comme des « comportements qui ne sont pas spécifiés par les rôles prescrits, mais qui facilitent l'accomplissement des objectifs organisationnels » (Katz et Khan, 1966, p. 368). Ils peuvent prendre la forme d'une aide à des collègues en difficulté ou encore d'aide à la résolution de problèmes organisationnels qui ne sont pas directement liés au métier exercé. Ces comportements ont été abondamment étudiés dans la littérature académique et un consensus se dégage quant à leurs antécédents et leurs déterminants. Les principaux déterminants de ces comportements sont la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et la justice organisationnelle. En retour, les comportements organisationnels citoyens ont tendance à diminuer le turnover, et à influencer positivement de nombreuses dimensions de la performance RH telles que la qualité du travail, l'efficacité organisationnelle ou encore la qualité du service fourni au consommateur. Étant donné que la citoyenneté d'entreprise est susceptible d'affecter positivement la plupart de ces déterminants, il est possible de conclure que la politique de DD peut potentiellement se constituer en levier de

construction de performance RH grâce à son influence sur les comportements organisationnels citoyens (Gond et al., 2010)¹.

5.2. L'influence du DRHD sur la performance de l'entreprise

Compte tenu du niveau des enjeux, une politique de DD dans une entreprise ne peut avoir de sens et d'avenir sans un engagement militant de la direction. Un simple accord de principe ne suffit pas. L'engagement actif de ceux qui ont la charge de la stratégie dans l'organisation est nécessaire, et il est la première condition de l'efficacité économique du développement durable.

Pour l'heure, la prise en compte du DD dans les entreprises se heurte à un obstacle concret: l'écart de tempo entre les contraintes qui pèsent sur l'environnement et sur l'horizon économique d'une entreprise. En effet, la plupart des entreprises se préoccupent principalement de leurs plans annuels et triennaux. Or, pour prendre en compte le paramètre de l'environnement dans les organisations, il faut miser sur le long terme, voire le très long. On parle de dizaines d'années, de l'horizon 2040... La focale n'est donc pas la même et c'est un vrai frein.

Associée au long terme, la notion de qualitatif ne rassure pas sur l'efficacité économique du DD. Les conséquences financières de l'investissement dans le développement durable seraient tangibles et immédiates : dépenses de formation, coût des procédures, surcoût des achats... Par opposition, les bénéfices attendus du DD seraient qualitatifs et différés : image de marque, notations financières, économies futures d'énergie... En résumé, le compte d'exploitation serait négativement impacté tout de suite, et significativement, pour un « mieux » futur et supposé. Nous nous inscrivons² en faux contre cette opinion, qui revient à nier la dynamique inhérente à une organisation. La vie d'une entreprise ne se résume pas à une série de clichés indépendants. Une entreprise se caractérise également par des liens, notamment, le lien fondamental entre ce qu'elle génère (pour le futur) et ce qu'elle est (maintenant).

Ainsi en va-t-il de la performance. La formation d'un collaborateur à une langue étrangère ne doit pas s'analyser comme une dépense immédiate dont la contrepartie viendra à terme, dans le meilleur des cas. Il faut voir dans cette formation la continuation d'un processus où la contribution de valeur générée par la personne en formation est déjà présente dans les résultats passés. L'investissement considéré vient donc amplifier la création de valeur déjà en marche. La compétence supplémentaire va conforter les performances dans le travail du collaborateur et permettre les futurs investissements.

Nous voyons donc que l'opposition n'est plus entre long terme et court terme, ni entre intangibilité et résultats quantitatifs. La question centrale renvoie à la pertinence du manager : ses décisions d'allocation de ressources sont-elles pertinentes ? Les efforts portent-ils sur les bonnes personnes ? les bons sujets ? au bon moment ?

En effet, agir de façon durable, quel que soit le domaine, devrait empêcher de ne se soucier que de pourcentages. Baisser le *turnover* ou augmenter le pourcentage de femmes dans l'encadrement n'est pas un indicateur suffisant. La performance au travers d'une gestion

¹ Emmanuelle Reynaud, Florence Depoers, Caroline Gauthier et al, op-cit, pp85-86.

² Bernard CALISTI, Francis KAROLEWICZ, op-cit, p23

économique implique aussi de réduire les nuisances à néant. Pour ce faire, seule une action sur les volumes peut avoir un sens. En matière de DRHD, cette prise de position se traduira par une tolérance zéro vis-à-vis de tout gaspillage de RH : absence d'écoute des collaborateurs, absence d'exigence à leur égard, contrôles inappropriés, structures pléthoriques, ...

Comment forcer un cadre opérationnel à la productivité ? L'efficacité durable dans les entreprises contemporaines est liée à la perception du sens de l'action. Cette réflexion ne doit pas conduire à l'excès inverse : considérer que la performance d'une organisation peut provenir des seuls investissements qualitatifs. Inutile, en effet, de renier l'importance du très traditionnel rapport qualité/prix, qui évolue à l'intérieur de limites.

Comme tout investissement, l'investissement RH sera considéré sous deux angles : celui du strict apport de contribution quantitative au développement et celui d'apport social qualitatif.

Une spécificité du développement de RH sera néanmoins soulignée dans le DRHD : l'intensité du développement qualitatif conditionne la performance globale¹.

- Quelques recherches sur la DRHD et la performance de la firme

Les nouveaux courants de pensée attachent de l'importance à toutes les dimensions de la performance dans l'entreprise insistant sur le fait que l'importance financière n'est qu'une seule forme parmi les différentes formes de performance (Hadj Slimane et Bentayeb, 2009). La valeur de l'entreprise dépend d'une multitude de mesures de performance: actionnaires, clients, partenaires, personnel (participation, motivation et coopération interne), développement durable, processus internes et qualité (conception horizontale), systèmes d'information.

Selon Baldegger et al., il existe peu de recherches pratiques qui abordent le lien de causalité entre les activités de GRH et la performance de la firme. Ces deux auteurs citent Delery et Dotty qui ont tenté de mesurer l'effet de trois pratiques de GRH, à savoir l'évaluation formelle du rendement, la participation et la gestion de carrière sur la performance de 192 succursales de banques américaines et les résultats ont montré qu'elles ont un impact positif dans le sens de l'amélioration de la performance.

Nous trouvons, dans le même article précité, une étude sur les entreprises françaises qui a été menée par Bayad, Arcand et Liouville (2002) sur 5 activités de GRH : la sélection, la rémunération, l'évaluation du rendement, la formation et la présence de modes d'expression pour les employés. Les conclusions de cette étude montrent que plus l'arrimage entre ces activités et la stratégie de l'entreprise concorde, meilleur est le niveau d'efficacité organisationnelle².

¹ Bernard CALISTI, Francis KAROLEWICZ, op-cit, pp24-25.

² Fadoie Mardam Bey MANSOUR (Doctorat en management et administration des affaires, économie d'entreprise et Directeur du Centre d'Etudes Bancaires), L'intégration de la responsabilité sociale dans l'entreprise, <https://fgm.usj.edu.lb/pdf/a82013.pdf> consulté le 03/08/2017, pp19-21.

6. Des bonnes pratiques de la GRH responsable

Pour concrétiser nos propos, nous proposons des exemples fictifs de certaines entreprises connues au niveau international :

6.1. AXA

Axa est leader européen de l'assurance-vie, et de beaucoup de formes de protection financière et gestion d'actifs pour les particuliers et grandes entreprises.

L'entreprise, c'est par exemple Finaxa, Axa Ré, Axa Corporate Solution Assistance ou Alliance Capital pour la gestion des actifs¹.

- La notion de RSE chez Axa

À la suite des nombreuses fusions des années 1980, Axa a développé une nouvelle culture d'entreprise, celle de l'entreprise responsable. Cela passe bien entendu par de nombreuses pratiques (sociales, mécénat, développement durable...) en recherchant la satisfaction de ses clients, actionnaires, collaborateurs.

- Charte de déontologie du groupe Axa

La charte de déontologie du groupe Axa a été rédigée dans le but d'établir une vision commune de normes déontologiques directrices qui doivent guider chaque collaborateur d'Axa dans l'exercice de ses fonctions. Cette charte aborde notamment les thèmes du conflit d'intérêt, du délit d'initié, etc.

Adhésion d'Axa aux principales chartes et initiatives internationales

- Déclaration universelle des droits de l'homme – ONU.
- Règles de l'Organisation internationale du travail.
- Global compact – ONU – (2003).
- Engagement du secteur des assurances en faveur de la protection de l'environnement – PNUE (Programme des Nations unies pour l'environnement) (2002).
- Carbon Disclosure Project (2003).

- Axa et le social

Quatre grandes causes ont jusqu'à présent été soutenues par Axa Atout Coeur en France :

- le programme handicap ;
- le programme toxicomanie ;
- le programme sida ;
- le programme d'exclusion.

¹ Frank BOURNOIS, Sébastien POINT, Jacques ROJOT et al, RH Les meilleures pratiques, op-cit, p 520.

- **CV anonyme contre la discrimination**

Claude Bébéar, président du conseil de surveillance, a produit le rapport sur la discrimination à l'embauche et a fait la proposition (rejetée par l'Assemblée nationale) du CV anonyme, mesure qui est appliquée chez Axa dès janvier 2005.

- **Un environnement de travail respectueux des individus**

Axa s'engage à mettre en place des méthodes de travail permettant :

- l'égalité des chances et le respect de la diversité ;
- la lutte contre toute forme de harcèlement ;
- un dialogue social constructif ;
- l'amélioration de l'équilibre vie privée/vie professionnelle¹.

6.2. BNP Paribas

Fort d'une présence dans plus de 85 pays, BNP Paribas dispose de l'un des premiers réseaux bancaires internationaux. Il est devenu un acteur majeur de la banque de financement et d'investissement, ainsi que de la banque privée internationale et de la gestion d'actifs².

- ***Principes d'action***

BNP Paribas est membre actif en France des principales organisations reconnues pour leur contribution à la promotion du développement durable : l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (Orse) et Entreprises pour l'environnement (EPE). Le groupe s'est associé à la création du club développement durable de l'Association nationale pour la valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences de l'homme et de la société auprès des entreprises.

L'équipe d'analyse extra-financière de la filiale a participé activement au groupe de travail qui a rédigé le rapport *Connecting Financial Market to a Changing World*, présenté au *Global Compact Leaders summit* du 24 juin 2004 à New York. Ce rapport détaille les recommandations permettant de mieux intégrer les dimensions sociale et environnementale, ainsi que la gouvernance de l'entreprise dans les analyses financières classiques et la gestion d'actifs.

- **Les droits de l'homme**

Le groupe est aujourd'hui implanté dans 85 pays, ce qui le conduit à exercer ses activités dans des contextes politiques et réglementaires hétérogènes qui exigent une vigilance particulière pour assurer le respect des principes du Pacte mondial auquel BNP Paribas a adhéré.

¹ Frank BOURNOIS, Sébastien POINT, Jacques ROJOT et al, op-cit, pp522-523.

² Ibid, p 541.

- **L'égalité professionnelle**

La progression des emplois féminins, désormais majoritaires dans le groupe, devrait se confirmer dans les prochaines années du fait de la plus forte présence des femmes dans les tranches d'âge les plus jeunes.

Au-delà de l'accroissement spontané de la proportion de femmes dans les effectifs du groupe, leur accession aux postes d'encadrement fait l'objet d'une gestion active. C'est ainsi que plus de 20 % des cadres supérieurs sont des femmes, ce taux ayant progressé de 5 % au cours des trois dernières années.

En avril 2004, cette politique a été réaffirmée par la signature, pour BNP Paribas SA France, d'un accord unanime avec les cinq organisations syndicales représentatives au plan national. Cet accord a eu pour objet de définir les principes à appliquer pour respecter et développer l'égalité des chances et de traitement à toutes les étapes de la vie professionnelle (cet accord a été retenu par l'Orse).

- **La lutte contre la discrimination**

En France, BNP Paribas participe à une initiative conduite par plusieurs entreprises, en coordination avec deux associations ayant vocation à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes diplômés issus des minorités visibles et à lutter contre leur discrimination à l'embauche. Dans ce cadre, le groupe publie régulièrement des offres d'emploi sur le site de ces associations¹.

6.3. DANONE

La démarche du groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale est née dans les années 60. Antoine Riboud, alors PDG de BSN, a voulu comprendre les contestations exprimées à l'époque et répondre aux attentes dans son entreprise.

- **Les engagements de Danone :**

Les engagements formalisés en 1974 dans le « double projet économique et social » énoncent 5 recommandations :

- réduire l'insécurité de l'emploi et minimiser les conséquences négatives de réduction d'effectifs,
- développer des politiques salariales incitatives,
- développer le potentiel et la contribution de tout le personnel,
- améliorer les conditions de travail et l'efficacité économique,
- développer et améliorer la communication avec le personnel et ses représentants.

D'autres engagements ont été pris depuis, tels que le code de principe de conduite des affaires (comportements attendus des managers), les chartes pour l'environnement, la qualité et sécurité alimentaire, les valeurs du groupe, etc.

¹ Frank BOURNOIS, Sébastien POINT, Jacques ROJOT et al, op-cit, pp543-544.

Pour mettre en œuvre ses principes et tenir ses engagements, Danone a mis en place des méthodes d'évaluation et des outils de pilotage : Danone Way (démarche permettant de faire partager au plus grand nombre la culture du groupe et d'intégrer le développement durable dans les décisions et pratiques des filiales), Vestalis (outil établissant une cartographie mondiale d'identification des risques et aboutissant à la construction de plan d'actions pour les filiales), Qualiway (démarche de qualité), Gestion de crises (système couvrant tous les types de crises, qui repose sur un réseau de responsables locaux coordonnés au niveau groupe).

Danone a également lancé en 2001 le programme Odyssée qui vise à améliorer la performance managériale d'une manière systématique aussi bien sur le plan individuel que collectif.

- **Les avantages d'une intégration :**

DANONE se classe à la troisième place des entreprises dans lesquelles il serait le plus agréable de travailler pour les étudiants d'économie des universités les plus prestigieuses. L'analyse des résultats vient confirmer la bonne image que les collaborateurs ont de leur entreprise. Ils ont notamment une opinion très favorable de la stratégie de l'entreprise, des capacités de la direction, de la sécurité et des conditions de travail. Ils sont en outre très fiers des succès de DANONE et de son esprit d'entreprise.

Les agences de notation et cabinets d'audit évaluent de manière très positive l'engagement du Groupe Danone dans le développement durable¹.

Section 2: Les pratiques de gestion de ressources humaines dans une logique de développement durable.

Avec l'émergence récente du développement durable, des préoccupations nouvelles se font jour au sein des directions des ressources humaines. Et si les débats les plus médiatiques portent d'abord sur les enjeux environnementaux de la planète, notamment sur les problématiques de réchauffement climatique et de destruction de la biodiversité, ils concernent également des enjeux sociaux et sociétaux opposables à l'entreprise et qui imposent de repenser assez largement le mode de fonctionnement de cette dernière. Les thématiques concernées ne sont pas totalement innovantes, mais les modèles de gestion qui les accompagnent sont assez différents des pratiques habituellement observées.

L'entreprise reste encore trop largement axée sur des schémas fonctionnels anciens. Alors que la nécessité de changement est forte, trouver les réponses à opposer aux risques sociaux et sociétaux émergents avec des règles et des processus anciens est un exercice difficile².

De ce fait toutes les fonctions d'une direction des ressources humaines sont concernées par la RSE. De nouveaux défis à caractère durable se présentent à la GRH, cela a induit à la

¹ Véronique Dubouchet, Yaël Ponçon et Philippe Taupenas, Mémoire «la responsabilité sociale de l'entreprise, élément incontournable du développement de l'entreprise et de ses ressources humaines », MBA MRH – Décembre 2004, Université de Paris Dauphine, p47.

² Pascal Bello, Stratégie et RSE, Dunod, Paris, 2014, p 57.

transformation dans certaines fonctions, et fait émerger aussi de nouvelles pratiques relatives à la FRH.

Nous présentons dans cette section les plus importantes mutations dans les pratiques de la FRH à la lumière du DD/RSE:

1. Rémunération et la RSE/DD

Depuis le début du nouveau siècle, rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais également attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise. Pour ces raisons, il devient de plus en plus nécessaire que la stratégie de rémunération soit le reflet des engagements de l'entreprise, mieux encore que les choix des critères de rémunérations incitent les salariés à se comporter selon les valeurs et les engagements de l'entreprise. Parmi ces influences, nous trouvons :

1.1. Les composants de la rémunération individuelle et la RSE:

Le salaire de base : est lié au poste occupé. Il résulte souvent d'une opération technique complexe, l'évaluation ou la pesée du poste. Même si rien ne s'oppose à ce que les critères d'évaluation d'un poste prennent en compte les impératifs du développement durable et de la RSE, force est de constater que ce n'est pas le cas aujourd'hui du moins pour les méthodes les plus connues et les plus souvent pratiquées.

Deux explications peuvent être avancées. La première réside dans la difficulté à changer de méthode d'évaluation. La seconde provient de la nécessité de disposer de nombreux étalonnages pour qu'une méthode s'impose, ce qui pénalise toute jeune méthode.

Compléments de rémunération : Au-delà du salaire de base s'ouvre la panoplie des compléments, primes, bonus, qui peuvent être fixes ou variables, immédiats ou différés. C'est souvent sur la part de la rémunération individuelle liée aux résultats obtenus, parfois appelée part «au mérite», que l'impact de critères de type RSE peut être pris en compte. Mais les expériences restent jusqu'ici très limitées.

Le cas de Danone a permis d'illustrer cette voie: depuis 2008, des critères destinés à évaluer la performance de 1 400 cadres dirigeants ont été mis en place pour ce qui concerne la rémunération variable.

Ils sont répartis en trois tiers :

- un tiers sur des objectifs économiques;
- un tiers sur des objectifs sociaux et environnementaux ;
- un tiers sur des objectifs de performance individuels¹.

¹ Jean-Pascal Gond, Jacques Igalens, Manager la responsabilité sociale de l'entreprise, op-cit, pp113-114.

1.2. réduire l'effet de technicité lors d'une détermination de la rémunération

La technicité a envahi la gestion de l'entreprise comme jamais auparavant et toutes les fonctions sont aujourd'hui concernées.

Les ressources humaines, qui avaient un temps résisté, ont adopté pour l'exercice de leurs missions bon nombre d'outils, de référentiels ou de modèles. Il en est ainsi du service de la paie et de la politique de rémunération qui se sont vues envahir par la technicité au point de perdre parfois le sens de leurs missions.

Les responsables passent plus de temps à comprendre et apprendre les systèmes qu'ils doivent désormais gérer qu'à travailler à garantir la justesse des rémunérations dans le temps et dans l'espace. La connaissance de « la règle du jeu », c'est-à-dire de la technique d'utilisation des outils et des modèles, devient essentielle et malheur à ceux qui ne la connaissent pas. Cette règle abandonnée, dicte ses vérités et est devenue la première source de légitimité de l'action du manager¹.

1.3. Compter sur des évaluations internes pour garantir l'équité de traitement

Les managers, avec l'assistance des responsables de la fonction RH, doivent privilégier le dialogue, l'échange et l'écoute. Ils ne doivent pas uniquement invoquer le résultat d'une étude de marché pour décider d'un niveau de rémunération, les principes d'un parcours de formation et d'un processus de mobilité pour orienter une carrière et sa rémunération dédiée. Il paraît préférable de considérer la réalité de fonctionnement de l'entreprise et la contribution du collaborateur à la marche de l'organisation pour évaluer la pertinence de la rétribution socio-économique de ce dernier.

Dans ce cas la légitimité des choix de rémunérations est renforcée et la mobilisation des collaborateurs à l'organisation de l'œuvre commune se trouve accrue.

1.4. Une politique de rémunération adaptée aux réalités de l'entreprise

Pour éviter les écarts, les dérives et les incompréhensions des politiques de rémunérations actuelles, les principes de transparence et de dialogue sont de bonnes garanties.

Pour être justes et efficaces, les politiques de rémunération doivent se concentrer sur l'essentiel, c'est-à-dire coller à la réalité du fonctionnement social et économique de l'entreprise et tenir à distance les outils de sa gestion et les comparaisons externes².

¹ Pascal Bello, Stratégie et RSE, op-cit, pp58-59

² Ibid, p60

1.5. La paye au mérite et l'intéressement

La rémunération au mérite individuel est controversée. Certains pensent qu'elle nuit à la performance car elle peut nourrir des rivalités et des craintes, saper le travail des équipes, et privilégier le court terme. On peut alors imaginer de récompenser la performance au niveau des groupes de travail, des unités, ou même de l'organisation entière.

De nombreuses études sur la participation aux bénéfices concluent que cette participation et la productivité sont reliées positivement.

1.6. L'actionnariat salarié

Il présente deux avantages importants : d'une part les employés vivent moins le conflit entre le capital et le travail (selon le niveau d'actionnariat), et d'autre part, cela pousse les salariés à avoir une vision de l'entreprise à long terme (réflexion stratégique, compréhension des politiques d'investissement).

De nombreux observateurs pensent que l'actionnariat salarié a des effets positifs sur la performance.

1.7. L'information des salariés sur les résultats et la participation

Les salariés attendent d'être traités comme les propriétaires au plan de l'information. Ils demandent de la transparence et des données sur le profit et son partage. Une telle information est essentielle pour accompagner le succès de la participation aux résultats¹.

1.8. Les critères d'un bon système de rémunération

Un système de rémunération bien construit repose sur onze critères. Ces critères doivent être passés en revue par la fonction RH et la direction générale.

Les onze critères d'un bon système de rémunération, un bon système de rémunération requiert d'être:

- Lié à la stratégie.
- Fédérateur.
- Segmenté.
- Équitable.
- Flexible.
- Global.
- Compétitif.

¹ Dominique Wolff, Fabrice Mauléon, Le management durable, op-cit, pp154-155.

- Contrôlé.
- Partagé.
- Motivant.
- Transparent¹.

- **Un système de rémunération lié à la stratégie**

Un système de rémunération est un outil au service de la stratégie de l'entreprise. À ce titre il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence à un environnement mouvant. Il doit favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise, et non pas constituer un frein. Il doit également s'inscrire à l'intérieur des valeurs et de la culture de l'entreprise.

- **Un système de rémunération équitable**

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflits et de démotivation. La direction des RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires. Pour cela elle s'appuiera sur des outils d'évaluation et de classification des emplois.

La classification des emplois est une démarche objective et concertée d'évaluation des emplois. Elle consiste à peser les emplois à partir de critères de notation et d'accorder à chaque emploi un nombre de points, donc, par conséquent, un poids. Cette démarche dite de «pesée des emplois» permet de les hiérarchiser et de les classer par niveaux².

- **Un système de rémunération compétitif**

Il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer, de motiver et de retenir les compétences dont elle a besoin. Pour faire cette étude, la Direction des RH peut utiliser les résultats d'enquêtes de salaires qui sont régulièrement faites par divers organismes.

Se comparer au marché ne signifie pas obligatoirement rémunérer les salariés au niveau du marché externe. L'entreprise peut se positionner au-dessous ou au-dessus du marché pour certains de ses métiers. Cette décision fait partie de sa politique de rémunération.

- **Un système de rémunération motivant**

Le système doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise, dans la progression de ses compétences et de ses performances. Pour que cette implication soit réellement récompensée, la direction des RH veillera à ce que les critères d'augmentations individuelles, la fixation des objectifs individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

¹ Annick Haegel, Toute la fonction Ressources Humaines, op-cit, p286

² Ibid, pp286-287

La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation permettant de reconnaître et développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou du groupe¹

- **Un système de rémunération fédérateur**

Le système de rémunération peut également permettre de reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Les systèmes périphériques tels que la participation, l'intéressement, ... sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de responsabilité collective.

- **Un système de rémunération flexible**

Pour assurer une flexibilité de la masse salariale, la politique de rémunération peut intégrer le développement des éléments variables de rémunération: primes variables, accord d'intéressement, etc.

La flexibilité permet de prendre en compte les variations de la situation de l'entreprise et donc d'adapter dans une certaine mesure ses coûts sociaux à sa situation économique.

On peut rappeler ici l'impact d'une rémunération variable. Elle provoque:

- ✓ La motivation individuelle.
- ✓ Le progrès individuel et collectif.
- ✓ Le dynamisme de l'équipe.
- ✓ La réussite des objectifs.
- ✓ L'implication sur les enjeux de l'entreprise.
- ✓ La flexibilité.
- ✓ L'ajustement.

- **Un système de rémunération contrôlé**

La masse salariale constitue le poste de dépenses le plus important dans la plupart des entreprises. C'est à la fonction RH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion social et, en cas de dérive, de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation (augmentation des effectifs, effet de report, changement des plafonds de la Sécurité sociale, etc.).

- **Un système de rémunération transparent**

La transparence totale sur les salaires n'est pas en vigueur dans la majorité des entreprises. Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie afin de

¹ Annick Haegel, Toute la fonction Ressources Humaines, op-cit, pp 289-290

faciliter son adhésion et être exposée clairement aux salariés. Elle doit également s'inscrire dans une certaine continuité.

- **Un système de rémunération segmenté**

Il est préférable de faire simple et diversifié, plutôt que complexe et homogène.

Il apparaît de plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts, etc. Cependant ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise.

Les politiques de rémunération basées sur les seules mesures collectives ont pratiquement disparu. Les politiques salariales différenciées selon les catégories professionnelles viennent renforcer le phénomène d'individualisation de la rémunération.

Par exemple, les politiques salariales s'appuient souvent sur une individualisation totale pour la catégorie des cadres, alors que, pour les non-cadres, subsistent des mesures collectives associées à des mesures individuelles dans le cadre d'une individualisation partielle.

- **Un système de rémunération global**

Il faut éviter de raisonner «salaire mensuel net» et il est nécessaire d'aborder la rémunération au travers des différents éléments qui constituent le revenu que le salarié tire de son travail.

La mise en place d'un livret individuel qui retrace annuellement l'ensemble des éléments de rémunérations «perçus» par le salarié, que ces éléments soient directs ou différés, donnent une visibilité sur la rémunération réelle d'un collaborateur.

- **Un système de rémunération partagé**

Il appartient à la fonction RH de mettre en place le cadre général du système de rémunération, d'élaborer les outils de gestion, et de mettre à disposition des managers les informations nécessaires à la prise de décision.

Il appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs tout en respectant la politique de rémunération de l'entreprise. Ce point important interroge directement sur la définition du rôle des managers, sur le système d'information et sur l'accès des managers aux informations RH¹.

2. Le recrutement et la RSE/DD

Nous présenterons l'intégration du DD dans les pratiques du recrutement.

2.1. Les méthodes de recrutement dans un cadre RSE

Il existe de multiples manières de recruter dans une perspective de DRHD :

- De nombreuses études ont montré que les étudiants les mieux formés étaient très sensibles à l'engagement dans la RSE de leur futur employeur. La RSE, dans le cadre de ces

¹ Annick Haegel, Toute la fonction Ressources Humaines, op-cit, p291-293.

recherches, est considérée comme un moyen d'attirer les talents en rehaussant la «marque de l'employeur». Certains ont trouvé une corrélation positive entre la note obtenue par une entreprise auprès d'une agence d'évaluation de la RSE et son attractivité en tant qu'employeur. Ils conseillent donc aux entreprises «d'informer les candidats par des annonces et des brochures mettant en valeur leur offre d'un environnement de travail favorisant des activités socialement responsables».

- L'entreprise qui intègre la RSE dans sa stratégie et dans ses politiques a tout intérêt à recruter des collaborateurs qui seront en accord avec ses orientations¹.
- Faciliter l'intégration des nouveaux recrues : Il faut imaginer le nouvel embauché au sein de l'équipe qui va l'accueillir, avoir une vision d'ensemble des compétences, des personnalités et des motivations.

Tout recrutement est donc précédé d'une série d'interrogations :

- Comment le nouvel embauché s'intégrera-t-il dans son service ?
- Quel est le rôle de la nouvelle fonction dans l'organisation ?
- Quelles seront les conséquences de ces modifications sur le fonctionnement de l'entreprise ?
- Quelles réactions sont à attendre de la part du personnel ?
- Comment faciliter l'intégration au-delà des procédures nécessaires ?

Quelle que soit l'entreprise, orientée ou non sur une politique de DRHD, elle doit construire son plan de recrutement et d'intégration pour les années à venir. Ce plan doit s'élaborer d'une part en concertation avec la direction générale, pour intégrer les évolutions futures et les besoins en compétences, d'autre part avec les collègues de la formation et de la gestion des carrières, pour construire un programme d'accompagnement de ces nouvelles recrues sur les trois ans à venir².

La durabilité d'une entreprise passe par sa capacité à faire évoluer ses collaborateurs qui feront perdurer sa culture identitaire, mais aussi à accueillir des personnes externes, des regards neufs qui vont l'aider à innover. Deux défis qui peuvent apparaître comme antinomiques mais qui font partie des clés du vivant : **intégrité et innovation**³.

- L'entreprise engagée dans la RSE se doit de donner toutes leurs chances aux groupes vulnérables qui peuvent avoir des difficultés dans un processus de recrutement standardisé :

- Les discriminations à l'embauche

Elles se traduisent principalement par les discriminations raciales et les difficultés d'insertion des jeunes diplômés issus de l'immigration.

¹ Jean-Pascal Gond, Jacques Igalens, Manager la responsabilité sociale de l'entreprise, op-cit, p111

² Bernard CALISTI, Francis KAROLEWICZ, RH et développement durable, op-cit, p106.

³ Ibid, p118.

➤ L'emploi des handicapés

Les personnes handicapées connaissent des difficultés criantes d'intégration dans le monde professionnel, malgré la réglementation en vigueur et les efforts déployés par les syndicats et les associations concernées¹.

2.2. Quelques bonnes pratiques d'un recrutement responsable :

D'autres entreprises ont cherché à développer une approche plus durable et responsable du recrutement en facilitant l'insertion de leur organisation dans le tissu social local².

2.2.1. Insertion territoriale: Dispositif JEREMY

JEREMY (Jeunes en recherche d'emploi à Roissy et Orly) est une association qui a pour objectif de permettre à des jeunes en difficulté du bassin d'emploi parisien de s'insérer dans la vie active. Air France en est l'un des partenaires privilégiés. Elle est représentée au conseil d'administration de l'association et propose chaque année un quota d'emplois accessibles aux candidats ayant réussi une sélection dans le cadre de ce dispositif.

Des sessions spécifiques de recrutement sont organisées pour les candidats présentés par l'association. Elles donnent lieu à des sélections complètes : les candidats passent l'intégralité des épreuves.

Un comité de décision composé de représentants d'Air France, du service recrutement et du pôle Diversité est ensuite organisé afin d'étudier l'ensemble des dossiers et de statuer sur les embauches. Un collaborateur de JEREMY est invité à assister à ce comité. Les critères d'embauches sont identiques à ceux des autres recrutements.

2.2.2. Air France: dispositif recrutement et handicap

Air France a pour objectif de favoriser l'accès à l'emploi des personnes handicapées. Dans ce cadre, tous les travailleurs handicapés bénéficient d'une sélection sans épreuve éliminatoire, à l'issue de laquelle leur dossier est examiné lors d'un comité de décision. Les conditions dans lesquelles s'effectue la sélection sont aménagées en fonction du handicap du candidat, selon les prescriptions de la mission d'insertion pour les personnes handicapées.

2.2.3. Simulethic: outil destiné aux jeunes recrutés de PWC, PriceWaterhouseCoopers

Après le recrutement se situe la phase d'intégration, qui consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi, mais également dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. Le respect des valeurs de l'entreprise, notamment de ses règles éthiques, joue

¹ Dominique Wolff, Fabrice Mauléon, Le management durable , op-cit-142

² Emmanuelle Reynaud, Florence Depoers, Caroline Gauthier et al, le développement durable au cœur de l'entreprise, op-cit, p79

un rôle important durant la phase d'intégration. C'est pourquoi PriceWaterhouseCoopers a imaginé de faire jouer ses nouveaux recrutés.

Simulethic est un «serious game». Il est utilisé par les jeunes, nouvelles recrues de PriceWaterhouseCoopers, l'un des quatre grands cabinets internationaux de l'audit. Un *serious game* est une application informatique qui combine une intention sérieuse, de type pédagogique, informative, communicationnelle, marketing, idéologique ou d'entraînement avec des ressorts ludiques issus du jeu vidéo ou de la simulation informatique. La vocation d'un tel jeu est de rendre attrayante la dimension sérieuse par une forme, une interaction, des règles et éventuellement des objectifs ludiques.

Sinnilethic permet de cerner la sensibilité plus ou moins forte des jeunes recrues aux questions de développement durable. Le bilan de cette sensibilité s'opère à partir de prises de positions du joueur face à certaines situations et dans sa relation avec les parties prenantes. Par exemple, le jeune recruté joue le rôle d'un responsable de la stratégie du DD d'une compagnie agro-alimentaire. Le joueur prend alors des décisions et celles-ci sont analysées par les différents *stakeholders* de l'entreprise.

La réponse parfaite n'existe pas, l'intérêt est de faire réfléchir le joueur sur son positionnement dans certaines situations. Le côté pédagogique du jeu est plus important que la réponse¹.

3. La formation et la RSE/DD

Nous présenterons l'intégration du DD dans les pratiques de la formation.

3.1. Les perspectives d'une formation responsable

Pour développer son potentiel, gérer sa propre vie, il est essentiel d'établir des liens avec son environnement, d'en comprendre les évolutions et les mutations. Aujourd'hui, l'entreprise peut de moins en moins se permettre de maintenir une population non qualifiée, alors que dans le même temps les procédures et les outils de travail se complexifient. La formation joue donc un rôle prépondérant tout au long de la vie.

Pour Donald J. Johnson, « l'apprentissage tout au long de la vie » n'est pas synonyme de formation « récurrente », mais signifie que, grâce à un effort particulier pour « apprendre à apprendre », un lien permanent est maintenu avec l'éducation. Il s'agit d'un processus continu, qui s'étend à toutes les étapes de la vie et concerne tous les groupes sociaux.

Le vrai défi des entreprises engagées dans le DRHD se situe dans leur capacité de passer d'une culture de formation à une culture d'apprenance sans laisser pour compte les salariés les moins qualifiés et jugés à faible valeur ajoutée.

Pour une entreprise, les enjeux sont à plusieurs niveaux :

- Actualiser les compétences des collaborateurs.
- Accompagner les changements de métiers et les reconversions.
- Maintenir en emploi des personnes en difficulté².

¹ Jean-Pascal Gond, Jacques Igalens, Manager la responsabilité sociale de l'entreprise, op-cit, pp 112- 113.

² Bernard Calisti, Francis Karolewicz, op-cit, pp119-120.

3.2. Les freins actuels de la formation continue.

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises sont déçues du peu d'efficacité des plans de formation compte tenu des sommes investies, en croissance depuis plusieurs années. La plupart du temps, les stagiaires sont satisfaits de la formation suivie. Ils ont compris les différentes techniques à appliquer. Or, une fois sur le terrain, ils ne parviennent pas à concrétiser ce qu'ils ont appris, et finissent par se démotiver.

Plusieurs sources de démotivation ne sont pas toujours prises en compte par l'entreprise et les formateurs, nous citons quelques unes :

- Le manque de cohérence entre la formation et la réalité du terrain : vous vous formez sur du matériel que vous n'avez pas.
- Le décalage entre le type d'organisation et le management que l'on vous demande de pratiquer : on vous forme au management participatif, alors que votre organisation est conçue pour tout centraliser et ne pas faire redescendre l'information.
- Il existe des facteurs psychologiques importants :
 - L'entreprise n'a pas forcément expliqué les objectifs de la formation. Le salarié peut donc penser que l'entreprise le considère comme incompetent. Exemple : un chef de rayon que l'on envoie se former sur un rayon pilote de l'entreprise.
 - La formation n'est pas rattachée à l'entretien de progrès annuel¹.
 - Le salarié ne participe pas à l'élaboration de son plan de formation individualisé.
- Des facteurs sont liés à la méthode d'apprentissage, nous citons à titre d'exemple :
 - Le contenu de la formation est déconnecté du contexte du salarié.
 - La formation ne prend pas en compte les difficultés du salarié, qu'elles soient cognitive, contextuelle, affective...

La liste des facteurs de démotivation pourrait être plus longue, même si beaucoup d'entreprises ont essayé d'y remédier.

Les grands oubliés de la formation continue sont les plus âgés (plus de 45 ans) et les salariés faiblement qualifiés. Une responsable RH d'un groupe de restauration rapide se demandait à quoi pouvait servir une politique DRHD sur des populations de faible qualification. L'intérêt d'investir durablement sur ces personnes ne lui paraissait pas évident. Pourtant, dans quelques années, il sera tout aussi difficile de recruter du personnel non qualifié que qualifié. Il est donc urgent pour l'entreprise de fidéliser ces personnes, de les aider à actualiser leurs compétences, à progresser socialement et professionnellement.

¹ Bernard Calisti, Francis Karolewicz, op-cit, p121

3.3. L'employabilité cognitive

Pour l'économiste américain Lester Thurow, « l'arme concurrentielle dominante du XXI^e siècle sera l'éducation et les compétences de la main d'œuvre ». Or, malgré un taux de scolarisation accru, malgré une augmentation du nombre de bacheliers, les entreprises comptent une forte population peu qualifiée, en marge du développement.

A force d'exécuter les mêmes tâches pendant des années, ces personnes ont perdu leurs fonctions cognitives. L'employabilité cognitive vise à les réactualiser.

A ces personnes peu qualifiées, il est nécessaire d'offrir un apprentissage qui tienne compte des dimensions :

- psychologique, afin de leur redonner confiance et de leur permettre de reconstruire leur identité ;
- cognitive, afin qu'elles puissent réapprendre à apprendre et trouver du plaisir à le faire;
- sociologique, afin de redonner du sens à cet apprentissage en le reliant à la réalité du monde professionnel et social ;
- expérientielle, prenant en compte le parcours de la personne et les acquis de l'expérience, permettant ainsi de valoriser toute une partie de sa vie.

L'entreprise a donc le devoir de veiller à l'employabilité cognitive de son personnel et à lui donner les moyens de s'engager sur ce chemin¹.

4. La gestion des conditions de travail et la RSE

Les conditions matérielles de travail ne constituent pas le seul élément de définition du bien-être au travail. Une entreprise socialement responsable doit aussi être organisée pour lutter et prévenir tout type de stress au travail. Cela passe par des procédures et une organisation qui doivent être adaptées aux réalités de la vie individuelle et collective².

4.1. Santé, hygiène et sécurité

La santé au travail est un élément incontournable d'une politique RSE : tension, pénibilité, pressions psychologiques... mais encore prévention santé, formation, réductions des facteurs de risques... au-delà des obligations légales. La résolution des problèmes liés à la sécurité routière, la nutrition, les addictions, les TMS (troubles musculo-squelettiques), la gestion des

¹ Bernard Calisti, Francis Karolewicz, op-cit, p122-124.

² Pascal Bello, Stratégie et RSE, op-cit, p71.

agressivités en situation professionnelle... donneront aux salariés des clés pour agir mieux et se sentir mieux¹.

Même s'il s'agit de domaines déjà largement encadrés par le droit du travail, l'engagement des managers des ressources humaines reste tout à fait primordial pour garantir une vraie démarche de progrès plutôt qu'une application formelle de la loi. Pour ce faire, le partenariat avec les parties prenantes peut favoriser l'émergence de solutions innovantes².

Le recensement des actions mises en place et la façon dont les choses se font montrent le souci de l'entreprise de mettre en œuvre une politique préventive, s'inscrivant dans une logique RSE.

Une démarche RSE peut consister à mettre en œuvre une certification sur des notions de santé et de sécurité au travail (ex : OHSAS 18001).

Concernant la santé des salariés, plus particulièrement :

- Des programmes de santé, hors visites médicales obligatoires, sont-ils proposés (campagne de vaccination, dépistage, enseignement médical, accompagnement à l'arrêt du tabac ou de l'alcool, voire de drogues...)?
- Tous les salariés concernés (nouvel embauché, changement de poste, intérimaire, etc.) reçoivent-ils une formation en matière de sécurité?
- Les relations entretenues avec la médecine du travail vont-elles au-delà du minimum légal?
- Au cours de l'année écoulée, l'entreprise a-t-elle dénombré des accidents du travail avec un arrêt supérieur à trois mois? Observe-t-elle une réduction des indicateurs comme les taux de fréquence et de gravité?
- L'entreprise a-t-elle le souci de minimiser la pollution, les émissions de CO₂, d'utiliser des produits non nocifs?

a) Des actions :

- Une **formation** « gestes et postures », ou encore de « formateur-secouriste » du travail, si elles ne sont pas obligatoires, sont des pratiques RSE visant le bien-être des salariés et leur sécurité.
- La **recherche d'ergonomie** dans les postes de travail est dans cette continuité de prévention des risques : écrans d'ordinateur de bonne définition, sièges préservant le dos, etc. On peut associer à cette recherche le souci d'un bon éclairage...
- L'**accompagnement du changement** anticipe sur les peurs, les appréhensions...
- Les **risques psychosociaux** s'inscrivent également dans une réflexion RSE, s'ils font l'objet de mesures préventives et si des mesures correctives sont envisagées.

¹ Christian Vermeulin, Frédéric Vermeulin, Comprendre et entreprendre une démarche RSE, op-cit, p52.

² André Sobczak, Nicolas Minvielle, Responsabilité globale, op-cit, p127

- Citons le cas d'une **cellule écoute** mise en place afin que tout salarié, en difficultés vis-à-vis de sa hiérarchie ou de collègues, puisse exprimer son « mal-être ». Elle est généralement composée d'un psychologue du travail, d'un médecin du travail, d'une assistante sociale et du DRH, afin que celui-ci puisse donner une suite concrète et prendre des dispositions :
 - Elle permet à un salarié d'indiquer simplement qu'il est convoqué par la direction des ressources humaines.
 - Elle préserve l'anonymat.
 - Elle prévient en matière de santé et en matière d'organisation du travail.
 - Elle alerte sur des besoins de management ou sur des situations de stress.

La prévention santé est un composant indispensable, incontournable, pour éviter de connaître des problématiques de turnover, d'absentéisme, de performance.

b) Exemples :

- Une entreprise industrielle d'une trentaine de salariés a proposé aux collaborateurs volontaires la prise en charge de la vaccination contre la grippe : les salariés se portent mieux et l'absentéisme diminue dans l'entreprise.
- Une entreprise industrielle de six cents personnes a généralisé, pour toutes les personnes travaillant au moins deux heures par jour sur ordinateur, l'utilisation d'écrans haute définition, dans un souci de prévention santé.

4.2. Bien-être au travail

Prévoir des coins détente, des pauses café ou permettre à des cadres de passer un moment dans un centre de relaxation... sont autant de mesures pour le respect de l'individu au service d'une bonne productivité, puisque les personnes seront plus détendues et disponibles¹.

Parmi ces services, nous trouvons aussi :

- La crèche sur le lieu de travail
- Un service de conciergerie avec des prestations classiques : pressing, location voiture, soins...
- Un programme d'assistance aux employés par téléphone
- Le massage sur le lieu de travail ².

¹ Christian Vermeulin, Frédéric Vermeulin, Comprendre et entreprendre une démarche RSE, op-cit, p52-55.

² Bernard Calisti, Francis Karolewicz, RH et développement durable, op-cit, p 158.

4.3. la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

Un autre axe de progrès pouvant permettre aux managers des ressources humaines d'améliorer les conditions de vie et de travail des salariés concerne la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Elle offre de nombreuses possibilités aux managers pour mettre en place des actions volontaires et affirmer ainsi la responsabilité globale à l'égard des salariés. Il peut s'agir d'initiatives qui permettent une certaine souplesse dans le choix des horaires de travail, voire qui laissent au salarié le choix de réaliser une partie de ses activités à domicile, ou encore qui interdisent l'organisation de réunions tardives¹.

5. La gestion des compétences/ la GPEC et la RSE/DD

Quelles compétences les employés doivent-ils acquérir pour faciliter l'intégration du DD ? Comment identifier les habiletés managériales liées au DD ? Le gouvernement britannique a apporté une réponse originale à cette question en cherchant à promouvoir les initiatives volontaires des entreprises en matière de DD. L'un des leviers a été la création d'un référentiel de gestion des compétences liées à la responsabilité sociale. Ce référentiel a pour objet de promouvoir la RSE auprès des gestionnaires des RH. Il vise à faciliter l'appropriation de la RSE par les entreprises du secteur de la formation professionnelle. L'objectif de départ du référentiel est très global : il s'agit d'identifier des compétences transversales permettant d'intégrer les enjeux de responsabilité sociale dans l'ensemble de l'entreprise, sans cibler de fonctions particulières ni enfermer la gestion de la RSE dans une fonction dédiée. En outre, ce document cible de manière prioritaire les petites et moyennes entreprises.

Le référentiel spécifie six domaines de RSE qui traduisent des préoccupations telles que la capacité à comprendre les enjeux de RSE, la lutte contre les discriminations, ou encore la remise en question des pratiques de gestion quotidiennes afin de faire de la RSE une dimension stratégique et permanente. Chaque domaine se décline sur cinq niveaux qui traduisent le degré de maîtrise et d'incorporation des domaines de compétences par les employés et reflète l'institutionnalisation progressive des pratiques de RSE dans la gestion quotidienne :

- 1) prise de conscience,
- 2) compréhension,
- 3) mise en application,
- 4) intégration
- 5) leadership.

¹ André Sobczak, Nicolas Minvielle, Responsabilité globale, op-cit, pp127-128

La GPEC, de par son orientation prospective, pourrait se constituer en levier de déploiement du DD dans les entreprises en intégrant dans les référentiels les aspects sociaux et environnementaux¹.

Une entreprise engagée dans une démarche RSE envisage de travailler dans un esprit de gestion optimisée des ressources humaines. La GPEC constitue un des pans importants de la « valorisation du capital humain » et rejoint la notion d'employabilité.

La GPEC s'appuie sur des prérequis, mais aussi sur les potentiels en tenant compte des acquis, des expériences, et des aptitudes développées par les individus dans des activités professionnelles et extraprofessionnelles.

L'objectif est de ne pas seulement prendre en compte l'individu sur une base d'acquis des connaissances et compétences à un moment donné, mais aussi comme un salarié en devenir.

L'employabilité fait raisonner entreprise et salarié en termes de compétences et de capacités, et elle suppose donc une forme de prise de risque, d'anticipation dans la gestion du parcours professionnel, ceci dans un contexte professionnel donné.

La référence à une démarche RSE est cette méthode d'anticipation et de valorisation des compétences, où le salarié est vu comme un potentiel, voire une opportunité².

6. La communication et la RSE

Une communication interne riche favorise l'assimilation, la participation et la crédibilité des initiatives progressistes.

Dans les entreprises, plusieurs sujets récurrents doivent constituer la base des flux de communication.

- Les informations économiques : objectifs, résultats, données chiffrées liées à l'activité.
- Les informations liées à l'actualité sociale de l'entreprise : formations, évolutions de l'organisation, missions en cours...
- Les informations à caractère individuel : promotions, initiatives privées, événements familiaux...³

Les représentants syndicaux devraient par nature être les premiers défenseurs d'une politique de responsabilité sociale d'entreprise. De fait, et de longue date, ils ont défendu des positions qui font largement échos aux problématiques RSE⁴.

¹ Emmanuelle Reynaud, Florence Depoers, Caroline Gauthier et al, Le développement durable au coeur de l'entreprise, op-cit, pp80-81.

² Christian Vermeulin, Frédéric Vermeulin, Comprendre et entreprendre une démarche RSE, op-cit, p38.

³ Bernard Calisti, Francis Karolewicz, RH et développement durable, op-cit, p184

⁴ Pascal Bello, Stratégie et RSE, op-cit, p 75

6.1. Élargir les sujets abordés dans le cadre du dialogue social

Les managers des ressources humaines ont par ailleurs un rôle à jouer dans l'intégration des enjeux de la responsabilité sociale dans le dialogue interne. D'une part, l'engagement des représentants des salariés dans ce domaine favorise le déploiement de la démarche de responsabilité sociale dans les différentes parties de l'entreprise. D'autre part, le fait d'aborder des thématiques sociétales et environnementales avec ces représentants peut permettre d'enrichir et de développer le dialogue social, voire de faciliter des négociations sur d'autres sujets plus difficiles.

En contractualisant ainsi ses engagements en matière de responsabilité sociale, l'entreprise renforce à la fois la crédibilité et l'efficacité de sa démarche dans la mesure où ces accords prévoient des procédures de mise en œuvre et de suivi. Le plus souvent, ces accords mettent en place des réunions, au moins une fois par an, entre les signataires pour faire un bilan des actions réalisées et des résultats obtenus.

Les managers des ressources humaines doivent en deuxième lieu mener les négociations avec ces interlocuteurs, ce qui peut impliquer l'organisation préalable de séances de réflexion ou de formation pour développer les compétences de l'ensemble de ces acteurs sur des sujets qui dépassent les champs traditionnels du dialogue social.

Les managers des ressources humaines de l'entreprise peuvent tenter d'encourager les représentants des salariés dans les initiatives de ce type, en organisant des actions de sensibilisation ou de formation à ces enjeux. Ils peuvent aussi valoriser l'engagement des représentants des salariés. Avant tout, cependant, il est nécessaire que les dirigeants et managers de l'entreprise adoptent eux-mêmes des comportements exemplaires pour amener les représentants des salariés à s'engager dans cette démarche de responsabilité sociale¹.

6.2. Principes de la communication

Les auteurs Bernard CALISTI et Francis KAROLEWICZ ont sélectionné trois principes clés en matière de communication interne :

Principe 1 : Une communication durable favorise le développement des organisations.

Un constat s'impose : dans les organisations, les collaborateurs ont de moins en moins l'occasion de réfléchir ensemble. Or, c'est dans la communication constructive que fermentent les projets et les pensées partagées.

La notion de flux tendu a ainsi tendance à s'imposer également sur le plan de l'échange d'informations. Les réunions deviennent soit de plus en plus secondaires, soit de simples enregistrements de décisions déjà prises.

Le temps du dialogue et de l'ajustement se fait parallèlement plus rare. Les ressources humaines s'en trouvent fragilisées.

¹ André Sobczak, Nicolas Minvielle, Responsabilité globale, op-cit, pp141-142

Principe 2 : Nécessaire cohérence entre communication et « réalité » de l'entreprise.

Beaucoup d'entreprises considèrent le développement durable comme un prétexte de communication. Le thème est à la mode. Il est porteur de valeurs positives. Il y a donc intérêt à s'y associer. Toutefois, si la réalité de l'entreprise est très éloignée du contenu des messages, le résultat sera l'inverse du but visé.

L'entreprise qui revendique son attachement au DD sans appliquer concrètement une majorité de principes évoqués dans ce livre se verra pénalisée : la conséquence du décalage réalité/message sera pour le moins un retour d'image négatif.

Les entreprises qui détourneraient le sens même du DD sont cependant un cas extrême. La plupart de celles qui peinent à convaincre ne le doivent souvent qu'à un excès de communication. L'hypertrophie du discours sur le DD n'est pas recommandable.

Principe 3 : Nécessaire cohérence entre communication interne et communication externe.

La recherche de la meilleure cohérence possible à ce niveau s'avère indispensable. En effet, si les équipes ne se retrouvent pas dans les messages diffusés à l'extérieur de l'organisation, elles mettront en doute la sincérité des dirigeants.

Ces interrogations conduisent à une démotivation progressive et, en parallèle, à des pertes significatives d'énergie et de valeur. L'image est un capital que l'entreprise doit gérer et protéger comme ses autres actifs plus classiques.

C'est le système de valeurs de ces institutions qui est dès lors mis en doute. La nécessaire cohérence entre communication interne et communication externe renvoie clairement au système de valeurs de l'entreprise¹.

7. La diversité et la RSE

La lutte contre les discriminations ainsi que la promotion de l'égalité des chances et de la diversité sont des éléments importants d'une démarche de RSE et figurent explicitement dans les référentiels les plus diffusés en matière de RSE. Les actions que les entreprises engagent dans ce domaine peuvent contribuer à renforcer sa responsabilité à l'égard de ses salariés et de la société. Les personnes en charge de l'égalité des chances et de la diversité sont d'ailleurs souvent rattachées aux équipes dédiées à la RSE.

Les managers des ressources humaines ont un rôle essentiel à jouer dans la lutte contre les discriminations et dans la promotion de l'égalité des chances et de la diversité. D'une part, ils doivent sensibiliser, informer et former les salariés à ces enjeux dans la mesure où ils impliquent des changements dans les comportements de l'ensemble des équipes de l'entreprise. D'autre part, ils doivent intégrer ces questions dans toutes les politiques de management des ressources humaines, notamment les pratiques de recrutement, de rémunération, de formation et de gestion des carrières².

¹ Bernard Calisti, Francis Karolewicz, RH et développement durable, op-cit, pp185-186

² André Sobczak, Nicolas Minvielle, Responsabilité globale, op-cit, p131.

7.1. La diversité concerne :

Sous le vocable « diversité », il est fréquent de distinguer :

- Les jeunes qui ont des difficultés à accéder à un premier emploi par manque d'expérience ou qui n'ont pas de qualification.
- Les seniors, considérés comme moins productifs et trop chers... et pour lesquels il faudra évaluer la pénibilité du poste.
- Les femmes, soupçonnées d'absentéisme lorsqu'elles ont des enfants ou d'inaptitude à un milieu industriel.
- Les personnes handicapées, en pensant que le challenge serait difficile et pénalisant.
- Les habitants des quartiers populaires, soupçonnés d'engendrer des troubles.
- Les pratiquants de religions diverses qui pourraient ne pas être disponibles à certains moments, ne facilitant pas ainsi l'organisation, les plannings ou la souplesse d'intervention de l'entreprise.

En réalité, un employeur a souvent la peur du salarié différent qui va l'obliger à consacrer un peu plus de temps à la réussite d'un recrutement.

Or, l'absentéisme et le turnover seraient moins forts dans les équipes aux origines diverses, selon certaines études¹.

7.2. Des actions :

Le service des ressources humaines doit **réinterroger ses pratiques** par un état des lieux et l'analyse de tous les points de discrimination possibles, faire en sorte que les salariés et les dirigeants soient sensibilisés et armés. Le *curriculum vitae* anonyme fait partie de l'outillage RSE dans le domaine du recrutement, car il s'inscrit en tant qu'outil de non-discrimination, mais il a ses limites, car si le candidat peut franchir une première barrière, il est inévitablement confronté ensuite au recruteur lors de l'entretien d'embauche... Il est possible, cependant, de supprimer tous les éléments qui n'ont rien à voir avec la capacité à occuper une fonction : photo ou nationalité, par exemple, dès l'instant où la personne a un titre de séjour lui permettant de travailler sur le territoire.

7.3. Des exemples des opportunités d'une intégration de la diversité dans l'entreprise :

- L'emploi des seniors

De nombreux DRH considèrent les seniors comme davantage performants, en raison de leur expérience, d'autant que la pénibilité des postes a considérablement évolué ces dernières années, grâce à plus d'automatisation.

¹ Christian Vermeulin, Frédéric Vermeulin, Comprendre et entreprendre une démarche RSE, op-cit, p 42.

- **L'égalité hommes/femmes**

Un changement de culture est donc nécessaire, voire indispensable pour anticiper et mettre en pratique l'égalité des chances, mais aussi de traitement. Les salaires ne sont pas seuls en cause, les promotions le sont tout autant, ainsi qu'un travail sur les besoins en compétences.

À noter, contrairement aux *a priori* de certains recruteurs et comme des études l'ont mis en exergue, que les femmes ne sont pas plus absentes que les hommes. Par ailleurs, les sociétés où le taux d'encadrement est le plus féminin, seraient plus performantes que les autres. On évoque même aujourd'hui l'idée d'un *quota* de femmes à la tête des entreprises, dans les instances dirigeantes

- **L'emploi de personnes handicapées**

Des études ont montré que la différence d'aptitude entre un salarié handicapé et un valide est très faible, dès lors que le poste est adapté. Il a été prouvé également que la présence de salariés handicapés avait une **influence bénéfique** sur les collègues de travail et contribuait à une meilleure ambiance. La différence est ainsi un vecteur de performance.

Or, les employeurs ont encore des visions très normatives de l'emploi des personnes handicapées.

Il convient donc de s'interroger sur les modes de recrutement de nouveaux collaborateurs handicapés¹.

8. Revoir les critères d'évaluation des salariés

Un autre domaine dans lequel les pilotes de la démarche de RSE dans l'entreprise doivent coopérer étroitement avec les managers des ressources humaines est celui de l'intégration de critères sociaux et environnementaux dans l'évaluation de la performance des cadres et des salariés. Pour inciter les différentes équipes à mieux tenir compte des conséquences économiques, sociales et environnementales de leurs actions et décisions, il est en effet important de les évaluer selon leur contribution à la démarche de responsabilité globale de l'entreprise plutôt que de n'apprécier que leur contribution à la performance financière.

La conduite d'un tel changement des critères d'évaluation des salariés relève avant tout des managers des ressources humaines qui sont en charge de la gestion des carrières et des politiques de rémunération. Leur rôle consiste en premier lieu à définir des critères précis permettant d'évaluer la manière dont les salariés contribuent à la réalisation des objectifs que l'entreprise s'est fixés en matière de responsabilité sociale. Cette définition doit tenir compte du niveau de responsabilités et de la marge de manœuvre des salariés dans ce domaine.

Ainsi, le recrutement de salariés représentant la diversité de la société et le respect de l'égalité des chances dans la rémunération et l'évolution des carrières peut être un critère de l'évaluation, non seulement pour les managers des ressources humaines, mais pour tous ceux qui encadrent une équipe. En revanche, le développement de nouveaux produits intégrant les

¹ Christian Vermeulin, Frédéric Vermeulin, Comprendre et entreprendre une démarche RSE, op-cit, p 43-45

enjeux sociaux et environnementaux semble uniquement pouvoir constituer un élément de l'évaluation des salariés en charge de la recherche et du développement.

En coopération avec les pilotes de la responsabilité globale, les managers des ressources humaines doivent donc élaborer une démarche différenciée permettant d'évaluer pour chaque salarié les leviers d'action à sa disposition pour contribuer à améliorer l'impact de l'entreprise sur son environnement économique, social et naturel¹.

Le rôle des managers des ressources humaines dans la conduite d'un tel processus ne se limite pas seulement à la définition des nouveaux objectifs et à leur articulation avec les autres critères d'évaluation. Il s'agit aussi pour eux de préparer les cadres en charge de l'évaluation de leurs équipes à la manière de mener les entretiens annuels.

La démarche de responsabilité globale suppose que les salariés ne peuvent justifier de mauvais résultats sociaux ou environnementaux par d'excellents résultats obtenus dans le domaine économique. L'objectif de cette démarche est que les salariés réalisent des progrès dans les trois domaines².

9. La création de nouvelles pratiques à l'interface GRH-DD

La mise en place de la stratégie de DD n'implique pas seulement la transformation des processus et pratiques RH, mais aussi la création de nouvelles pratiques telles que le volontariat ou le mécénat de solidarité, à l'intersection des domaines liés à la RSE et au DD. Ces pratiques recouvrent un large spectre d'actions concrètes, telles que la mise en place et le soutien par l'entreprise de programmes de volontariat offrant aux salariés l'opportunité de s'impliquer bénévolement dans des actions favorisant, par exemple, l'insertion de chômeurs, ou bien encore la création de « congés solidaires », période pendant laquelle les salariés peuvent s'impliquer dans des missions humanitaires. Ces actions sont sans doute celles qui contribuent le plus fortement à renforcer la perception positive de la gestion du DD auprès des salariés et de la communauté locale (Kotler et Lee, 2004). Des organismes à but non lucratifs tels que l'Institut du mécénat de solidarité en France (IMS, voir www.imsentreprendre.com) ou Business in the Community en Angleterre (BitC, voir www.bitc.org.uk) s'offrent comme intermédiaires entre les entreprises et leurs communautés locales pour faciliter la mise en place de tels programmes. Le tableau qui suit présente quelques-unes de ces pratiques.

Les formes d'engagement des employés, y compris les plus avancées, connaissent toutefois des limites qui tiennent à l'instrumentation possible de la pratique par l'entreprise. Cette « récupération » peut affecter le sens que les collaborateurs donnent à leur engagement et *in fine* leur investissement dans ces actions (Fabre et Gatignon, 2005). Le développement de ces nouvelles pratiques « RH » allant dans le sens du DD tend finalement à recomposer relation psychologique reliant les employés à leur entreprise en incluant dans le contrat psychologique des éléments liés à l'engagement citoyen réciproque (de Bry et Galindo, 2007)³.

Le rôle des managers des ressources humaines dans le domaine du mécénat de compétences consiste à accompagner les salariés pendant et après leur participation à ces missions, en valorisant leur engagement et les compétences qu'ils ont développées dans ce

¹ André Sobczak, Nicolas Minvielle, Responsabilité globale, op-cit, pp 136-137.

² Ibid, p 138.

³ Emmanuelle Reynaud, Florence Depoers, Caroline Gauthier et al, op-cit, pp 81-82.

cadre. Le principe de nombre d'initiatives de mécénat de compétences repose sur l'idée que les salariés volontaires s'exposent à des situations qu'ils ne maîtrisent pas entièrement et qui risquent de les déstabiliser, l'objectif étant de développer leur esprit d'ouverture et leur adaptabilité.

Une fois la mission réalisée, les managers des ressources humaines doivent travailler avec les salariés pour en faire le bilan, valoriser les réalisations et identifier la manière dont les compétences développées dans ce cadre peuvent être mobilisées dans l'exercice de leur métier dans l'entreprise¹.

Tableau N° 9 : Une typologie des pratiques d'implication des salariés

Pratiques participatives	Consultation	Mécénat associé	Parrainage financier	Bénévolat en entreprise	Mécénat de compétences
Définition de la pratique	Les salariés sont consultés sur le choix des programmes/ actions envers la communauté déployés par l'entreprise	Les salariés se cotisent pour financer un projet ou un programme sélectionné par l'entreprise	L'entreprise finance un programme de mécénat choisit et/ou mis en œuvre par les salariés	L'entreprise offre aux employés des opportunités de s'impliquer dans des programmes qu'elle met en place	L'entreprise permet aux employés d'utiliser une partie de leur temps de travail pour s'investir dans des actions où ils exercent leurs compétences
Nature de la contribution des salariés	Aucune	Donateur	Bénévole	Bénévole	Volontaire (dons en compétences)
Exemple d'entreprises employant la pratique	La plupart des entreprises effectuent ce type de consultation	Groupama. Axa...	Orange, SLR. Walt Disney Company, PPR	Danone, France Télécom, AOL, Schneider Electric	Carrefour, Le Club Med

Source : Emmanuelle Reynaud, Florence Depoers, Caroline Gauthier et al, Le développement durable au cœur de l'entreprise, op-cit, p83.

¹ André Sobczak, Nicolas Minvielle, Responsabilité globale, op-cit, p140

Section 3 : L'impact du développement durable sur les outils de pilotage des ressources humaines

L'entreprise a besoin des instruments permettant d'apporter des informations sur les aspects sociaux de l'entreprise et de ses évolutions. Aussi, l'entreprise cherche des outils qui permettent de savoir les résultats d'une intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise. Nous présenterons quelques de ces instruments, parmi une panoplie d'outils qui essaye de clarifier ces notions.

1. Indicateurs relatifs à la RSE

La problématique de la mesure de la responsabilité sociétale des entreprises suppose que cette notion soit elle-même clairement appréhendable et, dans le meilleur des cas, puisse faire l'objet d'une mesure qu'il sera difficile de critiquer. C'est donc sous cet angle qui consiste à tenter d'identifier ce que l'on veut mesurer que l'on doit se situer dans un premier temps¹.

Au même titre que les investisseurs ou les créanciers d'une entreprise souhaitent être informés de sa situation financière, notamment sur la base de mesures quantitatives, on peut aisément concevoir que les différentes parties prenantes bénéficient également d'une information claire sur les décisions prises dans l'entreprise qui vont les impacter directement ou indirectement dans le court ou le long terme.

Même si nous avons constaté que la démarche de la RSE doit rester volontaire, de nombreux organismes sont intervenus pour donner un contenu plus ou moins standardisé à la production d'information sur la RSE (nous allons traiter quelques organismes dans les points qui suivent par exemple : GRI, Global compact,...).

Après avoir défini les objectifs de l'entreprise en matière de RSE, il convient d'identifier des indicateurs de performance permettant de mesurer les progrès obtenus par rapport à ces objectifs.

La définition de ces indicateurs de performance est particulièrement importante, car elle influence la perception des progrès réalisés par l'entreprise et donc de l'efficacité de sa démarche de responsabilité sociale, voire de la sincérité de son engagement.

Or, ces résultats peuvent très sensiblement varier selon la manière dont les indicateurs sont formulés. Ainsi, dans le domaine de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, la performance de l'entreprise peut par exemple être mesurée par rapport à la proportion globale de femmes dans l'entreprise, par rapport à celle parmi les cadres ou par rapport à celle au sein du comité de direction. Certaines entreprises peuvent aussi décider de retenir comme indicateur la proportion de femmes recrutées par rapport à la proportion de candidatures féminines reçues en réponse aux offres d'emploi.

Il existe par conséquent un risque de manipulation des indicateurs de performance, les managers de l'entreprise pouvant avoir tendance à privilégier les indicateurs qui leur sont les plus favorables plutôt que ceux qui sont les plus pertinents par rapport aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux auxquels l'entreprise fait face.

¹ Jacques Igalens, La responsabilité sociale des entreprises : Défis, risques et nouvelles pratiques, Eyrolles, Paris, 2012, p90

Cette nécessité explique également que, tout en devant permettre une vision suffisamment complète des résultats de la démarche de responsabilité globale, le nombre d'indicateurs doit sans doute rester raisonnable et adapté à la taille et au degré d'organisation de l'entreprise.

Il semble par ailleurs que les indicateurs de performance définis par l'entreprise doivent rester relativement stables dans le temps, afin de pouvoir suivre leur évolution. Certes, il peut être nécessaire dans certains cas de modifier certains des indicateurs, mais cela conduit souvent à l'impossibilité de juger des progrès réalisés, alors que la responsabilité globale est avant tout un processus d'amélioration continue¹.

Nous tiendrons compte dans ce tableau que les indicateurs qui concernent la fonction RH.

Tableau N° 10 : La mesure de la performance (quelque Indicateurs de suivi. Extraits de 39 rapports RSE²)

Thèmes		Indicateurs
	Répartition Homme/femme	-répartition des salariés selon le sexe /pourcentage de femmes dans l'effectif total - répartition hommes/femmes par niveau hiérarchique/pourcentage de femmes sur l'ensemble des cadres - nombre de femmes dans le comité de direction - mention de dispositifs pour l'égalité homme-femme : accord d'entreprise ou cadre, actions concrètes, prix obtenus...
	Personnes handicapées	- taux de salariés reconnus travailleurs handicapés - taux d'insertion des travailleurs handicapés - nombre de collaborateurs reconnus travailleurs handicapés au-delà du taux légal - mention de dispositifs en faveur des personnes handicapées : accord d'entreprise ou cadre...
	Minorité visible	- répartition des salariés par origine géographique/nationalité différente
	Répartition par âge	- répartition des effectifs par tranche d'âge / pyramide des âges - âge moyen des salariés - ancienneté moyenne des salariés
	Séniors	- mention de dispositifs en faveur des seniors
Emploi	Durabilité de l'emploi	- répartition des effectifs selon le type de contrat : CDI/CDD - transformation de CDD en CDI
		- taux d'emploi d'intérimaires
	Temps de travail	- répartition des effectifs selon le temps de travail : temps partiel / temps complet - nombre moyen annuel d'heures supplémentaires par salarié
Création d'emploi		-nombre de départs par rapport aux arrivées (démissions, retraites, licenciements, révocations...) - création d'emplois nets (en intégrant départ/arrivées)

¹ André Sobczak, Nicolas Minvielle, Responsabilité globale, op-cit, p96.

² Indicateurs de suivi extraits de 39 rapports RSE de sociétés Françaises (Adia, Axa, BNP-Paribas, Carrefour, France Télécom, L'Oréal, Renault, société Générale, Suez, Total, Sanofi-Aventis, Lafarge...) (2005) : entreprises signataires de la Charte de la Diversité. *Quel progrès !* : Agence de communication de projet, avril 2007.

	Stabilité de l'emploi	- turnover des salariés = départs sur l'année/effectif moyen annuel
	Professionnalisation Des jeunes	- nombre de contrats d'apprentissage et de qualification par rapport à l'effectif total
		- nombre de stagiaires par rapport à l'effectif total
Conditions De travail, Hygiène Et sécurité	Absentéisme	- taux d'absentéisme
	Accidents du travail	- taux de fréquence des accidents du travail (nombre accidents pour 1 million d'heures travaillées) - nombre d'accidents du travail avec arrêt supérieur à 3 mois
		-taux de gravité des accidents du travail (nombre de journées perdues par millier d'heures travaillées ou nombre d'arrêts de travail pour 1000 jours travaillés
	Maladies	- maladies professionnelles
	Sécurité Des collaborateurs	-nombre de collaborateurs formés à la sécurité, santé et hygiène
- systèmes de sécurité des installations		
Communication interne	Satisfaction des collaborateurs	- fréquence de la mesure de satisfaction des collaborateurs (indice de satisfaction, enquêtes)
	Systèmes de suggestions	-systèmes de suggestions/consultations
Dialogue social	Représentation des salariés	- nombre total de représentants du personnel - part des salariés représentés par des organisations élues ou syndicales
	conflictualité	- nombre de jours de grève par salarié - nombre de journées perdues par salarié
	Plans sociaux et mesures de reclassement	- nombre de reclassements - pourcentage de salariés touchés par un plan social - nombre de licenciements collectifs et individuels
Gestion et développement des compétences	Formation	- pourcentage ou nombre de salariés ayant suivi une formation - taux de formation (nombre d'heures de formation / nombre d'heures travaillées, ou nombre de jours)
	Accompagnement de Parcours individuels	-procédures mises en œuvre (plans de gestion de carrière, de formation...) - pourcentage de collaborateurs bénéficiant d'un entretien annuel
	Progression professionnelle	- nombre de promotions - taux de promotion
	Mobilité des salariés	- nombre total de mobilités - taux de mobilité des cadres
Salaires Et avantages	Rémunération	-comparatif des rémunérations homme/femme - amplitude des rémunérations (rapport entre la moyenne des rémunérations des cadres et la moyenne des rémunérations de l'ensemble des ouvriers et employés
	Actionnariat salarié	- taux d'actionnariat salarié - l'épargne salariale / plan d'épargne entreprise - schémas de rémunération variable : primes, intéressement, participation, abondement
	Avantages	- dispositifs de protection sociale - avantages divers

Source : Mokhtar MAAZOUZ , Karim DJAIZ, La responsabilité Sociétale et la performance de GRH dans les entreprises – Intervention au Colloque international « les organisations et la responsabilité sociale » Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion , Université de Béchar, 14-15/02/2012, <http://www.iefpedia.com/france/?p=1076> , consulté le 15/08/2017.

2. Le reporting

En matière de développement durable, le *reporting* vient en complément d'une analyse purement financière, en éclairant les facteurs clés de succès et en permettant une meilleure compréhension de l'environnement de l'entreprise.

Les *reportings* sont essentiellement tournés vers des critères qualitatifs. Or, pour être déterminants ils doivent aussi devenir des indicateurs de performance quantifiables, utilisables dans les analyses financières.

2.1. Le formalisme du reporting

Selon les auteurs Bernard Calisti, Francis Karolewicz, pour être efficaces, les rapports liés au DRHD devraient présenter cinq qualités :

- La lisibilité : Un des meilleurs moyens de garantir la lisibilité d'un *reporting* est d'associer les destinataires du rapport à son élaboration. Leur implication sera un élément de motivation et de sensibilisation au contenu. Il en résultera une attitude précocement favorable.
- La neutralité : L'honnêteté intellectuelle est une des qualités du rapporteur. Elle garantit sa neutralité dans son rapport des faits et des relations entre ces faits. La conclusion est laissée à l'appréciation personnelle des parties intéressées. Chacun se forge sa propre opinion. Les résultats négatifs n'ont pas moins de valeur que les raisons de satisfaction dans la mesure où ils indiquent des marges de progrès.
- L'exhaustivité : La précision des faits au travers d'éléments chiffrés est ce que l'on attend d'un *reporting*. Ces informations de base doivent être d'un accès facile et d'une valeur indubitable. Les éléments tronqués, qui passeraient sous silence des faiblesses reconnues, sont à proscrire absolument. Dans le cas contraire, au-delà du manque de crédibilité qui s'en suivrait, c'est la confiance dans la démarche dans son ensemble qui serait ébranlée. D'un *reporting* on attend également des précisions sur la méthode utilisée pour collecter les informations et les mettre en perspective. Il faut que la démarche soit publique et compréhensible par tous. Au-delà même de la méthode, c'est le périmètre d'étude qui doit être défini et stable.
- La force comparative : Il s'agit de comparer la progression de son entreprise dans la poursuite du développement durable des RH à celle des autres organisations. Les informations fournies sont donc suffisamment universelles pour permettre la comparaison entre les entreprises. Elles sont également pertinentes et claires par rapport au public interne. Enfin, la force comparative du *reporting* dépend de la régularité des informations disponibles.
- La régularité : Les critères de comparaison, relevés à intervalle régulier, sur une période relativement longue, révèlent le fonctionnement de l'entreprise, y compris ses rituels. Pourcentages et ratios présentent, eux aussi, un intérêt par rapport à de simples valeurs absolues, qui rendent plus difficiles les analyses dans des contextes différents. En revanche, seule la valeur absolue des performances permet de situer l'effort et les résultats des

opérations en tant que tels. En ce sens, les valeurs absolues sont des éléments décisifs pour évaluer des seuils d'investissement¹.

Pour convaincre ses différentes parties prenantes de la sincérité de sa démarche, gagner leur confiance et engager avec elles un processus d'apprentissage pour la RSE, l'entreprise doit donc s'efforcer au contraire de développer une communication qui permet de représenter de manière équilibrée et pertinente sa performance, positive ou négative. Pour ce faire, elle peut s'appuyer sur les principes définis par la Global Reporting Initiative (GRI), qui bénéficie d'une reconnaissance internationale de plus en plus importante. En 2010, le bureau du Global Compact a ainsi recommandé aux entreprises signataires des dix principes des Nations Unies de s'appuyer sur ces lignes directrices pour établir leurs communications sur le progrès.

Nous présenterons la manière de présenter un reporting, et nous prenons à titre d'exemple le **Global Reporting Initiative GRI** ainsi que le **global compact**².

2.2. Global Reporting Initiative (GRI)

La CERES est un réseau de fonds d'investissements, d'organisations environnementales et d'autres groupements d'intérêt public soucieux de la responsabilité environnementale des entreprises suite à la marée noire provoquée par le pétrolier Exxon Valdez. De ce rapprochement naît en 1997, à Boston, un nouveau département de la CERES dédié à la Global Reporting Initiative (GRI) avec pour objet la mise en place d'un référentiel international de reporting :

- ▶ La version G1 des lignes directrices pour le reporting développement durable est publiée en 2000. La GRI restera sous la tutelle du PNUE et de la CERES jusqu'en 2001 (date de création officielle et d'implantation à Amsterdam).
- ▶ En 2002 est publiée l'actualisation G2 des lignes directrices.
- ▶ Des actualisations suivent avec la version G3 en 2006.
- ▶ Puis G3.1 en 2011, suite à la publication de l'ISO 26000.
- ▶ Et la version G4 paraît en 2013.

Selon Assure View (The CSR Assurance Statement Report, Corporate Register, 2008.), la GRI est aujourd'hui le modèle de reporting le plus répandu à l'international. C'est donc devenu le standard de reporting en la matière³.

2.2.1. Présentation du reporting proposé par le GRI

Le reporting développement durable consiste à mesurer la performance d'une organisation en matière de développement durable, à en communiquer les résultats puis à en rendre compte aux parties prenantes internes et externes. « Reporting développement durable » est un terme général considéré comme synonyme d'autres termes utilisés pour faire

¹ Bernard CALISTI, Francis KAROLEWICZ, RH et développement durable, op-cit, p223-225

² André Sobczak, Nicolas Minvielle, Responsabilité globale, op-cit, p109.

³ Élisabeth Provost-Vanhecke, François Sibille, Osez manager ISO 26000 !, op-cit, p234.

le bilan des impacts économiques, environnementaux et sociaux (triple bilan, bilan social des entreprises, par exemple).

Un rapport de développement durable doit donner une représentation équilibrée et pertinente de la performance, positive ou négative, de l'organisation qui l'établit.

Les Lignes directrices pour le reporting développement durable comprennent les principes définissant le contenu du rapport et garantissant la qualité des informations diffusées. Elles incluent également les éléments d'information requis tels que les indicateurs de performance, ainsi que des conseils sur des aspects techniques spécifiques du reporting.

La section relative aux indicateurs de performance de développement durable est organisée en catégories :

- performance économique,
- performance environnementale,
- performance sociale.

2.2.2. Présentation du volet social

Les indicateurs sociaux sont eux-mêmes subdivisés en diverses catégories : emploi, relations sociales et travail décent, droits de l'Homme, société et responsabilité du fait des produits. Chaque catégorie inclut un élément d'information sur l'approche managériale et un ensemble correspondant d'indicateurs de performance de base et supplémentaires.

2.2.2.1. Les fondements du volet Emploi, relations sociales et travail décent

Les volets propres à la catégorie des pratiques en matière d'emploi reposent sur des normes internationales universellement reconnues et notamment :

- la Déclaration universelle des droits de l'Homme de l'Organisation des Nations Unies, et ses protocoles
- la Convention des Nations Unies : Pacte international relatif aux droits civils et politiques
- la Convention des Nations Unies : Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels
- la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail de 1998 (et en particulier les huit conventions fondamentales de l'OIT)
- la Déclaration de Vienne et son programme d'action.

2.2.2.2. Les indicateurs sociaux du GRI

Les indicateurs relatifs à l'emploi, aux relations sociales et au travail décent reposent également sur deux instruments faisant directement appel à la responsabilité sociale des entreprises, la Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale, et les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

Volet : emploi

LA1 : Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique.

LA2 Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique.

LA3 Prestations versées aux salariés à temps plein qui ne sont pas versées aux intérimaires, ni aux salariés en contrat à durée déterminée, ni aux salariés à temps partiel, par activités majeures.

Volet : relations entre la direction et les salariés

LA4 Pourcentage de salariés couverts par une convention collective.

LA5 Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective.

Volet : santé et sécurité au travail

LA6 Pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes direction-salariés d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis sur les programmes de santé et de sécurité au travail.

LA7 Taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdues et nombre total d'accidents du travail mortels, par zone géographique.

LA8 Programmes d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques mis en place pour aider les salariés, leur famille ou les membres des communautés locales en cas de maladie grave.

LA9 Questions de santé et de sécurité couvertes par des accords formels avec les syndicats.

Volet : formation et éducation

LA10 Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle.

LA11 Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière.

LA12 Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluations et d'évolution de carrière périodiques.

Volet : diversité et égalité des chances

LA13 Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité.

LA14 Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle¹.

2.3. Le Global Compact

Lancé par Kofi Annan, le Secrétaire Général des Nations Unies, en juillet 2000, le **Global Compact des Nations Unies** rassemble entreprises, organisations, agences des Nations Unies, monde du travail et société civile autour de dix principes universellement reconnus pour construire des sociétés plus stables et inclusives. Cadre d'engagement volontaire, référentiel international, plateforme d'actions et d'échanges, le Global Compact est la plus large initiative mondiale en matière de responsabilité sociétale avec plus de **12 000 participants dans 170 pays**

2.3.1. Les principes du Global Compact

Les dix principes sont :

- Droits de l'Homme

- 1- Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme.
- 2- Les entreprises sont invitées à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'Homme.

- Normes internationales du travail

- 3- Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.
- 4- Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.
- 5- Les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants.
- 6- Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

- Environnement

- 7- Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant à l'environnement.
- 8- Les entreprises sont invitées à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.

¹ www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G3-French-Reporting-Guidelines.pdf consulté le 12/08/2017

9- Les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

- **Lutte contre la corruption**

10- Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.¹.

Le Global Compact est une initiative qui demande l'engagement personnel du plus haut responsable de l'entreprise et le soutien de la direction au plus haut niveau de l'organisation, elle doit communiquer annuellement avec ses parties prenantes sur les progrès effectués dans la mise en place des principes, idéalement intégrés dans le rapport annuel ou un document public équivalent (Communication sur le Progrès « COP »).

2.3.2. La finalité de la Communication sur le Progrès « COP » :

Les participants doivent rédiger annuellement un rapport public pour leurs parties prenantes, sur les progrès effectués dans le cadre de leur engagement envers le Global Compact. Ce document est appelé Communication sur le Progrès, ou COP.

La rédaction d'une COP aide les entreprises à progresser graduellement vers la pleine mise en œuvre de leur engagement initial envers le Global Compact et à ce que cet engagement soit reconnu. Communiquer systématiquement et périodiquement sur leurs progrès, aide les entreprises à évaluer et améliorer l'efficacité de leur stratégie de développement durable, tout en aidant les parties prenantes à prendre des décisions éclairées.

La politique des COPs est basée sur les concepts de responsabilité publique, de transparence et d'amélioration continue. Si le Global Compact n'évalue pas la performance des entreprises, les COPs sont néanmoins publiques sur son site afin d'encourager leur vérification par les parties prenantes.

Les entreprises y partagent leurs démarches, aidant et inspirant ainsi les autres participants et leurs parties prenantes à s'améliorer et trouver des actions pertinentes à mettre en place. Le site du Global Compact des Nations Unies constitue donc une « bibliothèque » de progrès pour tous les signataires.

¹ <http://www.globalcompact-france.org/p-28-les-10-principes> consulté le 12/08/2017

2.3.3. Le contenu du COP

La COP contient les points suivants :

Une déclaration signée :

Une déclaration par laquelle le Président, Directeur général ou de son équivalent exprime son soutien continu au Global Compact des Nations Unies et renouvelle son engagement envers l'initiative et ses principes. Cela peut prendre la forme d'un édito et être l'occasion de mentionner les axes stratégiques choisis par l'entreprise.

Une description des actions pratiques

Toute politique, procédure et activité pertinente, prises ou planifiées par l'entreprise dans l'année afin de mettre en œuvre les principes du Global Compact pour chacune des quatre catégories : droits de l'Homme, normes internationales du travail, environnement et lutte contre la corruption.

Et cela par une description pragmatique des actions de l'année et de la manière dont elles ont été mises en place.

Exemple : plan de formation, investissement dans une machine plus respectueuse de l'environnement, charte « achat responsable ».

Une mesure des résultats

C'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs/indicateurs de performance définis ou d'autres mesures des résultats, aussi bien qualitatives que quantitatives.

Des indicateurs extra-financiers liés aux actions mises en place permettant d'apprécier la progression et l'engagement de l'entreprise.

Exemple : Taux de formation, part des déchets valorisés, part des fournisseurs évalués ou audités¹.

3. Balanced Scorecard (BSC)

3.1. Les évolutions du Balanced Scorecard (BSC)

Le Balanced Scorecard, encore appelé tableau de bord prospectif, est issu des travaux des consultants américains **R. Kaplan** et **D. Norton**. Né au début des années 90 aux Etats-Unis, le Balanced Scorecard est devenu dans les dix dernières années qui ont suivies sa création un outil de plus en plus diffusé dans les entreprises, souvent mis en place avec l'appui de sociétés de conseil. Présenté initialement par ses concepteurs comme un outil

¹www.globalcompactfrance.org/images/bibliotheque_documentaire/Guide_de_rAdaction_des_COP_GC_ADVA_NCED_2016.pdf consulté le 12/08/2017

d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance, le BSC est une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre dimensions¹ :

- les résultats financiers (de mesure synthétique de la performance économique),
- la satisfaction des clients : les moyens mis en œuvre dans la réalisation de la chaîne de valeur : d'une part la dimension marketing (de satisfaction des la clientèle)
- les processus internes opérations (avec ses aspects coût, qualité et délais),
- l'apprentissage organisationnel: la dimension ressources humaines (de développement des compétences et des savoir-faire collectifs de l'organisation)².

Une des nouveautés du BSC a été de mettre en avant l'importance des indicateurs non-financiers (Berland, 2007). Cependant, on lui reproche de créer une hiérarchie entre les quatre axes et de subordonner les trois autres axes à l'axe financier : la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel ne constituent que les moyens pour atteindre les objectifs financiers (satisfaction des actionnaires). Ainsi les compétences humaines (dans l'axe apprentissage organisationnel) permettent d'améliorer la productivité et la qualité des services (des processus internes), qui à leur tour contribuent à la satisfaction des clients et servent en définitive les objectifs financiers de l'entreprise. Le Balanced Scorecard dans son acception initiale reste encore un outil très orienté vers le résultat économique et financier et ne peut pas être considéré comme un outil d'évaluation de la performance globale.

De nombreux auteurs ont proposé d'adapter le BSC afin qu'il puisse mesurer la performance globale. Pendant que Hockerts (2001) propose l'élaboration d'un Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), extension du BSC initial mais composé en partie d'indicateurs mesurant la performance environnementale et sociale des entreprises, Kaplan et Norton (2001) considèrent que la capacité de l'entreprise à devenir citoyenne fait partie intégrante de la mesure de la performance relevant de l'axe processus internes. Ils suggèrent également d'étendre l'axe clients à tous les partenaires de l'entreprise. Un autre auteur, Bieker (2002) propose d'ajouter un cinquième axe (axe sociétal) aux quatre axes existants dans le Balanced Scorecard. Par contre, il n'apporte pas de précisions quant à l'architecture d'ensemble du système de mesure de la performance (Germain, Trébuq, 2004). A côté du SBSC, Supizet (2002) suggère le concept de Total Balanced Scorecard (TBSC) dont le modèle repose sur une série de six relations causales entre les parties prenantes : les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité³.

¹ Angèle Renaud, Nicolas Berland, MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT ", Mai 2007, France. pp.CD-Rom,2007.<halshs-00544875>, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/>, consulté le 16/08/2017, p14.

² François Meyssonier, Comment piloter la responsabilité sociale de l'entreprise ?. 2010. <hal-00547747>, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00547747/>, consulté le 16/08/2017, p5

³ Angèle Renaud, Nicolas Berland. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT ", op-cit, p14.

3.2. Modalités de mise en œuvre

La mise en place d'un tableau de bord prospectif passe par la mise en place d'une démarche structurée en sept étapes clés :

1^{re} étape : identification des facteurs clés de succès (FCS)

Les FCS renvoient aux axes de changement majeurs de l'entreprise qui déclinent sa vision stratégique. Il s'agit de partir d'un diagnostic stratégique approfondi pour en déduire les axes de changement.

2^e étape : la définition des mesures clés de succès (MCS)

Il s'agit, à travers cette étape, d'identifier les mesures qui vont permettre de s'assurer que l'entreprise est bien en phase avec ses orientations stratégiques. Elles sont censées décliner de manière précise et quantifiée les FCS. Chacune des MCS doit être considérée non pas isolément mais de manière globale, en intégrant l'ensemble des enjeux auxquels est confrontée l'entreprise. Les MCS agissent à plusieurs niveaux tant dans le pilotage que dans le management de l'entreprise que ce soit dans la communication de la stratégie, dans la hiérarchisation des priorités ou dans la dynamisation des processus d'apprentissage. La sélection des MCS doit également tenir compte de la distinction entre indicateurs stratégiques et indicateurs de résultat et se décliner à travers 4 axes : finances, clients, processus, apprentissage.

3^e étape : sélectionner les bons indicateurs « financiers »

Il s'agit de choisir les indicateurs financiers qui traduisent la vision et les objectifs stratégiques qui lui sont associés. Ces mesures peuvent se situer en termes de profit (marges, ROI, bénéfices) ou en termes de croissance (chiffre d'affaires, parts de marché, etc.).

4^e étape : sélectionner les bons indicateurs « clients »

Ces indicateurs peuvent être exprimés tant en termes de perception (satisfaction, image, valeur), de comportement (part de marché, récurrence d'achat, etc.) ou en termes de structure de portefeuille (part de marché par segment, taux de renouvellement, etc.).

5^e étape : sélectionner les bons indicateurs « processus »

Ces indicateurs renvoient à la qualité des produits et des prestations fournies, le temps des cycles ; la productivité, l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

6^e étape : sélectionner les bons indicateurs « apprentissage »

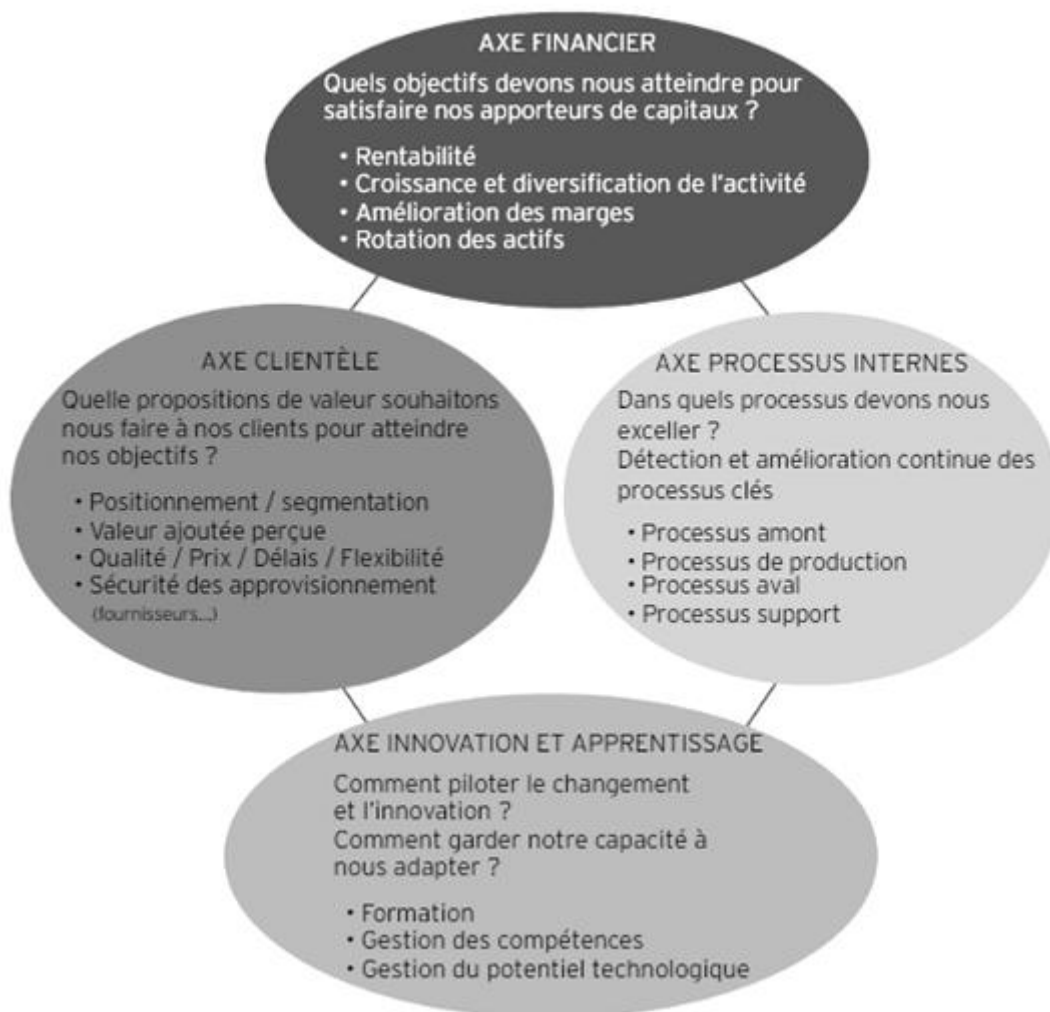
Ces indicateurs permettent de rendre compte de la politique des ressources humaines à travers sa capacité à initier une dynamique d'apprentissage, de motivation des salariés, d'innovation, etc.

7^e étape : établir la carte stratégique

Les MCS permettront de s'assurer que l'entreprise a bien construit un système de mesure et de pilotage qui puisse rendre compte de la manière la plus fine possible de la trajectoire choisie par l'entreprise¹.

Le tableau de bord prospectif est formalisé de la manière suivante :

Figure N° 25 : les quatre axes du tableau de bord stratégique (d'après Kaplan et Norton, 1992)



Source : Michel Barabel, Olivier Meier, Manageor : Les nouvelles pratiques du management, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2015, p 366.

¹ Martine Maadani, Karim Saïd, Management et pilotage de la performance, Hachette, Paris, 2009, p 70

3.3. Les indicateurs « Ressources Humaines » dans la logique du *Balanced Scorecard* (BSC)

Les entreprises les plus performantes intègrent dans leur système de pilotage les éléments de mesure centrés sur la création de valeur. À ce titre, le concept de *Balanced Scorecard* (BSC) est particulièrement approprié au pilotage de la fonction RH.

Les quatre dimensions de la démarche développée par Roger Kaplan et David Norton couvrent les éléments clés de la performance RH. L'Auteur Joëlle Imbert, les développe dans les points qui suivent :

3.3.1. La dimension financière

Il s'agit de contrôler l'impact direct ou indirect de la stratégie RH sur le résultat économique de l'entreprise. Dans ce chapitre comme dans les autres dimensions de la BSC, entrent des indicateurs permanents et des indicateurs conjoncturels liés spécifiquement aux enjeux stratégiques. Ces derniers seront suivis temporairement en fonction des délais nécessaires pour atteindre l'objectif de progrès déterminé :

- Les indicateurs permanents. Ils correspondent :
 - au ratio de rentabilité de l'ensemble du personnel : **Masse salariale/Valeur ajoutée**
 - et au ratio de productivité de la fonction RH : **Frais de personnel/Valeur ajoutée**

- Les indicateurs conjoncturels. Ils sont à définir en fonction des enjeux stratégiques. Ils peuvent être rapportés à une population précise, critique pour la réussite de l'entreprise (**masse salariale R&D/valeur ajoutée**), soit à un investissement RH spécifique (**coût d'un programme de formation touchant un pourcentage élevé de la population/frais de personnel**), soit à un dysfonctionnement que l'entreprise souhaite corriger (**coût du turnover/ masse salariale**)...

3.3.2. La satisfaction client

Les actions RH participent-elles à la création d'avantages concurrentiels ? Comment la stratégie RH facilite-t-elle l'innovation, l'adaptation aux besoins des clients et la qualité du service ?

- Les indicateurs permanents. Ils correspondent :
 - à la productivité commerciale de l'organisation : **Chiffre d'affaires/Effectif moyen**
 - et à la rentabilité des actions RH toutes confondues sur la réalisation des objectifs commerciaux : **Frais de personnel/CA**

- *Les indicateurs conjoncturels*. Ils permettent de vérifier l'évolution du niveau de satisfaction des clients externes lié à la mise en œuvre d'une action RH spécifique (**recrutement d'experts après vente, campagne de formation qualité, déploiement des valeurs orientées clients...**), ou à la mise en place d'une action RH visant la correction d'un dysfonctionnement (**diminution des réclamations clients liées à la mise en place d'un intéressement, d'une nouvelle organisation ou de la redéfinition des compétences...**).

3.3.3. L'excellence des processus internes

Qu'il s'agisse des processus RH eux-mêmes ou de leur contribution aux différents processus de l'entreprise – création de produit, qualité, fabrication, système d'information... :

- *Les indicateurs permanents* vont porter sur les processus RH critiques pour l'entreprise : il peut s'agir de la capacité de l'entreprise à « attirer et à retenir les talents » (**des indicateurs comme l'évolution du turnover des talents et le taux de remplacement des fonctions clés sont généralement suivis de près par la direction générale**) ou encore de la « gestion du risque social », avec des indicateurs portant sur les heures de délégation utilisées, les **coûts directs et indirects des conflits sociaux...**

- *Les indicateurs conjoncturels* auront pour but de contrôler la contribution de la fonction RH à la mise en place de processus stratégiques tels que le management de l'innovation (par exemple, **le nombre de brevets déposés par les experts...**) ou la gestion de la qualité (par exemple, **le pourcentage de salariés formés à la démarche qualité**)...

3.3.4. Innovation et apprentissage

Ce dernier domaine concerne en particulier la fonction RH au travers de la conduite du changement, du management des compétences et de la performance. Les indicateurs seront là encore permanents ou conjoncturels, selon la problématique stratégique de l'entreprise. Il serait souhaitable que la direction générale puisse suivre en permanence le taux de couverture des compétences critiques (écart entre les compétences stratégiques indispensables au développement de l'entreprise et les ressources disponibles) et la distribution des niveaux de performance atteints pour l'ensemble du personnel ou par population cible¹.

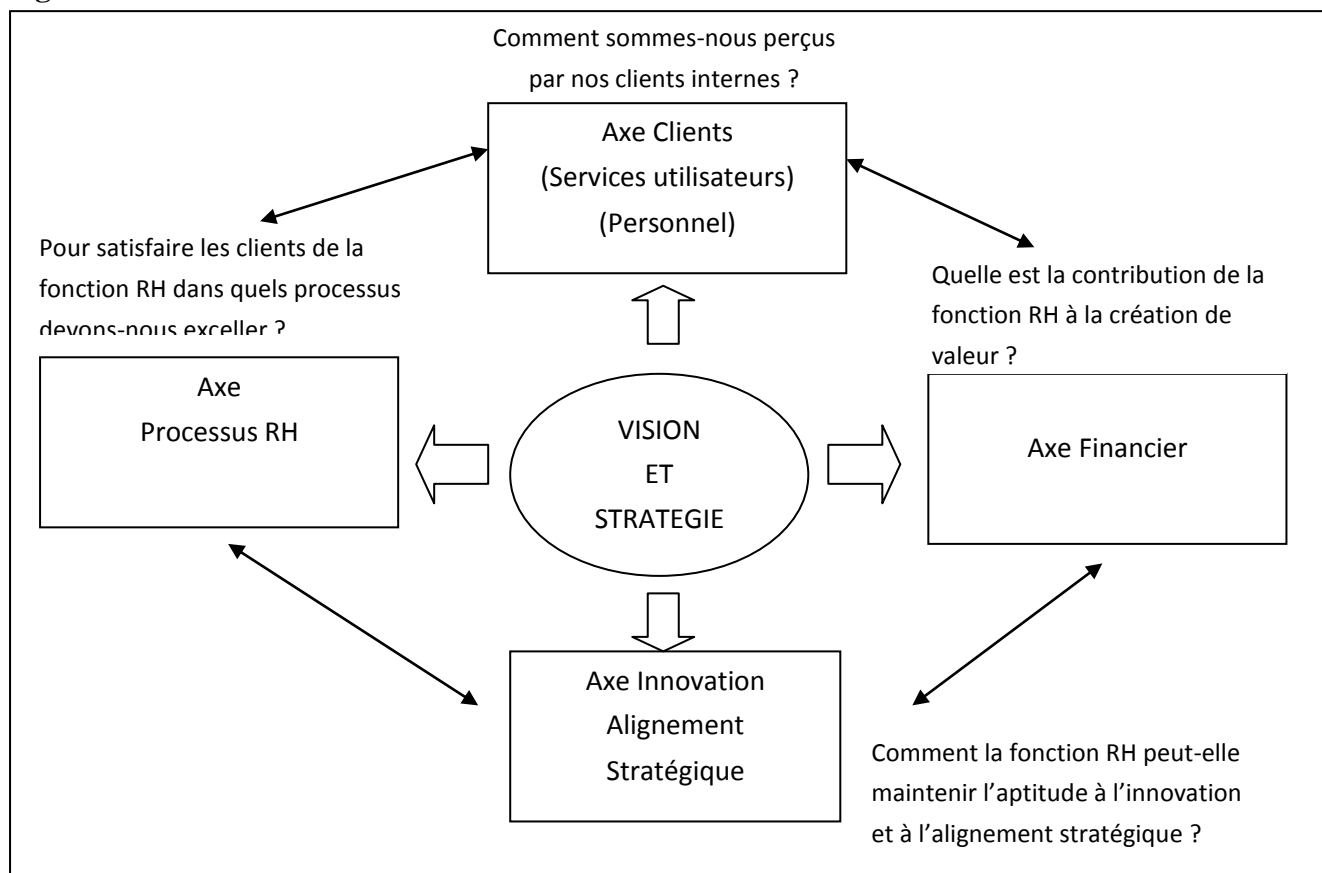
3.4. La déclinaison du BSC au niveau de la fonction RH : la notion de « Human Resource Scorecard »

Dans une organisation, la fonction RH peut être considérée comme prestataire de service en interne. C'est elle qui assure le recrutement du personnel, leur formation, le calcul et le traitement des rémunérations, etc. Elle a donc ses clients internes : la direction générale, les autres fonctions et centres de responsabilité qui font appel à ses services, le personnel lui-même, ses représentants, etc. De même, parce qu'elle dispose d'un budget et qu'elle gère la masse salariale, elle est soumise à des contraintes financières. Pour accomplir sa mission, elle mobilise plusieurs processus (recrutement, formation, paye, etc.), créateurs de valeur, consommateurs de ressources. Enfin, parce qu'elle joue un rôle moteur dans la gestion des

¹ Joëlle Imbert, Les tableaux de bord RH : Construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage, Eyrolles, Paris, 2014, p113-116.

compétences et la motivation du personnel, elle favorise l'apprentissage et l'innovation. C'est dans cette logique qu'est apparu récemment le concept de « Human Resource Scorecard » qui traduit une déclinaison du BSC au niveau de la fonction RH¹.

Figure N° 26 : le BSC décliné au niveau de la DRH : La notion de « HR Scorecard »



Source : Gérard Naro, Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting, , Actes du séminaire national « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques », 23, 24, 25 et 26 août 2005, Cité internationale universitaire, Paris, p62.

4. Les agences de notation extra-financière

4.1. Présentation des agences

Ces agences recouvrant des organismes assez divers, qui peuvent être des sociétés commerciales, des associations ou des instituts de recherche – ont essaimé dans le contexte du développement de l'investissement socialement responsable (ISR) depuis les années 1990 ; on en compte aujourd'hui environ une cinquantaine à travers le monde, principalement en Europe, mais aussi aux États-Unis et en Asie.

Leur travail consiste à rassembler des informations (à travers des documents publics, des questionnaires, des entretiens) sur les entreprises visées ; à établir le profil de ces entreprises

¹ Gérard Naro, Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting, , Actes du séminaire national « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques », 23, 24, 25 et 26 août 2005, Cité internationale universitaire, Paris, p62.

en analysant ou en notant (*rating*) leurs pratiques et leurs performances en matière de RSE ; et à les sélectionner par un processus de filtrage (*screening*) qui dépend des critères propres à chaque organisme. Par ailleurs, des banques, compagnies d'assurance, investisseurs institutionnels et autres gestionnaires d'actifs ont créé en interne des départements d'importance variable, spécialisés dans l'analyse sociétale¹.

Certaines agences de notation sociétale se sont associées à des diffuseurs d'indices boursiers pour créer des indices socialement responsables. Ces indices permettent aux gérants ISR, soit de les dupliquer lorsqu'ils pratiquent une gestion passive de leurs investissements, soit de les utiliser comme benchmark lorsqu'ils pratiquent une gestion plus active. Trois indices éthiques prédominent aujourd'hui sur le marché européen, à savoir : l'indice FTSE4GOOD lancé par la société britannique FTSE à partir des notations de l'agence EIRIS ; l'indice DJGSI (Dow Jones Group Sustainable Index) lancé par la société Dow Jones à partir des notations de SAM; l'indice ASPI Eurozone (Advanced Sustainable Performance Indices) établi par STOXX Limited à partir des notations de Vigeo².

4.2. Les activités de ces agences.

La notation sociétale repose initialement sur un mécanisme décalqué de la notation financière, ce qu'indique bien l'emploi du terme même de « notation ». Une bonne note sociétale envoie aux multiples partenaires de l'entreprise un signal sur la qualité de son engagement sociétal, lui permet éventuellement de se concilier leurs bonnes grâces et donc d'espérer ainsi obtenir les ressources qui lui sont nécessaires dans les meilleures conditions. Enfin, la notation sociétale fournit aux gérants de fonds ISR un dispositif d'évaluation de la RSE qui leur permet de mieux légitimer leurs décisions et ceci d'autant plus que « le concept de responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise est sémantiquement flou et (que) ce sont les dispositifs d'évaluation des performances qui l'opérationnalisent » (Quairel, 2004, p. 10).

L'expression générique « notation sociétale » recouvre deux types de prestations : la notation déclarative et la notation sollicitée. Dans la notation déclarative, le client potentiel est un investisseur, généralement représenté par un gérant de fonds ISR. L'agence de notation, à partir des documents qu'elle recueille auprès des différentes entreprises et éventuellement auprès d'autres sources, procède à une notation multicritères pour chacun des domaines. Dans la notation sollicitée, l'entreprise demande à l'agence de la noter, ce qui se fait au terme d'un processus assez proche d'un audit externe qui s'effectue, sur un périmètre déterminé par l'entreprise, sur place et sur pièces, et passe par des entretiens multiples permettant de recouper l'information et de souligner les éventuelles incohérences de la politique. Cette offre récente des agences de notation sociétale est née de la demande formulée par les entreprises non seulement de mieux comprendre les méthodologies d'évaluation, mais aussi de mesurer l'efficacité de leurs actions³.

¹ François Lépineux, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, La RSE - La responsabilité sociale des entreprises : Théories et pratiques, 2ème édition, Dunod, Paris, 2016, p141

² Dominique Bessire, Stéphane Onnée. Les agences de notation sociétale : la quête de légitimité dans un champ organisationnel en construction. COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, Tunisie. pp.CD-Rom, 2006. <halshs-00548091> <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548091> , pp 5-6

³ Ibid , pp 4-5

Aussi, ces agences définissent des critères de performance sociale et notent les entreprises sur ces critères. L'évaluation d'une entreprise ne se base pas uniquement sur ses performances économiques mais aussi sur son comportement vis-à-vis de l'environnement, sur le respect des valeurs sociales, sur son engagement sociétal et son gouvernement d'entreprise.

En plus des critères de performances économiques, les fonds ISR (Investissement Socialement Responsable) intègrent dans leurs décisions de placement des critères extra-financiers comme l'amélioration de la santé publique, l'adoption d'un code de conduite, la valorisation de la formation professionnelle, l'amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité, le respect des droits de l'Homme, la mise en place d'une politique de protection de l'environnement, la lutte contre la corruption...

Pour établir l'évaluation d'une entreprise, les agences de notation extra-financière s'appuient sur les documents publics, notamment les documents obligatoires (liasses fiscales, bilan social...), mais aussi sur des entretiens avec le personnel, des questionnaires envoyés aux entreprises et des rencontres avec la direction et l'environnement direct de l'entreprise (syndicats, ONG, fournisseurs, clients...)¹.

4.3. La légitimité de l'agence

L'agence ne peut se contenter de sa mesure comme seule source de légitimité, elle a besoin également de prouver que cette mesure est légitime, autrement dit qu'elle permet réellement d'évaluer la responsabilité sociale d'une organisation.

Cette légitimité de l'agence repose sur plusieurs principes, à savoir :

- principe d'indépendance : afin d'agir en véritable tiers, la réputation d'indépendance vis à vis des autres acteurs (en particulier clients et actionnaires) est indispensable : elle constitue le principal actif de l'agence. Cette indépendance est souvent garantie par un actionnariat diffus dans lequel les clients ne sont pas présents. La plupart des agences ont également recours à un comité scientifique composé le plus souvent d'universitaires et destiné à exercer une surveillance sur l'indépendance des notations. A ce propos, nous observons que la communauté scientifique formée principalement par les chercheurs en économie et en sciences de gestion est sollicitée dans un double souci d'efficacité et de légitimité : les chercheurs peuvent suggérer des améliorations dans le processus de notation ; ils apportent également une caution scientifique à ce processus.

- principe de transparence : il s'agit pour l'agence d'être la plus transparente possible quant au modèle employé. En effet, tout acteur peut raisonnablement se demander en quoi le modèle de notation est crédible, légitime. Les modèles reposent le plus souvent sur une approche, des référentiels, des outils de collecte d'information qu'il convient d'explicitier et de rendre légitime. De nombreuses agences appuient leur modèle sur des référentiels opposables qu'elles jugent légitimes et universelles. Ces référentiels sont fournis par des organismes internationaux tels que l'OCDE, l'ONU, l'OIT. Cependant, là encore, devant la multiplicité de ces référentiels,

¹ Chloé Guillot-Soulez, La gestion des ressources humaines, op cit, p242.

- principe de professionnalisme : au-delà de l'outil d'analyse, est-ce que ceux qui l'utilisent sont légitimes ? Ont-ils la compétence nécessaire pour évaluer les domaines de la RSE ? Cette compétence est-elle avant tout fondée sur leur formation universitaire ou sur leur expérience¹?

4.4. Exemple d'une agence de notation extra-financière « Vigeo »

Nous étudions à titre d'exemple l'agence de notation extra-financière « Vigeo »

4.4.1. Présentation de l'agence Vigeo

Vigeo est une agence privée et indépendante de mesure de la responsabilité sociale des organisations, .

Nicole Notat, anciennement secrétaire générale de la CFDT², est la fondatrice et la Présidente de Vigeo.

Créée en Juillet 2002 en France, Vigeo s'est développée par croissance externe avec l'acquisition d'Arese (France) en 2002, de Stock at Stake (Belgique) en 2005 et d'Avanzi SRI Research (Italie) en 2006. Vigeo a créé une succursale au Maroc en 2004 et au Royaume-Uni en 2011.

Vigeo s'organise autour de deux départements distincts, Vigeo Rating et Vigeo Enterprise, dédiés respectivement à la notation extra-financière destinée aux investisseurs et à l'audit-conseil en responsabilité sociale destiné aux entreprises³.

4.4.2. Sa méthodologie de travail

Le référentiel développé par Vigeo est constitué d'un ensemble d'indicateurs (voir le tableau ci-dessous) ayant pour fin de mesurer le niveau d'engagement des organisations à partir de 6 domaines d'évaluation, il s'agit:

- des droits humains,
- des ressources humaines,
- d'environnement,
- du comportement sur les marchés,
- du gouvernement d'entreprise,
- d'engagement sociétal

Chacun de ces domaines est évalué sous différentes dimensions nommées « angles d'approches », et qui portent sur le discours, la mise en œuvre et les résultats obtenus en matière de RSE, selon un référentiel inspiré des méthodes de gestion de la qualité¹.

¹ Dominique Bessire, Stéphane Onnée. Les agences de notation sociétale : la quête de légitimité dans un champ organisationnel en construction. Op-cit , p12

² Confédération française démocratique du travail

³ www.orse.org/fichier/2551 consulté le 14/08/2017

Nous présenterons dans le tableau qui suit, les indicateurs relatifs aux aspects social et sociétal aussi du gouvernement d'entreprise:

Tableau N° 11 : Les domaines d'évaluation de l'engagement socialement responsable des entreprises selon Vigeo (indicateurs relatifs aux aspects social et sociétal aussi du gouvernement d'entreprise):

Do- maines	Sous-domaines	Exemples de critères d'évaluation
Droits humains	Respect des droits humains fondamentaux dans la société	- Respect des droits fondamentaux et prévention des atteintes à ces droits
	Respect des droits humains fondamentaux sur les lieux de travail	- Respect de la liberté syndicale et promotion du droit de négociation collective - Elimination des formes de travail proscrites (travail des enfants ; travail forcé)
Ressources hu- maines	Amélioration continue des relations sociales	- Promotion du dialogue social - Promotion de la participation des salariés
	Valorisations des emplois et des compétences	- Promotion des choix individuels de carrière et de l'employabilité
	Amélioration continue des conditions générales de travail	- Qualité des systèmes de rémunération - Respect et aménagement du temps de travail
Engagement Sociétal	Impact de l'activité de l'entreprise sur le territoire d'implantation	- Engagement en faveur du développement économique et social du territoire d'implantation.
	Comportement sociétal de l'entreprise	- Prise en compte de l'impact sociétal attaché aux produits/services développés par l'entreprise
Gouvernement d'entreprise	Conseil d'Administration (CA)	- Equilibre des pouvoirs et efficacité du CA
	Audit et mécanismes de contrôle	- Audit et mécanismes de contrôle
	Droits des actionnaires	- Engagement avec les actionnaires et structures de l'actionariat
	Rémunération	- Détermination des rémunérations des principaux dirigeants

Source : Najoua Tahri, Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens, op-cit, p141.

¹ Najoua Tahri, Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens, EMS Editions, Paris, 2014, p140.

5. L'auto-évaluation selon le guide SD 21000

5.1. La présentation du guide SD 21000

Le guide AFNOR SD 21000 (FD X 30-021), publié en mai 2003, permet aux organismes d'appréhender les enjeux du développement durable pour les prendre en compte lors de l'élaboration de la politique et des stratégies de leur organisation.

Il propose des recommandations pour faciliter cette prise en compte en termes de stratégie et de management. Ce guide se veut généraliste en adressant à tout type d'organisme, quels que soient la taille de celui-ci, son activité, son champ d'intervention (français ou international)¹.

Le guide SD 21000 est construit sur la base d'un cadre d'auto-évaluation permettant à l'entreprise :

- de prendre conscience de la variété et de l'importance des enjeux concernés par le développement durable ;
- d'identifier et déterminer son niveau de performance sur chacun des enjeux – échelle de Likert à 5 niveaux ;
- d'identifier les parties prenantes par enjeux afin de se rendre compte de la qualité des relations qu'elle entretient avec ces dernières ;
- d'engager des actions correctives permettant d'accompagner la stratégie DD de l'entreprise selon une logique d'amélioration continue.

5.2. Les enjeux proposés par le guide SD 21000

L'identification des enjeux s'appuie sur une liste préétablie constituée de trente quatre (34) domaines présentés dans le fascicule SD 21000. On y retrouve :

- *des enjeux transversaux* : produits/écoconception, politique d'achat, gestion et prévision des risques, stockage, intégration territoriale de l'organisme et gestion des externalités, transports des salariés et accessibilité du site ;
- *des enjeux économiques* : relations commerciales, production et politique de tarification, coûts et investissements, rentabilité et partage de la valeur ajoutée ;
- ***des enjeux sociaux* : conditions générales et ambiance au travail, équité, emploi, compétences, formation, hygiène-sécurité-santé ;**
- *des enjeux environnementaux/écologiques* : eau (pollution et consommation), énergie (consommation), air (pollution et gaz à effet de serre), gestion des déchets, gestion et pollution des sols, biodiversité, bruits et odeurs, transports et logistique ;

¹ Solange Faucher, Vade-mecum de l'auditeur Système de Management Intégré et QSE, op-cit, p 316

– des enjeux liés à la gouvernance et aux pratiques managériales : engagement de la direction, stratégie, politique et objectifs, système de management, organisation et responsabilités, participation et implication du personnel, communication interne, communication externe, veille réglementaire, prise en compte d'autres facteurs, identification des parties prenantes et lien entre les attentes des parties prenantes et la politique de l'entreprise¹.

Nous donnons comme exemple -dans le tableau qui suit- la grille pour l'évaluation de l'enjeu « compétences, emploi, formation » qui se trouve dans le volet des enjeux sociaux.

Tableau N° 12 : Exemple de grille pour l'évaluation de l'enjeu « compétences, emploi, formation »

Performance

0	1	2	3	4
-Non-conformité avec la loi. -Politique de recrutement en fonction de la situation de l'entreprise. -Pas ou peu de formation. -Pas de gestion prévisionnelle des compétences. - Administration du personnel.	-Respect de la Réglementation . -Encouragement et proposition de formation pour les salariés de l'entreprise. -Élaboration de grilles de compétences afin de déterminer les besoins de l'entreprise.	-Mise en place de plan de formation. -Formation par alternance pour participer au développement des compétences sur le territoire. -Mise en place de Mécanismes d'évaluation des formations et des résultats qui en découlent (augmentation de la productivité, baisse de l'absentéisme...) -Mise en place d'actions de mise à niveau des compétences.	-Gestion prévisionnelle (sur 3 ans environ) des flux de personnel en fonction du programme d'investissement, des hypothèses de croissance, en anticipant les changements organisationnels et/ ou technologiques. -Favoriser l'employabilité du personnel.	-Gestion des carrières et Importance de l'épanouissement professionnel. -Promotion Interne favorisée et dynamique. -Possibilité de réorientation complète : changement de fonction.

Source : Solange Faucher , Vade-mecum de l'auditeur Système de Management Intégré et QSE, op-cit, p352.

¹ Michel Dion, Dominique Wolff, Le développement durable : Théories et applications au management, Dunod, 2008, p152

5.3. La méthodologie d'auto-évaluation

La démarche de diagnostic est constituée de 2 parties, miroirs l'une de l'autre.

5.3.1. Déterminer l'importance des enjeux

a- Niveau de performance de l'enjeu

Tout d'abord, l'entreprise travaille sur une liste relativement exhaustive d'enjeux potentiels qui lui est proposée (les enjeux proposés par le guide sont mentionnés plus haut). Elle est amenée à s'interroger pour chacun des enjeux sur son niveau de performance selon une échelle comprenant 5 niveaux notés de 0 à 4 (nous avons donné un exemple de grille d'évaluation plus haut):

0 : Prise de conscience : Aucune action n'existe pour l'instant.

1 : Mesure : l'entreprise évalue la situation pour connaître sa position, ses résultats par rapport aux critères concernés par l'enjeu, elle a mis en place un système de collecte de l'information. Elle identifie certaines actions de progrès.

2 : Mise en place d'actions visant à faire progresser les performances de l'entreprise. Ce niveau correspond à l'état de l'art dans le contexte de l'entreprise (branche, localisation), et au moins la conformité réglementaire.

3 : Maîtrise partielle d'innovations : L'entreprise a atteint une maturité dans la gestion de l'enjeu vis-à-vis de l'état de l'art (mise en place des meilleures technologies disponibles, par exemple). Elle a identifié et mis en œuvre partiellement la prochaine innovation. Elle mène des actions organisées de veille sur les innovations.

4 : Excellence / exemplarité : l'entreprise a généralisé une innovation qui la place à un niveau d'excellence au-delà de l'état de l'art et des pratiques courantes dans le domaine, en stratégie de rupture et avec une vision intégrée.

Pour chacun des enjeux, des grilles caractérisant ces niveaux de performances ont été définies afin de faciliter la notation pour l'entreprise.

b- Identifier les parties prenantes par enjeux

Pour chaque enjeu, l'entreprise doit également identifier les acteurs susceptibles d'être concernés par la façon dont elle prend en compte ce thème ainsi qu'une note d'importance selon l'échelle suivante :

0 : L'objectif est peu conséquent, sa maîtrise n'est pas à l'ordre du jour, il peut être laissé de côté.

1 : La non maîtrise de l'enjeu peut mettre en cause ou défavoriser de façon limitée dans le temps et dans l'espace les processus opératoires de l'entreprise. Sa maîtrise favorise des processus opératoires. Cet enjeu n'est pas prioritaire.

2 : La non maîtrise de l'enjeu peut mettre en cause la réussite des projets de l'entreprise. Sa maîtrise est indispensable à la réalisation des projets.

3 : La non maîtrise de l'enjeu peut mettre en cause l'accomplissement des missions de l'entreprise. Sa maîtrise est indispensable à l'accomplissement de ses missions

4 : La non maîtrise de l'enjeu peut mettre en cause l'entreprise dans son existence. Sa maîtrise est indispensable à son existence

Toutes ces données, performance, importance et parties intéressées associées, caractérisent chacun des enjeux proposés.

c- Définitions de l'échelle d'importance de la partie Intéressée

Dans un second temps, l'entreprise doit effectuer une réflexion similaire à celle des enjeux sur ses parties intéressées. Elle passe ainsi en revue l'ensemble de ses parties intéressées et évalue le niveau de relation qu'elle entretient avec cet acteur (sur une échelle de 0 à 4), puis l'importance qu'elle lui accorde (là encore sur le même type d'échelle). L'entreprise doit ensuite caractériser les attentes de chacune des parties intéressées au travers des enjeux proposés.

5.3.2. Engagement des actions correctives

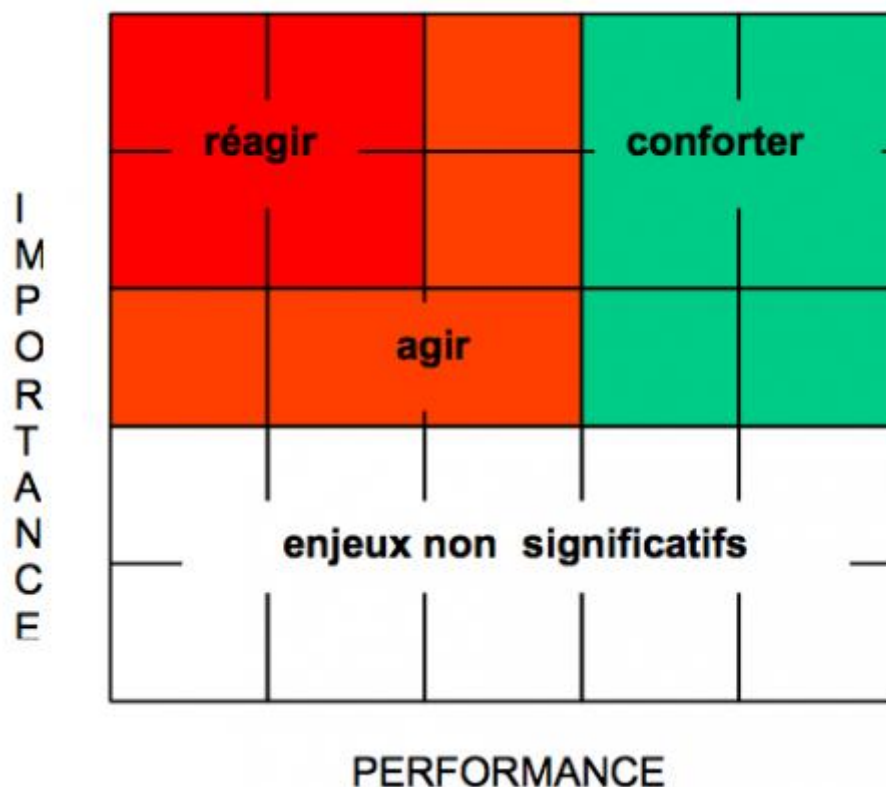
Cette réflexion croisée permet d'enrichir la perception qu'a l'entreprise du développement durable mais également de la modifier au regard des attentes de ses partenaires éventuels. Toute l'originalité et la nouveauté de cette approche est d'ouvrir la réflexion de l'entreprise aux acteurs et à leurs attentes et par là même d'enrichir la vision et la stratégie à des problématiques plus long terme.

L'analyse et la compilation des données permettent de corriger l'importance de certains enjeux : la comparaison de l'importance initiale, donnée par l'entreprise à un enjeu, avec l'importance résultant des attentes des parties concernées pour cet enjeu, pondérée de l'importance accordée par l'entreprise à chaque partie intéressée, met en évidence d'éventuelles erreurs de perceptions.

Cette approche croisée permet ensuite d'identifier les enjeux significatifs en croisant la performance de chacun des enjeux et leur importance après la prise en compte des attentes des parties intéressées. La figure ci-dessous caractérise la clef d'analyse utilisée¹.

¹ Christian Brodhag, Natacha Gondran et Karen Delchet, « Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour de guide SD 21000 », *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Volume 5 Numéro 2 | novembre 2004, mis en ligne le 01 novembre 2004, consulté le 15 août 2017. URL : <http://vertigo.revues.org/3482> consulté le 16/08/2017.

Figure N° 27 : Croisement Performance / Importance des enjeux



Source : Christian Brodhag, Natacha Gondran et Karen Delchet, « Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour de guide SD 21000 », *op-cit.*

Ainsi, différentes catégories d'enjeux apparaissent : ceux d'une importance inférieure à 2 peuvent être considérés comme non significatifs. Ceux dont l'importance et la performance sont supérieures à 2 sont à conforter car ils sont probablement déjà pris en compte par l'entreprise. Par contre, ceux dont l'importance est supérieure à 2, mais dont le niveau de performance est évalué au dessous de 2 doivent entraîner une action, voire une réaction rapide de l'entreprise¹.

¹ Christian Brodhag, Natacha Gondran et Karen Delchet, « Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour de guide SD 21000 », *op-cit.*

6. Animer un site internet sur la RSE

La plupart des entreprises qui publient un rapport sur leur démarche de RSE offrent la possibilité de le télécharger sur leur site internet. Le potentiel d'internet pour communiquer avec les parties prenantes dépasse cependant largement le simple téléchargement de documents, parmi les bénéfices de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, nous citons :

- La création d'un site internet dédié à la démarche de responsabilité globale permet en premier lieu de diffuser des informations plus détaillées qu'un rapport au format papier dont le volume est nécessairement limité. L'entreprise peut ainsi mieux répondre aux attentes des parties prenantes intéressées par des aspects spécifiques concernant par exemple les performances d'une des filiales plutôt que de ne pouvoir accéder qu'aux données consolidées.
- Bien entendu, un site internet peut aussi plus facilement être actualisé qu'un rapport en format papier. Il permet donc de réagir aux actualités, ce qui peut notamment se révéler un avantage si l'entreprise est interpellée sur un aspect particulier de sa démarche ou sa performance en matière de la RSE. Par ailleurs, l'actualisation régulière du site peut montrer aux parties prenantes la richesse des actions menées tout au long de l'année et permettre de leur communiquer plus rapidement les progrès réalisés, ce qui peut être important lorsqu'il s'agit d'innovations qui distinguent l'entreprise de ses concurrents
- L'utilisation des technologies de l'information et de la communication offre également la possibilité de compléter les informations sous format texte par d'autres types de médias, en particulier des vidéos, des interviews ou encore des schémas. Au-delà d'une capacité plus importante de mobiliser les parties prenantes, cette possibilité peut se révéler utile pour leur expliquer des processus complexes et illustrer des données abstraites par des petits reportages ou témoignages
- Un site internet offre enfin une plus grande interactivité qu'un rapport au format papier. Il répond donc mieux aux attentes des parties prenantes en leur permettant d'accéder plus facilement et plus directement aux informations qu'ils recherchent. Ainsi, le tableau des indicateurs de performance de la GRI prend tout son sens sur internet, le visiteur pouvant accéder en un clic sur la page qui renseigne l'indicateur qui l'intéresse et comparer ainsi les résultats de l'entreprise avec ceux de ses concurrents.
- les managers de l'entreprise peuvent utiliser le site internet pour récolter les réactions des parties prenantes sur les objectifs et la mise en œuvre de leur démarche de responsabilité globale. Le site peut notamment faciliter la réalisation d'enquêtes simplifiées de satisfaction des différentes parties prenantes. Il est évidemment aussi possible de créer des liens vers un blog ou vers des réseaux sociaux pour permettre aux parties prenantes de s'exprimer sur leur perception des enjeux de l'entreprise en matière de responsabilité globale et de l'impact de ses activités sur son environnement économique, social et naturel¹.

¹ André Sobczak, Nicolas Minvielle, Responsabilité globale, op-cit, p112-114

Conclusion

L'intégration de la notion de la responsabilité sociale de l'entreprise dans les pratiques de la fonction des ressources humaines représente une opportunité qui peut replacer cette fonction à un niveau stratégique. Mais, ce concept reste flou, du fait de la nouveauté des concepts relatifs au développement durable et à la responsabilité sociale de l'entreprise et aussi de leurs façons de s'appliquer dans l'entreprise, le directeur des ressources humaines à un rôle important pour clarifier cette démarche et pour garantir sa bonne conduite.

De plus, avec l'émergence des pratiques responsables, le directeur des ressources humaines est soumis à une extension de ses rôles classiques. Pour répondre aux problématiques sociales des salariés le DRH doit introduire des actions socialement responsables dans leur tâche classique, aussi nous avons vu que de nouvelles missions sont apparues.

Nous avons vu que des entreprises connues aux niveaux international ont intégré cette notion dans leur système de pilotage, et elles ont pu tirer bénéfice de ces applications. Aussi certaines entreprises ont négligé l'aspect social dans la gestion de leurs ressources humaines, ce qui a induit à un impact négatif sur la performance de l'entreprise

Parmi les attentes des parties prenantes envers l'entreprise une diffusion des informations relatives à la RSE. Nous avons vu que les outils de pilotage relatifs à la RSE qui concernent la GRH ont connu une forte évolution, aussi des institutions mondiales ont normalisé ces rapports pour qu'ils soient plus crédibles et transparents.

Aussi, ces rapports contiennent d'importants indicateurs qui traitent les problématiques de la fonction ressources humaines dans une perspective de la RSE. Ces indicateurs permettent de connaître le degré d'application des enjeux du DD dans la fonction ressources humaine, aussi voir la satisfaction des employés et les résultats obtenus par cette intégration pour l'entreprise. Ces outils sont en pleine actualisation vu la nouveauté du concept du développement des ressources humaines durables « DRHD ».

CHAPITRE 4 :

Le DD dans les entreprises algériennes et son impact sur la GRH

« étude sur un échantillon d'entreprises algériennes »

Chapitre 4 : Le DD dans les entreprises algériennes et son impact sur la GRH « étude sur un échantillon d'entreprises algériennes »

Après avoir présenté dans le chapitre précédant, les différentes pratiques des ressources humaines socialement responsables ou d'une autre manière le DRHD, objet de notre étude. Le quatrième chapitre est consacré à une analyse de ces pratiques au niveau des entreprises Algériennes.

Dans un premier temps, nous allons procéder à un aperçu général sur l'évolution de la fonction ressources humaines et la RSE/DD en Algérie. L'analyse de ce dernier point est fondée sur l'étude du cadre législatif relatif à la notion du DD et aussi la mise en œuvre de la norme ISO 26000 « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » par certaines entreprises Algériennes. Dans cette section nous allons voir aussi l'expérience de l'entreprise SASACE en matière d'introduction des enjeux du DD/RSE dans son système de pilotage.

Dans un second temps, nous présenterons la méthodologie de l'enquête qui comprend les principes de la démarche, l'organisation du questionnaire, le choix de l'échantillon ainsi que sa taille et le recueil des données. Enfin sur la base des résultats dégagés de cette enquête, nous essayerons de présenter les suggestions et les recommandations.

Section 1 : L'évolution de la fonction RH et la RSE/DD en Algérie

Nous abordons en premier lieu l'évolution de la fonction ressources humaines, ensuite nous étudions l'introduction des notions du développement durable dans les entreprises Algériennes.

1. Evolution de la fonction RH en Algérie

La fonction RH en Algérie a accompagné toutes les phases de développement économique et social mises en place par les pouvoirs publics depuis les années 60. Elle a vu son rôle et son champ de compétences évoluer en fonction, notamment, de l'œuvre normative de l'Etat, surtout dans le domaine du Droit du Travail qui a, pour l'essentiel du parcours historique du pays (1962 à ce jour), marqué les pratiques de la fonction RH¹.

1.1. Les années 1960

Les années 1960, consacrées essentiellement à la construction de l'État et de ses institutions de base. La gestion des ressources humaines, dans un tel contexte, avait surtout pour objectif de combler les cases vides des organigrammes, sans trop s'appesantir sur la qualité (des promotions fulgurantes furent réalisées), d'assurer au mieux la fonction administration et de préserver l'appareil de formation. La motivation au travail était à son paroxysme puisqu'elle revêtait l'habit du patriotisme.

1.2. Les années 1970

Les années 1970 sont marquées, elles, par une plus grande rationalité dans la construction de l'économie, centrée sur le développement d'une industrie lourde devant produire en aval les effets d'entraînement nécessaires à la constitution d'un tissu industriel dense. La gestion des ressources humaines était vue comme une fonction sociale complète, comprenant les aspects professionnels (recrutement, paie, promotion, participation) autant que sociaux (logement, transport, médecine, vacances, etc.). Le management le favorisant, c'est l'époque où l'on parle et pratique la gestion prévisionnelle du personnel. Pour les projets qui sortent, il est nécessaire de prévoir le personnel qualifié chargé de leur fonctionnement et d'assurer sa préparation, surtout des futurs ouvriers et techniciens provenant d'un milieu rural aux mentalités radicalement différentes.

¹ Mohamed MEZIANE -ancien DRH de AMC, consultant et vice-président de l'ALGRH (ALGRH-Algérie)-, Evolution de la fonction ressources humaines en Algérie, <http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projet-agera/fonctionrhpaysmediterranee/29-evolutionfonction-rhalgerie> , consulté le 29/08/2017

1.3. Les années 1980

Sur le plan de la gestion des ressources humaines, la dynamique d'autonomie de la période précédente est freinée. Une loi, celle du SGT (statut général du travailleur), est promulguée. Par son biais, l'État, propriétaire des entreprises publiques algériennes et premier employeur du pays, entend régler de façon uniforme les relations qui l'unissent à ses employés. Partant de deux principes :

« À travail égal, salaire égal » et « chacun selon ses capacités », une batterie de textes est édictée pour définir à un niveau central la cotation de chaque poste, son niveau de rémunération, le régime indemnitaire qui lui est appliqué, le régime de protection sociale, le système de formation à mettre en place, voire les modalités de recrutement, de passage en commission de discipline, etc. Tout cela est précisé à travers une centaine de textes de lois et décrets d'application. Dans sa grande générosité, le statut général du travailleur a bien sûr amélioré beaucoup de situations de gestion restées primaires, en leur fournissant les outils de gestion indispensables (analyse de poste, formation, régime indemnitaire). Pour les responsables de la gestion des ressources humaines, le mal est encore plus profond. Il en aura détourné beaucoup de leur mission réelle, celle de gérer, en les confinant dans le rôle d'une courroie de transmission entre l'administration centrale et les collectifs de travailleurs dont ils ont la charge.

1.4. Les années 1985-1990

Si l'expérience en matière de gestion des ressources humaines a été riche tout au long de ces années, elle n'a pas contribué à la conception de systèmes de gestion d'avant-garde, ni à la préparation du dialogue social. Ce manque d'expérience va engendrer une explosion de la demande d'expertise en matière d'élaboration de réglementation interne. Les cabinets conseils vont se multiplier pour proposer des cycles de familiarisation avec les nouveaux textes, des canevas types de convention, de règlement intérieur et de système de rémunération. Malgré cet apport en expertise externe, le retard pris dans l'élaboration, la négociation et la mise en place d'une réglementation interne demeure important.

Quant à la gestion des ressources humaines, elle y reste comme par le passé confinée à l'administration du personnel la plus élémentaire entre les mains d'un seul homme (le patron), même si çà et là certaines entreprises se distinguent par la rationalité de leur action (mise en place de plans de formation orientés sur le management et le marketing).

1.5. Depuis le milieu de la décennie 1990

Depuis quelques années, des programmes lourds de formation en GRH ont vu le jour, ce qui montre l'intérêt croissant des entreprises dans le domaine. Les règlements intérieurs existent aujourd'hui dans toutes les entreprises publiques et dans quelques entreprises privées. Essentiellement dans les entreprises publiques, les outils de gestion de carrière, de rémunération, de communication interne, de plan de formation, etc. sont courants. Avec les

plans de redressement, les managers ont appris à mesurer l'importance d'une bonne gestion des ressources humaines, à lui donner un rôle plus conséquent et à développer les outils associés. On est encore loin du DRH acteur stratégique, mais les choses évoluent et on voit de plus en plus de DRH assurer des intérimats de directeur général. Le rôle de DRH a beaucoup évolué ces dernières années et tend à se généraliser dans toutes les entreprises. Ils ont en particulier pris la mesure de la faiblesse de leur système de rémunération et de nombreuses études sont lancées dans ce sens pour relancer la motivation du personnel et l'accroissement de la performance. Quelques entreprises se sont lancées dans des systèmes de rémunération sophistiqués où la rémunération est de plus en plus liée à la compétence; avec tout ce que cela implique comme actions préalables: analyse des emplois, référentiels de compétences, système d'évaluation, formation des évaluateurs, utilisation de l'évaluation pour la formation, la mobilité des personnes, la gestion des carrières, etc. Par contre, que ce soit dans les entreprises publiques ou privées, l'Algérie est en retard en matière d'informatisation. Le SIRH et les progiciels associés sont quasi inexistants. Il faut dire qu'aucun progiciel ne prend en compte la loi algérienne¹.

✓ **Enjeux et évolutions majeures attendues pour la fonction RH**

Le besoin d'une Gestion des Ressources Humaines capable de régler les problèmes qui se posent à la majorité des entreprises est de plus en plus fortement ressenti par les équipes dirigeantes.

Par ailleurs, la mondialisation de l'économie et la concurrence qu'elle sous-tend à l'échelle nationale et internationale devrait faciliter, voire hâter, les prises de conscience. La démarche récente initiée par l'Etat d'accélérer le processus de privatisation (1200 entreprises publiques recensées), la levée des barrières douanières, la libéralisation du marché national, l'accord d'association avec l'Union Européenne et la future adhésion de l'Algérie à l'OMC, ne manqueront pas de produire un impact certain sur les futures pratiques de la Gestion des Ressources Humaines en Algérie.

Pour cela, le DRH doit œuvrer pour favoriser une conception d'un management moderne où il s'agira de considérer l'homme au travail, comme une Ressource dont il faut optimiser l'utilisation et qu'il faut gérer avec dynamisme et créativité.

Pour ce faire, le Directeur des Ressources Humaines doit être un homme capable d'analyse de l'environnement économique, social et technologique.

Sur la base d'une maîtrise des contraintes et des opportunités pour l'entreprise, il est nécessaire qu'il tienne compte des données qu'il met à jour en permanence sur :

- Les métiers et les savoirs de l'entreprise
- L'évolution de la technologie
- L'évolution de l'organisation et des procédures
- Le taux de croissance au plan macro-économique, au niveau de la branche et de l'Entreprise

¹ Riadh Zghal, Aline Scouarnec, Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie, Vuibert, France, 2005, p 13.

- Les marchés et les opportunités qu'ils offrent
- La connaissance du cadre législatif, réglementaire et des orientations majeures du Gouvernement.
- Les tendances de l'évolution du marché de l'emploi et de la formation.
- Les techniques de communication et de persuasion, tant par rapport aux partenaires internes qu'externes à l'entreprise¹

2. La RSE /DD en Algérie

L'Algérie, partie prenante, dès le début du processus de négociation des Conférences Internationales des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement Durable, contribue à l'effort collectif visant la mise en œuvre des différents traités et Conventions adoptés par la communauté internationale, dans l'objectif de promouvoir un développement durable respectueux de l'environnement mondial. La Commission du Développement Durable (CDD) constitue le cadre idoine dans cette perspective.

A l'instar des pays de l'Afrique du Nord, l'Algérie fait face à de nombreux défis écologiques. Les changements climatiques, la dégradation de la diversité biologique et la désertification sont des menaces graves pour le développement durable, et nécessitent une action coordonnée au niveau national et régional privilégiant une synergie entre toutes les Conventions y afférentes.

Les questions d'environnement, d'équité, de lutte contre la pauvreté, de préservation du patrimoine naturel, d'amélioration de la gouvernance, de restructuration économique sont au centre des préoccupations quand il s'agit d'aborder la conception du développement durable en Algérie.

En conformité avec ces instruments internationaux, l'Algérie a intégré la dimension de durabilité dans sa politique nationale de développement à travers ses instruments de planification, dans un souci de maintenir l'équilibre entre les impératifs de son développement socio-économique et l'utilisation rationnelle de ses ressources naturelles.

L'engagement du gouvernement algérien pour une gestion rationnelle des ressources naturelles est évident, eu égard au renforcement du cadre législatif et institutionnel et aux nombreux programmes lancés en matière d'éducation environnementale, de promotion des énergies renouvelables, de lutte contre la pauvreté, de protection des sols et de la biodiversité, et ce, intégré dans une approche tridimensionnelle alliant à la fois considérations économiques, sociales et environnementales.

¹ Mohamed MEZIANE, Evolution de la fonction ressources humaines en Algérie, op-cit

2.1. Engagements nationaux en matière de RSE/DD

2.1.1. Cadre législatif et institutionnel¹

Depuis le Sommet de Johannesburg en 2002, l'Algérie a intensifié ses actions dans le domaine de la protection de l'environnement et du développement durable, donnant ainsi une place prépondérante aux aspects sociaux et écologiques dans ses choix de modèle de société.

Le Gouvernement algérien a mis en œuvre une Stratégie Nationale de l'Environnement et un Plan National d'actions pour l'environnement et le développement durable (PNAE-DD) qui :

- impliquent l'ensemble des ministères et des services déconcentrés, les collectivités locales et la société civile, dont le rôle est d'être une force de propositions ;
- visent à intégrer la viabilité environnementale dans la stratégie de développement du pays (induire une croissance durable et réduire la pauvreté) ;
- mettent en place des politiques publiques efficaces visant à régler les externalités environnementales d'une croissance liées à des activités initiées de plus en plus par le secteur privé.

Cette stratégie, dont les principaux objectifs sont : l'amélioration de la santé et de la qualité de vie; la conservation et l'amélioration de la productivité du capital naturel, la réduction des pertes économiques et l'amélioration de la compétitivité, enfin, la protection de l'environnement régional et global, s'est traduite dans les faits par :

- le développement du cadre législatif et réglementaire, le renforcement des capacités institutionnelles et l'introduction d'instruments économiques et financiers ;
- la mobilisation d'investissements importants, à travers le démarrage des premiers chantiers de l'environnement, pour enrayer la dégradation de l'environnement, voire renverser certaines tendances négatives observées.

A cet effet, de nombreuses actions en faveur du développement durable sont réalisées :

Sur le plan législatif et réglementaire, plusieurs lois dites de 2ème génération pour un développement durable ont été promulguées :

- Loi n°03-10 du 19/07/2003 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable ;
- Loi n°01-19 du 12/12/2001 relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets ;
- Loi n°04-09 du 14/08/2004 relative à la promotion des énergies renouvelables dans le cadre du développement durable ;
- Loi n°02-02 du 05/02/2002 relative à **la protection et à la valorisation du littoral** ;

¹ RAPPORT NATIONAL DE L'ALGERIE, 19ème session de la Commission du Développement Durable des Nations Unies (CDD-19), Mai 2011, www.un.org/esa/dsd/dsd_aofw_ni/ni_pdfs/NationalReports/algeria/full_report.pdf consulté le 29/08/2017.

- Loi n°04-03 du 23/06/2004 relative à la protection des zones de montagnes dans le cadre du développement durable ;
- Loi n°01-20 du 12/12/2001 relative à l'aménagement et au développement durable du territoire ;
- Loi n°05-12 du 04/08/2005 relative à l'eau ;
- Loi n°02-08 du 08/05/2002 relative aux conditions de création des villes nouvelles et de leur aménagement ;
- Loi n°04-20 du 24/12/2004 relative à la prévention et à la gestion des risques dans le cadre du développement durable ;
- Loi n°06-06 du 20 /02/2006 portant loi d'orientation de la ville ;
- Loi n°07-06 du 13 /05/2007 relative à la gestion, à la protection et au développement des espaces verts ;
- Loi n°11-02 du 17 /02/2011 relative aux aires protégées dans le cadre du développement durable ;
- Loi n°08-16 du 03/08/2008, portant orientation agricole ;
- Loi n°08-05 du 23/02/2008 modifiant et complétant la loi n° 98-11 portant loi d'orientation et de programme à projection quinquennale sur la recherche scientifique et le développement technologique ;
- Loi n°99-09 du 28 juillet 1999 relative à la maîtrise de l'énergie ;
- Loi n°90-29 du 1er décembre 1990 relative à l'aménagement et l'urbanisme ;
- Loi n°85-05 du 16/02/85, modifiée et complétée, relative à la protection et à la promotion de la santé ;
- Loi n°87-17 du 1er/08/87 relative à la protection phytosanitaire ;
- Loi n°08-16 du 3 août 2008 portant orientation agricole ;
- Loi n°09-03 du 25/02/09 relative à la protection du consommateur et à la répression des fraudes ;
- Loi n°08-16 du 3 août 2008 vise le renforcement des systèmes de traçabilité et d'adaptation des produits ainsi que la surveillance des animaux, des végétaux et des produits dérivés ;
- Loi minière n°01-10 du 03/07/2001 ;
- Loi n°01-13 du 07/08/2001, portant orientation et organisation des transports terrestres dans le cadre du développement durable ;
- Loi n°98-06 du 27/06 :1998 fixant les règles générales relatives à l'aviation civile ;

- Loi n°02-09 du 08/05/2002 relative à la protection et à la promotion des personnes handicapés ;
- Loi n°01-14 du 19/08/2001 relative à la sécurité et à la prévention routière ;
- Loi n°08-07, du 23 février 2008 portant orientation sur la formation et l'enseignement professionnels.

Des politiques sectorielles sont arrêtées et mises en œuvre au plan de l'éducation et de la sensibilisation environnementale, de la préservation et de l'économie de l'eau, de la préservation des sols et des forêts, de la préservation des écosystèmes sensibles (littoral, steppe, Sahara), de développement rural, de l'amélioration du cadre de vie des citoyens, la dépollution industrielle, de la protection du patrimoine archéologique, historique et culturel. Ces politiques sont appuyées par la nouvelle fiscalité écologique basée sur les principes de pollueur payeur, afin d'inciter à des comportements plus respectueux de l'environnement par l'utilisation rationnelle des ressources naturelles.

Sur le plan du renforcement institutionnel, il est à noter la création de plusieurs institutions notamment l'Observatoire National de l'Environnement et du Développement Durable, Commissariat du littoral, Agence Nationale des déchets, Centre National des Technologies de production plus propres, Centre de Développement des Ressources Biologiques, Conservatoire des Formations aux Métiers de l'Environnement, Ecole des Métiers de l'Eau, Agence Nationale de l'Urbanisme (ANURB)¹.

2.1.2. Le volet législatif (social)

- Code du travail Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 complétée et modifiée : Relations individuelles et collectives du travail
- Décret législatif N° 94 - 09 (JO N° 34 du 01/06/1994) : Préservation de l'emploi et protection des salariés
- Décret législatif N° 94 - 10 (JO N° 34 du 01/06/1994) : Retraite anticipée
- Décret législatif N° 94 - 11 (JO N° 34 du 01/06/1994) : Assurance chômage
- Déclaration de principe tripartite adoptée en 1977 et révisée en 2000 par l'Organisation internationale du travail (OIT) : Enseignement et formation techniques et professionnels.

Comme nous l'avons présenté plus haut, L'Algérie a mis en place tout un arsenal juridique afin d'obliger les entreprises à respecter les dimensions de la RSE. Le problème qui est posé est celui de l'application de ces textes et la coordination, au niveau gouvernemental, d'une action commune pour parvenir à cette fin. Ils posent également le problème de l'opérationnalisation du cadre juridique qui s'est mis progressivement en place. En effet, ces

¹ RAPPORT NATIONAL DE L'ALGERIE, 19ème session de la Commission du Développement Durable des Nations Unies (CDD-19), Mai 2011, op-cit

textes relèvent de différents ministères qui n'ont pas toujours définis les conditions de leur mise en œuvre et la coordination n'est pas toujours évidente.

L'Etat qui est le principal donneur d'ordre dans le cadre des marchés publics n'a pas initié de démarche imposant notamment pour les grands projets des contraintes sociales et environnementales. Les associations de consommateurs, de défense de l'environnement sont insuffisamment présentes et outillées pour faire évoluer les normes et assurer la pression nécessaire¹.

2.2. Engagements internationaux en matière de RSE :

L'Algérie a ratifié les principaux accords internationaux en vigueur portant sur les enjeux RSE suivants :

2.2.1. Environnement

- Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
- Convention de Rio sur la diversité biologique
- Convention de Paris sur la lutte contre la désertification
- Protocole de Kyoto

2.2.2. Social

L'Algérie a ratifié 8 conventions fondamentales sur 8 qui portent sur l'abolition du travail forcé, la liberté syndicale, l'égalité de rémunération etc.

2.2.3. Développement Durable

Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD/ 2000- 2015) : L'Algérie a adopté la Déclaration du Millénaire des Nations-Unies suivie par l'adoption des 8 OMD à atteindre pour 2015 répartis dans les domaines suivants

- Réduire l'extrême pauvreté et la faim ;
- assurer l'éducation primaire pour tous ;
- promouvoir l'égalité et l'autonomisation des femmes ;
- réduire la mortalité infantile ;
- améliorer la santé maternelle ;
- combattre les maladies ;

¹ Cherif Lalhoul et Ali Toubache, RSE : de la performance financière à la performance globale, 14^e Université de Printemps de l'Audit Social, Éditeurs scientifiques Jean-Marie PERETTI - Aline SCOUARNEC - Assya KHIAT, Audit(s) de la fonction ressources humaines dans un contexte de changements, Oran, Algérie 16 & 17 mai 2012, pp 329-330.

- assurer un environnement humain durable.

L'Algérie a remis un rapport national sur les OMD en 2005 et en 2010 pour présenter les progrès enregistrés par le pays¹.

2.3. Les engagements en matière de l'ISO 26000

Depuis novembre 2011, l'Algérie a officiellement adopté la Norme ISO 26.000 (un an après sa promulgation par l'ISO). Plusieurs entreprises publiques et privées sont engagées dans un programme-pilote de la R.S.E/Région MENA (2001/2014), à raison de quatre entreprises par année².

2.3.1. Le projet SR MENA

L'objet de ce projet mené sur une période de quatre ans (2011-2014) était d'encourager l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale dans la région Moyen-Orient – Afrique du Nord (MENA), plus précisément dans huit pays pilotes : Algérie, Égypte, Iraq, Jordanie, Liban, Maroc, Syrie et Tunisie.

Financé par l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (Sida), il s'inscrivait dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action de l'ISO pour les pays en développement 2011-2015. Le département « Développement et services de formation » (DEVT) de l'ISO était chargé d'en assurer la gestion, en collaboration étroite avec les membres de l'ISO.

Le but était de **contribuer à la mise en place d'une stratégie de développement durable par l'intégration efficace des principes et pratiques de la responsabilité sociétale (ISO 26000)** dans la région MENA, en donnant un rôle central aux organismes nationaux de normalisation (ONN). L'objectif concret du projet était de développer des compétences et des capacités locales sur ISO 26000 et sa mise en application pour aider les organisations et entreprises à en appliquer les principes dans leurs activités. Il s'agissait aussi de faciliter l'échange d'expériences et de bonnes pratiques sur l'application de la norme au niveau régional entre les pays partenaires. À cette fin, des formations ont également été mises sur pied pour des professionnels de l'ONN, des pouvoirs publics, de l'industrie, des organisations de consommateurs, etc³.

Au total, un pool de 14 experts nationaux a été créé et 17 organisations volontaires ont adhéré à la mise en œuvre des principes de la responsabilité sociétale selon les lignes directrices de la norme y afférente dans le cadre du projet RS MENA⁴.

¹ Ratiba Benachour, La responsabilité sociétale des entreprises en algérie : quelle réalité ?, Revue d'économie et de statistique appliquée : revue trimestrielle éditée par l'ENSSEA (ex. I.N.P.S), N°: 25 – 2016, www.enssea.net/enssea/majalat/2526.pdf, consulté le 11/09/17, p396

² Soufyane Frimousse et Yassine Foudad, Perception de RSE, ISO 26 000, climat émotionnel et implication : le cas d'une PME algérienne, <http://www.terence.dz/?q=article/perception-de-rse-iso-26-000-climat-%C3%A9motionnel-et-implication-le-cas-d%E2%80%99une-pme-alg%C3%A9rienne> consulté le 10/09/2017.

³ www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/srmna_factsheets.pdf , Les bénéficiaires d'ISO 26000
Projet SR MENA : Études de cas

⁴ Normes : 17 entreprises adoptent le système ISO 26000, DKNEWS Quotidien National D'information, Publié par DK News le 15-10-2015, 21h58, <http://dknews-dz.com/article/48956-normes-17-entreprises-adoptent-le-systeme-iso-26000.html>, consulté le 11/09/2017

2.3.2. Entreprises qui adoptent l'ISO 26000

Le projet RS MENA d'implémentation de la norme ISO 26000 dans les organisations algériennes a intéressé les entreprises et organisation suivantes¹ :

Tableau N° 13 : Les entreprises Algériennes intégrant la norme ISO 26000

Entreprises	Année de mise en œuvre	Activités et missions
<i>L'entreprise privée NCA - ROUBA</i>	2011	la production et la distribution de boissons, nectars et jus de fruits
<i>Le laboratoire public CETIM – BOUMERDES</i>	2011	LE CETIM est l'abréviation désignant « Le Centre d'Etudes et de services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de construction ». C'est le « Centre technique» algérien de l'industrie produisant les matériaux tels que le ciment, les bétons, les chaux et plâtre, les briques tuiles et céramiques...
<i>L'entreprise publique ENAC – ALGER</i>	2012	"ENAC SPA", Entreprise Publique à caractère Economique est une filiale à 100% de SONATRACH, issue de la Direction Travaux et Construction (DTC) de la Société mère et de la filiale ALEIP.
<i>L'entreprise privée CONDOR – BBA</i>	2012	SPA Condor électroniques, est une société spécialisée dans la fabrication de : (équipement électronique et électroménager, informatique, agro-alimentaire, emballage, matériaux de construction et commerce international.)
<i>L'entreprise privée SASSACE – BOU SMAIL</i>	2012	Société Algérienne de Sacs Enduits (Papiers d'hygiène, Papiers d'emballage, Sacs, poches, sachets et pochettes en papier, Sacs, poches, sachets et pochettes en papier par usage, Emballages en papier et carton pour produits alimentaires, Traitement du papier et du carton)
<i>L'entreprise privée ETRHB</i>	2012	Groupe ETRHB a pour mission les travaux publics travaux maritimes, travaux bâtiments, travaux hydrauliques, transports, activités sportives, tourisme et hôtellerie, activités de soutien logistiques
<i>L'entreprise publique Groupe SAIDAL – ALGER</i>	2013	Groupe industriel, SAIDAL a pour mission de développer, de produire et de commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain.
<i>L'entreprise publique SEAAL</i>	2013	La principale mission de SEAAL est de produire et de desservir en Eau potable les wilayas d'Alger et de Tipasa, et de collecter et traiter les Eaux usées au niveau de ces deux périmètres.
<i>L'entreprise publique COSIDER ALREM</i>	2013	Rénovation, d'Entretien et de Maintenance la location des matériels de travaux publics, de transport et de manutention ainsi que la formation des personnels de conduite et de maintenance.
<i>L'entreprise publique SOCOTHYD</i>	2013	Groupe industriel, SOCOTHYD a pour mission de produire les dispositifs médicaux, Articles hygiéniques
<i>L'entreprise publique CTPP – ALGER</i>	2013	Organisme National de Contrôle Technique des Travaux Publics : chargé de l'entretien

¹ http://www.ianor.dz/Site_IANOR/ISO%2026000.php?id=7

		et de l'amélioration des infrastructures publiques et des axes de transport.
<i>L'université ENSM – ALGER</i>	2013	L'école nationale supérieure de management d'Alger est une Ecole qui offre une deuxième compétence aux diplômés de l'enseignement supérieur.
<i>L'entreprise publique Hydro Aménagement – ROUIBA</i>	2013	Réalisation des Grands Transferts d'Eau, assainissement agricole et urbain, génie civil hydraulique Fabrication Tuyaux, matériaux de construction et pièces spéciales.
<i>Multi Catering</i>	2014	Catering, Hébergement et restauration, Ravitaillement de bases de vie, Espaces verts (aménagement, entretien), Jardinage, Restaurants d'entreprises et de collectivités
<i>AMIMER ENERGIE</i>	2014	(Bâtiment et Génie Civil, Chaudronnerie, Electrotechnique, Construction Mécanique et Engineering Industriel et la Distribution des produits Industriels)

Source : tableau élaboré par la chercheuse à partir des informations collectées auprès des sites Web officiel de ces entreprises.

2.3.3. Projet Spring

l'IANOR, avec le soutien du programme européen d'appui à la gouvernance politique et économique en Algérie « Spring », lance l'accompagnement à la mise en place de la Norme Algérienne NA/ISO26000 au profit de 12 entreprises (publiques et privées) et 03 collectivités locales.

Initié en 2011, le programme « Spring » a pour objectif d'accompagner l'Algérie dans trois volets distincts :

- a) l'amélioration de sa gouvernance politique, à travers la lutte contre la corruption et l'optimisation de l'accès au droit et à la justice ;
- b) l'amélioration de la gouvernance économique, qui s'articule autour de la gestion des finances publiques en vue d'un meilleur ciblage de la politique budgétaire ;
- c) le renforcement de la transparence dans le domaine de la communication et des médias.

La mise en œuvre opérationnelle du programme s'étendra jusqu'à décembre 2017, soit une durée totale de 4 ans. Quant au coût de l'opération, il devrait s'élever à 12,45 millions d'euros; 10 millions d'euros apportés par l'Union européenne et 2,45 par la partie algérienne¹.

¹ <http://www.p3a-algerie.org/atelier-thematique-lancement-programme-spring/>

3. Présentation de l'expérience de l'intégration du DD par SASSACE

La SASACE est un fabricant leader d'emballages en polypropylène, avec une capacité de production de 45 millions de sacs par an. Engagée dans une démarche de développement durable, la SASACE a élaboré les premiers sacs à base de polypropylène oxo-biodégradable et a réalisé des avancées significatives dans la recherche et le développement de cette technologie « verte »¹.

3.1. Informations générales

- Type d'organisation : Spa SASACE, Société Algérienne Sacs Enduits: Entreprise Nationale Privée
- Activités principales: Fabrication et commercialisation de sacs enduits, en polypropylène, tissés à valve et à fond carré thermo soudé, destinés à l'emballage des produits chimiques poudreux, ainsi que les sacs tissés enduits à fond cousu destinés aux produits agroalimentaires et phytosanitaires .
- Lieu : Bousmail, wilaya de Tipaza, Algérie
- Nombre de salariés : **194** salariés dont 18 cadres, 26 Maitrise et 150 Exécution

3.2. La mise en œuvre de l'ISO 26000 par la société

Un comité de pilotage permanent a été créé, chargé de l'application d'ISO 26000 et du suivi de sa mise en œuvre, dans l'optique de garantir des résultats constants et de promouvoir la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur et la sphère d'influence de l'entreprise.

Un classement a été opéré entre les parties prenantes en fonction de leur importance et de leur pertinence pour l'entreprise et un certain nombre de réunions et d'entretiens ont été organisés afin de mieux cerner leurs attentes et leurs besoins. Les diverses dimensions de la responsabilité sociétale ont été incorporées aux systèmes de management intégrés (SMI) et surveillées à l'aide d'un tableau de bord commun. Agissant sur deux plans, la SASACE a mis en place une plateforme pour favoriser le dialogue au niveau interne et externe. Elle s'est ainsi rapprochée des employés dans le cadre d'enquêtes de satisfaction régulières et de campagnes de sensibilisation destinées à mieux leur faire connaître les questions relatives à la responsabilité sociétale².

3.3. Mesures prises pour la mise en œuvre d'ISO 26000³

Mise en place du comité de pilotage permanent (CPP ISO 26000), chargé du déploiement, du suivi, de la pérennisation de la démarche RSO et de sa promotion sur la chaîne de valeur et la zone d'influence de SASACE. Ce CPP a dégagé un plan d'action ISO 26000, mettant en avant:

¹ Les bénéfiques d'ISO 26000 Projet SR MENA : Études de cas, www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/srmna_factsheets.pdf consulté le 12/09/17

² Les bénéfiques d'ISO 26000 Projet SR MENA : Études de cas, www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/srmna_factsheets.pdf consulté le 12/09/17

³ Document fourni par l'IANOR

1. Adoption d'une démarche d'auto-évaluation périodique des pratiques de SASACE en termes de RSE débouchant sur des plans d'action annuels;
2. Revue de la politique à la lumière des recommandations ISO 26000 et son déploiement en axes directeurs et en objectifs stratégiques et opérationnels affectés aux processus;
3. Formalisation de ses engagements sociétaux et leur intégration dans sa politique et charte éthique;
4. Formalisation de la charte éthique et des valeurs;
5. Elargissement et formalisation du dialogue avec les PP les plus concernées sur l'approche RSE de SASACE à travers notamment des ateliers spécifiques de recueil des attentes et étude de ces dernières en revue de direction;
6. Campagnes d'informations de sensibilisation et de formation (tout le personnel) sur les engagements sociétaux de SASACE, la norme ISO 26000, la communication responsable et les droits de l'homme;
7. Elaboration d'un rapport de Développement Durable inspiré du modèle GRI (Global Reporting Initiative) en 2014; présenté en Sujet de Master par un des membres du CP ISO 26000 de SASACE) ;

Implication en tant qu'entreprise citoyenne valorisant ses pratiques par :

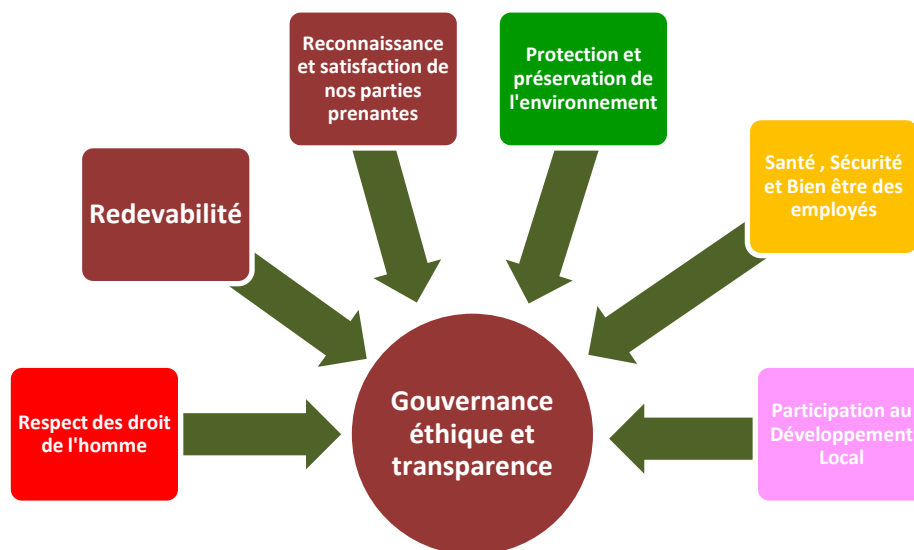
8. Promotion de partenariat d'affaires local et incitation à la création d'entreprises (aide de partenaires dans la création d'entreprises de production d'encre à Eau, entreprise de recyclage plastique, entreprise de rénovation de moteurs);
9. Promotion de la culture normative en Algérie en partenariat avec l'IANOR et contribution à l'enrichissement du patrimoine normatif Algérien, qui constitue un engagement sociétal majeur pour SASACE;
10. Promotion de la RSE dans les centres de formation et écoles et instituts de management;
11. Evaluation par les étudiants des écoles CESI et MDI, de l'intégration de la RSE à SASACE;
12. Témoignage sur l'expérience de SASACE dans écoles, université et centre de formation;
13. Contribution à l'amélioration de l'employabilité des jeunes de la région (universitaires, diplômés, apprenties, stagiaires, ...) et accès à ses ateliers comme un espace de formation, de pratiques professionnelles ;
14. Actions d'alphabétisation dispensées aux travailleurs pendant les heures de travail en collaboration avec l'association « IQRAA ».

3.4. La vision et la mission de la société SASACE

Sa vision: Devenir l'Entreprise Citoyenne, Sociétalement Responsable et Leader dans la Fabrication d'Emballage en Polypropylène à Destination des Poudreux Chimiques et produits agroalimentaires».

Sa mission: Satisfaire au mieux leurs clients et leurs Parties Prenantes et pérenniser l'activité dans une optique de développement durable.

Figure N° 28 : Les principes de l'entreprise



Source : Documents fournis par l'IANOR

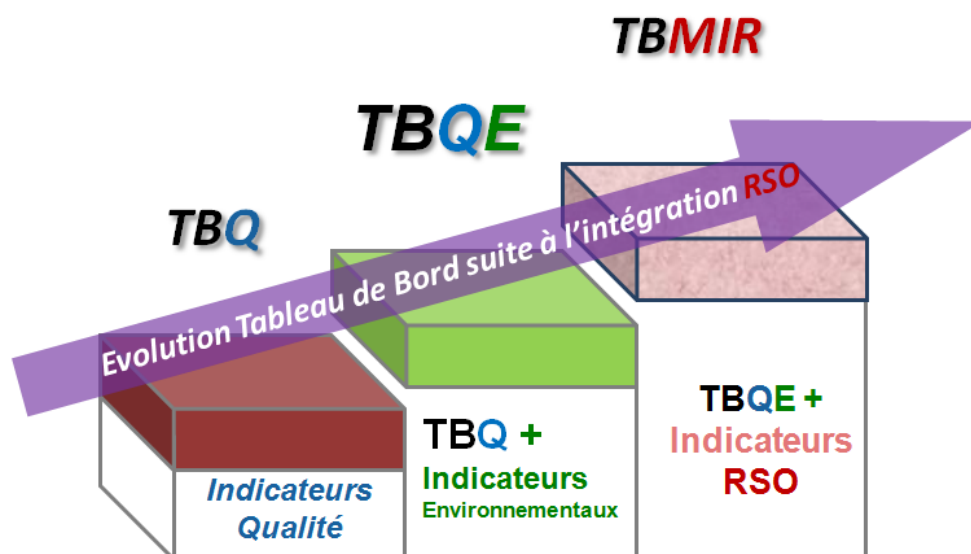
3.5. Modifications apportées durant le projet:

Actualisation de sa politique et intégration des engagements suivants:

- ✓ Développer les compétences, la promotion du dialogue social, le respect des droits de l'homme;
- ✓ Les valeurs et principes, d'éthique, de transparence et de redevabilité, partagés par SASACE, son personnel et ses parties prenantes, constituent les bases de sa démarche de Responsabilité sociétale selon le référentiel ISO 26000;
- ✓ Sensibiliser toutes les PP à la prise en charge de la dimension environnementale;
- ✓ Traiter avec ses clients et ses parties prenantes, tout en respectant ses engagements d'éthique et de Responsabilité Sociétale;
- ✓ Poursuivre son effort de progression dans le Développement Durable;
- ✓ Optimiser l'utilisation des énergies et des ressources;

- ✓ Revue de la politique globale à la lumière de la norme ISO 26000: Actualiser la vision de l'entreprise et projet de développement stratégique à la lumière de ses engagements environnementaux et Sociétaux ;
- ✓ Identification et formalisation des valeurs et principes de SASACE dans un document de référence la charte d'éthique ;
- ✓ Intégration de la RSE au Système de Management existant donnant naissance à un Système de Management Intégré et Responsable piloté par un Tableau de Bord Management Intégré Responsable (TBMIR).

Figure N° 29 : Tableau de Bord Management Intégré Responsable (TB MIR)



Source : Documents fournis par l'IANOR

3.6. La Sphère d'influence de la société

Les parties prenantes (internes / externes): Outre les **PP** classiques à savoir, les clients, fournisseurs et personnel, il a été procédé à une identification de l'ensemble des acteurs externes impactant ou impactés par l'activité de la société, et elle a établi un contact direct structuré et formalisé pour recueillir leurs attentes et suggestions. Ces attentes sont traitées en Revue de Direction au dépend de leur faisabilité.

Figure N° 30 : Sphère d'influence de SASACE.



Source : Documents fournis par l'IANOR

- **Exemples de la manière d'engager le dialogue avec les parties prenantes:**

SASACE a adopté une approche très simple pour impliquer ses PP, et ce en organisant des ateliers de travail, trimestriellement, nommés « recueil des attentes des PP » en les invitant sur leur site. Le choix et sélection des PP s'est fait par secteur d'activité pour une meilleure efficacité en matière de communication et dialogue.

- **Avec les PP (en interne)**

Sensibilisation et formation sur la RSE, enquête sociale, ateliers de formalisation des valeurs de SASACE, information en séance plénière et par affichage des engagements sociétaux de SASACE.

- **Avec les PP (en externe): Réalisation de:**

1. Atelier de partage des bonnes pratiques RSE avec les PP ;
2. Atelier de sensibilisation et de recueil des attentes des PP pour promouvoir la culture entrepreneuriale à travers l'académie de l'entrepreneuriat (école, instituts de formation, centre de facilitation à la création d'entreprises, PME de la région local, Direction et associations de l'environnement);

3. Association de ces PP pour la construction de la matrice de matérialité en vue d'éditer le rapport de Développement Durable; GRI;
4. Atelier de sensibilisation et de recueil des attentes implicites des PP (client) sur site du client dans le but de sensibiliser leur staff technique sur la RSE;
5. Participation active au niveau du comité « Miroir » en plus des autres comités techniques de normalisation, avec l'IANOR ;
6. Participation à la journée mondiale de l'environnement au niveau territorial;
7. Lancement de la campagne de formation, sensibilisation et mise à niveau (alphabétisation) de tout le personnel avec l'association « IQRAA »;

3.7. Les principaux domaines d'action (3 exemples) à rattacher aux objectifs stratégiques

Tableau N° 14 : Exemple des questions centrales de l'ISO 26000 et ses domaines d'action appliqués par la société SASACE.

QC choisie	QC1 : Gouvernance	QC7 : Développement local	
Domaine d'action	Surveillance des performances	Création d'emplois , développement des compétences et amélioration de l'employabilité des jeunes	Education et culture
Description	Les lignes directrices et objectifs de la RSO ont été déployés au niveau des processus et déclinés en indicateurs de mesure, permettant ainsi d'apprécier l'efficacité des actions entreprises et de ce fait , conclure et maintenir la progression en matière de RSO. De plus , certaines PP sont impliquées dans la revue des performances de l'organisation en matière de RSO.	La stratégie de SASACE , ses politiques et objectifs nécessitent inéluctablement des ressources pour se concrétiser. Le développement des compétences, et la promotion du dialogue social, constituent un impératif de management permanent à notre entreprise. De plus, SASACE a voulu contribuer dans l'amélioration de l'employabilité des jeunes de la région (universitaires, diplômés, apprenties, stagiaires, ...) en leur offrant un espace de formation, de pratiques et de carrière.	Améliorer le niveau d'instruction des travailleurs par la mise en place de l'opération de l'alphabétisation, cette pratique, assure la prise en charge et encourage le personnel concerné à progresser et évoluer.

Source : Documents fournis par l'IANOR

Nous montrons à titre d'exemple les actions liées aux objectifs stratégiques N°3 dans le tableau (éducation et culture) :

Objectif 3 : Contribuer à l'alphabétisation des travailleurs et leurs familles

Actions prévues :

1. Mettre en place le dispositif « Mise à niveau » à l'ensemble du personnel avec la collaboration étroite de l'association « IQRAA » en vue d'assurer la prise en charge et d'améliorer le niveau d'instruction du personnel;

2. Elargissement des bonnes pratiques à de nouvelles PP (exemple : permettre aux familles des travailleurs d'accéder aux activités d'alphabétisation);
3. Actions de sensibilisations aux normes internationales de comportements;

Suivi jusqu'à ce jour;

1. Nombre de personnes ayant accès aux cours d'alphabétisation;
2. Progression du personnel inscrit au programme d'alphabétisation

3.8. Les principales mesures d'intégration d'ISO 26000

3.8.1. Les principales mesures d'intégration d'ISO 26000 axées sur la révision de la gouvernance, des systèmes et des procédures

SASACE a engagé une démarche et mise en œuvre structurée intégré en faveur de la RSE dont:

1. Revue et actualisation de sa vision et politique globale à la lumière de ses engagements RSE ;
2. Déclinaison des objectifs de la RSE en indicateurs de mesure;
3. Amélioration du système documentaire du SMI (ISO 9001 et 14001) intégrant les aspects relatifs à la RSE ;
4. Intégration au niveau de la revue de direction, la surveillance et mesure du SMI y compris les aspects liés à la RSE (ex: plan d'action RSE non réalisé, le plan d'action issus du dialogue des PP, plan d'action des enquêtes satisfaction interne, impact de l'opération d'alphabétisation et autres.....)

3.8.2. Les principales mesures d'intégration d'ISO 26000 axées sur la mesure, la surveillance et les rapports sur la performance RS

1. Analyse, mesure et surveillance des résultats, périodiquement de l'ensemble des indicateurs du tableau de bord;
2. Revue et amélioration des indicateurs (objectifs et résultats) relatifs à la RSE, permettant d'apprécier l'efficacité des actions entreprises;
3. Réalisation périodique, des auto-évaluation RSE;
4. Réalisation des audits SMI prenant en compte les aspects relatifs à la RSE;
5. Elaboration de la thèse d'un de ses collaborateurs, sur l'impact mutuel de la RSO avec l'impact économique;

3.8.3. Les principales mesures d'intégration d'ISO 26000 axées sur la sphère d'influence :

- ✓ Partager la vision et les valeurs de la société avec ses PP,

- **PP internes:**

1. Organiser continuellement des campagnes de sensibilisation (tout le personnel) sur la vulgarisation de la RSE, en vue, d'impliquer plus le personnel et d'améliorer le dialogue social ;
2. Instaurer la tradition de la mesure de niveau de satisfaction du personnel, s'appuyant sur une démarche de communication et de transparence; ces pratiques sont largement déployées et leurs résultats sont systématiquement intégrés comme données d'entrée aux revues de processus et de direction;

- **PP externe :**

Organiser des ateliers de recueil des attentes PP sur la vulgarisation, sensibilisation et promotion de l'expérience de SASACE en matière de RSE pour:

1. Améliorer l'employabilité et promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes, dialogue avec écoles, instituts, centres de formation professionnel, centre de facilitation à la création d'entreprises;
2. Promouvoir une culture environnementale dialogue avec Direction environnement, direction de la pêche, commissariat du littoral et associations sur l'environnement);
3. Promouvoir la démarche RSE, dialogue avec CNTPP, IANOR, clients, fournisseurs, etc.);
4. Partager leurs bonnes pratiques sur la plate forme RSE Algérie ;
5. Contribuer à la vulgarisation des technologies permettant le développement local

3.8.4. les principales mesures d'intégration d'ISO 26000 axées sur la formation

Formation en interne et externe :

- **Formation en interne:** Le développement du personnel est pris en charge par:
 - ✓ Plan de formation en rapport avec sa stratégie RSE; il est élaboré, réalisé et son efficacité mesuré périodiquement;
 - ✓ La formation individuelle, décidée et menée par le personnel, par leur propres moyens, cette pratique est encouragée par SASACE qui aménage les horaires de travail des demandeurs pour leur permettre de mener à bien leur projet personnel de formation;
 - ✓ Plusieurs actions de sensibilisation et formation à la RSE (cadre: 10 séances + personnel: 12 séances);

- ✓ Actions de sensibilisation et de formation pour tout le personnel (un programme d'éducation et formation) en collaboration avec l'association "IQRRA" (par niveau d'instruction): 02 heures / semaine/ opérateur;

▪ **Formation externe :**

- ✓ Démarche soutenue et planifiée d'accueil et d'encadrement des stagiaires et apprentis;
- ✓ Sensibilisation et formation en externes, à travers les stages réalisés en interne avec les écoles et instituts;
- ✓ Des ateliers de travail ont été réalisés avec les PP tels que, les centres de formation, de facilitation et les écoles de management dans le but de développer la compétence locale;
- ✓ Faire évoluer le niveau de formation des jeunes;

3.8.5. Les principales mesures d'intégration 26000 axées sur d'ISO les initiatives relatives à la RS

1. Implication et contribution dans les initiatives locales de promotion de la RSE en Algérie (exemple **plate forme RSE Algérie**);
2. Elaboration de la version *draft*, **du rapport de Développement Durable** selon le GRI (Global Reporting) ;
3. Promotion de la culture normative en poursuivant ses efforts en matière de normalisation dans le but d'enrichir le patrimoine normatif existant notamment sur les dimensions sociétales et environnementales;
4. Implication et contribution active par l'expérience de SASACE, en tant qu'Organisation Pilote dans le comité « Miroir » relatif à la RSO avec IANOR;
5. Projet de création d'une norme nationale (NA), relative aux emballages en polyéthylène (PE) Oxo- biodégradables, qui, une fois adoptée, sera proposée aux différents organismes de normalisation internationaux;
6. Vulgarisation à grande échelle du concept oxo-bio en s'appuyant sur des études scientifiques réalisées avec des universités de renommée internationale;
7. Contribution à la création du premier laboratoire national d'analyse destiné au polymère oxo-biodégradable;
8. Une opportunité de vulgariser les concepts et les principes de développement durable et de marquer ses engagements dans ce sens avec leurs PP;
9. Contribution à la vulgarisation des technologies (blocs refroidisseurs) testés par SASACE et permettre son développement local au national et international. De ce fait, elle encourage et soutient le fournisseur à fabriquer des blocs refroidisseurs en Algérie et à l'étranger;

10. Participer à la promotion des encres à eau fabriquées en Algérie. En effet, les premiers fruits de cette démarche commencent à voir le jour, leurs fournisseurs étant en phase de négociation pour exporter son produit;
11. Mettre à disposition des écoles de formation et des universités des conférenciers dans différentes branches, assurant par ce fait, la transmission d'un capital savoir, issu de longues années d'expériences industrielles ;
12. Participation à de nombreuses initiatives locales, lancées par la tutelle des centres de formation dans le sens d'améliorer les programmes de formation, renforcer les équipes pédagogiques par la mise à disposition des cadres de SASACE qui interviendraient dans un cadre de bénévolat;
13. Présentation et encadrement d'un sujet de thèse master QSE, intitulé: " Enjeux Stratégiques de la Responsabilité Sociétale des Entreprises : Comment Concilier Performances Sociétales et Performances économiques ? »;
14. Cet investissement responsable a permis, en retour, de pérenniser et d'améliorer d'une manière significative les performances financières de l'entreprise. En effet, les actions menées en matière de gouvernance éthique et responsable, d'amélioration du climat social par la motivation et l'implication du personnel, d'environnement, plus spécifiquement dans le domaine de la maîtrise des ressources non renouvelables, ont été les principaux vecteurs de cette évolution positive¹.

Section 2 : Présentation de l'enquête

Après avoir mis l'accent dans les chapitres précédents sur la problématique de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable et l'impact de ces notions sur la gestion des ressources humaines, nous suggérons d'étudier les pratiques socialement responsables en matière de la gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes. Cette étude sera basée sur une enquête destinée aux entreprises économiques opérantes sur le territoire algérien.

1. Présentation du cadre méthodologique

Les résultats issus de la recherche empirique vont nous permettre d'illustrer notre étude théorique pour cette raison nous allons présenter dans les sous sections qui suivent la méthodologie de notre recherche empirique.

1.1. Le but de la recherche empirique

Au niveau méthodologique, Les chercheurs dans les domaines des sciences humaines font appel à plusieurs outils pour recueillir les données, à savoir : l'entretien, le questionnaire, l'observation, les méthodes d'analyse documentaire, étude des statistiques existants, etc. Notre choix est orienté surtout vers le questionnaire qui nous a permis de cibler quelques entreprises économiques pour répondre à la problématique de notre recherche. Nous avons adopté aussi

¹ Documents fournis par l'IANOR

l'observation, surtout pour les entreprises qui ont rempli le questionnaire en notre présence, cela nous a permis d'acquérir quelques explications.

L'objet de cette recherche est de savoir le degré de l'intégration du développement des ressources humaines durable (DRHD) ou d'une autre manière les pratiques de la GRH socialement responsable au sein des entreprises étudiées. Et cela dans deux catégories d'entreprises, en premier, au niveau des entreprises qui ont intégré le développement durable, ensuite dans les entreprises qui n'ont pas intégré le DD.

A cet effet, Nous étudions dans notre recherche l'impact des caractéristiques des entreprises sur l'adoption du DD/RSE.

Par ailleurs, nous cherchons à savoir si l'intégration du DD dans l'entreprise a un impact sur les pratiques de la GRH, pour qu'elles deviennent plus équitables et visent le bien être du facteur humain.

Aussi, nous cherchons à savoir l'impact de la mise en œuvre de la norme ISO 26000 -qui concerne les lignes directrices de la RSE- sur les pratiques de la GRH responsables, sachant que parmi les questions centrales de cette norme « droits de l'homme » et « relations et conditions de travail ». Nous avons mentionné dans la section précédente que les entreprises algériennes qui ont adopté cette norme sont en nombre de 17, nous avons pu sonder 06 entreprises.

Nous essayons aussi d'étudier l'impact des pratiques de GRH socialement responsable sur le climat social. Cela va nous permettre de savoir si les entreprises qui ont une gestion équitable de leurs RH peuvent influencer le climat social de l'entreprise (motivation, fidélisation, satisfaction, rendement, conflit....)

D'autre part nous cherchons à savoir depuis notre enquête si le but d'une intégration du DD par les entreprises étudiées est focalisé sur le facteur humain, et quelles sont les difficultés de cette intégration surtout en ce qui concerne les qualifications dans ce domaine.

Aussi nous cherchons à connaître si les entreprises algériennes ont des connaissances en matière de DD/RSE.

1.2. Présentation de l'échantillon

Un échantillon est un sous-ensemble d'éléments (individus, objets ou situations) extraits d'une population de référence qu'ils sont censés représenter. L'échantillonnage –nom de cette opération de sélection– permet de décrire l'ensemble de la population étudiée à partir des seuls éléments sélectionnés¹.

Nous avons distribué 225 questionnaires, et malgré nos relances, seuls 40 d'entre eux nous ont été renvoyés dûment complétés. Il y a lieu de signaler que tous les questionnaires incomplets ont été rejetés, ils sont au nombre de 8 questionnaires.

¹ Daniel Caumont, Christian Pinson, Les études de marché, Ed. 5, Dunod, Paris, 2016, p52

Le taux de réponse reste moyennement faible. Cela se justifie, en premier lieu, par la population visée qui concerne un directeur d'entreprise ou un directeur de ressources humaines. Aussi, nous avons remarqué le manque de volonté et de motivation des entreprises ciblées. La majorité des entreprises ont refusé de remplir le questionnaire, ou de le renvoyer, il y a même certaines qui nous ont interdits de franchir leurs portes.

Il y a lieu de noter que nous n'avons reçu aucun questionnaire transmis par messagerie électronique.

De ce fait, notre étude empirique porte sur un échantillon de 40 entreprises économiques opérantes sur le territoire algérien.

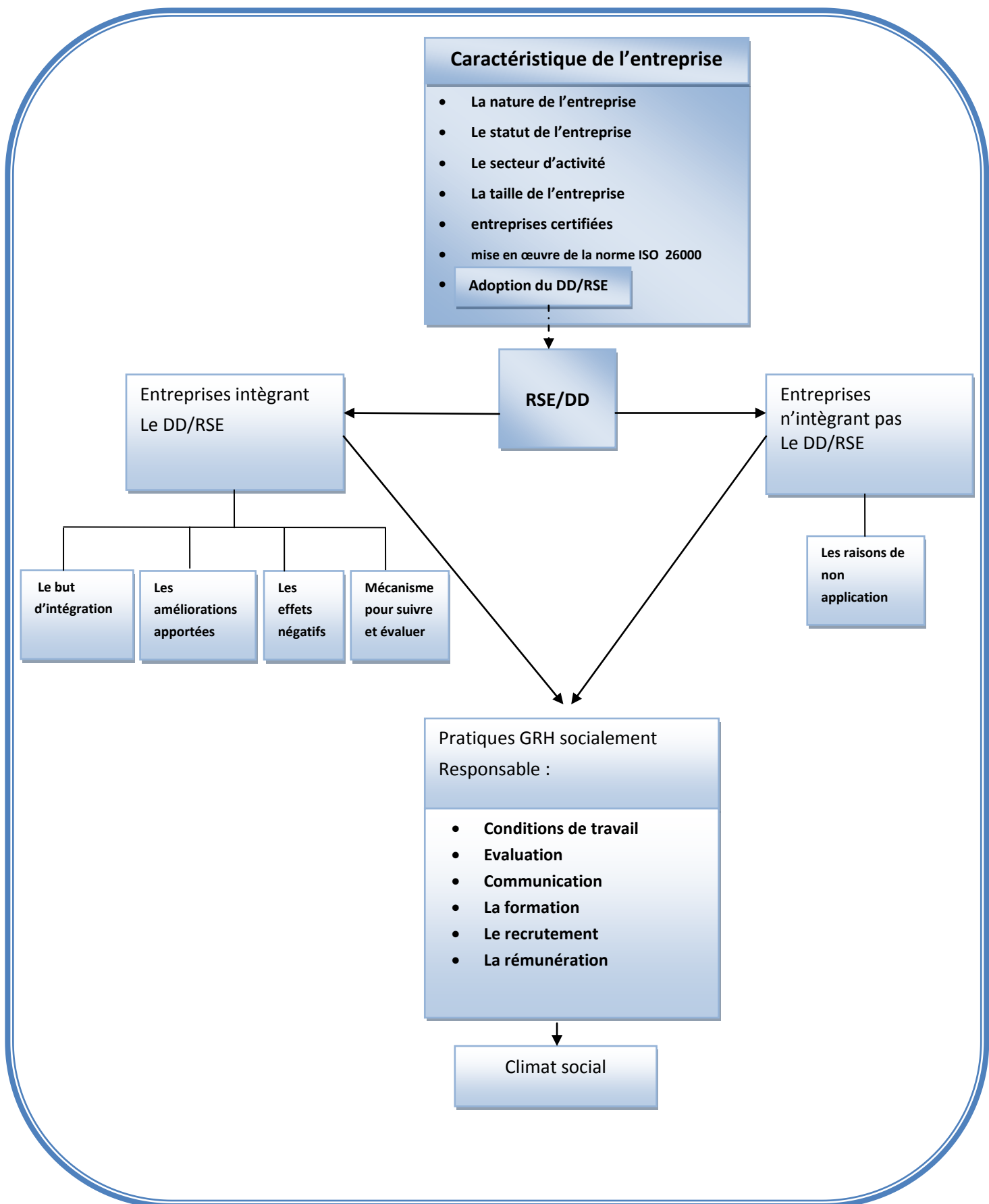
2. La structure du questionnaire

La majorité des questions étaient structurées selon l'échelle de Likert qui contient cinq dimensions afin de donner aux répondants la possibilité d'être neutre. Nous avons utilisé aussi pour l'étude des caractéristiques de l'entreprise les questions à choix multiple et les questions dichotomiques (une question dichotomique ne propose qu'une alternative pour la réponse, par exemple : oui ou non)

Le questionnaire est constitué d'une première page qui inclut une demande pour remplir le questionnaire. Ensuite, elle est suivie de 5 rubriques :

- La première rubrique présente les caractéristiques générales de l'entreprise
- La deuxième rubrique est destinée pour les entreprises qui adoptent le développement durable pour connaître le but de l'intégration, les améliorations apportées après la mise en œuvre du DD, les effets négatifs après la mise en œuvre et enfin pour savoir les mécanismes d'évaluation de la démarche RSE.
- La troisième rubrique représente le développement des ressources humaines durable, pour savoir le degré des pratiques socialement responsables exécuté par les responsables de la DRH auprès de leurs personnels
- La quatrième rubrique s'intéresse au climat social dans l'entreprise
- La cinquième rubrique est destinée pour les entreprises qui n'ont pas intégré le développement durable. Cette partie traite les freins d'implantation de la RSE/DD

Figure N° 31 : La structure du questionnaire.



3. Présentation des éléments d'analyse des données

Les méthodes de l'analyse de données sont multiples et répondent à des objectifs variés, nous avons adopté pour notre recherche les méthodes descriptives et d'inférences suivantes :

- Les fréquences et les pourcentages, illustrés avec des graphiques.
- La description des données sera sous deux aspects :
 - la moyenne pour étudier la tendance centrale (la valeur la plus représentative),
 - L'écart type pour étudier la dispersion (la variabilité des observations autour de cette tendance centrale).
- Alpha de cronbach pour étudier la fiabilité.
- ANOVA : l'analyse de variance, que l'on appelle plus fréquemment ANOVA (pour ANalysis Of VARIance), elle permet de détecter si Y et X deux variables sont liées. d'une autre manière on dit que deux variables sont liées si Y varie alors en moyenne quand X varie.
- Spearman : Le coefficient de corrélation des rangs de Spearman permet de déterminer la corrélation entre deux variables qualitatives.
- Aussi nous avons opté pour l'analyse des données, en utilisant les deux méthodes « tri à plat » et « tri croisé »
 - **Le tri à plat** est un tableau qui synthétise la distribution d'une variable, mettant en relation les différentes réponses enregistrées par rapport au nombre d'individus, le résultat. Ce tri est exprimé sous la forme d'un pourcentage.
 - **Le tri croisé** est un tableau synthétisant la distribution conjointe de deux variables (quantitatives ou qualitatives discrètes), On peut dire que le tri croisé consiste à croiser deux variables (ou deux question), deux tris à plat, soit la variable X par rapport à la variable Y ou l'inverse.
- **Échelle de le Likert**

L'échelle de Likert, est une échelle d'attitude comprenant dans notre étude 5 degrés par laquelle on demande à l'interrogé de donner son opinion pour chaque item.

Pour déterminer la longueur de l'intervalle de Likert à 5 degrés, nous avons calculé l'étendue en soustrayant la petite valeur de la borne supérieur : $5-1=4$, ensuite nous avons divisé la valeur obtenue par la plus grande valeur de l'échelle ($4/5=0.8$). Nous avons par la suite ajouté cette valeur (0.8) à la borne inférieure (c'est-à-dire $0.8+1=1.8$). Donc la longueur de l'échelle est 1.8.

Le but de ces intervalles est la localisation de la moyenne pour chaque item.

Tableau N° 15 : l'échelle de Likert avec les propositions à juger.

proposition	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Ne sais pas/ pas d'opinion	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
degrés	1- 1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5.00

4. Etude de fiabilité

L'alpha de Cronbach est un coefficient de fiabilité qui mesure la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items. Il varie entre 0 et 1. Plus la valeur de l'alpha est proche de 1, plus sa fiabilité de cohérence interne de l'échelle est importante.

Beaucoup d'auteurs estiment qu'un Alpha de Cronbach est acceptable pour des recherches exploratoires à partir de la valeur de 0,62 (Malhotra, 2004; Mak, 1989; Evrard et al., 1993; Usunier et al., 1993, Peterson, 1995). En revanche, Nunnally (1967) et Peter (1979), parviennent à peu près au même constat en fixant l'intervalle d'acceptation entre 0,50 et 0,60.

Nous présenterons dans le tableau qui suit la synthèse de la fiabilité des différents items

Tableau N° 16 : Récapitulatif de la fiabilité des différents items du questionnaire

Les items	Nombre de paragraphe	Alpha de cronbach
A) le but de l'intégration d'une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise	7	0.591
B) les améliorations apportées après la mise en œuvre de responsabilité sociale de l'entreprise	9	0.905
C) Quelles sont les effets négatifs après la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise	5	0.634
D) L'entreprise possède-t-elle un mécanisme pour suivre et évaluer les pratiques de la responsabilité sociale de l'entreprise	4	0.687
E) Conditions de travail	7	0.783
F) Evaluation	3	0.649
G) Communication	4	0.789
H) La formation	3	0.749
I) Le recrutement	4	0.684
J) La rémunération	4	0.634
K) Comment vous jugez vos employés ?	7	0.693
L) La principale raison qui peut vous empêcher d'adopter une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise	6	0.773

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'examen de la fiabilité de l'échelle a démontré un alpha de Cronbach qui avoisine le 0,7 dans la majorité des items (quelques items avoisinent le 0,6). D'après les études évoquées plus haut, nous constatons que ces coefficients sont acceptables, sachant que la taille de l'échantillon étroite a influencé aussi l'examen de fiabilité.

Section 3 : Interprétation des résultats et analyse des hypothèses

Cette partie vise à interpréter les données recueillies par le sondage et cela en utilisant les outils et les méthodes statistiques. Aussi nous allons analyser les hypothèses de notre recherche.

1. Interprétation des résultats

Vu le caractère exploratoire de notre enquête nous avons adopté l'analyse descriptive ainsi que les études de la corrélation afin d'apporter des réponses à la problématique de notre enquête. Nous avons utilisé aussi des graphiques pour illustrer notre étude. Pour le traitement statistique des données, nous avons eu recours à un logiciel de traitement de données, à savoir le SPSS v 23. C'est un logiciel d'analyses statistiques en sciences sociales (*Statistical Package for the Social Sciences*).

1.1. Analyse des informations générales (première partie du questionnaire) :

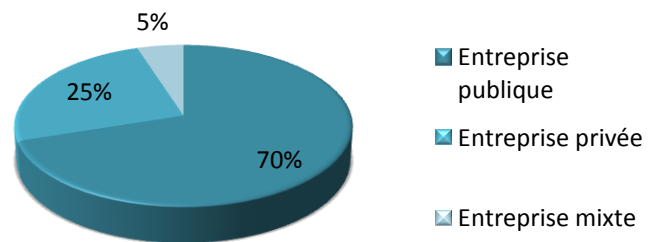
Nous présenterons les caractéristiques des entreprises enquêtées sous forme de tableaux individuels:

1.1.1. Information sur l'entreprise

Figure N° 32 : la nature de l'entreprise

• **Tableau N°17 : La nature de l'entreprise :**

Nature de l'entreprise	Effectifs	Pourcentage%
Entreprise publique	28	70,0
Entreprise privée	10	25,0
Entreprise mixte	2	5,0
Total	40	100,0



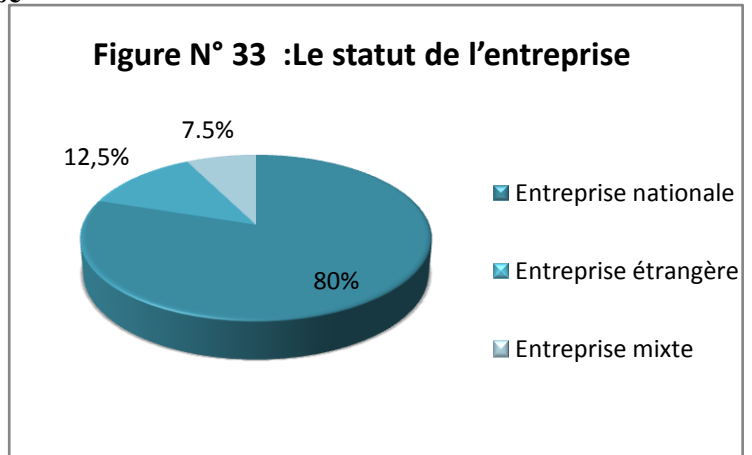
Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons, d'après le tableau ci-dessus, que 70 % des entreprises économiques constituant l'échantillon de notre enquête sont des entreprises publiques. Les entreprises privées sont représentées par 25 % des interrogés, contre 5 % pour les entreprises mixtes.

Le taux important des entreprises publiques est dû qu'elles sont plus collaboratrices quant au renseignement des questionnaires.

• **Tableau N°18 : Le statut de l'entreprise**

Le Statut	Effectifs	Pourcentage %
Entreprise nationale	32	80,0
Entreprise étrangère	5	12,5
Entreprise mixte	3	7,5
Total	40	100,0

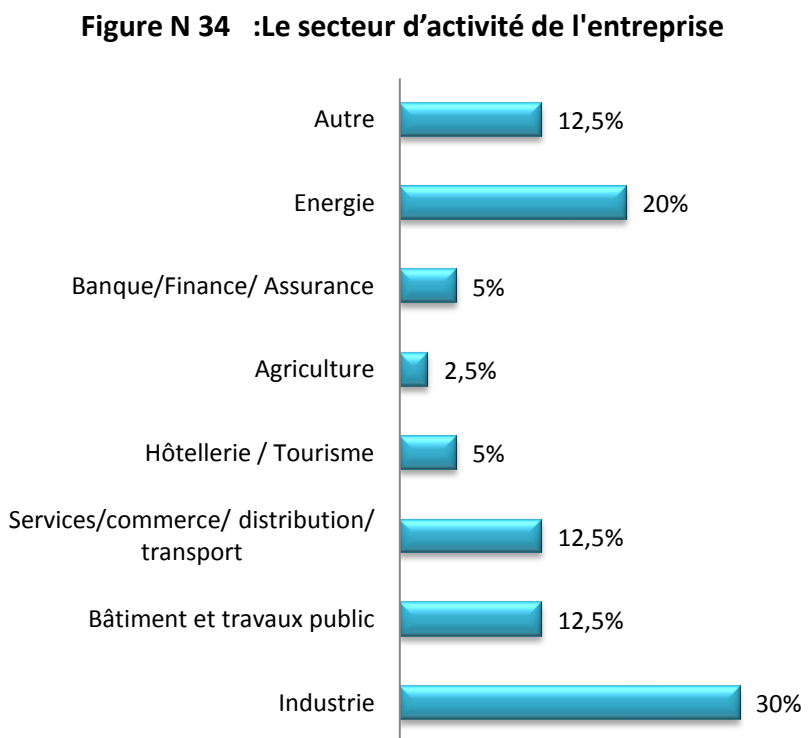


Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le graphe ci-dessus montre que 80% des entreprises sont des entreprises nationales, 12,5% sont des entreprises étrangères, et 7,5% sont des entreprises mixtes.

• **Tableau N° 19 : Le secteur d'activité de votre entreprise**

	Effectifs	Pourcentage %
Industrie	12	30,0
Bâtiment et travaux publics	5	12,5
Services/commerce/ distribution/ transport	5	12,5
Hôtellerie / Tourisme	2	5,0
Agriculture	1	2,5
Banque/Finance/ Assurance	2	5,0
Energie	8	20,0
Autres	5	12,5
Total	40	100,0



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

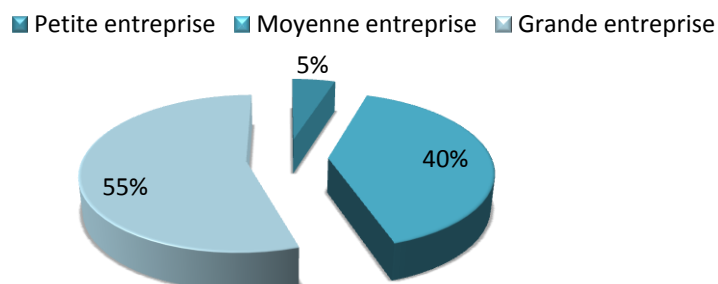
A travers le tableau ci-dessus, nous remarquons que les taux de réponse aux questionnaires varient selon le secteur d'activité. Nous remarquons que le taux de réponses des secteurs d'activités industrie et énergie est le plus élevé (respectivement 30% et 20%),

suivi des réponses acquises par les entreprises du secteur bâtiment et travaux publics et du secteur services avec le même taux (12,5%). Aussi les deux secteurs Hôtellerie et Finance ont eux le même pourcentage 5%, ensuite les réponses aux questionnaires obtenues par les entreprises du secteur agriculture avec un pourcentage de 2,5%.

• **Tableau N° 20 : La taille d'entreprise**

	Effectifs	Pourcentage %
Petite entreprise	2	5,0
Moyenne entreprise	16	40,0
Grande entreprise	22	55,0
Total	40	100,0

Figure N° 35 : La taille de L'entreprise



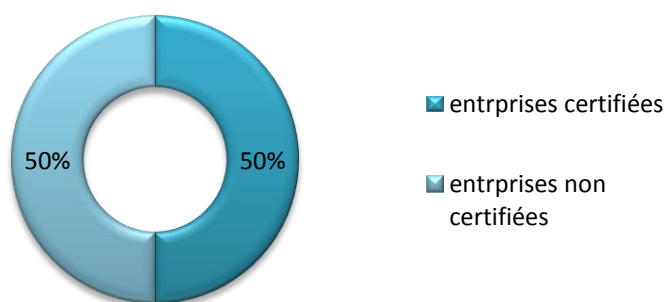
Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Sur le total des 40 entreprises de l'échantillon, nous remarquons que la majorité des entreprises sont des grandes entreprises avec un taux de 55%, suivies par les moyennes entreprises qui représentent 40 % de l'échantillon, et 5% des petites entreprises

1.1.2. Tableau N° 21: Les entreprises certifiées

	Effectifs	Pourcentage %
Oui	20	50,0
Non	20	50,0
Total	40	100,0

Figure N° 36 : Les entreprises certifiées



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

50% des entreprises sont certifiées, contre 50% qui ne sont pas certifiées.

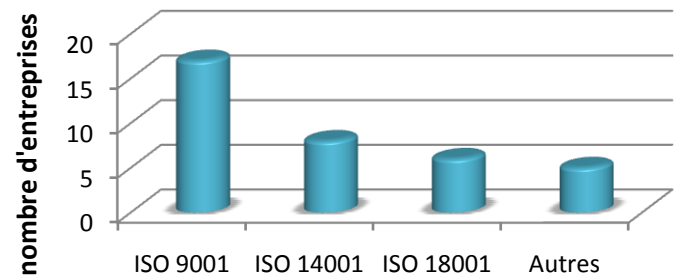
La répartition des entreprises selon le type des normes préalablement proposées¹ est présentée dans le tableau qui suit :

¹ Nous avons choisi ces normes pour le fait qu'elles ont une relation avec le développement durable.

• **Tableau N°22: Les types de certification**

La certification	Nombre d'entreprises
ISO 9001	17
ISO 14001	8
OHSAS 18001	6
Autres	5

Figure N° 37 :Les types de certification



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

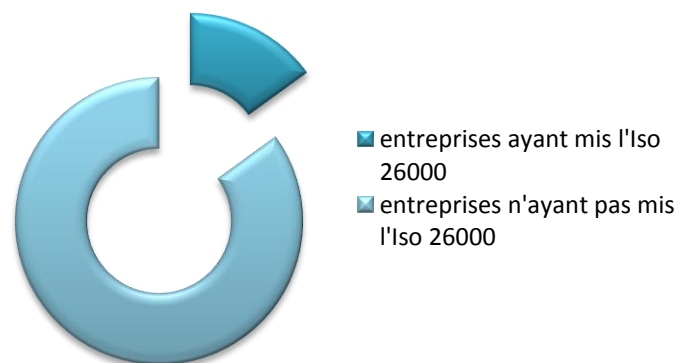
D'après le graphe ci-dessus, nous constatons que 17 entreprises sont certifiées en ISO9001, 8 entreprises pour la certification ISO 140001 et 6 entreprises sont certifiées de la norme OHSAS 18001.

Il faut noter qu'une entreprise peut avoir plusieurs certifications.

1.1.3. Tableau N° 23: La mise en œuvre de la norme ISO 26000

	Effectifs	Pourcentage %
Oui	6	15,0
Non	34	85,0
Total	40	100,0

Figure N° 38 : La mise en œuvre de la norme ISO 26000



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

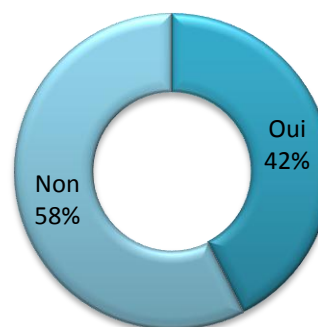
Comme nous l'avons déjà évoqué dans la partie théorique, l'ISO 26000 donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. Nous avons aussi vu que les entreprises qui ont mis l'ISO 26000 en Algérie sont

17 entreprises jusqu'à ce jour¹. Notre échantillon contient six (6) entreprises qui ont mis en œuvre l'ISO 26000 (15%) et 85% qui n'en ont pas mis en œuvre.

1.1.4. Tableau N° 24 : L'adoption du « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise »

Figure N° 39 : L'option du « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise »

	Effectifs	Pourcentage %
Oui	17	42,5
Non	23	57,5
Total	40	100,0



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

42,5% des répondants confirment qu'ils ont adopté le développement durable ; Cependant, pour 57,5 % des enquêtées, celles-ci évoquent qu'elles n'ont pas intégré le développement durable dans leur système de management.

1.2. Etude de des caractéristiques des entreprises qui intègrent le DD

Vu l'importance de cette dernière question pour notre recherche, nous avons jugé utile d'étudier la corrélation de l'intégration du DD avec quelques informations générales de l'entreprise. A cet effet, nous avons utilisé les tableaux croisés ainsi que la corrélation de Spearman.

¹ Il y a lieu de noter qu'en plus de ces 17 entreprises, l'IANOR lance l'accompagnement à la mise en place de l'ISO26000 au profit de 12 entreprises (publiques et privées) et 03 collectivités locales.

- **La relation entre l'adoption du DD/RSE avec la nature et le statut de l'entreprise**

Tableau N° 25 : Corrélation de Spearman entre l'intégration du DD/RSE avec la nature et le statut des entreprises

		La nature de l'entreprise	Le statut de l'entreprise
L'adoption du DD/RSE	Coefficient de corrélation	0,410	0,346
	Sig. (bilatéral)	0,009	0,029
	N	40	40

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons d'après le tableau présenté ci-dessus que la nature de l'entreprise et son statut ont une relation avec l'adoption du DD (sig < 0.05), mais nous remarquons que cette corrélation n'est pas forte (0,41 pour la nature de l'entreprise et 0,346 pour son statut).

- **La relation entre l'adoption du DD/RSE et la taille de l'entreprise**

Le tableau croisé examine la relation entre deux variables catégorielles. Il décrit donc la ventilation de chaque catégorie d'une variable en fonction d'une autre variable catégorielle¹

Ce tableau va nous permettre de trouver le lien entre la taille de l'entreprise et l'adoption du DD :

Tableau N° 26 : Tableau croisé entre l'adoption du DD/RSE et la taille de l'entreprise

L'adoption du DD/RSE	La taille de votre entreprise			Total
	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise	
Oui	1 5,9%	4 23,5%	12 70,6%	17 100,0%
Non	1 4,3%	12 52,2%	10 43,5%	23 100,0%

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

¹ <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/stat-descriptives/tableau-croise.php>

A partir des résultats du tableau croisé, nous constatons que la taille de l'entreprise a une relation avec l'intégration du développement durable. Nous remarquons que la majorité des entreprises qui intègrent le DD/RSE sont des entreprises de grande taille (70,6%), ensuite les moyennes entreprises avec un pourcentage de 23,5% et en dernier les petites entreprises (5,9%).

- **La relation entre l'adoption du DD/RSE et le secteur d'activité de l'entreprise**

Tableau N° 27 : Tableau croisé entre l'adoption du DD/RSE et le secteur d'activité de l'entreprise

Secteur d'activité	Adoption du DD/RSE		Total
	Non	Oui	
Industrie	8 34,8%	4 23,5%	12 30,0%
Bâtiment et travaux publics	3 13,0%	2 11,8%	5 12,5%
Services/commerce/distribution/ transport	2 8,7%	3 17,6%	5 12,5%
Hôtellerie / Tourisme	2 8,7%	0 0,0%	2 5,0%
Agriculture	1 4,3%	0 0,0%	1 2,5%
Banque/Finance/Assurance	1 4,3%	1 5,9%	2 5,0%
Energie	3 13,0%	5 29,4%	8 20,0%
Autres	3 13,0%	2 11,8%	5 12,5%
	23 100,0%	17 100,0%	40 100,0%

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau de croisement ci-dessus, nous constatons qu'il n'y a pas de relation entre l'intégration du développement durable et le secteur d'activité.

Par ailleurs, le tableau nous a permis de constater que le secteur d'énergie donne une importance à la notion du développement durable par rapport aux autres secteurs.

- **La relation entre l'intégration du DD/RSE avec les trois normes ISO9001, ISO14001 et OHSAS18001**

Tableau N° 28 : Corrélation de Spearman entre l'intégration du DD/RSE avec les trois normes proposées

	Entreprise certifiée (ISO 9001)	Entreprise certifiée (ISO 14001)	Entreprise certifiée (OHSAS 18001)
Rho de Spearman	0,386*	0,582**	0,347*
Adoption du DD/RSE			
Coefficient de corrélation			
Sig. (bilatéral)	0,014	0,000	0,028

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau ci-dessus montre qu'il y a une relation positive entre l'intégration du développement durable dans l'entreprise et la mise en place des normes proposées dans le questionnaire, à savoir l'ISO 9001, l'ISO 14001, l'OHSAS 18001.

La relation entre l'adoption du DD et la certification ISO 9001 et OHSAS 18001 est faible (0,386, 0,347 respectivement), par contre les entreprises qui sont certifiées en ISO 14001 affichent une corrélation importante (0,582) avec l'intégration du DD/RSE. Cette situation est due essentiellement que cette dernière certification se concentre sur les systèmes de management environnemental qui n'est pas loin des enjeux du DD.

Il faut noter que la corrélation des trois certifications est significative (Sig < 0,05).

- **La relation entre la mise en œuvre de l'ISO 26000 et l'adoption du DD/RSE**

Tableau N° 29 : Tableau croisé entre la mise en œuvre de l'ISO 26000 et l'adoption du DD/RSE

La mise en œuvre de l'ISO 26000	Adoption du DD/RSE		Total
	Non	Oui	
Non	23 67,6%	11 32,4%	34 100,0%
Oui	0 0,0%	6 100,0%	6 100,0%
Total	23 57,5%	17 42,5%	40 100,0%

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons, d'après le tableau ci-dessus, que 100 % des entreprises qui adoptent l'ISO26000 déclarent qu'elles ont intégré le DD/RSE. Cela est dû que cette norme se focalise sur les lignes directrices de la RSE

1.3. L'analyse des réponses recueillies par l'échelle de likert

Les tableaux exposent les moyennes et les écarts types.

1.3.1. L'analyse de la deuxième partie du questionnaire

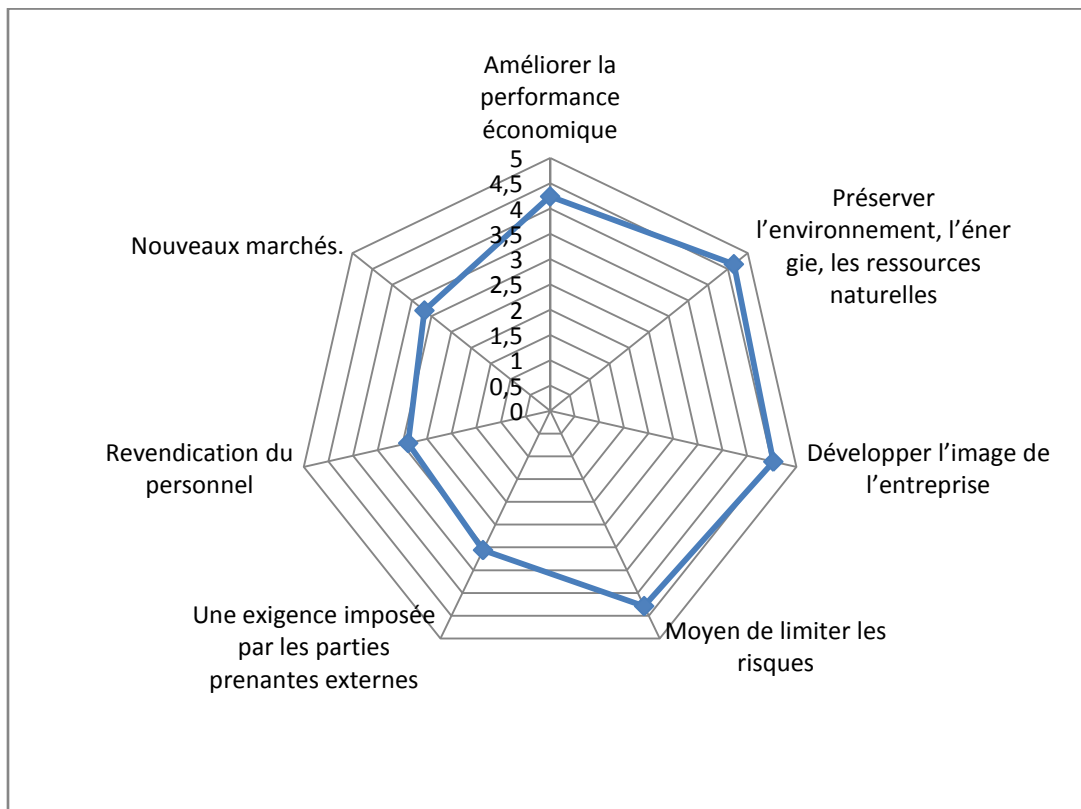
Cette partie est destinée aux entreprises qui ont intégré le DD/RSE, afin de connaître les améliorations apportées après cette intégration, le but et les effets négatifs de cet engagement. Aussi pour savoir si l'entreprise possède des mécanismes pour suivre et évaluer les pratiques de la RSE.

- **Tableau N° 30 : le but de l'intégration d'une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise**

		Entreprises ayant intégré le DD/RSE		
	A) le but de l'intégration d'une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise	Moyenne	Ecart type	Résultat
1	Améliorer la performance économique	4,24	0,97	Tout à fait d'accord
2	Préserver l'environnement, l'énergie, les ressources naturelles	4,65	0,493	Tout à fait d'accord
3	Développer l'image de l'entreprise	4,53	0,514	Tout à fait d'accord
4	Moyens de limiter les risques	4,29	0,849	Tout à fait d'accord
5	Une exigence imposée par les parties prenantes externes	3,06	1,088	Pas d'opinion
6	Revendication du personnel	2,88	1,409	Pas d'opinion
7	Nouveaux marchés.	3,18	1,131	Pas d'opinion

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Figure N° 40 : Le but de l'intégration d'une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le graph ci-dessus nous montre que pour les entreprises qui ont intégré le DD/RSE, leur but était surtout la préservation de l'environnement, le développement de l'image de l'entreprise et l'amélioration de la performance économique.

Le facteur humain, sujet de notre recherche, n'a pas été parmi les priorités de l'intégration du développement durable dans les entreprises enquêtées.

- **Tableau N° 31 : Les améliorations apportées après la mise en œuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise**

		Entreprises ayant intégré le DD/RSE		
B) les améliorations apportées après la mise en œuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise		Moyenne	Ecart-type	Résultat
1	Développement de relations de confiance et meilleure intégration locale de l'entreprise	4,41	0,618	Tout à fait d'accord
2	Performances économiques améliorées	4,18	0,728	Assez d'accord
3	L'augmentation du volume des ventes et du chiffre d'affaires	3,94	1,088	Assez d'accord
4	Attirer les investisseurs	3,82	1,074	Assez d'accord
5	Motivation et fidélisation du personnel	4,29	0,849	Assez d'accord
6	Attirer les nouvelles compétences	4,12	1,111	Assez d'accord
7	Image positive de l'entreprise auprès de ses parties prenantes externes	4,65	0,493	Tout à fait d'accord
8	Meilleure qualité du service ou des produits	4,24	0,831	Tout à fait d'accord
9	Ouverture de nouveaux marchés ou nouveau positionnement sur le marché	4,06	1,144	Assez d'accord

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau qui concerne les améliorations apportées par le DD, l'image positive de l'entreprise était la réponse la plus forte des choix proposés dans le questionnaire, la deuxième était le développement de relation de confiance et la meilleure intégration locale de l'entreprise, ensuite une meilleure qualité de service.

Les autre choix ont presque la même moyenne.

Concernant les items qui concernent le facteur humain, les entreprises étaient assez d'accord pour que l'intégration du développement durable peut participer à la motivation et la fidélisation du personnel. De même étaient assez d'accord pour que cette intégration permette d'attirer des nouvelles compétences.

- **Tableau N°32 : Les effets négatifs après la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise**

		Entreprises ayant intégré le DD/RSE		
	C) Quels sont les effets négatifs après la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise	Moyenne	Ecart type	Résultat
1	Coûts supplémentaires ;	3,47	1,328	Assez d'accord
2	Peu de visibilité du retour sur investissement des actions menées	3,47	1,007	Assez d'accord
3	Trop lourd à supporter pour le budget de l'entreprise	2,94	1,197	Pas d'accord
4	Absence de mesures de suivi	2,59	1,176	Pas d'accord
5	Manque de compétences dans ce domaine	3,06	1,345	Assez d'accord

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les entreprises enquêtées affirment que la démarche RSE contient quelques effets négatifs, mais nous remarquons que ces affirmations ne sont pas fortes, quelques entreprises trouvent que la RSE a peu de visibilité sur le retour sur investissement et contient un cout supplémentaire.

Aussi quelques entreprises trouvent une difficulté quant à l'intégration de la démarche RSE à cause du manque de qualification dans ce domaine.

- **Tableau N° 33 : Les mécanismes pour suivre et évaluer les pratiques de la responsabilité sociale de l'entreprise**

		Entreprises ayant intégré le DD/RSE		
	D) L'entreprise possède-t-elle un mécanisme pour suivre et évaluer les pratiques de la responsabilité sociale de l'entreprise	Moyenne	Ecart type	Résultat
1	Les engagements pris en matière de responsabilité sociale de l'entreprise sont mesurés et contrôlés régulièrement	3,65	0,996	Assez d'accord
2	Audit en matière de responsabilité sociale de l'entreprise	3,71	1,213	Assez d'accord
3	Instruments de reporting (publication d'informations non financières), tableau de bord, bilan social	4,06	0,827	Assez d'accord
4	L'évaluation des performances en matière de responsabilité sociale de l'entreprise en faisant appel à un organisme externe	2,53	0,717	pas d'accord

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau ci-dessus montre que quelques entreprises disposent des outils pour mesurer et contrôler régulièrement la RSE mais cette affirmation reste moyennement faible pour une moyenne de 3,65.

Une moyenne de 3,71, qui est aussi faible, est attribuée pour les entreprises qui ont confirmé qu'elles optent pour des audits en matière de RSE,

La plus forte moyenne de cette rubrique est de 4,06 pour les entreprises qui utilisent des instruments de reporting, des tableaux de bord et aussi des bilans sociaux.

Quant à l'existence de bureaux externes la majorité des entreprises ne sont pas informées de l'existence de bureaux externes qui effectuent des évaluations en matière de RSE.

1.3.2. L'analyse de la troisième partie du questionnaire

Cette partie traite des pratiques de la gestion des ressources humaines responsable, d'une autre manière la gestion durable des ressources humaines.

Nous avons jugé utile de traiter ces pratiques pour les entreprises qui ont intégré le DD séparément à celles qui ne l'ont pas intégré.

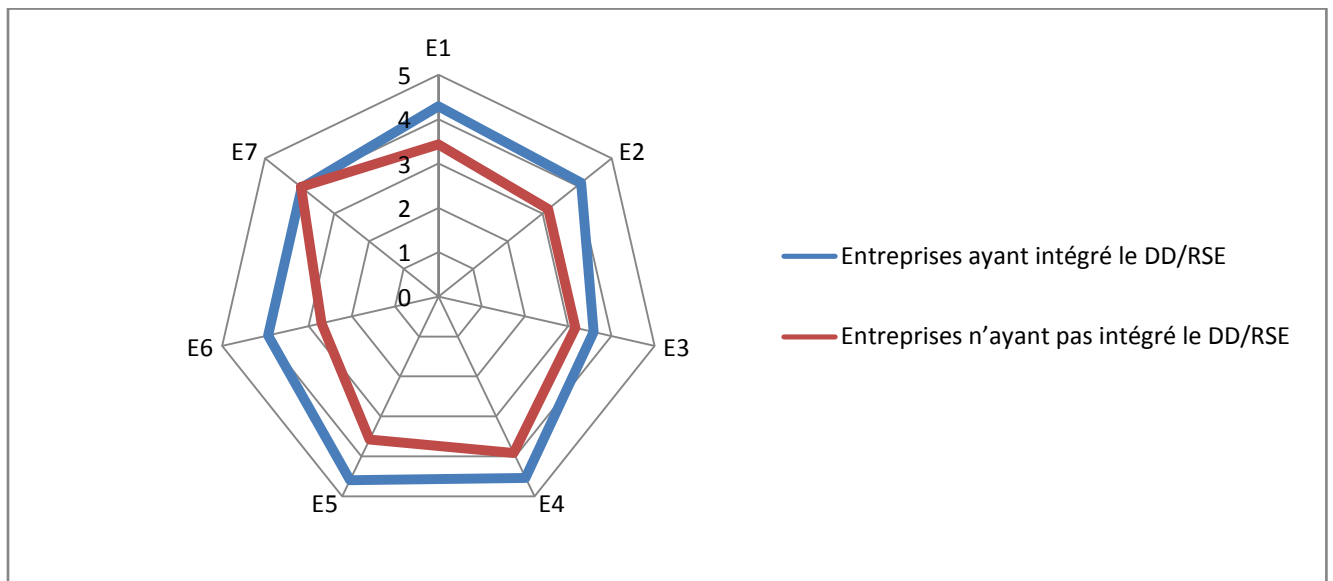
Remarque : Nous allons effectuer des codes pour les items qui concernent les pratiques de la GRH (à partir des items E jusqu'aux items J), afin de faciliter la représentation graphique.

○ **Tableau N° 34 : Conditions de travail et RSE/DD**

Code des items	E) Conditions de travail	Entreprises ayant intégré le DD/RSE			Entreprises n'ayant pas intégré le DD/RSE		
		Moyenne	Ecart-type	Résultat	Moyenne	Ecart type	Résultat
E1	Les conditions de travail de l'entreprise permettent d'attirer et retenir ses employés	4,29	0,985	Tout à fait d'accord	3,43	1,308	Assez d'accord
E2	L'entreprise est à l'écoute des besoins et suggestions de ses employés concernant le climat de travail	4,12	1,111	Assez d'accord	3,17	1,435	Pas d'opinion
E3	La répartition de la charge de travail parmi les employés est correcte	3,59	1,064	Assez d'accord	3,17	1,302	Pas d'opinion
E4	L'entreprise s'engage pleinement dans la protection et la sécurité de ses employés	4,53	,514	Tout à fait d'accord	3,91	0,9	Assez d'accord
E5	L'entreprise établit l'inventaire des risques professionnels, et prend des mesures préventives pour palier à ces risques	4,59	,618	Tout à fait d'accord	3,57	1,199	Assez d'accord
E6	l'ambiance du travail actuelle dans l'entreprise est favorable pour l'épanouissement des employés	3,94	1,088	Assez d'accord	2,7	1,259	Pas d'opinion
E7	L'entreprise accepte l'existence d'un représentant des travailleurs (syndicat)	3,94	,966	Assez d'accord	3,96	1,261	Assez d'accord

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Figure N° 41 : Conditions de travail et DD/RSE



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

En premier lieu, le schéma ci-dessus nous permet de constater que les entreprises qui intègrent le DD assurent à leurs employés des conditions de travail plus adéquates par rapport aux entreprises qui ne l'intègrent pas.

Par contre, nous remarquons que l'item qui parle de l'existence du syndicat a presque la même moyenne (3,94 et 3,96) entre les deux catégories des entreprises. Cette situation est expliquée par la loi qui impose l'existence d'un représentant des salariés.

Nous constatons aussi que les entreprises qui intègrent le DD donnent plus d'importance à la protection et la sécurité de ses employés et effectuent un inventaire des risques professionnels, aussi elles ont affirmé que les conditions de travail ont permis d'attirer et retenir leurs employés. Alors ces entreprises étaient « tout à fait d'accord » avec ces trois items. En revanche, c'est dernier items sont mentionné « assez d'accord » pour les entreprises qui n'ont pas intégré le DD.

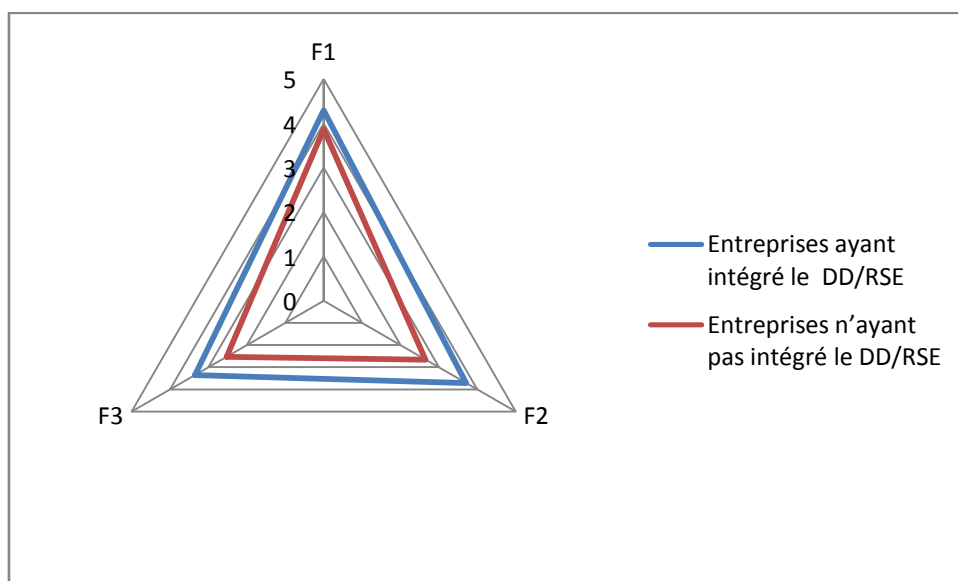
Les autres items qui concernent l'écoute des besoins des employés, la répartition des charges de travail et l'ambiance du travail, sont déclarés « assez d'accord » pour les entreprises intégrant le DD qui est acceptable. Par contre des affirmations moins importantes pour les entreprises qui n'ont pas adopté le DD, qui est dans une moyenne de « pas d'opinion ».

○ **Tableau N° 35 : L'évaluation et DD/RSE**

Code des items	F) Evaluation	Entreprises ayant intégré le DD/RSE			Entreprises n'ayant pas intégré le DD/RSE		
		Moyenne	Ecart-type	Résultat	Moyenne	Ecart type	Résultat
F1	Vous disposez des modes d'évaluation des résultats de vos employés	4,29	0,686	Tout à fait d'accord	3,87	1,14	Assez d'accord
F2	Vous réalisez une enquête de satisfaction auprès de vos employés	3,71	1,16	Assez d'accord	2,65	1,265	Pas d'opinion
F3	Vous réalisez périodiquement un audit social sur le personnel de votre entreprise	3,35	1,222	Pas d'opinion	2,52	1,123	Pas d'accord

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Figure N° 42 : L'évaluation et DD/RSE



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le schéma ci-dessus montre que les pratiques qui concernent l'évaluation des employés sont plus présentes et durables chez les entreprises qui intègrent le DD.

Les entreprises qui adoptent le DD sont tout à fait d'accord avec la disposition de l'entreprise des modes d'évaluation des résultats, par contre les entreprises qui n'intègrent pas le DD sont assez d'accord avec cette affirmation.

Les enquêtes de satisfaction sont moyennement réalisées de la part des entreprises qui intègrent le DD ; en revanche sont presque inexistantes chez les entreprises qui n'adoptent pas le DD.

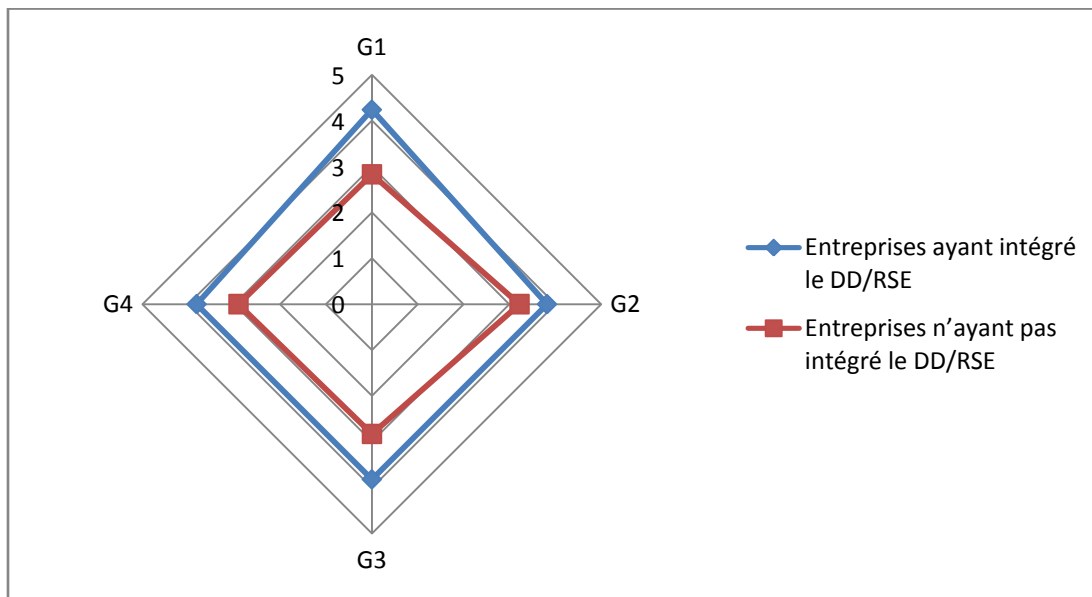
La réalisation des audits sociaux est très modeste pour les deux catégories d'entreprises, mais elles sont moins chez les entreprises non intégrant le DD, qui ont mentionné au moyen « pas d'accord » pour cet item.

○ **Tableau N° 36 : La communication et DD/RSE**

Code des items	G) Communication	Entreprises ayant intégré le DD/RSE			Entreprises n'ayant pas intégré le DD/RSE		
		Moyenne	Ecart type	Résultat	Moyenne	Ecart type	Résultat
G1	L'employé connaît la vision, la mission et les valeurs de l'Entreprise	4,24	0,97	Tout à fait d'accord	2,83	1,193	Pas d'opinion
G2	Le responsable est à l'écoute des préoccupations de ses employés	3,82	1,334	Assez d'accord	3,22	1,278	Pas d'opinion
G3	La Direction de l'Entreprise tient régulièrement ses employés informés des décisions importantes	3,82	1,185	Assez d'accord	2,83	1,302	Pas d'opinion
G4	Il y a une bonne communication entre les différents services de l'Entreprise	3,82	0,728	Assez d'accord	2,91	1,276	Pas d'opinion

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Figure N° 43 : La communication et DD/RSE



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Selon le schéma présenté ci-dessus, nous remarquons que les entreprises qui adoptent le DD s'intéressent plus à la communication responsable avec leurs employés.

Ces entreprises affirment qu'elles sont « tout à fait d'accord » que l'employé connaît la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise.

Par contre, ces entreprises sont « assez d'accord » avec les affirmations qui concernent l'écoute des préoccupations des employés, l'information des salariés sur les décisions importantes et la bonne communication entre les différents services de l'entreprise.

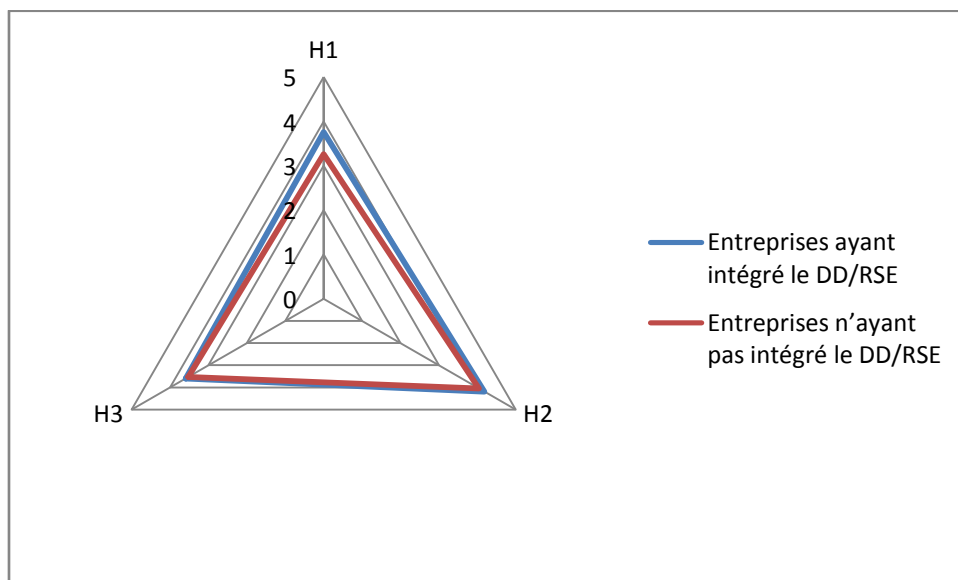
Comme le montre le tableau ci-dessus, tous ces items déjà évoqués qui concernent la communication sont précaires pour les entreprises qui n'ont pas intégrés le DD.

○ **Tableau N° 37 : La formation et RSE/DD**

Code des items	H) La formation	Entreprises ayant intégré le DD/RSE			Entreprises n'ayant pas intégré le DD/RSE		
		Moyenne	Ecart type	Résultat	Moyenne	Ecart type	Résultat
H1	Vous organisez avec vos employés des rencontres régulières d'évaluation de la performance pour identifier leurs besoins de formation	3,76	1,437	Assez d'accord	3,26	1,514	Pas d'opinion
H2	L'entreprise offre des programmes de perfectionnement pour toutes les catégories de son personnel pour améliorer leurs performances	4,18	0,951	Assez d'accord	4,04	1,065	Assez d'accord
H3	Mise à niveau permanente des ressources humaines par une formation continue et régulière	3,59	1,326	Assez d'accord	3,52	1,123	Assez d'accord

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Figure N° 44 : La formation et DD/RSE



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les items qui concernent le volet de la formation ne sont pas très différents entre les deux catégories d'entreprises, nous remarquons, seulement, un petit écart entre les moyennes des deux catégories des entreprises.

Nous remarquons que les pratiques qui concernent la formation ne sont pas très importantes, notamment les formations continues et régulières, et les évaluations permanentes qui visent la détection des besoins en formation.

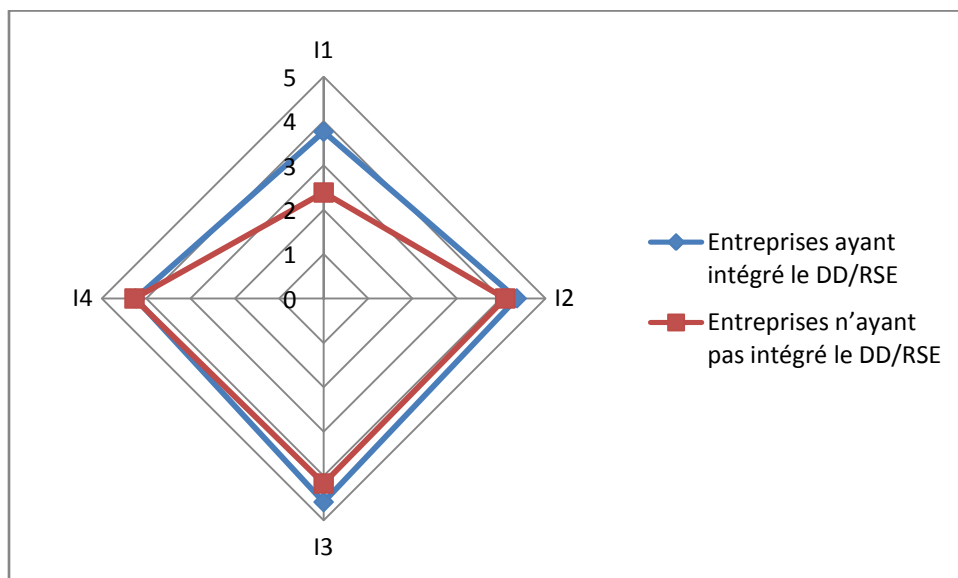
Selon le tableau ci-dessus, la formation touche toutes les catégories des salariés.

○ **Tableau N° 38 : Le recrutement et DD/RSE**

Code des items	I) Le recrutement	Entreprises ayant intégré le DD/RSE			Entreprises n'ayant pas intégré le DD/RSE		
		Moyenne	Ecart type	Résultat	Moyenne	Ecart type	Résultat
I1	Vous avez déjà recruté des handicapés	3,76	1,147	Assez d'accord	2,39	1,469	Pas d'accord
I2	Vous recrutez souvent des jeunes diplômés	4,35	0,786	Tout à fait d'accord	4,09	1,125	Assez d'accord
I3	La femme occupe une place importante dans l'entreprise	4,59	0,795	Tout à fait d'accord	4,17	1,154	assez d'accord
I4	Pas de ségrégation de sexe ou d'handicap dans l'attribution de postes de responsabilités	4,24	1,147	Tout à fait d'accord	4,26	1,01	Tout à fait d'accord

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Figure N° 45 : Le recrutement et DD/RSE



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le schéma ci-dessus nous montre que mise à part le premier item, les affirmations des deux catégories d'entreprises sont proches. Notamment le dernier item qui parle de la ségrégation de sexe ou d'handicap dans les postes de responsabilité.

Nous remarquons selon le tableau que les entreprises qui n'adoptent pas le DD, ne sont pas d'accord quant au recrutement des handicapés, malgré que la loi impose que la proportion des personnes handicapées soit de 1% de leur effectif.

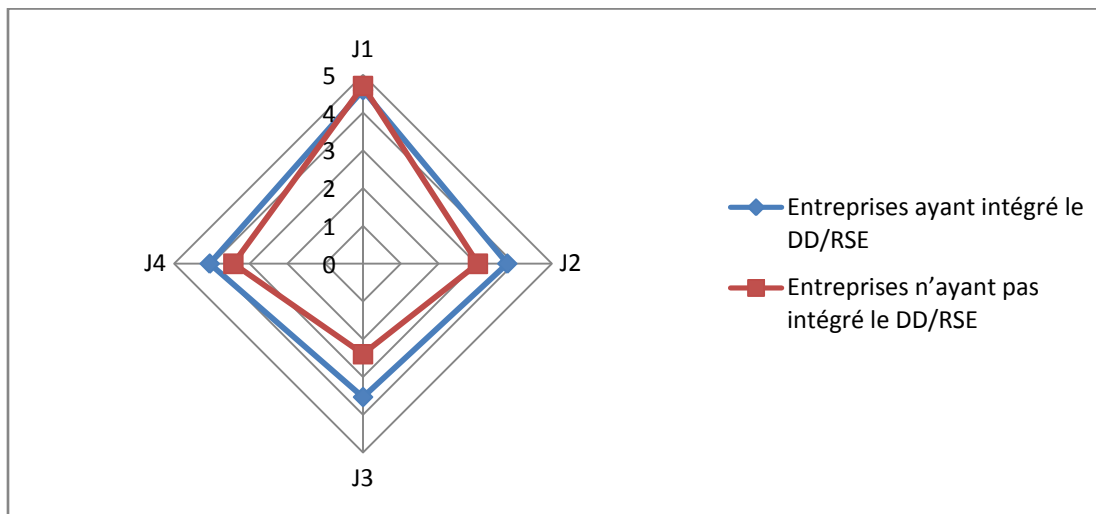
Aussi nous constatons que les entreprises enquêtées accordent une importance aux jeunes diplômés et à la femme aussi.

○ **Tableau N° 39 : La rémunération et DD/RSE**

Code des items	J) La rémunération	Entreprises ayant intégré le DD/RSE			Entreprises n'ayant pas intégré le DD/RSE		
		Moyenne	Ecart type	Résultat	Moyenne	Ecart type	Résultat
J1	Egalité dans la rémunération femmes/hommes	4,59	0,712	Tout à fait d'accord	4,7	0,703	Tout à fait d'accord
J2	La rémunération de vos employés est correcte en comparaison avec ce qui se fait sur le marché ou dans votre secteur	3,82	1,286	Assez d'accord	3,04	1,261	Pas d'opinion
J3	La rémunération au mérite est appliquée	3,53	1,328	Assez d'accord	2,39	1,234	Pas d'accord
J4	La différence de rémunération entre les catégories salariales est correcte	4,06	1,144	Assez d'accord	3,43	1,308	Assez d'accord

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Figure N° 46 : La rémunération et DD/RSE



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les pratiques de rémunération sont plus durables dans les entreprises qui intègrent le DD, sauf le premier item qui apparaît que la moyenne est plus importante chez les entreprises qui n'ont pas adopté le DD, cela est dû qu'en Algérie, il n'y a pas de ségrégation entre les femmes et les hommes dans la définition de la rémunération du poste.

La rémunération de l'entreprise par rapport à celle qui se trouve dans le marché et aussi la rémunération au mérite sont moyennement acceptables dans les entreprises qui intègrent le DD. En revanche elles sont faibles dans les entreprises qui ne l'intègrent pas.

Les deux catégories d'entreprises sont « assez d'accord » pour que la différence de rémunération entre les catégories salariales soit correcte.

1.3.3. L'analyse de la quatrième partie du questionnaire

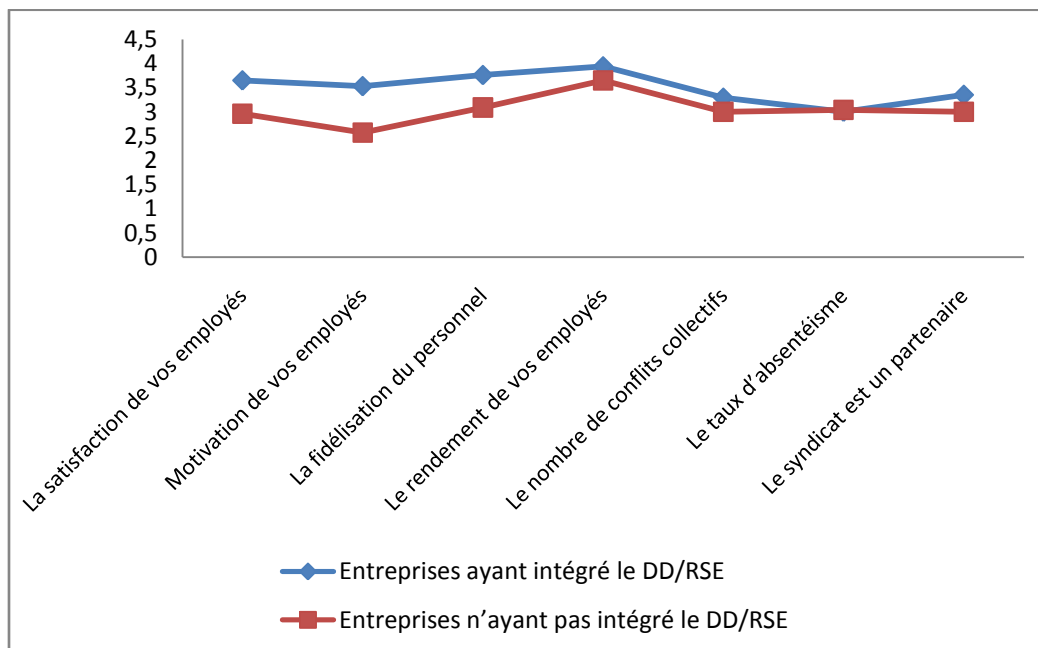
Cette partie vise à étudier le climat social dans les entreprises sondées.

○ **Tableau N° 40 : Le climat social dans l'entreprise**

		Entreprises ayant intégré le DD/RSE			Entreprises n'ayant pas intégré le DD/RSE		
	K) Comment vous jugez vos employés ?	Moyenne	Ecart-type	Résultat	Moyenne	Ecart type	Résultat
1	La satisfaction de vos employés	3,65	0,931	satisfaisant	2,96	1,065	pas d'opinion
2	Motivation de vos employés	3,53	1,068	satisfaisant	2,57	0,992	Peu satisfaisant
3	La fidélisation du personnel	3,76	0,970	satisfaisant	3,09	1,203	pas d'opinion
4	Le rendement de vos employés	3,94	0,556	satisfaisant	3,65	0,775	satisfaisant
5	Le nombre de conflits collectifs	3,29	1,047	pas d'opinion	3	1,279	pas d'opinion
6	Le taux d'absentéisme	3,00	1,323	pas d'opinion	3,04	1,147	pas d'opinion
7	Le syndicat est un partenaire	3,35	1,320	pas d'opinion	3	1,414	pas d'opinion

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Figure N° 47 : Le climat social dans l'entreprise



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le schéma ci-dessus nous montre que le climat social dans les entreprises qui intègrent le DD est plus satisfaisant, mais nous remarquons que l'écart entre les deux catégories d'entreprises, est faible dans les quatre derniers items.

Les entreprises qui intègrent le DD trouvent que la satisfaction des employés, leurs motivations ainsi que leurs fidélisations sont satisfaisantes, contre l'autre catégorie des entreprises qui trouvent ces items modestes et des fois peu satisfaisantes.

Les deux catégories d'entreprises affirment que le rendement de leurs employés est satisfaisant.

Le nombre de conflits, le taux d'absentéisme et le partenariat du syndicat sont moyennement faibles surtout pour les entreprises qui n'adoptent pas le DD.

1.3.4. L'analyse de la cinquième partie du questionnaire

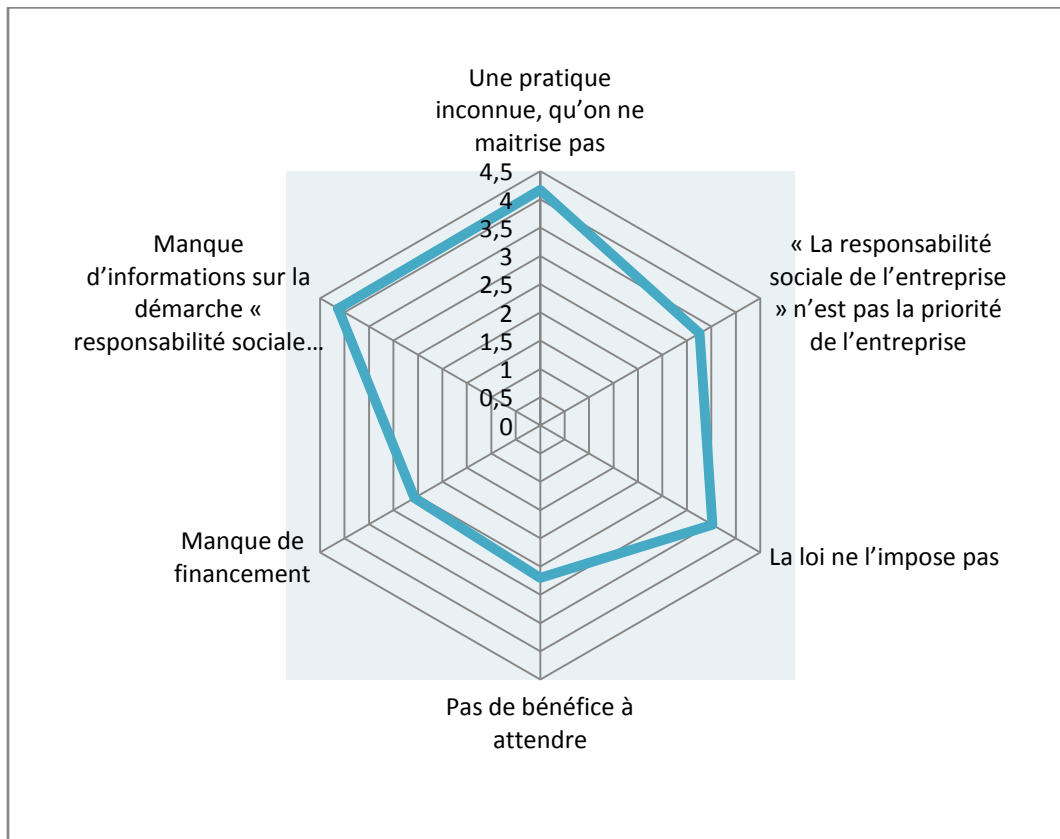
Cette partie est destinée aux entreprises qui n'ont pas intégré le DD/RSE, afin de connaître les raisons qui ont empêché une telle intégration.

Tableau N° 41 : La principale raison qui peut empêcher d'adopter une démarche de la RSE

		Entreprises n'ayant pas intégré le DD/RSE		
	L) La principale raison qui peut vous empêcher d'adopter une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise	Moyenne	Ecart type	Résultat
1	Une pratique inconnue, qu'on ne maîtrise pas	4,17	0,984	Assez d'accord
2	« La responsabilité sociale de l'entreprise » n'est pas la priorité de l'entreprise	3,26	1,176	pas d'opinion
3	La loi ne l'impose pas	3,52	1,442	Assez d'accord
4	Pas de bénéfice à attendre	2,7	1,105	pas d'opinion
5	Manque de financement	2,57	1,273	pas d'opinion
6	Manque d'informations sur la démarche « responsabilité sociale de l'entreprise ».	4,13	1,254	assez d'accord

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Figure N° 48 : La principale raison qui peut empêcher d'adopter une démarche de la RSE



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le schéma nous constatons que parmi les plus grands obstacles de l'intégration du développement durable est l'ambiguïté de la notion de la RSE/DD, cela est expliqué par les items qui comportent les plus hautes moyennes, à savoir, « Une pratique inconnue, qu'on ne maîtrise pas » et « Manque d'informations sur la démarche RSE » .

Ensuite, la troisième affirmation qui dit que « la loi ne l'impose pas » avec une moyenne de 3,52. Pour d'autres entreprises, celles ci ne considèrent pas la RSE/DD comme priorité, avec une moyenne de 3,26.

En dernier nous trouverons des entreprises qui ne sont pas intéressées par la RSE parce que celle-ci n'engendre pas de bénéfice, et aussi pour d'autres qui ne sont pas à l'aise financièrement pour s'engager dans une telle démarche.

2. L'analyse des hypothèses de la recherche.

D'après la série d'analyses, et les interprétations déjà évoquées, nous arrivons à valider les hypothèses de notre recherche qui ont été formulées en amont.

Nous allons au premier temps, étudier les hypothèses traitées par l'analyse des questions de l'échelle de likert en utilisant **les moyennes et les écarts types**.

Ensuite nous allons analyser le reste des hypothèses en utilisant les méthodes d'inférences déjà évoquées.

2.1. La première hypothèse : L'objectif de l'intégration du DD est orienté surtout vers l'aspect environnemental et aussi l'amélioration de l'image de l'entreprise

Nous constatons d'après l'analyse de la question « A », déjà évoquée plus haut, qui aborde le but d'une intégration de la RSE, que la réponse qui contient la plus haute moyenne (4.65) était « Préserver l'environnement, l'énergie, les ressources naturelles », avec un écart type de 0.97. Cette situation est due que plusieurs entreprises intègrent le DD pour un but environnemental, et ignorent que le DD englobe trois enjeux et qui contient aussi le volet social est économique. A cet effet, notre hypothèse est confirmée

Dans notre étude plusieurs responsables interrogés ignoraient que le DD est applicable dans la gestion des ressources humaines et ils l'ont limité dans tout ce qui est écologique.

Nous remarquons aussi que la deuxième moyenne perçue élevée est celle de « Développer l'image de l'entreprise » avec une moyenne de 4.53 et un écart type de 0.514, ce qui veut dire que les réponses ne sont pas dispersées. A cet effet, notre hypothèse est confirmée

De ce qui précède, le facteur humain et la revendication du personnel ne sont pas le but essentiel d'une intégration d'une démarche de RSE (pour une moyenne de 2.88 et un écart type de 1.409), nous constatons que cette moyenne et cet écart type sont beaucoup moins importants par rapport à la préservation de l'environnement et l'image de l'entreprise.

2.2. La deuxième hypothèse : Les entreprises en Algérie sont confrontées à plusieurs contraintes en termes de manque de qualification et l'absence d'orientation par des organismes externes dans le domaine pour assurer l'évaluation et le suivi de la démarche DD/RSE.

2.2.1. Les entreprises manquent de qualifications qui permettent de mettre en œuvre une démarche RSE

Nous remarquons selon le tableau de la question « C » qui aborde les effets négatifs de la mise en œuvre d'une démarche de RSE, que la moyenne qui concerne l'item « Manque de compétence dans ce domaine » est de 3,06 avec un écart type de 1.345. Dans l'ensemble les réponses étaient orientées vers la réponse « assez d'accord ». A cet effet, notre hypothèse est confirmée

Cette situation est expliquée par le manque de programme de formation dans les domaines de la RSE et du DD, élaboré par les entreprises algériennes et qui sont orientées surtout vers des formations qui touchent les fonctions techniques. Les entreprises ignorent que le facteur clé de succès d'une réussite d'une démarche de RSE est le facteur humain, dont il faut qu'il soit formé convenablement. C'est pour cette raison que nous remarquons dans le même tableau que les entreprises interrogées affirment que cette démarche à « peu de visibilité du retour sur investissement des actions menées » avec une moyenne de 3.47 et un écart type de 1.007 et aussi, elles la considèrent comme un « coût supplémentaires » avec une moyenne de 3.47 et un écart type de 1.328.

De ce qui précède, les entreprises devront avoir une stratégie pour le développement durable pour réussir cette dernière, elles doivent avoir les compétences nécessaires pour mener à bien cette démarche.

2.2.2. Il n'y a pas d'organisme externe en Algérie qui assure l'évaluation de la performance en matière de responsabilité sociale

Nous remarquons d'après le tableau de la question « D » relatif aux mécanismes pour suivre et évaluer les pratiques de RSE, que les entreprises disposent de plusieurs types de rapport afin d'évaluer la démarche RSE, notamment les rapports qui nous intéressent dans notre étude qui touchent les ressources humaines comme les tableaux de bord sociaux et les bilans sociaux avec une moyenne de 4.06, et aussi les audits en matière de RSE avec une moyenne de 3.71.

Mais nous constatons que les organismes externes spécialisés dans l'évaluation des actions de RSE ne sont pas présents en Algérie selon les entreprises interrogées, avec une moyenne de 2.53 et un écart type de 0.717. A cet effet, notre hypothèse est confirmée.

2.3. La troisième hypothèse : La responsabilité sociale de l'entreprise est une pratique inconnue pour plusieurs entreprises algériennes.

Selon l'analyse du tableau relatif à la question « L » qui aborde les raisons qui peuvent empêcher les entreprises pour adopter la RSE, nous constatons que les deux hautes moyennes concernent les deux items suivantes « Une pratique inconnue, qu'on ne maîtrise pas » avec une moyenne de 4.17 et un écart type de 0.984, et « Manque d'informations sur la démarche RSE » avec une moyenne de 4.13 et un écart type de 1.254. A cet effet, notre hypothèse est confirmée.

Ces deux items nous montrent que la notion RSE reste ambiguë pour plusieurs entreprises. Durant notre administration du questionnaire, nous avons remarqué que plusieurs responsables ont entendu cette notion pour la première fois cherchaient à savoir ce que ce concept veut dire et son rapport avec la gestion dans l'entreprise.

2.4. La quatrième hypothèse : Les entreprises qui adoptent le DD ont une gestion équitable de leurs ressources humaines

Pour tester cette hypothèse nous avons opté pour l'analyse par ANOVA (analyse de la variance) pour étudier la relation entre l'intégration de DD et la DRHD

Le but de cette technique est de savoir si les pratiques de la gestion durable des ressources humaines sont en relation avec l'intégration du développement durable par l'entreprise. Autrement dit, si l'adoption du DD/RSE a un impact sur les pratiques de la gestion durable des ressources humaines.

Tableau N°42 : La relation entre l'intégration de DD et la DRHD

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
condition de travail	Inter-groupes	5,162	1	5,162	10,496	0,002
	Intragroupes	18,690	38	0,492		
	Total	23,853	39			
évaluation	Inter-groupes	5,793	1	5,793	8,365	0,006
	Intragroupes	26,315	38	0,693		
	Total	32,108	39			
communication	Inter-groupes	9,404	1	9,404	12,025	0,001
	Intragroupes	29,715	38	0,782		
	Total	39,119	39			
formation	Inter-groupes	0,537	1	0,537	0,514	0,478
	Intragroupes	39,727	38	1,045		
	Total	40,264	39			
recrutement	Inter-groupes	2,513	1	2,513	3,910	0,055
	Intragroupes	24,423	38	0,643		
	Total	26,936	39			
rémunération	Inter-groupes	3,622	1	3,622	5,989	0,019
	Intragroupes	22,978	38	0,605		
	Total	26,600	39			
climat social	Inter-groupes	1,805	1	1,805	4,286	0,045
	Intragroupes	15,999	38	0,421		
	Total	17,804	39			

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après les résultats du test de comparaison de moyenne et de l'ANOVA à un facteur, les pratiques de la formation et du recrutement durables ne varient pas selon l'intégration du développement durable ($\alpha=0.0478$ et $\alpha= 0.055$ respectivement), au seuil de 5%.

Mais il existe une relation entre les conditions de travail (0.002), l'évaluation(0.006), la communication(0.001) et la rémunération (0.019) avec l'intégration du développement durable. A cet effet, notre hypothèse est partiellement confirmée

Par ailleurs, le tableau ci-dessus nous montre que l'intégration du développement durable a une influence sur le climat social de l'entreprise.

De ce qui précède, nous constatons que l'intégration du développement durable dans l'entreprise a une influence sur les pratiques de la GRH dans l'entreprise, mais cette influence ne touche pas dans notre échantillon la fonction formation et aussi la fonction recrutement.

2.5. La cinquième hypothèse : Les entreprises étudiées qui adoptent la norme ISO 26000 ne sont pas bien informées quant à l'intégration des notions RSE dans la gestion de l'entreprise et les pratiques DRHD sont précaires.

Pour tester cette hypothèse nous avons opté pour l'analyse par ANOVA (analyse de la variance) la relation entre L'adoption de l'ISO26000 et la DRHD

Le but de cette technique est de savoir si les pratiques de la gestion durable des ressources humaines sont en relation avec la mise en œuvre de l'ISO26000. Autrement dit, si la mise en œuvre de l'ISO 26000 a un impact sur les pratiques de la gestion durable des ressources humaines.

Tableau N° 43 : La relation entre L'adoption de l'ISO 26000 et la DRHD

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
condition de travail	Inter-groupes	2,821	1	2,821	5,096	0,030
	Intragroupes	21,032	38	0,553		
	Total	23,853	39			
évaluation	Inter-groupes	2,114	1	2,114	2,678	0,110
	Intragroupes	29,995	38	0,789		
	Total	32,108	39			
communication	Inter-groupes	3,256	1	3,256	3,450	0,071
	Intragroupes	35,863	38	0,944		
	Total	39,119	39			
formation	Inter-groupes	3,825	1	3,825	3,989	0,053
	Intragroupes	36,439	38	0,959		
	Total	40,264	39			
recrutement	Inter-groupes	3,276	1	3,276	5,262	0,027
	Intragroupes	23,660	38	0,623		
	Total	26,936	39			
rémunération	Inter-groupes	4,149	1	4,149	7,023	0,012
	Intragroupes	22,451	38	0,591		
	Total	26,600	39			
climat social	Inter-groupes	1,184	1	1,184	2,707	0,108
	Intragroupes	16,620	38	0,437		
	Total	17,804	39			

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après les résultats du test de comparaison de moyenne (ANOVA à un facteur), les pratiques d'évaluation, de communication et de formation durables ne varient pas selon la mise en œuvre de l'ISO26000 ($\alpha=0.110$, $\alpha= 0.071$, $\alpha=0.53$ respectivement), au seuil de 5%.

Mais il existe une relation entre les conditions de travail (0.030), le recrutement (0.027) et la rémunération (0.012) avec la mise en œuvre de l'ISO 26000, au seuil de 5%.

Par ailleurs, le tableau ci-dessus nous indique que la mise en œuvre de l'ISO 26000 n'a pas une influence sur le climat social de l'entreprise.

De ce qui précède, nous constatons que la mise en œuvre de l'ISO 26000 peut influencer quelques pratiques de la GRH pour qu'elles deviennent plus responsables, mais cette influence est moins importante par rapport au tableau ci-dessus, en comparant les « sig », nous remarquons qu'elles sont en moyenne moins importantes.

A cet effet, notre hypothèse est partiellement confirmée, qui vise que les pratiques DRHD sont précaires.

Cette situation est due que beaucoup d'entreprises ne sont pas bien formées et informées sur les lignes directrices de cette norme. Il y a même des responsables qui ont déclaré que cette norme est implantée dans nos organisations pour des raisons de forme seulement, due à la participation de l'Algérie dans certaines conférences mondiales.

Cette situation est confirmée par quelques entreprises sondées et d'autres qui ont refusé de renseigner le questionnaire, car ils ont dit qu'ils n'ont pas des renseignements sur la norme et de ces pratiques. Il y a même des responsables qui ne savent pas que leurs entreprises adoptent cette norme, malgré que leurs entreprises sont affichées dans des sites officielles -national et international- qu'elles ont mis en œuvre cette norme.

2.6. La sixième hypothèse : Les pratiques de la GRH socialement responsable ont un effet positif sur le climat social de l'entreprise.

Pour étudier la corrélation entre les pratiques de la gestion durable des ressources humaines et le climat social, nous avons jugé utile d'utiliser le **Rho de Spearman**, pour trouver les coefficients de corrélation entre la gestion durable des RH et le climat social.

Tableau N° 44 : La corrélation entre la gestion durable des RH et le climat social

Les pratiques DRHD			Climat social
Rho de Spearman	condition de travail	Coefficient de corrélation	0,553**
		Sig. (bilatéral)	0,000
	évaluation	Coefficient de corrélation	0,460**
		Sig. (bilatéral)	0,003
	communication	Coefficient de corrélation	0,571**
		Sig. (bilatéral)	0,000
	formation	Coefficient de corrélation	0,597**
		Sig. (bilatéral)	0,000
	recrutement	Coefficient de corrélation	0,560**
		Sig. (bilatéral)	0,000
	rémunération	Coefficient de corrélation	0,331*
		Sig. (bilatéral)	0,037

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau ci-dessus montre que tous les « Sig. (bilatéral) » sont inférieurs à 0.05, ce qui explique que les pratiques de la GRH socialement responsable ont une influence sur le climat social de l'entreprise. A cet effet, notre hypothèse est confirmée

Nous apercevons les pratiques qui ont le plus d'influence, sur le climat social, par ordre du coefficient de Spearman qui indique le degré de corrélation :

La formation (0.597), la communication (0.571), le recrutement (0.560), les conditions de travail (0.553).

Aussi nous remarquons les pratiques qui ont moins d'influence sur le climat social qui sont l'évaluation (0.460), et la rémunération (0.331).

Cette situation explique que les entreprises qui intègrent dans la gestion de leurs ressources humaines les notions du DD/RSE induit à un climat social plus favorable. Mais quelques entreprises de notre échantillon ne maîtrisent pas quelques fonctions (évaluation, rémunération) qui sont importantes pour satisfaire leurs ressources humaines et aussi pour les fidéliser, les motiver, pour accroître leur rendement et aussi réduire les défaillances dans leur gestion.

Conclusion

Dans le cadre de ce chapitre, nous avons présenté en premier lieu l'évolution de la fonction ressources humaines en Algérie ainsi que les nouvelles tendances et pratiques en terme de développement durable et RSE. Nous avons pu déceler que l'Algérie est engagée en matière de développement durable au niveau national par les différentes réglementations et au niveau international en participant dans les différentes conférences. Mais malgré tous ces efforts, il manque l'application concrète au niveau des entreprises nationales.

Aussi, nous avons vu que 17 organisations volontaires ont adhéré à la mise en œuvre des principes de la responsabilité sociétale selon les lignes directrices de la norme ISO 26000 dans le cadre du projet RS MENA, ce projet était piloté par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) en collaboration avec l'Agence suédoise de développement international.

Nous avons vu aussi l'expérience de SASACE en matière de l'intégration de la RSE dans sa stratégie et la politique de la société.

En deuxième lieu, nous avons présenté le cadre méthodologique de la recherche et aussi la présentation des éléments d'analyse des données. Les différents résultats issus de l'étude empirique menée auprès des entreprises implantées en Algérie nous a permis de conclure que la majorité des entreprises intégrantes du DD n'ont pas une planification stratégique dans ce domaine, nous remarquons aussi qu'il y a un manque de qualification pour bien mener une démarche de RSE. Aussi, il n'existe pas en Algérie des organismes externes spécialisés dans ce domaine qui permettent de suivre cette démarche et aussi pour effectuer des évaluations extra-financières afin de mettre en place des actions correctives.

Encore, le but majeur d'une intégration d'une telle démarche est consacré surtout pour l'aspect environnemental et aussi pour améliorer l'image de l'entreprise, le facteur humain est loin d'être destiné par le DD/RSE dans nos entreprises.

Nous constatons que la majorité des entreprises qui ont affirmé avoir mis en œuvre le DD sont des grandes entreprises. Aussi, Il y a une relation entre la mise en œuvre des normes (ISO 9001, ISO14001, OHSAS 18001, ISO 26000) et l'intégration du DD.

En ce qui concerne l'impact de l'engagement d'une démarche DD/RSE sur les pratiques de la GRH durable, nous remarquons qu'il y ait une influence de cet engagement sur quelques fonctions de la DRH de l'entreprise.

Il y a aussi une influence de l'engagement dans la norme ISO 26000 sur quelques fonctions mais elle n'est pas aussi importante. Cette situation est due essentiellement que plusieurs entreprise qui ont mis en œuvre cette norme ignorent les principes de cette dernière et comment l'appliquer dans la gestion de l'entreprise.

Aussi nous avons constaté que la notion de la RSE est ambiguë pour plusieurs entreprises algériennes, il y a certaines qu'ils l'ont entendu pour la première fois lors de l'administration du questionnaire de notre recherche.

Nous avons constaté en dernier lieu que les pratiques de la fonction ressources humaines durables ont un impact positif sur le climat social de l'entreprise.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale :

Les ressources humaines constituent une pierre angulaire dans la vie de l'entreprise et la création des richesses notamment dans le nouvel ordre économique mondial.

Dans ce cadre, l'entreprise doit accorder une place privilégiée à cette fonction pour accroître son niveau d'activité de l'entreprise et être capable d'affronter la concurrence potentielle. Pour améliorer l'efficacité de cette fonction, le développement durable nouvelle notion vient émerger dans la gestion de l'entreprise pour que l'entreprise devienne plus pérenne, performante et pour qu'elle devienne capable d'affronter aussi la concurrence rude et accrue sur le marché actuel.

Au cours de cette dernière décennie la FRH est caractérisée par l'intégration des enjeux du développement durable dans ses différentes pratiques. Nous remarquons aussi que de nouvelles législations sont apparues et des nouvelles normes et lignes directrices internationales ont surgi afin de renforcer l'enjeu social dans les pratiques de la FRH. Cette intégration vise simultanément le bien être de l'employé et aussi l'intérêt de l'entreprise, et cela par un engagement dans une politique de ressources humaines motivante.

En effet, pour arriver à notre objectif, nous avons posé la problématique suivante :

« Quel est l'impact du développement durable sur la gestion des ressources humaines ? »

Le but de notre recherche vise à clarifier la notion de la DRHD (développement des ressources humaines durables), d'une autre manière, nous avons essayé de découvrir les nouvelles pratiques de la GRH dans une perspective du développement durable. Aussi nous avons présenté les nouveaux outils de pilotage inhérents au DRHD. Du moment que cette notion est floue, nous avons étudié en premier lieu les notions relatives à la responsabilité sociale de l'entreprise et au développement durable.

Pour concrétiser notre étude théorique et aussi pour tester nos hypothèses, nous avons procédé à une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de quelques entreprises implantées en Algérie, ensuite nous avons effectué l'analyse et la présentation des résultats de la recherche. Dans notre travail nous avons retenu un échantillon de 40 entreprises opérant sur le territoire algérien.

D'après notre recherche théorique, nous sommes arrivés à des résultats qui se traduisent au niveau des points suivants :

- Le développement durable concerne les politiques publiques, nous parlerons plus précisément de la responsabilité sociale de l'entreprise, s'agissant de sa prise en compte par l'entreprise.
- La norme ISO 26000 peut apporter un soutien technique pour les organisations qui souhaitent élaborer leurs stratégies RSE
- l'intégration de la RSE/DD peut être décliné dans les différents métiers de l'entreprise, à savoir, ressources humaines, production, marketing, finance,....
- Les mutations organisationnelles et du travail introduisent de nouvelles logiques dans la GRH fondées sur une approche compétence. A cet effet, l'intégration de la RSE/DD dans la fonction ressources humaines est une solution remarquable pour les entreprises.
- L'intégration de la notion de la responsabilité sociale de l'entreprise dans les pratiques de la fonction des ressources humaines représente une opportunité qui peut replacer cette fonction à un niveau stratégique
- la RSE fait appel à la GRH pour intégrer les principes du DD dans l'entreprise, aussi la fonction RH peut être influencée par les principes du DD, cela induit à des transformations dans les pratiques de cette fonction. De ce fait il y a une interaction entre les deux concepts, d'une autre manière, la GRH a une influence sur la RSE/DD et d'une autre part, la RSE/DD a une influence sur la GRH.
- le directeur des ressources humaines à un rôle important pour clarifier cette démarche et pour garantir sa bonne conduite, il est soumis à une extension de ses rôles classiques.
- Pour répondre aux problématiques sociales des salariées le DRH doit introduire des actions socialement responsables dans leur tâche classique, aussi nous avons constaté que de nouvelles missions sont apparues.
- Nous avons constaté dans notre recherche théorique, que des les entreprises connues au niveau international qui ont intégré cette notion dans leur système de pilotage ont pu tirer bénéfice de ces applications. Aussi certaines entreprises ont négligé l'aspect social dans la gestion de leurs ressources humaines, ce qui a induit à un impact négatif sur la performance de l'entreprise.
- les outils de pilotage relatifs à la RSE qui concernent la GRH ont connu une forte évolution, aussi des institutions mondiales ont normalisé ces rapports pour qu'ils soient plus crédibles et transparents.
- les outils de pilotage de la fonction ressources humaines sont en pleine actualisation vu la nouveauté du concept du développement des ressources humaines durables « DRHD ».
- Les pratiques DRHD permettent aux entreprises de devenir un employeur responsable, cela va permettre de réduire le turnover des employés et d'attirer les meilleures compétences.

D'après notre recherche empirique au sein des entreprises implantées en Algérie, nous sommes arrivés à des résultats qui se traduisent au niveau des points suivants :

- l'Algérie est engagée en matière de développement durable au niveau national par les différentes réglementations et au niveau international en participant dans les différentes conférences mondiales. Mais, malgré tous ces efforts, il manque l'application concrète au niveau des entreprises nationales.
- En Algérie, 17 organisations volontaires ont adhéré à la mise en œuvre des principes de la responsabilité sociétale selon les lignes directrices de la norme ISO 26000 dans le cadre du projet RS MENA
- La mise en œuvre de cette norme est précaire au niveau nationale, Peu d'entreprises qui ont réussi l'intégration de cette norme dans la politique de l'entreprise, ce qui a induit, même, à l'ignorance des responsables que leur entreprise adopte cette norme
- il y a un manque de qualification dans ce domaine pour bien mener une démarche de RSE.
- il n'existe pas en Algérie des organismes externes spécialisés dans ce domaine permettant de suivre cette démarche et aussi pour effectuer des évaluations extra-financières afin de mettre en place des actions correctives.
- le but majeur d'une intégration d'une démarche RSE dans les entreprises sondées est consacré surtout pour l'aspect environnemental et aussi pour améliorer l'image de l'entreprise. Le facteur humain est loin d'être destiné par le DD/RSE dans nos entreprises.
- Les entreprises ayant intégré le DD manquent de procédure et de planification stratégique en matière de DRHD, ce qui induit à une mauvaise implantation des enjeux du DD dans la fonction ressources humaines l'entreprise.
- Les entreprises qui ont adopté le DD/RSE ont quelques pratiques de GRH responsable. En effet, selon notre étude empirique, nous avons constaté qu'il y a une influence de l'engagement dans une démarche RSE sur quelques fonctions de la DRH des entreprises questionnées, à savoir : conditions de travail, évaluation, communication et rémunération. Mais cette influence n'est pas généralisée sur toutes les fonctions. Alors notre hypothèse est partiellement confirmée.
- Il y a aussi une influence de l'engagement dans la norme ISO 26000 sur quelques fonctions, mais elle n'est pas aussi importante, à savoir : condition de travail, recrutement et rémunération. Cette situation est due essentiellement que plusieurs entreprises qui ont mis en œuvre cette norme ignorent les principes de cette dernière et comment l'appliquer dans la gestion de l'entreprise.
- Aussi, notre étude empirique nous a permis de constater que la notion de la RSE est ambiguë pour plusieurs entreprises algériennes
- Selon notre étude empirique, les pratiques de la fonction ressources humaines durables ont un impact positif sur le climat social des entreprises questionnées.

- Certaines entreprises algériennes sont caractérisées par un engagement implicite des principes de la RSE dans la fonction ressources humaines, sans aucune connaissance de cette dernière
- Il y a des entreprises multinationales qui sont des leaders dans les pratiques RSE/DD, et plus particulièrement dans les pratiques DRHD mais ils ne l'appliquent pas en Algérie.
- La majorité des entreprises qui ont affirmé avoir mis en œuvre le DD sont des grandes entreprises
- Il y a une relation entre la mise en œuvre des normes (ISO 9001, ISO14001, OHSAS18001) et l'intégration du DD, mais cette relation est plus forte avec la certification ISO 14001. Aussi toutes les entreprises ayant mis en œuvre l'ISO 26000 ont affirmé avoir intégré le DD.
- Notre étude empirique nous a permis de constater que le DD apporte plusieurs améliorations dans les entreprises sondées, notamment l'image positive de l'entreprise, le développement de relation de confiance et une meilleure qualité de service.
- Les conditions de travail sont plus importantes dans les entreprises qui ont intégré le DD. Nous constatons aussi que les entreprises algériennes donnent une importance concernant la protection et la sécurité des employés et prennent les mesures préventives pour palier les risques professionnelles. Mais nous remarquons que ces entreprises négligent l'écoute des besoins et suggestions de ses employés concernant le climat de travail et aussi la répartition des charges entre les employés est incorrecte.
- Les enquêtes d'évaluation et aussi les audits sociaux sont moins utilisés par les entreprises pour effectuer des évaluations auprès des employés, surtout pour les entreprises n'ayant pas intégré le DD.
- Les entreprises ayant intégré le DD accordent plus de considération à la communication, notamment les informations qui concernent la vision, la mission et les valeurs de l'Entreprise.
- Les pratiques inhérentes à la formation sont acceptables dans notre échantillon, pour les deux catégories des entreprises, quelques entreprises ont affirmé avoir effectué avec leurs employés des rencontres régulières d'évaluation de la performance pour identifier leurs besoins de formation. Cette formation est destinée pour toutes les catégories du personnel, aussi elle est régulière.
- Notre étude nous a montré que le recrutement est plus équitable pour les entreprises ayant intégré le DD, notamment le recrutement des handicapés, des jeune diplômés et l'occupation des femmes des postes de responsabilité.
- La rémunération est plus équitable au niveau des entreprises ayant intégré le DD, notamment la rémunération au mérite et aussi la rémunération en comparaison avec le marché. En revanche les deux catégories des entreprises affirment l'égalité dans la rémunération entre les femmes et les hommes.

- Les entreprises qui ont affirmé avoir intégré le DD dans leur système de management ont un climat social plus favorable concernant la satisfaction, la motivation et la fidélisation de leurs employés. Mais le nombre de conflits collectifs, le taux d'absentéisme, et le syndicat comme partenaire restent faibles pour les deux catégories des entreprises.

A la lumière des résultats trouvés durant notre recherche, nous pouvons formuler les recommandations suivantes :

- Il est important que les entreprises algériennes intègrent la RSE/DD dans la gestion de leurs ressources humaines, cela peut avoir plusieurs avantages pour l'entreprise au niveau social et économique.
- Les entreprises qui ont intégré le DD doivent mettre en œuvre des actions concrètes concernant les pratiques de la gestion des ressources humaines responsable (DRHD). les faux discours par les entreprises qui proclament que ses pratiques de GRH sont responsables, peut démotiver leur personnel, et sa relation avec ces derniers ne devienne pas construite sur la confiance
- La réglementation qui concerne le développement durable inhérente au deux volets social et environnemental doit être appliquée réellement, et doit être suivies par l'Etat pour qu'elle soit respectée par les entreprises.
- Organiser des journées d'animations et des séminaires ainsi que des portes ouvertes par les universités, les ministères, l'IANOR ou des associations spécialisées dans le domaine du DD/RSE, pour la sensibilisation des entreprises et aussi pour qu'elles permettent de comprendre la démarche de la responsabilité sociale de l'entreprise et aussi l'intérêt d'une telle intégration pour l'entreprise. En plus, les entreprises doivent être au courant des certifications qui concernent la mise en œuvre de la RSE/DD
- Une bonne adoption de l'ISO 26000 peut permettre à l'entreprise de mieux intégrer les principes du développement durable dans la gestion stratégiques des ressources humaines
- La mise en œuvre des normes relatives à la RSE comme la norme ISO 26000, doit être assistée par des experts et par des organismes spécialisés pour que l'intégration soit correcte.
- Les entreprises nationales devront pouvoir bénéficier des expériences déjà évoquées par les bonnes pratiques des entreprises internationales en matière de DRHD
- Les directeurs des ressources humaines et leurs équipes doivent avoir les connaissances et les compétences nécessaires en matière de RSE/DD afin de bien mener les pratiques RH durables.
- Les entreprises doivent fournir des formations pour leur personnel dans les domaines du DD et la RSE, et cela pour qu'ils puissent contribuer à la démarche de la RSE.

Aussi, cette formation peut instaurer la culture du développement durable dans l'entreprise

- L'entreprise doit mettre en place une véritable politique RSE pour répondre aux attentes de leurs ressources humaines.
- Les entreprises algériennes doivent changer leurs schémas fonctionnels anciens et leurs anciens processus afin de répondre aux nouvelles exigences sociales et sociétales émergentes.
- Pour les entreprises qui ont intégré le DD, celles-ci ne doivent pas s'intéresser seulement à l'aspect environnemental, car le volet social qui concerne leurs employés se considère comme un enjeu majeur pour l'entreprise qu'elle ne doit pas le négliger.
- Le directeur des ressources humaines doit collaborer à l'établissement de la stratégie de DD/RSE afin de mettre en place des pratiques de GRH durable
- Les entreprises devront constituer une démarche de recrutement selon les principes de DD, et cela en choisissant les candidats selon leurs cultures en matière de DD, en plus des autres critères demandés pour occuper le poste. Cette action peut instaurer au candidat l'idée que cette entreprise est fondée sur les principes du DD. D'ailleurs, il y a beaucoup de compétences qui cherchent à travailler dans des entreprises responsables.
- Aussi l'entreprise doit inciter le recrutement des jeunes diplômés pour que le climat de travail soit plus motivant.
- Le recrutement des handicapés est imposé par la loi qui stipule que les handicapés devront représenter 1% de leur effectif. Les entreprises devront prendre en considération cette tranche de notre société, sachant que cet acte va permettre à motiver les employés de l'entreprise, et aussi ces derniers vont devenir fiers d'avoir travaillé dans une entreprise responsable.
- Le recrutement à l'anonymat est un autre acte du recrutement durable pour qu'il soit plus transparent.
- Les entreprises doivent recourir à des instruments et des outils leur permettant de suivre et d'évaluer les pratiques de la DRHD, comme le bilan social, le tableau de bord social, les reportings, l'audit social et RSE.
- L'Etat doit renforcer l'existence des bureaux spécialisés dans l'évaluation des informations extra-financières
- Les entreprises doivent assurer une ambiance de travail favorable pour garder les compétences dans l'entreprise et aussi pour attirer la main d'œuvre qualifiée.
- Les entreprises doivent être à l'écoute des besoins de leurs employés et des suggestions qui concernent le climat de travail. Aussi des enquêtes de satisfaction sont recommandées auprès des employés
- La répartition de la charge de travail doit être correcte entre les employés de l'entreprise

- L'employé doit être informé sur la vision, la mission, les valeurs de l'entreprise et aussi sur ses décisions importantes. En outre, la communication entre les différents services de l'entreprise est indispensable pour garantir le bon accomplissement des tâches, et aussi pour que les employés deviennent plus motivants
- La formation doit être continue et régulière et cela par l'organisation des rencontres régulières d'évaluation de performance afin d'identifier leurs besoins de formation
- Pour que les employés soient fideles et motivés, l'entreprise doit mettre un système de rémunération équitable en interne entre les salariés en assurant une rémunération au mérite et aussi en respectant la différence de rémunération entre les catégories salariales. Et en externe, en assurant une rémunération juste en comparant avec celle octroyée sur le marché dans le même secteur.
- Le syndicat doit être considéré comme un partenaire. Pour cela leurs membres doivent être proches des employés pour bien communiquer leurs requêtes.

Au cours de notre recherche nous avons rencontré plusieurs contraintes parmi lesquelles le manque d'ouvrages qui abordent la relation entre le développement durable et la gestion des ressources humaines ainsi que des problèmes qui ont surgi durant la recherche empirique dus à la confidentialité des informations ainsi que l'administration du questionnaire.

Parmi les thèmes qui ont surgi à travers notre recherche, nous citons :

- L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise
- L'audit social et la responsabilité sociale de l'entreprise
- Les perspectives du développement des ressources humaines durables dans les entreprises Algériennes
- Les outils de pilotages de la gestion des ressources humaines durable
- La planification stratégique et sa relation avec le développement durable
- L'impact de la norme ISO26000 sur la gestion des ressources humaines
- L'impact du DRHD sur la performance durable de l'entreprise

BIBLIOGRAPHIE

Livres

- Aubrun Mérylle, Bermond Franck, Brun Emilie et al, ISO 26000 - Responsabilité sociétale, édition AFNOR, Paris, 2010.
- Autissier David, Simonin Blandine, Mesurer la performance des ressources humaines, Editions d'Organisation, Paris, 2009.
- Bachy Bruno, Christine Harache, Toute la fonction management, DUNOD, Paris, 2010.
- Barabel Michel, Meier Olivier, Manageor : Les nouvelles pratiques du management, 3ème édition, Dunod, Paris, 2015.
- Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André, A quoi ressemblera la fonction RH demain ?, Dunod, Paris, 2014.
- Baraud Jacqueline , Françoise Kittel et Moule Martine, la fonction ressources humaines, 2^e édition, Dunod, Paris, 2004.
- BARTHE Nicole et ROSE Jean-Jacques, RSE entre globalisation et développement durable, de boeck, Bruxelles, 2011.
- Benchemam Faycel, Galindo Géraldine, Mémentos LMD - Gestion des ressources humaines, 5^{ème} édition, Gualino, France, 2015.
- Berland Nicolas et Simon François-Xavier, Le contrôle de gestion en mouvement, EYROLLES, Paris, 2010.
- Besseyre Des Horts Charles-Henri, RH au quotidien : 100 fiches, Ed. 2, Dunod, Paris, 2015.
- Boras Karin, Développement durable : l'avenir des PME, AFNOR, France, 2011.
- Bournois Frank, Point Sébastien, Rojot Jacques, Scaringella Jean-Louis, RH les meilleures pratiques, édition d'Organisation, Paris, 2007.
- Boyer Luc, Equilbey Noël, G.R.H. - Nouvelles pratiques, EMS Editions, France, 2003.
- Brodhag Christian, Breuil Florent, Gondran Natacha, Ossama François, dictionnaire du développement durable, AFNOR, Paris, 2004.
- Brun Emilie, Comprendre ISO 26000, AFNOR, Paris, 2011.
- Bürgenmeier BEAT, Economie du développement durable, de boeck, Bruxelles, 2008.
- CADIN Loïc, GUERIN Francis, La gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2015.
- Cadin Loïc, Guérin Francis, Pigeyre Frédérique, Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie, Dunod, 2003.
- CALISTI Bernard, KAROLEWICZ Francis, RH et développement durable, Éditions d'Organisation, Paris, 2005.
- Campoy Eric, Maclouf Etienne, Mazouli Karim, Valérie Neveu, Gestion des ressources humaines, Pearson, Paris.

- Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, La responsabilité sociale d'entreprise, La découverte, Paris, 2007.
- Caumont Daniel, Pinson Christian, Les études de marché, Ed. 5, Dunod, Paris, 2016.
- Chauveau Alain, Rosé Jean-Jacques, l'entreprise responsable, Éditions d'Organisation, Paris, 2003.
- Citeau Jean-Pierre, Gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2002.
- Claude Jean-François, l'éthique au service du management, 2^{ème} édition, édition Liaisons, Paris, 2002.
- Cohen Annick, Toute la fonction Ressources Humaines, Dunod, Paris, 2006.
- Colin Frederic, La gestion des ressources humaines dans la Fonction publique, Gualino, Espagne, 2016.
- Costa Nathalie, Gestion du développement durable en entreprise, Edition Ellipses, Paris, 2008.
- Delchet Karen, Développement durable l'intégrer pour réussir, Afnor, Paris, 2007.
- Delchet Karen, qu'est-ce que le développement durable, AFNOR, Paris, 2004.
- Dion Michel, Wolff Dominique et al, Le développement durable, DUNOD, Paris, 2008.
- Droz Yvan, Lavigne Jean-Claude, Ethique et développement durable, Karthala, Paris, 2006.
- Dubigeon Olivier, mettre en pratique le développement durable, 2^{ème} édition, Village Mondial(Pearson), Paris, 2005.
- Dubigeon Olivier, Piloter un développement responsable -Quels processus pour l'entreprise ?, 4^{ème} édition, Maxima, Paris, 2015.
- Fahd Rita, Marketing durable, Vuibert, France, 2013.
- FAISANDIER Sylvie, SOYER Jacques, Fonction formation, édition d'organisation, Paris, 2007.
- Faucher Solange , Vade-mecum de l'auditeur Systeme de Management Integre et QSE, AFNOR, France, 2007.
- Ferar Driss, Construire des pratiques de management des ressources humaines durable au Maroc, L'Harmattan, Paris, 2016.
- Féron Geneviève ; Debas Dominique ; Genin Anne-Sophie, ce que le développement durable veut dire, édition d'Organisation, Paris, 2003.
- Ferrary Michel, Management des ressources humaines : Marché du travail et acteurs stratégiques, Dunod, Paris, 2014.
- Gerbier Jean, organisation et fonctionnement de l'entreprise, TEC et DOC-LAVOISIER, Paris, 1993.
- Ghislain Deslandes, Le management éthique, DUNOD, Paris, 2012

- Gond Jean-Pascal ; Igalens Jacques, manager la responsabilité sociale de l'entreprise, PEARSON, Paris, 2012.
- Gouriran Monique, Responsabilité sociétale et ressources humaines, AFNOR, Paris, 2011.
- Grumberg Sandrine, 100 questions pour comprendre et agir - Les achats durables, AFNOR, France, 2011.
- Guay Louis, Doucet Laval, Bouthillier Luc, Debailleul Guy, Les enjeux et les défis du développement durable (connaître, décider, agir), Presses Université Laval, Canada, 2004.
- Guerrero Sylvie, Les outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2014.
- Guillot-Soulez Chloé, La gestion des ressources humaines , Ed. 9, Gualino, France, 2016.
- Haegel Annick, Toute la fonction Ressources Humaines : Savoirs - Savoir-faire - Savoir-être, Ed. 3, Dunod, 2016.
- Haumont Julien et Marois Bernard, les meilleures pratiques de l'entreprise et de la finance durable, édition d'Organisation, Paris, 2010.
- Iacono Geneviève, Gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, Gualino, Paris, 2008.
- Igalens Jacques, La responsabilité sociale des entreprises : Défis, risques et nouvelles pratiques, Eyrolles, Paris, 2012.
- IGALENS Jacques, PERETTI Jean-Marie, Audit social, édition d'organisation, Paris, 2008.
- Iribarne Patrick, Verdoux Stéphane , Évaluer et valoriser les performances responsables, AFNOR, 2012.
- Jean brilman, Jacques Hérard, les meilleures pratiques de management, édition d'organisation, 6eme édition, Paris, 2006.
- Joëlle Imbert, Les tableaux de bord RH : Construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage , Eyrolles, Paris, 2014.
- Jounot Alain, 100 questions pour comprendre et agir - RSE et développement durable, AFNOR, 2010.
- Jounot Alain, Lallement Christiane, Développement Durable vers une nouvelle gouvernance des entreprises, AFNOR, France, 2003.
- Jouy-en-Josas, Strategor, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004.
- Lamy Michel, Au nom de l'écologie et du développement durable, Le Sang de la Terre, Paris, 2010.
- Lazzeri Yvette, Moustier Emmanuelle, LE DÉVELOPPEMENT DURABLE Du concept à la mesure, l'Harmattan, Paris, 2008.
- LE GALL Jean-Marc, La gestion des ressources humaines, Que sais-je ? Collection, PUF, Paris, 2002.

- Leblanc Stéphanie, Baddache Farid, Les fiches outils de la RSE : 100 fiches opérationnelles, Eyrolles, Paris, 2015.
- Lecomte Séverine, Adary Assaël, L'ISO 26000 en pratique : Faire de la responsabilité sociale un levier de performance pour l'entreprise, Dunod, 2012.
- Lépineux François, Rosé Jean-Jacques, Bonanni Carole, La RSE - La responsabilité sociale des entreprises : Théories et pratiques, 2ème édition, Dunod, Paris, 2016.
- Lethielleux Laëtitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 10^{ème} édition, Gualino, France, 2016-2017.
- Logossah Kinvi, Hervieux Chantal, M'Zali Bouchra, La responsabilité sociale des entreprises : pratiques et impacts, édition Publibook, France, 2014.
- Maadani Martine, Saïd Karim, Management et pilotage de la performance, Hachette, Paris, 2009.
- Madoz Jean-Pierre, 100 questions pour comprendre et agir Ethique professionnelle, AFNOR, France, 2007.
- Marcolino Pierre-Michel do, Les fiches outils du responsable RH : 110 fiches opérationnelles, Eyrolles, 2014.
- Martory Bernard, Crozet Daniel, Solnik Bruno, Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances, 9ème édition, Dunod, Paris, 2016.
- Maymo Vincent, Murat Geoffroy, Développement durable et RSE, DUNOD, Paris, 2013.
- Méaux Florence, Jounot Alain, Entreprises performantes et responsables, c'est possible, AFNOR, 2014.
- Meignant Alain, manager la formation, édition liaisons, Paris, 2001.
- Moulette Pascal, Roques Olivier, Maxi Fiches de gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2014.
- Moutot Jean-Michel, Bascoul Ganaël, Marketing et développement durable : Stratégie de la valeur étendue, Dunod, Paris 2009.
- Najim Annie, Hofmann Élisabeth, Marius-Gnanou Kamala, Les entreprises face aux enjeux du développement durable, Edition Karthala, Paris, 2003.
- OCDE (L'Organisation de coopération et de développement économiques), *Coopération pour le développement 2012 – Comment intégrer durabilité et développement*, Éditions OCDE, 2012.
- ORSE, Développement durable et entreprise, AFNOR, Paris, 2004.
- Otter Martine, Sidi Jacqueline, Hanaud Laurent, Guide des certifications SI, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2009.
- Palazzo Guido et Wentland Maia, Pour un management responsable, PEARSON, Paris, 2011.
- Pascal Bello, Stratégie et RSE, Dunod, Paris, 2014.
- Pennequin Gilles, Mocilnikar Antoine-Tristan, L'ATLAS développement durable et responsable, EYROLLES édition d'Organisation, Paris, 2011.

- Peretti Jean-Marie, FAQ Ressources humaines, DUNOD, Paris, 2006.
- Peretti Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 20e édition, Vuibert, Paris, 2016.
- Peretti Jean-Marie, ressources humaines et gestion des personnes, Vuibert, Paris, 2005.
- Peretti Jean-Marie, Ressources humaines, 14ème édition, Vuibert, Paris, 2013, 2013.
- Pinet Claude, 10 clé pour réussir sa certification QSE, AFNOR, Paris, 2009.
- Postel Nicolas, Sobel Richard, Dictionnaire critique de la RSE, Presses Universitaires du Septentrion, Lille, France, 2013.
- Provost Vanhecke Élisabeth, Sibille François, Oser manager ISO 26000, AFNOR, 2013.
- Reynaud Emmanuelle, Depoers Florence, Gauthier Caroline, Le développement durable au cœur de l'entreprise, Dunod, Paris, 2011.
- Rosé Jean-Jacques, Responsabilité sociale de l'entreprise, de boeck Université, Bruxelles, 2006.
- Salmon Anne, Turcotte Marie-France, La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2005.
- Scouarnec Aline, Poilpot-Rocaboy Gwenaëlle, Quels métiers RH pour demain?, Dunod, Paris, 2016.
- Sobczak André et Minvielle Nicolas, Responsabilité globale, Vuibert, Paris, 2011.
- Tahri Najoua, Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens, EMS Editions, Paris, 2014.
- Thévenet Maurice, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Anne-Françoise Bender, Fonctions RH, PEARSON, Paris, 2ème édition, 2009.
- Thévenet Maurice, Igalens Jacques, Orsoni Jacques, Ressources humaines et responsabilités sociétales : Mélanges en l'honneur du Professeur Jean-Marie Peretti, EMS Editions, Paris, 2014.
- Tixier Maud, Communiquer sur le développement durable, édition d'Organisation, Paris, 2005.
- Vermeulin Christian, Vermeulin Frédéric, Comprendre et entreprendre une démarche RSE, AFNOR, Paris, 2012.
- Wackermann Gabriel, Le développement durable, Ellipses, Paris, 2008.
- Widloecher Patrick et Querne Isabelle, Le guide du développement durable en entreprise, Éditions d'Organisation, Paris, 2009.
- Wirtz Peter, Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, la découverte, Paris, 2008.
- Wolff Dominique –Fabrice Mauléon, le management durable, Lavoisier, Paris, 2005.
- Zghal Riadh, Scouarnec Aline, Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie, Vuibert, France, 2005.

Thèses et Mémoires

- Belghanami Wacila, La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, mémoire de magister, université d'Oran 2013-2014.
- Dubouchet Véronique, Ponçon Yaël et Taupenas Philippe, Mémoire «la responsabilité sociale de l'entreprise, élément incontournable du développement de l'entreprise et de ses ressources humaines », MBA MRH – Décembre 2004, Université de Paris Dauphine.
- Lapalle Marie, thèse de doctorat, Étude des impacts de la démarche globale de RSE sur les attitudes et comportements des parties prenantes internes et externes de l'organisation : salariés, clients et militants, l'Université Toulouse 1 Capitole , dans le cadre de École Doctorale Sciences de Gestion (Toulouse) ,sous la direction de Jacques Igalens, 2012.
- Mardam Bey MANSOUR Fadoie (Doctorat en management et administration des affaires, économie d'entreprise et Directeur du Centre d'Etudes Bancaires),L'intégration de la responsabilité sociale dans l'entreprise, <https://fgm.usj.edu.lb/pdf/a82013.pdf> consulté le 03/08/2017.

Articles et revues

- Beaupré Daniel, Cloutier Julie, Gendron Corinne, Jiménez Amparo, Morin Denis, Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale, *Revue internationale de psychosociologie* 2008/2, Volume XIV, p. 77-140.
- Benachour Ratiba, La responsabilité sociale des entreprises en algérie : quelle réalité ?, *Revue d'économie et de statistique appliquée : revue trimestrielle* édité par l'ENSSEA (ex. I.N.P.S), N°: 25 – 2016, www.enssea.net/enssea/majalat/2526.pdf , consulté le 11/09/17.
- Bessire Dominique, Onnée Stéphane. Les agences de notation sociétale : la quête de légitimité dans un champ organisationnel en construction. *COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S)*, May 2006, Tunisie. pp.CD-Rom, 2006. <halshs-00548091> <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548091> .
- Brodhag Christian , Gondran Natacha et Delchet Karen , « Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour de guide SD 21000 », *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Volume 5 Numéro 2 | novembre 2004, mis en ligne le 01 novembre 2004, consulté le 15 août 2017. URL : <http://vertigo.revues.org/3482> consulté le 16/08/2017.
- DEJEAN Frédérique, GOND Jean-Pascal, La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, *Revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 7, N° 1, mars 2004*, p. 5 – 31.
- EL AMRANI EL HASSANI Afafe - *AOURIK Abdelhak* - El Ouizgani Imane, **La perception des pratiques de Gestion Responsable des Ressources Humaines dans les entreprises marocaines** https://www.academia.edu/10890723/La_perception_des_pratiques_de_Gestion_Responsable_des_Ressources_Humaines_dans_les_entreprises_marocaines , consulté le 01/08/2017.

- Frimousse Soufyane et Foudad Yassine, Perception de RSE, ISO 26 000, climat émotionnel et implication : le cas d'une PME algérienne, [.http://www.terence.dz/?q=article/perception-de-rse-iso-26-000-climat-%C3%A9motionnel-et-implication-le-cas-d%E2%80%99une-pme-alg%C3%A9rienne](http://www.terence.dz/?q=article/perception-de-rse-iso-26-000-climat-%C3%A9motionnel-et-implication-le-cas-d%E2%80%99une-pme-alg%C3%A9rienne) consulté le 10/09/2017.
- Igalens Jacques, Gond Jean-Pascal , La mesure de la performance sociale de l'entreprise, , Revue de Gestion des Ressources Humaines, Eska, 2003, pp.111-130.
- Mercier Samuel, « Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? . », Revue *Management & Avenir* 3/2010 (n° 33) , p. 142-156.
- Mercier Samuel, Gond Jean-Pascal, Cahier du FARGO (Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations) n° 1050502 - Mai 2005.
- MERCIER Samuel, La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise, revue *Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 3, septembre 2000, p. 101 – 123.*
- Meyssonier François, Comment piloter la responsabilité sociale de l'entreprise ?. 2010. <hal-00547747>, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00547747/>, consulté le 16/08/2017.
- MEZIANE Mohamed - ancien DRH de AMC, consultant et vice-président de l'ALGRH (ALGRH-Algérie)-, Evolution de la fonction ressources humaines en Algérie, <http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projet-agera/fonctionrhpaysmediterranee/29-evolutionfonction-rhalgerie> , consulté le 29/08/2017
- Peretti Jean-Marie, « Et si le DRH devenait DRHRS ? », site RH INFO, 25.04.2012, (<http://www.rhinfo.com/thematiques/organisation-et-communication/et-si-le-drh-devenait-drhrs> consulté le 23/06/2017)
- Renaud Angèle, Berland Nicolas, MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT ", Mai 2007, France. pp.CD-Rom,2007.<halshs-00544875>, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/>, consulté le 16/08/2017.
- Tchankam Jean-Paul , Estay Christophe , La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise, Revue Gestion 2000 Volume 21 - numéro 4 – 2004.

Conférence, congrès et Rapport

- ALAMI Hasna, (Université ChouaibDoukkali, El Jadida), La responsabilité sociale des entreprises et gestion des ressources humaines: vers de nouvelles pratiques innovantes et responsables, XXX èmes Journées du développement ATM 2014 COLLOQUE, Ethique, entrepreneuriat et développement UNIVERSITE Cadi Ayyad, MARRAKECH 29, 30 et 31mai 2014.
- Attarça Mourad, Jacquot Thierry, La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales, XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005.

- Boatright John, Les ateliers de l'éthique V1- N1, Printemps / spring 2006, Quel avenir pour la gestion des parties prenantes ? School Of Business Administration, Loyola University Of Chicago, p43
- Borter Silna et al. (2011), « Vers un modèle de GRH durable ». XXII congrès de l'AGRH à Marrakech, du 26 ou 28 octobre 2011, <https://www.agrh.fr/actes-des-congrs> consulté le 19/06/17 .
- Cherif Lalhoul et Ali Toubache, RSE : de la performance financière à la performance globale, 14^e Université de Printemps de l'Audit Social, Éditeurs scientifiques Jean-Marie PERETTI - Aline SCOUARNEC - Assya KHIAT, Audit(s) de la fonction ressources humaines dans un contexte de changements, Oran, Algérie 16 & 17 mai 2012.
- DUBRUC Nadine & SALAMEH BCHARA Nahla, Les pratiques de GRH durable en PME, 16^{ème} Université de Printemps IAS Pékin 2014.
- Gond Jean-Pascal et Mercier Samuel, "Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature", par, Actes du 15^e Congrès de l'AGRH, UQAM, Montréal, 1-4 septembre 2004, p. 379-399.
- MAAZOUZ Mokhtar , DJAIZ Karim, La responsabilité Sociétale et la performance de GRH dans les entreprises – Intervention au Colloque international « les organisations et la responsabilité sociale » Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion , Université de Béchar, 14-15/02/2012, <http://www.iefpedia.com/france/?p=1076> , consulté le 15/08/2017.
- Maurand-Valet Anne et al. (2011), « Norme ISO 14001 et gestion des ressources humaines (GRH). Etude du cas d'une petite entreprise (PE) par une méthodologie hybride ». XXII congrès de l'AGRH à Marrakech, du 26 ou 28 octobre 2011, <https://drive.google.com/file/d/0Bw-9yYD0pWtvTU1ZaUhnWjEtRVE/view> consulté le 21/06/2017.
- Naro Gérard, Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting, , Actes du séminaire national « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques », 23, 24, 25 et 26 août 2005, Cité internationale universitaire, Paris.
- OCDE et G20, Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE, Rapport de l'OCDE aux ministres des Finances et aux gouverneurs des banques centrales du G20, OCDE, Septembre 2015.
- ORSE (observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises), Guide La promotion de l'ISR par les établissements financiers, Novembre 2009, p 11.
- RAPPORT NATIONAL DE L'ALGERIE, 19^{ème} session de la Commission du Développement Durable des Nations Unies (CDD-19), Mai 2011, www.un.org/esa/dsd/dsd_aofw_ni/ni_pdfs/NationalReports/algeria/full_report.pdf consulté le 29/08/2017.
- Salameh Bchara Nahla, Dubruc Nadine, Berger-Douce. Sandrine Le discours de la GRH dans les outils RSE. *RIODD 2016*, Jul 2016, Saint-Étienne, France. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01350015> consulté le 21/06/17.

Webographie

<http://www.afg.asso.fr> (site officiel de l'Association Française de la Gestion financière (AFG))

<http://www.drhd.fr/index.php/notre-concept/definitions> Le site DRHD , Francis Karolewicz est le fondateur et gérant du Cabinet FMK consulting , consulté le 01/08/2017.

<http://www.frenchsif.org> (site officiel du Forum pour l'investissement responsable (FIR), connu sous le nom de *French SIF (Social Investment Forum)* à l'international)

http://www.globalcompactfrance.org/images/bibliotheque_documentaire/Guide_de_rAdaction_des_COP_GC_ADVANCED_2016.pdf consulté le 12/08/2017

<http://www.globalcompact-france.org/p-28-les-10-principes> consulté le 12/08/2017

<http://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G3-French-Reporting-Guidelines.pdf> consulté le 12/08/2017

<http://www.ianor.dz> (L'institut Algérien de Normalisation (IANOR))

<http://www.iso.org>

<http://www.novethic.fr/isr-et-rse/comprendre-lisr/definitions-et-objectifs.html>

<http://www.orse.org/fichier/2551> consulté le 14/08/2017

<http://www.p3a-algerie.org/atelier-thematique-lancement-programme-spring/>

ANNEXES



Une initiative du Secrétaire Général
des Nations Unies, mise en place par
le programme des Nations Unies pour
l'Environnement Initiative Financière
(UNEP FI) et le Pacte Mondial
des Nations Unies

Principes pour l'Investissement Responsable



UNEP Finance Initiative
Innovative financing for sustainability



Les Principes pour l'Investissement Responsable

En tant qu'investisseurs institutionnels, nous avons le devoir d'agir au mieux des intérêts à long terme de nos bénéficiaires. Dans ce rôle fiduciaire, nous estimons que les questions environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise (ESG) peuvent influencer sur la performance des portefeuilles d'investissement (à des degrés divers selon les entreprises, les secteurs, les régions, les classes d'actifs et le moment). Nous sommes en outre convaincus que l'application de ces Principes pourra mettre les investisseurs mieux en phase avec les grands objectifs de la société. En conséquence, dans la mesure où cela est compatible avec nos responsabilités fiduciaires, nous prenons les engagements suivants :

1 Nous prendrons en compte les questions ESG dans les processus d'analyse et de décision en matière d'investissements.

Actions possibles :

- Aborder les questions ESG dans les exposés de politique d'investissement
- Soutenir l'élaboration d'outils, de méthodes de mesure et d'analyses pour les questions ESG
- Déterminer dans quelle mesure les gestionnaires internes de portefeuilles sont capables de prendre en compte les questions ESG
- Déterminer dans quelle mesure les gestionnaires externes de portefeuilles sont capables de prendre en compte les questions ESG
- Demander aux prestataires de services d'investissement (comme les analystes financiers, les consultants, les courtiers, les sociétés de recherche ou les agences de notation) de prendre en compte les facteurs ESG dans les recherches et analyses en cours
- Encourager la recherche universitaire et autre sur ce thème
- Préconiser de former les spécialistes de l'investissement aux questions ESG

2 Nous serons des investisseurs actifs et prendrons en compte les questions ESG dans nos politiques et pratiques d'actionnaires.

Actions possibles :

- Elaborer et rendre publique une politique actionnariale active conforme aux Principes
- Exercer les droits de vote ou contrôler la conformité de la politique de vote (si les droits de vote sont délégués)
- Mettre en place une capacité d'engagement (directement ou par délégation)
- Participer au développement de la politique et des règles de l'entreprise et à la fixation de normes (par exemple pour la promotion et la protection des droits des actionnaires)
- Déposer des résolutions d'actionnaires conformes aux considérations ESG à long terme
- Mettre en œuvre des démarches d'engagement auprès des sociétés sur les questions ESG
- Participer à des initiatives d'engagement concertées
- Demander aux gestionnaires de portefeuilles de mettre en œuvre des démarches d'engagement sur les questions ESG et d'en rendre compte

3 Nous demanderons aux entités dans lesquelles nous investissons de publier des informations appropriées sur les questions ESG.

Actions possibles :

- Demander la publication de rapports standardisés sur les questions ESG (à l'aide d'outils comme la Global Reporting Initiative)
- Demander que les questions ESG soient prises en compte dans les rapports financiers annuels
- Demander aux entreprises des informations sur l'adoption/le respect des normes, standards, codes de conduite ou initiatives internationales (comme le Pacte mondial des Nations Unies) qui sont pertinents
- Soutenir les initiatives et les résolutions d'actionnaires en faveur de la publication d'informations sur les questions ESG.

4 Nous favoriserons l'acceptation et l'application des Principes auprès des acteurs de la gestion d'actifs.

Actions possibles :

- Faire figurer des prescriptions relatives aux Principes dans les invitations à soumissionner (appels d'offre)
- Adapter les mandats d'investissement, les procédures de contrôle, les indicateurs de performance et les régimes d'incitation en conséquence (par exemple, veiller à ce que les processus de gestion des investissements tiennent compte, lorsque cela est pertinent, des horizons à long terme)
- Faire connaître les attentes concernant les questions ESG aux prestataires de services d'investissement
- Revoir les relations avec les prestataires de services qui ne satisfont pas aux attentes concernant les questions ESG
- Soutenir la mise au point d'outils d'analyse comparative concernant la prise en compte des questions ESG
- Soutenir les évolutions de la réglementation ou des politiques qui permettent d'appliquer les Principes

5 Nous travaillerons ensemble pour accroître notre efficacité dans l'application des Principes.

Actions possibles :

- Soutenir/participer à des réseaux et des plateformes d'information pour le partage d'outils, la mise en commun de ressources et l'exploitation des rapports des investisseurs comme sources d'enseignements
- Aborder ensemble les nouvelles questions pertinentes qui se posent
- Mettre sur pied ou soutenir des initiatives de collaboration appropriées

6 Nous rendrons compte individuellement de nos activités et de nos progrès dans l'application des Principes.

Actions possibles :

- Indiquer comment les questions ESG sont prises en compte dans nos pratiques d'investissement
- Indiquer les activités menées en tant qu'actionnaire actif (vote, engagement et/ou concertation)
- Indiquer ce qui est demandé aux prestataires de services à propos des Principes
- Fournir des informations aux bénéficiaires sur les questions ESG et les Principes
- Rendre compte des progrès et/ou des réalisations en rapport avec les Principes selon l'approche «se conformer ou expliquer»¹
- S'efforcer de déterminer l'impact des Principes
- Utiliser le «reporting» pour faire progresser la prise de conscience au sein d'un vaste ensemble de parties prenantes

[1] En vertu de l'approche «se conformer ou expliquer» («Comply or Explain»), les signataires sont tenus d'indiquer comment ils appliquent les Principes ou de fournir une explication lorsqu'ils ne s'y conforment pas.

Les Principes pour l'investissement responsable ont été établis par un groupe international d'investisseurs institutionnels en raison de l'importance croissante des questions environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise pour les pratiques d'investissement. Ce processus a été institué par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies.

En signant ces principes, nous nous engageons publiquement, en tant qu'investisseurs, à les adopter et à les appliquer dans la mesure où cela est compatible avec nos responsabilités fiduciaires. Nous nous engageons également à évaluer l'efficacité et à améliorer le contenu des Principes avec le temps. Nous sommes convaincus que cela nous rendra plus à même de répondre à nos engagements envers les bénéficiaires et de mieux faire concorder nos activités d'investissement avec les intérêts généraux de la société.

Nous encourageons les autres investisseurs à adopter les Principes.



**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique**
Ecole supérieure de commerce

Dans le cadre de la préparation d'un Doctorat en Management, sous le thème de recherche : «**L'IMPACT DU DEVELOPPEMENT DURABLE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**», nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire, tout en sachant que ces réponses prendront un peu de votre temps précieux.

Ce questionnaire est indispensable pour notre recherche scientifique ; pour cela nous vous prions de répondre objectivement à nos questions, nous espérons aussi la précision de vos réponses afin qu'il soit exploitable.

Aussi, toutes les informations recueillies resteront confidentielles (questionnaire anonyme) et ne seront utilisées, exclusivement, qu'à des fins de recherche scientifique.

Merci pour votre collaboration.

I- Questions générale sur l'entreprise

1- Votre entreprise : - Est-elle une :

- Entreprise publique
- Entreprise privée
- Entreprise mixte

- Est-elle une :

- Entreprise nationale
- Entreprise étrangère
- Entreprise mixte (.....% Algérie,% étrangère)

- Travaille dans le secteur d'activité :

- Industrie
- Bâtiment et travaux public
- Services/commerce/distribution/ transport
- Hôtellerie / Tourisme
- Agriculture
- Banque/Finance/Assurance
- Formation/enseignement
- Energie
- Autre citez le secteur :

2- la taille de votre entreprise est :

Petite moyenne grande

3- Votre entreprise, est elle certifiée ?

Oui Non

4- Si oui, quelle (s) certification (s)? (*plusieurs réponses permises*)

ISO 9001 ISO 14001 OHSAS 18001

Autre (veuillez préciser svp): _____

5- Avez-vous mis en œuvre la norme ISO 26000 ?

Oui Non

6- Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?

Oui Non

Si « non », allez directement à (III)

Si « oui », ne répondez pas à (V)

Etes-vous en accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes

Veillez cocher une réponse par ligne.

II- L'évaluation de l'application de la responsabilité sociale de l'entreprise (Pour les entreprises ayant répondu « oui » à la 6^{ème} question)

A) le but de l'intégration d'une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Ne sais pas/ pas d'opinion	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
1/ Améliorer la performance économique					
2/ Préserver l'environnement, l'énergie, les ressources naturelles					
3/Développer l'image de l'entreprise					
4/ Moyen de limiter les risques					
5/ Une exigence imposée par les parties prenantes externes *					
6/ Revendication du personnel					
7/ Nouveaux marchés.					
B) les améliorations apportées après la mise en œuvre de responsabilité sociale de l'entreprise	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Ne sais pas/ pas d'opinion	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
1/Développement de relations de confiance et meilleure intégration locale de l'entreprise					
2/Performances économiques améliorées					
3/ L'augmentation du volume des ventes et du chiffre d'affaires					
4/ Attirer les investisseurs					
5/Motivation et fidélisation du personnel					
6/ Attirer les nouvelles compétences					
7/Image positive de l'entreprise auprès de ses parties prenantes externes *					
8/ Meilleure qualité du service ou des produits					
9/ Ouverture de nouveaux marchés ou nouveau positionnement sur le marché					

* Parties prenantes externes : clients, fournisseurs, banques, assureurs, Etat et collectivités, opinion publique, médias, investisseurs/actionnaires.

C) Quelles sont les effets négatifs après la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Ne sais pas/ pas d'opinion	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
1/ Coûts supplémentaires ;					
2/ Peu de visibilité du retour sur investissement des actions menées					
3/ Trop lourd à supporter pour le budget de l'entreprise					
4/ Absence de mesures de suivi					
5/ Manque de compétences dans ce domaine					
D) L'entreprise possède-t-elle un mécanisme pour suivre et évaluer les pratiques de la responsabilité sociale de l'entreprise	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Ne sais pas/ pas d'opinion	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
1/ Les engagements pris en matière de responsabilité sociale de l'entreprise sont mesurés et contrôlés régulièrement					
2/ Audit en matière de responsabilité sociale de l'entreprise					
3/ Instruments de reporting (publication d'informations non financières), tableau de bord, bilan social					
4/ L'évaluation des performances en matière de responsabilité sociale de l'entreprise en faisant appel à un organisme externe					

III- Les pratiques en termes de la gestion des ressources humaines

E) Conditions de travail	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Ne sais pas/ pas d'opinion	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
1/ Les conditions de travail de l'entreprise permettent d'attirer et retenir ses employés					
2/ L'entreprise est à l'écoute des besoins et suggestions de ses employés concernant le climat de travail					
3/ La répartition de la charge de travail parmi les employés est correcte					
4/ L'entreprise s'engage pleinement dans la protection et la sécurité de ses employés					
5/ L'entreprise établit l'inventaire des risques professionnels, et prend des mesures préventives pour palier ces risques					
6/ l'ambiance du travail actuelle dans l'entreprise est favorable pour l'épanouissement des employés					
7/ L'entreprise accepte l'existence d'un représentant des travailleurs (syndicat)					
F) Evaluation	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Ne sais pas/ pas d'opinion	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
1/ Vous disposez des modes d'évaluation des résultats de vos employés					
2/ Vous réalisez une enquête de satisfaction auprès de vos employés					
3/ Vous réalisez périodiquement un audit social sur le personnel de votre entreprise					

G) Communication	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Ne sais pas/ pas d'opinion	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
1/ L'employé connaît la vision, la mission et les valeurs de l'Entreprise					
2/ Le responsable est à l'écoute des préoccupations de ses employés					
3/ La Direction de l'Entreprise tient régulièrement ses employés informés des décisions importantes					
4/ Il y a une bonne communication entre les différents services de l'Entreprise					
H) La formation	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Ne sais pas/ pas d'opinion	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
1/ Vous organisez avec vos employés des rencontres régulières d'évaluation de la performance pour identifier leurs besoins de formation					
2/ L'entreprise offre des programmes de perfectionnement pour toutes les catégories de son personnel pour améliorer leurs performances					
3/ Mise à niveau permanente des ressources humaines par une formation continue et régulière					
D) Le recrutement	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Ne sais pas/ pas d'opinion	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
1/ Vous avez déjà recruté des handicapés					
2/ Vous recrutez souvent des jeunes diplômés					
3/ La femme occupe une place importante dans l'entreprise					
4/ Pas de ségrégation de sexe ou d'handicap dans l'attribution de postes de responsabilités					
J) La rémunération	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Ne sais pas/ pas d'opinion	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
1/ Egalité Dans la rémunération femmes/hommes					
2/ La rémunération de vos employés est correcte en comparaison avec ce qui se fait sur le marché ou dans votre secteur					
3/ La rémunération au mérite est appliquée					
4/ La différence de rémunération entre les catégories salariales est correcte					

IV / Le climat social

Etes-vous satisfait ou non satisfait sur les affirmations suivantes

K) Comment vous jugez vos employés ?	Pas satisfaisant	Peu satisfaisant	Ne sais pas/ pas d'opinion	satisfaisant	Très satisfaisant
1/La satisfaction de vos employés					
2/ Motivation de vos employés					
3/ La fidélisation du personnel					
4/ Le rendement de vos employés					
5/ Le nombre de conflits collectifs					
6/ Le taux d'absentéisme					
7/ Le syndicat est un partenaire					

V- Les freins à l'implantation la responsabilité sociale de l'entreprise (Pour les entreprises ayant répondu non sur la 6^{ème} question)

L) La principale raison qui peut vous empêcher d'adopter une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Ne sais pas/ pas d'opinion	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
1/ Une pratique inconnue, qu'on ne maîtrise pas					
2/ « La responsabilité sociale de l'entreprise » n'est pas la priorité de l'entreprise					
3/ La loi ne l'impose pas					
4/ Pas de bénéfice à attendre					
5/ Manque de financement					
6/ Manque d'informations sur la démarche « responsabilité sociale de l'entreprise ».					

Merci de votre collaboration

ONEWAY condition évaluation communication formation recrutement rémunération climat social BY
 Q5
 /MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
condition de travail	Inter-groupes	2,821	1	2,821	5,096	,030
	Intragroupes	21,032	38	,553		
	Total	23,853	39			
évaluation	Inter-groupes	2,114	1	2,114	2,678	,110
	Intragroupes	29,995	38	,789		
	Total	32,108	39			
communication	Inter-groupes	3,256	1	3,256	3,450	,071
	Intragroupes	35,863	38	,944		
	Total	39,119	39			
formation	Inter-groupes	3,825	1	3,825	3,989	,053
	Intragroupes	36,439	38	,959		
	Total	40,264	39			
recrutement	Inter-groupes	3,276	1	3,276	5,262	,027
	Intragroupes	23,660	38	,623		
	Total	26,936	39			
rémunération	Inter-groupes	4,149	1	4,149	7,023	,012
	Intragroupes	22,451	38	,591		
	Total	26,600	39			
climat social	Inter-groupes	1,184	1	1,184	2,707	,108
	Intragroupes	16,620	38	,437		
	Total	17,804	39			

ONEWAY condition évaluation communication formation recrutement rémunération climat social BY
Q6

/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
condition de travail	Inter-groupes	5,162	1	5,162	10,496	,002
	Intragroupes	18,690	38	,492		
	Total	23,853	39			
évaluation	Inter-groupes	5,793	1	5,793	8,365	,006
	Intragroupes	26,315	38	,693		
	Total	32,108	39			
communication	Inter-groupes	9,404	1	9,404	12,025	,001
	Intragroupes	29,715	38	,782		
	Total	39,119	39			
formation	Inter-groupes	,537	1	,537	,514	,478
	Intragroupes	39,727	38	1,045		
	Total	40,264	39			
recrutement	Inter-groupes	2,513	1	2,513	3,910	,055
	Intragroupes	24,423	38	,643		
	Total	26,936	39			
rémunération	Inter-groupes	3,622	1	3,622	5,989	,019
	Intragroupes	22,978	38	,605		
	Total	26,600	39			
climat social	Inter-groupes	1,805	1	1,805	4,286	,045
	Intragroupes	15,999	38	,421		
	Total	17,804	39			

GET

FILE='C:\Users\cybernet\Desktop\Base de donn e corrig e.sav'.

DATASET NAME Jeu_de_donn es1 WINDOW=FRONT.

NONPAR CORR

/VARIABLES=condition évaluation communication formation recrutement rémunération climat

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations non paramétriques

[Jeu_de_donn es1] C:\Users\cybernet\Desktop\Base de donn e corrig e.sav

Corrélations

	conditi on de travail	�valuati on	communicati on	formati on	recruteme nt	r�mun�rati on	clim at social
Rho de Spearm an	condition de travail	Coefficie nt de corr�lati on					
	1,000	,655**	,764**	,583**	,438**	,664**	,553*
	Sig. (bilat�ral)	,000	,000	,000	,005	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
�valuation	Coefficie nt de corr�lati on						
	,655**	1,000	,598**	,370*	,283	,427**	,460*
	Sig. (bilat�ral)	,000	,000	,019	,077	,006	,003
	N	40	40	40	40	40	40
communication	Coefficie nt de corr�lati on						
	,764**	,598**	1,000	,534**	,416**	,744**	,571*
	Sig. (bilat�ral)	,000	,000	,000	,008	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40

formation	Coefficient de corrélation	,583**	,370*	,534**	1,000	,711**	,401*	,597*
	Sig. (bilatéral)	,000	,019	,000	.	,000	,010	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
recrutement	Coefficient de corrélation	,438**	,283	,416**	,711**	1,000	,264	,560*
	Sig. (bilatéral)	,005	,077	,008	,000	.	,100	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
rémunération	Coefficient de corrélation	,664**	,427**	,744**	,401*	,264	1,000	,331*
	Sig. (bilatéral)	,000	,006	,000	,010	,100	.	,037
	N	40	40	40	40	40	40	40
climat social	Coefficient de corrélation	,553**	,460**	,571**	,597**	,560**	,331*	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,003	,000	,000	,000	,037	.
	N	40	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

NONPAR CORR

/VARIABLES=entreprise1 entreprise2 Q6

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			La nature de votre entreprise	Le Statut de votre entreprise	Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?
Rho de Spearman	La nature de votre entreprise	Coefficient de corrélation	1,000	,663**	,410**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,009
		N	40	40	40
	Le Statut de votre entreprise	Coefficient de corrélation	,663**	1,000	,346*
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,029
		N	40	40	40
	Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?	Coefficient de corrélation	,410**	,346*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,009	,029	.
		N	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

CROSSTABS

/TABLES=Q6 BY Taille

/FORMAT=DVALUE TABLES

/CELLS=COUNT ROW

/COUNT ROUND CELL.

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ? * La taille de votre entreprise	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%

Tableau croisé Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ? * La taille de votre entreprise

			La taille de votre entreprise			Total
			Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise	
Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?	Oui	Effectif	1	4	12	17
		% dans Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?	5,9%	23,5%	70,6%	100,0%
	Non	Effectif	1	12	10	23
		% dans Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?	4,3%	52,2%	43,5%	100,0%
Total		Effectif	2	16	22	40

% dans Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?	5,0%	40,0%	55,0%	100,0%
---	------	-------	-------	--------

CROSSTABS

/TABLES=secteur BY Q6

/FORMAT=AVALUE TABLES

/CELLS=COUNT COLUMN

/COUNT ROUND CELL.

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
le secteur d'activité de votre entreprise * Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%

Tableau croisé le secteur d'activité de votre entreprise * Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?

			Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?		
			Non	Oui	Total
le secteur d'activité de votre entreprise	Industrie	Effectif % dans Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?	8 34,8%	4 23,5%	12 30,0%
	Bâtiment et travaux public	Effectif % dans Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?	3 13,0%	2 11,8%	5 12,5%
	Services/commerce/distribution/ transport	Effectif % dans Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?	2 8,7%	3 17,6%	5 12,5%
	Hôtellerie / Tourisme	Effectif % dans Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?	2 8,7%	0 0,0%	2 5,0%
	Agriculture	Effectif % dans Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?	1 4,3%	0 0,0%	1 2,5%
	Banque/Finance/Assurance	Effectif % dans Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?	1 4,3%	1 5,9%	2 5,0%
	Energie	Effectif	3	5	8

	% dans Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?	13,0%	29,4%	20,0%
Autre	Effectif	3	2	5
	% dans Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?	13,0%	11,8%	12,5%
Total	Effectif	23	17	40
	% dans Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?	100,0%	100,0%	100,0 %

CROSSTABS

/TABLES=Q5 BY Q6

/FORMAT=AVALUE TABLES

/CELLS=COUNT ROW

/COUNT ROUND CELL.

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Avez-vous mis en œuvre la norme ISO 26000 ? * Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%

Tableau croisé Avez-vous mis en œuvre la norme ISO 26000 ? * Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?

		Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?		Total
		Non	Oui	
Avez-vous mis en œuvre la norme ISO 26000 ?	Non	Effectif 23 67,6%	11 32,4%	34 100,0%
	Oui	Effectif 0 0,0%	6 100,0%	6 100,0%
Total		Effectif 23 57,5%	17 42,5%	40 100,0%

NONPAR CORR

/VARIABLES=Q4a Q4b Q4c Q6

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			Si oui, votre certification c'est (ISO 9001)	Si oui, votre certification c'est (ISO 14001)	Si oui, votre certification c'est (OHSAS18001)	Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?
Rho de Spearman	Si oui, votre certification (ISO 9001)	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral)	1,000 . 40	,329* ,038 40	,347* ,028 40	,386* ,014 40
	Si oui, votre certification (ISO 14001)	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral)	,329* ,038 40	1,000 . 40	,665** ,000 40	,582** ,000 40
	Si oui, votre certification (OHSAS 18001)	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral)	,347* ,028 40	,665** ,000 40	1,000 . 40	,347* ,028 40
	Adoptez-vous le « développement durable »/ « la responsabilité sociale de l'entreprise » ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral)	,386* ,014 40	,582** ,000 40	,347* ,028 40	1,000 . 40

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Résumé

Le développement durable est devenu aujourd'hui présent dans tous les domaines à savoir, gestion, économie, environnement, santé, éducation, énergie ... et cela par l'intégration des trois dimensions économique, sociale et environnementale.

Le DD est présent aussi dans l'entreprise par son intégration dans les différentes fonctions de l'entreprise (RH, production, marketing, finance...), la mise en place des trois dimensions du DD dans l'entreprise est appelée aussi la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Plusieurs entreprises dans le monde ont constaté que la mise en place d'une démarche DD/RSE peut avoir de nombreuses retombées bénéfiques pour l'entreprise. Notre recherche s'intéresse au volet social, voire à l'intégration du développement durable dans les différentes fonctions de la direction des ressources humaines, ce qu'on peut appeler le développement des ressources humaines durables.

Dans notre étude empirique, nous avons procédé à une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de 40 entreprises implantées en Algérie et cela pour étudier l'intégration du DD au sein de ces entreprises et son influence sur les pratiques de la GRH. Ensuite nous avons effectué l'analyse et la présentation des résultats de la recherche.

Les mots clés : Développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, développement des ressources humaines durables, gestion des ressources humaines.

ملخص

أصبحت التنمية المستدامة اليوم حاضرة في كل الميادين بما فيها التسيير، الاقتصاد، البيئية، الصحة، التعليم، الطاقة.... وذلك من خلال إدماج أبعادها الثلاثة الاقتصادية، الاجتماعية و البيئية.

التنمية المستدامة متواجدة أيضا في المؤسسة من خلال إدراجها في مختلف وظائف المؤسسة (الموارد البشرية، الإنتاج، التسويق، المالية،.....). وضع الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة في المؤسسة تسمى أيضا بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. العديد من المؤسسات في العالم قد تنبعت إلى كون وضع نهج للمسؤولية الاجتماعية قد يكون له عدة منافع للمؤسسة. فيما يخص دراستنا، فإننا نهتم بالبعد الاجتماعي، و ذلك من خلال إدراج التنمية المستدامة في مختلف وظائف مديرية الموارد البشرية، و الذي يمكن أن نسميه بتنمية الموارد البشرية المستدامة.

لقد استخدمنا في الجانب التطبيقي لدراستنا الاستقصاء من خلال استبيان موجه لعينة من 40 مؤسسة متواجدة في الجزائر، و ذلك لدراسة إدراج التنمية المستدامة في هذه المؤسسات و تأثيرها على ممارسات تسيير الموارد البشرية. و بعدها قد تطرقنا إلى تحليل و عرض نتائج البحث.

الكلمات المفتاحية: التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، تسيير الموارد البشرية.