

Mise en place
d'une démarche RSE :
**Quels impacts
sur la fonction RH ?**

RÉDACTEURS :

Magalie Garnier
Emmanuelle Jovani
Axel Godet

Remerciements

Le mémoire d'expertise représente un travail de groupe et l'aboutissement de notre apprentissage, de nos réflexions dans le cadre de notre MBA en Management des Ressources Humaines. Ce travail et l'ensemble de notre formation ont nécessité l'aide, les encouragements de nombreuses personnes que nous souhaitons remercier dans le cadre de ce mémoire d'expertise.

Nous remercions chaleureusement, nos familles pour leur soutien quotidien, leur compréhension, leur patience et leur « Vas y tu peux le faire ! » tout au long de cette intense aventure :

Katell, Titouan, Eliott, Bernard et Marie-Louise et toute la Famille

Martine, Marlène, Elodie, Matias, Laurent, Tirso, Vincent, Rémi, Jean-Michel, « la tribu » et ceux qui sont loin

Dominique, Alain, André, Nicole, Aline, Zia, Etienne, Guillaume, Séverine, Fiona

Nos collègues de promotion pour les échanges, les débats, les éclats de rire et les moments de convivialité.

Nous remercions les professeurs, les intervenants du MBA pour la qualité de leurs enseignements, des échanges, leurs regards critiques, et tout spécialement, Fabien Blanchot pour sa disponibilité, ses apports et Nicolas Berland, notre tuteur de mémoire, pour son écoute, ses encouragements et ses conseils avisés.

Les entreprises qui nous ont reçus dans le cadre de ce mémoire, leur disponibilité, leur transparence et les personnes qui nous ont aidés à recueillir les informations nécessaires à ce travail.

Notre entourage professionnel

Francisca Campos, Directeur des Ressources Humaines de Médiamétrie,

Charles Juster, Directeur de la Communication de Médiamétrie

Yves Hinnekint, Directeur Général d'Opcalia

Guillaume Daynes, Akestekop

Aurélien Pérol, DRH France Groupe Chèque Déjeuner

André Engler Directeur des Ressources Humaines Groupe CRIT

Jérôme Peter Directeur Régional IDF Groupe CRIT

Malha Chili Responsable Administrative et Commerciale Groupe CRIT

Ombrette Quaio Responsable Comptable Groupe CRIT

Avant Propos

Au-delà d'un intérêt partagé et spontané pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), ce qui a initié notre réflexion et ce mémoire, est certainement le même questionnement qui nous a motivé à s'engager dans le MBA MRH. En effet, nous souhaitons avoir une vision plus large des Ressources Humaines (RH) et aborder ce domaine sous un angle plus stratégique. Cette envie d'enrichir notre vision, nous a amené à nous interroger sur la portée de la fonction RH et son niveau d'intervention. En parallèle, pendant nos cours, le sujet de la légitimité de la fonction RH a été régulièrement abordé, ce thème fait régulièrement débat. Il nous semblait faire sens quand en période de récession économique, les RH peuvent manquer de moyens pour attirer et motiver les collaborateurs. Comment animer et stimuler en période morose ? Comment récompenser sans bénéfices, comment donner du sens dans des entreprises qui naviguent à vue ?... Après une identification des leviers qui s'offraient à la RH, la question du sens pour le collaborateur nous a semblé centrale. La RSE nous a paru comme un atout pour alimenter cette quête et, grâce à son positionnement global, elle pouvait permettre à la RH d'asseoir sa légitimité à un niveau plus stratégique.

Au travers de nos premières lectures, si lien entre le volet social de la RSE et la RH est évident, il nous a semblé qu'il était peu conceptualisé ou modélisé... Il faut ajouter qu'il y a un troisième acteur qui brouille les pistes : l'Etat et ses lois liées à la RSE. Le lien est resté à définir et à construire, nous avons souhaité l'analyser de façon pragmatique. Nous avons observé comment il prenait vie au sein des entreprises, comment les fonctions se liaient ou se déliaient, quelles tensions les zones de recouvrement entraînaient, ce que la RSE apportait à la RH. Au-delà du concept, il nous a fallu aller sur des champs beaucoup plus subjectifs de pouvoirs, de tensions, d'influences.

Nous avons pris beaucoup de plaisir à réaliser ce mémoire qui a confirmé nos convictions et a été riche d'enseignements.

Pour conclure, ce préambule, il nous faut ajouter que ce mémoire nous ressemble, il tente d'analyser les paradoxes, d'éclaircir les zones de flous, au travers d'une démarche pragmatique, structurée autour du modèle d'Ulrich et pleine de convictions.

Table des matières

Introduction	7
1. La Responsabilité sociale de l'entreprise – Un concept vivant, une démarche mouvante.....	11
1.1. Il était une fois la Responsabilité sociale de l'entreprise.....	11
1.2. Une histoire de catholiques et de protestants	11
1.3. L'influence de l'essor industriel	12
1.4. Influence de la culture	14
1.5. La RSE, un concept vivant	15
1.6. Une définition qui évolue avec les modèles	18
1.6.1. <i>Concept de Carroll</i>	18
1.6.2. <i>Théorie des parties prenantes</i>	20
1.6.3. <i>Théorie de Porter & Kramer</i>	23
1.7. Standards et Normes	24
1.7.1. <i>Approche Global Compact</i>	25
1.7.2. <i>ISO 26 000</i>	26
1.7.3. <i>Global Reporting Initiative : GRI</i>	27
2. De la Gestion du personnel au Management des Ressources Humaines	29
2.1. Il était une fois la DRH.....	30
2.2. Du DRH Mécanique au DRH Médiatique	31
2.2.1. <i>Le DRH Mécanique</i>	31
2.2.2. <i>Le DRH Organique</i>	32
2.2.3. <i>Le DRH Stratégique</i>	33
2.2.4. <i>Le DRH Médiatique</i>	35
2.3. Les rôles du DRH	35
3. Enseignements de la revue de littérature.....	43
4. Méthodologie.....	46
4.1. Panorama des entreprises étudiées	47
4.2. Elaboration du questionnaire	48
4.3. Forces et limites de la méthodologie.....	50
4.4. Analyse de la matrice	50
5. Monographie des entreprises étudiées	53
5.1. Entreprise A : Cas d'une entreprise industrielle	53
5.2. Entreprise B : Cas d'une ETI	59
5.3. Entreprise C : Cas d'une entreprise sans RH incarnée.....	65
5.4. Entreprise D : Cas d'une SCOP	70
5.5. Entreprise E : Cas d'un EPIC	74
5.6. Entreprise F : Cas d'une structure étatique	78
5.7. Entreprise G : Cas d'un champion en RSE.....	81
6. Enseignements des différentes démarches RSE	85
6.1. La RH est-elle à l'origine des démarches ?.....	85
6.2. La RH à la gouvernance et au pilotage de la RSE ?	86
6.3. Quelles tensions entre les acteurs de la démarche RSE ?	87
6.4. Les variants et invariants des démarches RSE	89
6.4.1. <i>Invariants</i>	89
6.4.2. <i>Variants</i>	92

6.5. Quelles obligations de la RH vis-à-vis de la démarche RSE ?	94
6.6. Désillusions : attendus vs constatés	95
Conclusion	97
Bibliographie	99
Annexes	102

Introduction

L'entreprise est un acteur privilégié du développement économique, de la croissance et de la consommation. Elle contribue au développement des individus et à la préservation de l'environnement. Au-delà de la création de valeur, on demande aux entreprises d'intervenir sur des thèmes plus larges et d'agir de façon responsable. Progressivement les frontières de son action se déplacent.

En parallèle, le législateur agit sur l'activité de l'entreprise avec des dispositifs légaux toujours plus nombreux et complexes : accord sur l'emploi, contrat de génération, loi sur la discrimination ou encore le projet de loi relatif à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie.

Les leviers de l'entreprise pour engager les salariés dans son projet collectif disparaissent petit à petit : faible augmentation salariale avec 2,5% en moyenne pour les salariés en 2012, la 1ère demande de formation est l'anglais avec 25% des demandes de formation, les notions de valeurs et d'exemple dans la société s'estompent. Enfin la crise actuelle en France avec un taux de chômage de plus de 10% entraîne un réel pessimisme et remet en cause le modèle actuel.

Albert Jacquard déclarait « L'optimisme n'est pas une attitude d'esprit, c'est une nécessité ».

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans sa définition moderne est un concept qui existe depuis les années 1950, elle apparaît comme une nouvelle forme d'optimisme nécessaire pour faire évoluer les mentalités et trouver un nouveau modèle d'entreprise.

Même si les contours de la RSE restent flous et changeants, la norme ISO 26000 la définit comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société
- Prend en compte les attentes des parties prenantes
- Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

A la lecture de cette définition, les Ressources Humaines semblent un acteur privilégié pour élaborer et déployer efficacement la démarche au sein des entreprises. Leur position transversale au sein des organisations et leurs missions de stratège, d'acteur du changement, d'expert des infrastructures de l'entreprise et de management de la contribution des salariés est un atout pour mener à bien cette mission. La santé, le bien-être, les attentes des collaborateurs, l'évolution des comportements, le respect des lois... constituent l'ADN de la fonction dans l'entreprise.

Au travers de ce mémoire, nous cherchons à comprendre quel rôle les Ressources Humaines jouent dans la définition, le déploiement de la RSE dans les entreprises françaises ? Aussi nous cherchons à répondre aux questions suivantes :

- Comment les RH contribuent à la définition de la RSE ?
- Quel est le rôle de la fonction RH dans une politique RSE ?
- Quelle est la responsabilité des Ressources Humaines dans le pilotage de la RSE ?
- Quels enseignements peut-on tirer de l'impact de la RSE sur les RH ?

Le contexte géographique de la France est d'autant plus intéressant en raison des multiples initiatives prises par le gouvernement en la matière. En Europe, la France est l'un des rares pays à avoir fait de la responsabilité sociétale des entreprises un objet de réglementation.

L'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) oblige les entreprises cotées en bourse à préciser des informations liées à l'impact social et environnemental de leurs activités.

Le Grenelle de l'environnement en 2008 a été l'occasion de discussions sur la RSE. Elles ont conduit à un programme d'actions prévues dans la loi du 3 août 2009 de programmation relative au Grenelle de l'environnement. Il s'agit notamment :

- de développer l'information sociale et environnementale communiquée par les entreprises à l'attention de leurs parties prenantes (actionnaires, salariés, ONG, riverains...),
- d'impliquer les institutions représentatives du personnel dans les discussions sur les enjeux de développement durable liés à l'activité des entreprises,
- de développer des référentiels de développement durable par secteurs d'activités,
- de soutenir le développement de « labels » permettant de donner une reconnaissance aux bonnes pratiques sociales et environnementales des entreprises,
- d'assurer la promotion de l'investissement socialement responsable,
- d'intervenir au niveau européen en faveur de l'élaboration d'un référentiel commun relatif aux indicateurs sociaux et environnementaux.

En juillet 2010, le législateur a promulgué deux nouveaux articles sur la responsabilité sociétale des entreprises et sur l'investissement socialement responsable. Ces deux articles sont complétés par l'obligation de transparence en matière sociale et environnementale notamment des entreprises et les sociétés de gestion de portefeuille.

La responsabilité sociétale des entreprises est aussi traitée dans la stratégie nationale de développement durable 2010 - 2013. Les leviers d'action y sont :

- la promotion des démarches de publication de leurs résultats environnementaux et sociaux,
- l'ouverture des instances de représentation du personnel à l'élaboration des stratégies de développement durable de l'entreprise et du rapport environnemental et social,
- l'implication des prestataires de services (experts comptables, commissaires aux comptes, cabinets d'audits sociaux...),
- l'adaptation aux petites entreprises d'outils de développement durable

(développement de référentiels/labels simple et adaptés aux PME éco-responsables),

- le développement des écolabels (NF environnement et écolabel européen).

Enfin, le 10 septembre 2013, le Premier Ministre, Jean-Marc Ayrault a inauguré la plateforme pour la promotion de la responsabilité sociale des entreprises. Le gouvernement s'était engagé lors du dernier Grenelle de l'environnement à créer une plate-forme dont l'objectif est de permettre aux acteurs concernés de débattre des enjeux de la RSE et de les faire participer, notamment dans le cadre de groupes de travail thématiques.

Ce mémoire s'articule en plusieurs parties qui permettent de suivre le raisonnement et les conclusions de notre groupe de travail. La première partie vise à couvrir la littérature en matière de RSE. Du modèle de Carroll à la définition de l'ISO 26000 et de la GRI en passant par la théorie des parties prenantes. Cette partie vise à couvrir les multiples définitions de la RSE pour mieux comprendre la portée de cet engagement. Dans la deuxième partie, après avoir étudié la construction de la fonction RH, nous présenterons les rôles clés définis dans le modèle de D. Ulrich.

Dans la troisième partie, nous présenterons la méthodologie développée pour répondre aux questions préalablement énoncées. Nous reviendrons avec précision sur le panel étudié et sur le terrain mené dans le cadre de l'étude.

La quatrième partie regroupe les différentes analyses des entreprises rencontrées, du contexte et des premiers enseignements tirés pour chaque entreprise étudiée.

La dernière partie présentera l'analyse croisée des différentes entreprises étudiées et les enseignements utiles au questionnement de notre mémoire avant de conclure.

1. La Responsabilité sociale de l'entreprise – Un concept vivant, une démarche mouvante

1.1. Il était une fois la Responsabilité sociale de l'entreprise

Les premiers ouvrages traitant clairement de la RSE datent des années 50 sans pour autant porter ce nom. Des courants de pensée s'interrogeaient avant cette période sur le rapport entre entreprise et société. Un champ académique portait le nom : *Business and Society*.

La RSE constitue une nouvelle façon d'envisager l'organisation du travail en opposition au modèle de Taylor. En effet, celui-ci a révolutionné le procédé permettant de maximiser les profits en demandant aux travailleurs de réaliser des gestes répétitifs. Le travail à la chaîne, a pour conséquence de déshumaniser le travail. La réflexion et l'intérêt au travail sont des notions qui ont disparu de ce modèle.

Considérant le Taylorisme comme destructeur de l'épanouissement individuel, H. Dubreuil, mécanicien – chercheur, invente en 1931 la *Corporate Ethical Responsibility* qui a pour objectif de redonner du sens et de l'intérêt au travail. (C. Gendron, J. Igalens, C. Bourion ; Repenser la gestion stratégique des Ressources Humaines à travers la responsabilité sociale de l'entreprise, Editions Eska, 2008)

1.2. Une histoire de catholiques et de protestants

En 1891, avec la doctrine sociale et plus précisément le *Corporate Philanthropic Responsibility*, l'église catholique américaine est, sans le savoir, un précurseur de certaines valeurs fondatrices de la RSE telles que : le respect de la dignité humaine des travailleurs, l'atteinte des objectifs de justice dans un marché concurrentiel, la nécessité pour un dirigeant de se concentrer sur la performance économique de l'entreprise et sa performance sociale.

Dans une étude réalisée en 2005 : « *Des fondements religieux de la RSE à la RSE comme religion* », A. Acquier, JP Gond et J. Igalens explicitent le rôle tenu par les religions

protestante et catholique dans le fondement académique de la RSE. On observe dans ces travaux la différence d'approche entre les Etats-Unis et l'Europe. Les Américains proposent une gestion explicite des dimensions sociales par les entreprises alors que les Européens prônent une prise en charge institutionnalisée dans la gestion des problèmes sociaux avec une RSE implicite.

1.3. L'influence de l'essor industriel

La fin du 19^{ème} siècle, aux Etats-Unis, est marquée par un essor industriel. Les politiques s'inquiètent de la domination grandissante des entreprises de certains secteurs clés de l'économie. C'est dans ce climat tendu que le syndicalisme va fortement se développer avec pour leitmotiv la dénonciation des mauvaises conditions de travail qui renvoient à la responsabilité des entreprises.

Les premières théories américaines relatives aux *labor problems* émergent à cette période. Les universitaires et chercheurs essayent de trouver des moyens d'harmoniser la relation entre capital et travail en équilibrant la relation employeurs/employés. Le profit ne peut pas se faire au détriment des valeurs fondamentales de la Société liées au respect de l'Homme.

Les travaux de Adams et Sumner (1905) constituent une référence en la matière. Ils définissent les *labor problems* comme étant : « le problème d'amélioration des conditions d'emploi de la classe salariale ». Selon eux, trois raisons sont à l'origine des *labor problems* :

- Un travailleur est avant tout le marchand de ses propres compétences
- Un système de manufacture est directement responsable des *labor problems*
- Un cloisonnement des statuts : un salarié restera salarié sans aucune possibilité de sortie

Adams et Sumner identifient quatre *labor problems* principaux qui sont aujourd'hui des préoccupations majeures traitées par la RSE :

- Discrimination subie par les femmes, le travail des enfants
- Discrimination des travailleurs immigrés
- Exploitation excessive des travailleurs
- Précarité de l'emploi, problèmes liés au chômage

De nombreux débats ont lieu autour de la résolution des *labor problems*. Un groupe d'économistes mené par J.R. Commons apporte une contribution essentielle, d'une part, grâce aux nombreuses enquêtes terrain effectuées et, d'autre part, grâce à la possibilité de faire des propositions politiques.

J. R. Commons propose la notion de « capitalisme raisonnable ». En effet, dans ses travaux, il souhaite pouvoir faire coïncider le droit, l'économie et l'éthique. L'objectif est de trouver des solutions aux problèmes du travail et aux déséquilibres de pouvoir entre employeurs et employés. La responsabilité de l'entreprise envers l'emploi et ses composantes sera mise en exergue jusqu'à préciser qu'il s'agit d'une responsabilité sociale. Ses travaux ont notamment contribué, en 1931, au vote d'une loi promulguant l'indemnisation du chômage aux Etat-Unis.

T.S. Adams et H. Sumner prennent part au débat en proposant sept solutions : le partage des profits, la formation des travailleurs, la syndicalisation, le droit grève, l'intervention de tribunaux de conciliation, la mise en place de coopératives et une proposition de loi.

A l'issue des débats, trois catégories de solutions émergent :

- Admettre l'inégalité de pouvoir entre employeur et employé en offrant la possibilité aux salariés de se regrouper pour négocier collectivement
- L'état doit légiférer et être présent dans un système de protection sociale
- La création de structures de gestion du personnel au sein des entreprises

L'économiste J.M. Clark (1916), influencé par les travaux de T. Veblen, identifie une nouvelle forme de responsabilité dans le monde économique. Il s'interroge plus spécifiquement sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Celle-ci se focalise uniquement sur l'impact du travail sur les salariés et la responsabilité des entreprises en matière d'accident du travail, de chômage, d'embauche, de gestion des salariés, de rémunération/sanction... Il met en exergue un déplacement de la responsabilité individuelle au profit d'une approche plus solidaire : « *de l'individualisme vers le contrôle public, de la responsabilité individuelle vers la responsabilité sociale* » (B. Dubrion ; Gestions des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des

évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens, Management et avenir, 2010). Ces idées sont en opposition avec le libéralisme de cette période durant laquelle on considère qu'un échange marchand entre deux individus n'a pas ou peu d'impact sur des tiers.

1.4. Influence de la culture

Dans un contexte fortement marqué par des références anglo-saxonnes, on constate une appropriation de la RSE « à l'Européenne ».

Plus spécifiquement en France, la notion de RSE peut être associée à l'idée d'entreprise citoyenne ayant des droits et des devoirs contrairement au modèle anglo-saxon qui demande aux entreprises d'avoir des initiatives volontaires.

Y. Pesqueux compare les nuances entre les 2 approches (voir schéma ci-dessous, Y. Pesqueux ; Un modèle européen de la RSE, CNAM, Chaire des développements des systèmes d'organisation)

Etats-Unis	Europe
Eviter les impacts dommageables à la valeur actionnariale et à la réputation	Partie intégrante de la " philosophie " managériale au regard d'une culture organisationnelle et d'un management basé sur la référence des valeurs
Tradition du républicanisme civique (en particulier de la vertu civique d'honnêteté)	Les perspectives éthiques émanent des partenaires sociaux
Tradition juridique de la <i>Common Law</i> où une place est laissée au conflit et à l'interprétation	Tradition juridique des codes napoléoniens du droit du travail
Importance accordée au training formel sur les valeurs	Importance accordée à la compréhension des valeurs
Demande " externe " ayant induit les codes d'éthique	Le management ne peut pas ignorer la démocratie sur le lieu de travail

1.5. La RSE, un concept vivant

On peut identifier trois périodes marquantes dans l'évolution de la RSE (voir schéma ci-dessous)

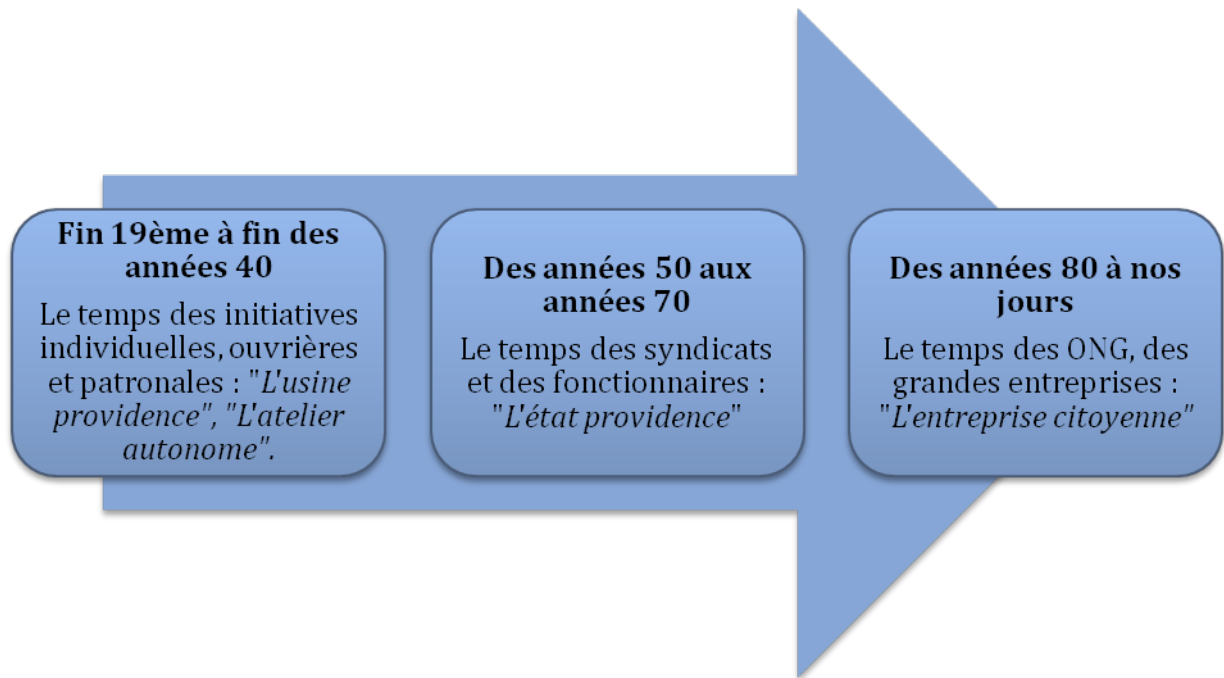


Figure 1 : Evolution de la RSE (Christian Bourion et Franck Bournois, 2008)

L'usine providence : Corporate Philanthropic Responsibility

En 1867, le mouvement coopératif a pour ambition d'aligner les Hommes et les Capitaux. Avant la 1^{ère} guerre mondiale, la pratique coopérative se retrouve dans de nombreux secteurs d'activité sous couvert de la loi du 24 Juillet 1867 (titre III).

Un modèle de régulation professionnelle dite de « bon père de famille » apparaît entre les 2 guerres. La frontière entre vie familiale et professionnelle devient plus ténue. Le patron met en œuvre un certain nombre de dispositifs liés à l'habitat, la santé, l'éducation... afin de permettre aux ouvriers de travailler dans les meilleures conditions et de bénéficier d'une forme de partage des profits.

Deux expériences significatives font figures d'exemple.

La première s'intitule le « familistère ». En 1846, une entreprise de fabrication de poêles, basée dans le nord et détenue par J.B. GODIN, fait bâtir à proximité de son usine une cité pouvant accueillir entre 1 500 et 2 000 habitants. Elle fait bénéficier à ses ouvriers d'une forme de partage des profits avec la mise en place d'un système de protection sociale. Elle prône l'égalité homme/femme et met à disposition des infrastructures comme une piscine... Cette utopie réalisée fonctionnera jusqu'en 1968.

La seconde expérience est celle de Thomas Bata, fondateur des chaussures Bata, consiste à la création d'une cité « Bataville ». Située en lisière d'une forêt en Lorraine, elle offre tout le confort aux ouvriers : écoles, piscines, églises... Elle connaîtra son apogée en 1939 et déclinera progressivement jusqu'à la délocalisation du site en 2006. Ces deux expériences, même si leur durée a été limitée, ont montré qu'il est possible de créer de la valeur, sous l'impulsion d'un dirigeant tout en permettant aux profils les moins qualifiés de s'épanouir. Par ailleurs, le profit généré par ces organisations montre qu'investir pour le bien-être permet d'accroître l'implication individuelle favorisant ainsi la réussite collective.

Toutefois, ces tentatives restent isolées et ne constituent pas un modèle répandu à l'ensemble des entreprises.

L'état providence : Corporate Legal Responsibility

A la fin de la seconde guerre mondiale, les patrons souffrent d'une mauvaise image. Les ouvriers participent à la Résistance et adoptent le programme du Conseil National de la Résistance qui favorise un secteur public fort, c'est l'avènement de l'Etat Providence. Ce système favorise la nationalisation des entreprises. C'est le temps des syndicats et des fonctionnaires, où toute création de richesse est suspecte et soumise à des taxes.

Dans ce contexte, en 1953/4, H. Bowen s'interroge sur le rôle que doit tenir l'entreprise dans son environnement. Il rédige un des travaux fondateurs en matière de RSE : *Social Responsibilities of the Businessman*. Il propose dans cet ouvrage une approche théorique de la RSE. H. Bowen considère la RSE comme étant : « l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société ».

Il pense que l'entreprise a des obligations vis-à-vis des différentes parties prenantes et qu'elle doit comprendre l'impact de son action sur son environnement. La RSE doit être un moyen pour les entreprises d'atteindre des objectifs de la société civile tels que : la sécurité des personnes, la qualité de vie, la justice sociale, le développement personnel, le progrès et la stabilité économique...

En 1970, M. Friedmann, considère que la RSE est fondée sur des actes volontaires de dépassement des obligations légales. Il adopte le *Corporate Legal Responsibility* et rejette le *Corporate Ethical Responsibility*. En effet, il explique que ce type de démarche ne doit pas être financée par les fonds de l'entreprise et doit être une démarche individuelle et volontaire. Une politique RSE aura pour conséquence de baisser la productivité de l'entreprise et d'augmenter les coûts qui se répercuteront sur les parties prenantes.

L'entreprise citoyenne : *Corporate Ethical Responsibility*

Dès le début des années 80, le déclin de la *Corporate Legal Responsibility* débute. Les syndicats attirent de moins en moins, la mondialisation, la hausse du chômage, la lourdeur du cadre législatif sont autant de facteurs à l'origine de ce changement. Pour préserver leur rentabilité, les entreprises trouvent des solutions pour réduire les coûts de production notamment en externalisant dans des pays où le coût de la main d'œuvre est moindre. De 1990 à 2000, les investissements direct à l'étranger au niveau mondial sont passés de 2 billions de dollars à 7 billions de dollars milliards soit un coefficient de 3,6 (source : UncadStad.org). En 2001, la phase de l'engagement volontaire émerge avec la loi sur « Les Nouvelles Régulations Economiques » et « Le Livre Vert » de la Commission Européenne. Comme à l'époque de la *Corporate Philanthropic Responsibility* de grandes entreprises redeviennent des lieux de vie en proposant des équipements sportifs, des crèches, des coiffeurs, des pressings, des conciergeries... Elles signent également des accords avec des ONG ayant pour finalité la préservation de la planète et ses habitants. Il faut noter la place accordée à l'environnement. En effet, la dimension liée au développement durable devient un des piliers de la RSE « moderne ».

Malgré la généralisation progressive, au cours de ces années, de dispositifs visant à promouvoir notamment la montée en compétences, la responsabilisation, l'assouplissement de l'autorité patronale, le malaise au travail ne faiblit pas. En revanche, le contexte économique dégradé entraîne une crise de sens. Depuis quelques années, la création dans les grands groupes de Directions RSE montre l'importance que revêt la RSE pour les entreprises.

1.6. Une définition qui évolue avec les modèles

Comme nous l'avons vu précédemment, les enjeux sociaux et économiques ont influé la définition et le périmètre de la RSE. Il n'existe donc pas de modèle universel de la RSE, c'est pourquoi afin d'apporter des méthodes de lecture quant à la mise en œuvre de cette démarche dans les entreprises, différents chercheurs/auteurs ont travaillé sur la création de modèles.

Nous pourrions ainsi apprécier dans un premier temps l'approche de A. B. Carroll qui propose une classification en 4 dimensions : économique, légale, éthique et philanthropique. Dans un second temps nous envisagerons l'importance de la théorie des parties prenantes comme modèle pour la RSE. Enfin nous aborderons le concept de « valeur partagée » proposé par M. Porter et M. Kramer.

1.6.1. Concept de Carroll

Selon A.B. Carroll, la responsabilité sociale est une façon d'amener l'entreprise à être profitable tout en respectant les lois et l'éthique. En 1979, il propose un premier modèle qui superpose les dimensions économique, légale, éthique et discrétionnaire en accordant à chacune une importance différente. La plus importante étant l'aspect économique et la moins importante étant le discrétionnaire.

Il fait évoluer ce modèle et envisage la RSE au travers d'une lecture pyramidale (*voir Figure 1*). Cette conception reprend l'ensemble des responsabilités sociales d'une entreprise qu' « un homme d'affaire responsable » doit apprécier.

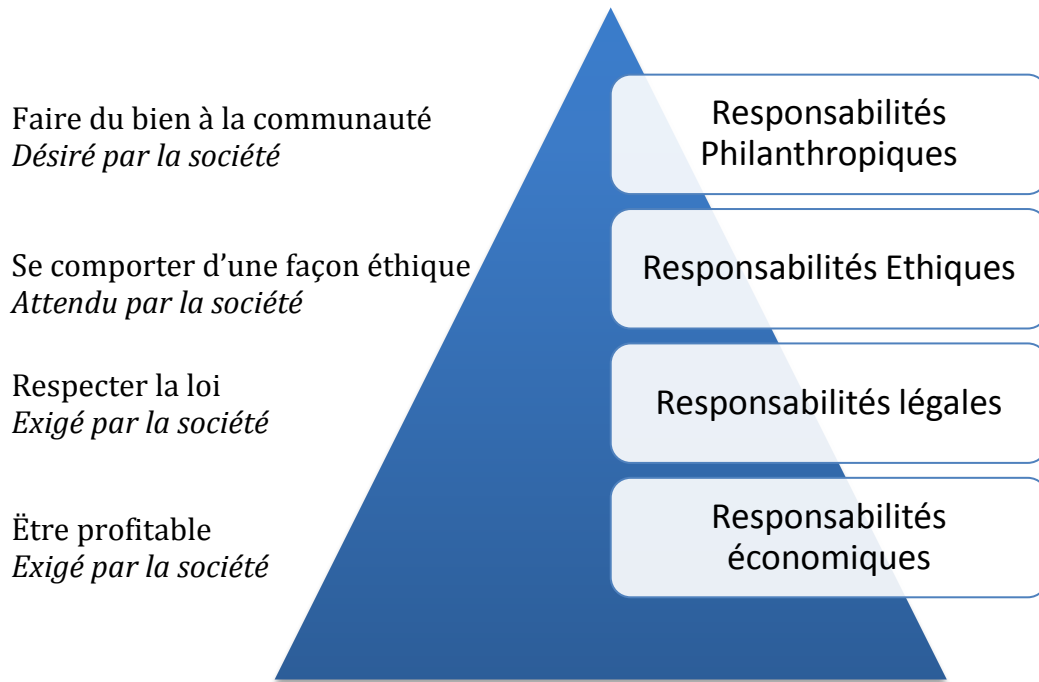


Figure 2 : Pyramide de A.B. Carroll (Management & Avenir 2009/3, n° 23)

A.B. Carroll nous dit qu'il faut passer et maîtriser chaque étape l'une après l'autre pour atteindre le sommet de la pyramide à savoir une démarche RSE philanthropique. Dans ce schéma, le socle conditionne la mise en œuvre d'une démarche RSE à la création de profit et au maintien d'une présence concurrentielle forte grâce à l'efficacité et l'innovation.

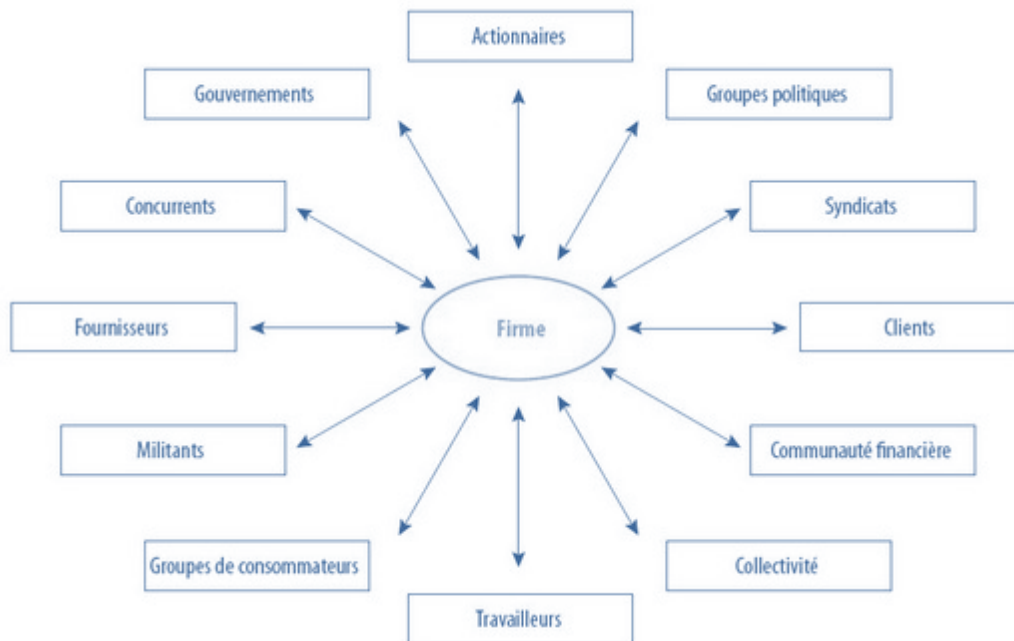
Le second niveau correspond au respect du cadre légal (droit des affaires, droit social, ...). Le troisième niveau renvoie aux responsabilités éthiques. A.B. Carroll souligne que les décisions qui en découlent ne doivent pas être laissées à l'arbitrage des individus. Elles sont basées sur des lois, elles mêmes fondées sur des valeurs. Cela met en exergue la relation intrinsèque entre éthique et loi. Toutefois, l'entreprise doit aller au-delà de la simple application de la loi et agir de façon éthique en cohérence avec les mœurs et leurs évolutions. Le sommet de la pyramide propose d'appréhender la RSE sous l'angle philanthropique. L'entreprise est alors acteur dans son environnement en repoussant ses frontières et ses responsabilités. A.B. Carroll considère ce niveau facultatif, contrairement aux autres, certains parlent dans ce cas de responsabilité discrétionnaire.

Si la lecture est pyramidale, elle ne propose pas de solution quant à la confrontation des deux responsabilités. Lorsque l'intérêt économique entre en conflit avec l'éthique, les entreprises ne peuvent pas via ce modèle envisager des solutions. Par ailleurs, le positionnement au sommet de la responsabilité philanthropique fait d'elle une composante en tant que telle. Cependant, au regard de sa nature première, elle devrait être sous-jacente à toutes les actions de l'entreprise. Les travaux empiriques de Strong et Meyer (1992) ont montré l'existence des dimensions éthiques, économiques et légales de la RSE, mais n'ont pas repris la dimension philanthropique. De plus, la proximité de la responsabilité éthique et philanthropique peut créer des confusions.

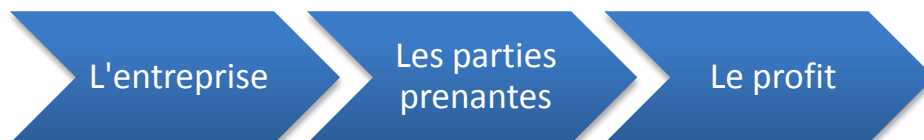
1.6.2. Théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes trouve son origine dans les travaux de Dodd (1932) et Bernard (1938). Ils expriment la prise en compte des intérêts de chacun en vue de maintenir une coopération bénéfique entre les différents acteurs évoluant autour de l'entreprise. L'objectif est d'inscrire la relation avec les parties prenantes dans la durée pour en assurer la performance. En 1963, le terme apparaît clairement pour la première fois dans une communication réalisée au sein du *Stanford Research Institute*.

L'ouvrage fondateur exposant la théorie des parties prenantes est « *strategic management : a stakeholder approach* » de E.D. Freeman en 1984. Selon l'auteur, le but de l'entreprise est de répondre aux besoins des parties prenantes. La définition large inclut tout groupe ou individu qui peut affecter l'entreprise ou être affecté par elle. A contrario, dans cette analyse les acteurs qui ne peuvent affecter l'entreprise et ceux qui ne sont pas affectés par celle-ci ne sont pas considérés comme des parties prenantes.



E.D. Freeman considère le profit comme étant une conséquence de l'activité de l'entreprise et que la prise en compte des parties prenantes génère du profit, contrairement à M. Friedman.



La vision d' E.D. Freeman repose sur trois principes :

- L'entreprise doit identifier les interlocuteurs pertinents et considérer les parties prenantes comme des individus avec un nom et un prénom
- L'entreprise doit les interroger dans son processus de décision pour prendre en compte leurs besoins
- L'entreprise doit trouver un compromis avec les parties prenantes lorsque les avis divergent

E.D. Freeman considère la RSE comme un levier permettant de concevoir de nouvelles façons de créer de la valeur et stimuler l'innovation.

Une autre classification se démocratise celle de A. Carroll (1989 et 1995) et de M.B. Clarkson (1995) qui proposent deux grands groupes de parties prenantes :

- Primaires : les acteurs liés contractuellement à l'entreprise (personnel, clients, actionnaires...)
- Secondaires : les acteurs non liés contractuellement à l'entreprise (médias, associations, institutions...).

Carroll et Nièsi (1997) considèrent deux typologies de parties prenantes :

- Internes (employés, dirigeants...)
- Externes (consommateurs, concurrents, médias...)

Pour J. Igalens, la gestion des parties prenantes permet d'établir la relation RSE/RH. Pour lui : « La fonction RH est sollicitée pour engager le dialogue avec des parties prenantes telles que les salariés (ou leurs représentants), des fournisseurs et des sous-traitants, les riverains de sites sur lesquels l'entreprise est établie, les institutions de formation et d'éducation, certains services publics sanitaires ou sociaux dans les pays en voie de développement, etc. Cette relation s'établit le plus souvent à partir de la « fonction RH ». (J. Igalens ; GRH et RSE : une relation à construire, Bulletin Oeconomia Humana ; été 2012, volume 10, numéro 5)

Il considère que le collaborateur étant une partie prenante essentielle pour la RH, le salarié qui travaille dans une entreprise « socialement responsable » doit être considéré non en tant que « ressource » mais en tant que personne. Il évoque ici les notions de santé au travail, de travail décent, d'employabilité,... et s'interroge sur la capacité de l'entreprise responsable à disposer de « Ressources Humaines Durables » et sur sa capacité à permettre à ses collaborateurs de se développer et à se réaliser en tant que personne. D'autant que si le salarié est une partie prenante, sa satisfaction est aussi importante que celle des autres parties prenantes, il devient un vrai client interne, et sa satisfaction contribue à la performance globale de l'entreprise (Peretti, 1999) cela demande de la cohérence entre les actions externes et les actions internes.

1.6.3. Théorie de Porter & Kramer

M. Porter a montré comment une grande entreprise pouvait intégrer la RSE à sa stratégie.

Avec la création de la notion, de *Shared Value*, il montre que la RSE est une opportunité à saisir de façon volontaire ou contrainte. Cette notion s'applique dans un environnement économiquement contrarié où peu d'entreprises ont de réponses à apporter à la crise. Il critique le concept de RSE avançant que les bonnes pratiques mises en œuvre dans les entreprises ont été perçues comme peu convaincantes. Des firmes se sont vues accusées de pratiquer du *greenwashing*, c'est à dire de ne mener aucune action RSE de fond. Seule compte la communication qui a pour objectif séduire et rassurer les parties prenantes telles que : clients, fournisseurs, états, collaborateurs. Les entreprises souffrent d'un déficit d'image et sont accusées de profiter jusqu'à l'épuisement de leurs ressources (humaines, naturelles, financières...).

Selon M. Porter, malgré cette image négative, imposer aux entreprises de produire de façon responsable - tel que ça l'est aujourd'hui - est dommageable à la rentabilité, but ultime de l'organisation. M. Porter dit : « le capitalisme est un moyen inégalé de répondre aux besoins des hommes, d'augmenter l'efficacité, de créer des emplois et de construire la richesse ». A ce titre, il adhère au modèle et propose de le faire évoluer en suggérant aux entreprises d'inclure dans leurs objectifs stratégiques des desseins en matière de : protection de la nature, d'éducation et de bien-être des populations alentour, de développement individuel des salariés, de relocalisation des activités...

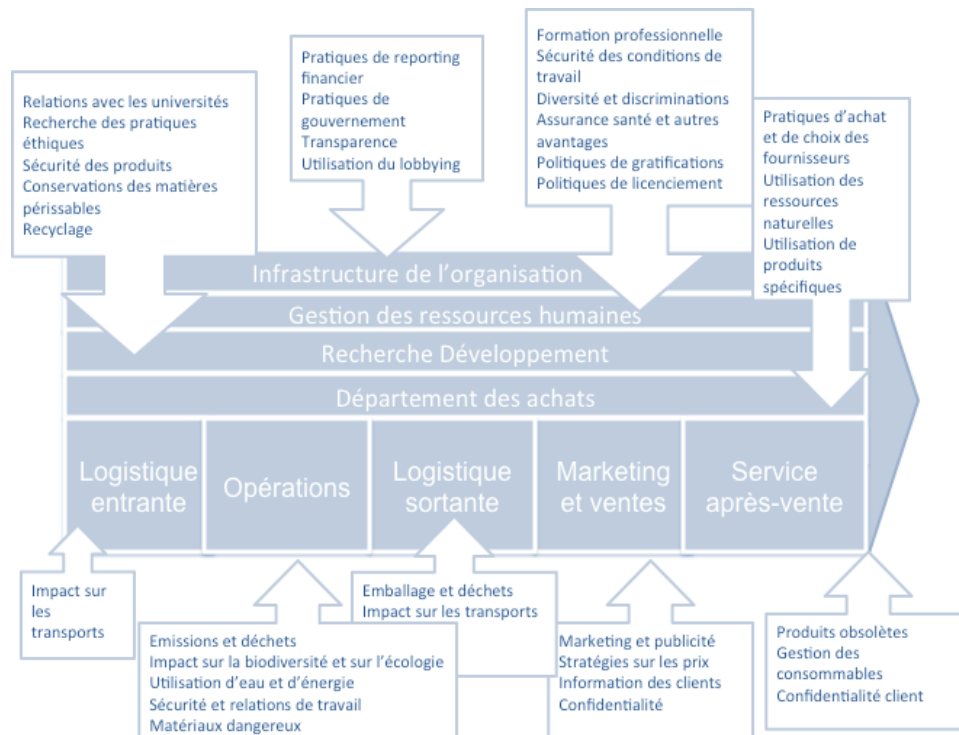


Figure 3 : Chaîne de valeur partagée de Porter & Kramer (Source : www.spidermark.com)

L'un des moyens mis en avant par M. Porter pour accompagner la réussite de la *shared value* est le *cluster*. L'idée est que l'entreprise participe à la vie et au développement de la région dans laquelle celle-ci est implantée. Il s'agit d'une alliance subtile entre coopération et concurrence. Cette formule a contribué à la prospérité de l'Italie du Nord sous le nom de « District Industriel » et en France via la politique des pôles de compétitivité.

1.7. Standards et Normes

En parallèle des modèles théoriques, les entreprises et les organisations se sont réunies pour définir des normes et standards appliqués à la RSE. Ces derniers sont plus que des définitions, ils fournissent les termes, les principes, les pratiques et les grilles d'analyse de la RSE. Ces standards permettent de promouvoir une utilisation et une mise en œuvre commune de la RSE dans ces organisations. Les principales références en la matière sont : le Global Compact, l'ISO 26 000 et le GRI.

1.7.1. Approche Global Compact

Dans un discours prononcé au Forum Economique Mondial de Davos, le 31 janvier 1999, K. Annan, alors Secrétaire Général de l'ONU, a avancé le projet de la mise en œuvre du Pacte Mondial. Depuis 2004, il compte 10 principes :

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 dans leur sphère d'influence
2. A veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme

Droit du travail

3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective
4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire
5. L'abolition effective du travail des enfants
6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession

Environnement

7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement
8. A entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement
9. A 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

Par la signature du pacte Mondial, les entreprises s'engagent à aligner leurs actions et leurs stratégies à ces principes. Il s'agit d'une démarche facultative visant à promouvoir le développement durable et le civisme social. Les entreprises se regroupent autour de valeurs communes et échangent des bonnes pratiques, des expériences, des informations. L'objectif est de former une communauté exemplaire pour créer une méthodologie de création de valeur propre et profitable à tous.

Le pacte mondial n'est pas un outil réglementaire, son but n'est pas de sanctionner. Il s'agit d'une démarche pédagogique dont la volonté est de responsabiliser.

En adhérant au Pacte les entreprises s'engagent à répondre à 3 demandes :

- Faire publiquement campagne en faveur du Pacte Mondial
- Indiquer dans leur rapport annuel comment elles soutiennent le pacte mondial
- Publier un exemple de bonne pratique qui doit apparaître sur le site du Global Compact de l'ONU

1.7.2. ISO 26 000

En 2001, des organisations de consommateurs, inquiètes des pratiques des multinationales, se rassemblent et se rapprochent du comité ISO pour envisager des solutions. De cette action naîtra l'ISO 26000. Cette norme donne un cadre aux entreprises qui souhaitent adopter une démarche responsable et sociale. L'ISO 26 000 définit la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique. Cette norme n'est pas certifiante.

Elle s'articule autour de sept axes :

- **Recevabilité** : répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement
- **Transparence** : être transparent sur les décisions prises et sur les activités ayant une incidence sur la société et l'environnement
- **Comportement éthique** : Fonder les comportements de l'organisation sur l'honnêteté, l'équité et l'intégrité
- **Reconnaissance des intérêts des parties prenantes** : prendre en compte l'ensemble des intérêts de ses parties prenantes

- **Respect du principe de légalité** : respecter le cadre légal
- **Prise en compte des normes internationales de comportement** : s'astreindre, en l'absence de cadre légal sur le plan local aux normes internationales
- **Respect des droits de l'homme**

1.7.3. Global Reporting Initiative : GRI

Créé en 1997 par la *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), la vocation du GRI est d'élever les méthodes de développement durable à un niveau équivalent à celui du reporting financier. Son objectif est d'évaluer l'implication des entreprises en matière de développement durable et de rendre compte de leurs performances économiques, environnementales et sociales. Initialement créé pour des sociétés, le GRI s'est étendu aux organisations gouvernementales et non gouvernementales.

Le GRI est régi par quatre principes :

- Processus de rédaction des rapports : transparence, dialogue avec les parties prenantes, audit
- Périmètre du rapport : exhaustivité, précision du contexte
- Garantie de fiabilité des données
- Accès libre au rapport

Afin de mesurer la performance des entreprises, un référentiel comportant 79 indicateurs a été élaboré. Ils se répartissent de la manière suivante :

Par importance :

- 49 indicateurs de base
- 30 indicateurs dits « supplémentaires »

Par domaine :

- Droits de l'Homme : 9
- Relations sociales et travail décent : 14

- Responsabilité vis-à-vis des produits : 9
- Environnement : 30
- Economie : 9
- Société : 8

Tout comme l'ISO 26 000, l'adhésion au GRI est une démarche volontaire. Même si elles abordent des thèmes communs, des différences existent entre elles. L'ISO 26000 ne propose pas d'indicateurs et de cadre de comparaison des performances, il s'agit davantage d'un guide pour accompagner les entreprises dans la bonne direction et valoriser leur démarche globale. Le GRI propose des indicateurs spécifiques sur des thèmes d'ordre économique, sociétal et environnemental. Il établit des grandes règles de communication et de comparaison des entreprises internationales cotées en Bourse. Un rapport de Global Reporting Initiative rapproche les deux normes et propose un guide d'utilisation conjoint (voir annexe n°2).

De cette revue de littérature sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, nous retiendrons la définition de l'ISO 26000 : « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique ». Néanmoins, l'étude du champ de recherche de la RSE montre que le concept est changeant et difficile à cerner. Il s'enrichit des évolutions sociales, économiques et des enjeux environnementaux. Pour analyser le lien et les impacts de la RSE sur la RH, il est nécessaire de mieux comprendre la fonction RH à travers son évolution, ses rôles et ses modèles.

2. De la Gestion du personnel au Management des Ressources Humaines

La RSE fait le lien salarié/entreprise, c'est à ce titre qu'elle ne peut être déconnectée de la fonction Ressources Humaines (RH). Un certain nombre d'articles sur le sujet associe le volet social et les Ressources Humaines.

La Gestion des Hommes pourrait remonter aux temps les plus anciens, chaque collectif a des systèmes, formalisés ou non, de régulations, de normes, de modes de fonctionnement déclenchant des systèmes de récompense ou de sanction. Avec l'industrialisation et la mondialisation, la question de l'organisation du travail et de la façon dont est pilotée la gestion des hommes s'est posée. Tout comme la RSE, l'évolution de la fonction RH est intimement liée à l'évolution économique, technologique et sociologique de notre société, à celle des organisations mises en place pour répondre aux enjeux des entreprises ainsi qu'aux types de relations de travail.

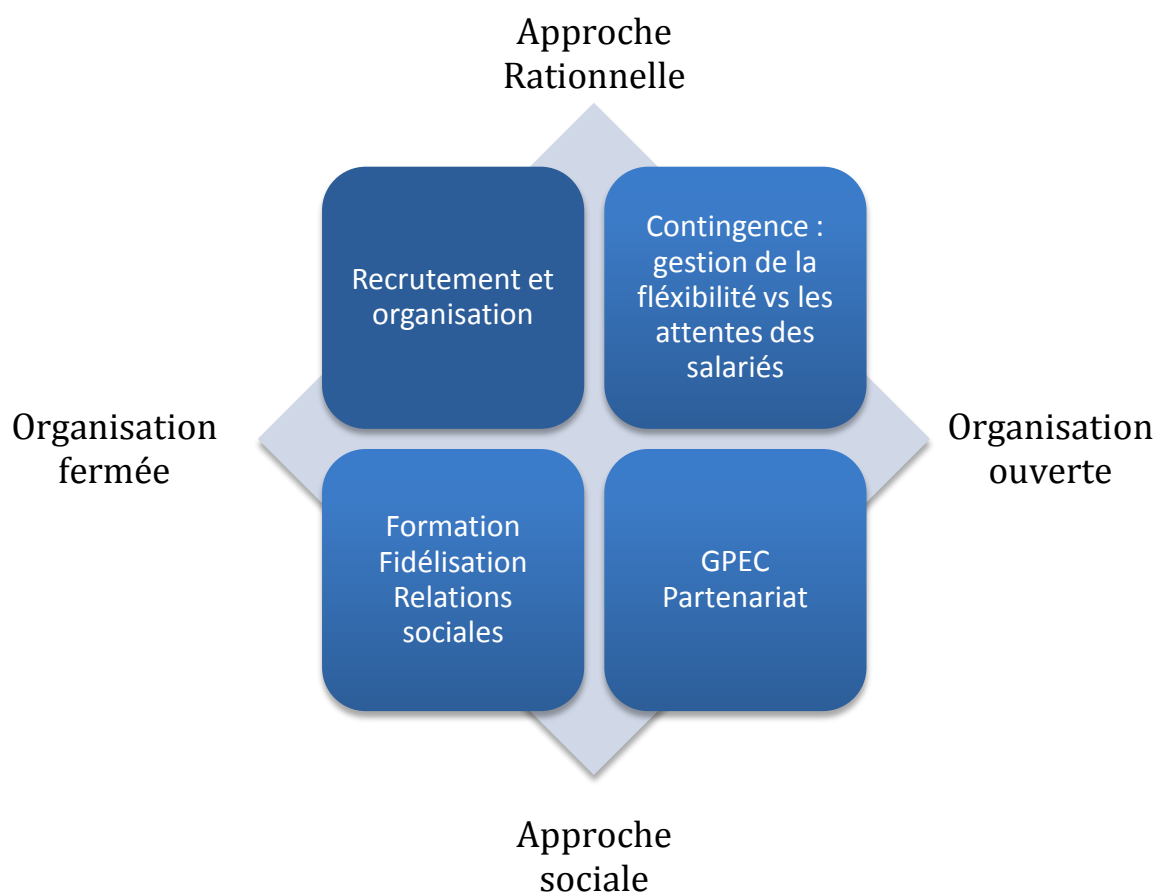


Figure 4 : Synthèse des approches DRH

2.1. Il était une fois la DRH

La fonction Ressources Humaines apparaît avec la création des « services du personnel » lors de la Révolution Industrielle. Les innovations techniques entraînent des concentrations industrielles, notamment dans le charbonnage et le textile. On peut observer la mise en place d'entreprises regroupant jusqu'à 9 000 ouvriers au milieu du 19^{ème} siècle. Il s'agit de l'époque du paternalisme et de « l'Usine Providence ».

Les entreprises cherchent à de mettre de l'ordre et à coordonner ces organisations avec la création de règles comme le « règlement affiché » reconnu par la cour de cassation en 1866 comme « valeur de convention légalement formée ». La fonction de contremaître apparaît en 1840 dans les grandes usines et incarne cette volonté de contrôler et discipliner les ouvriers. Les entreprises organisent leur management et créent les fonctions de Directeurs d'usine, Ingénieurs... Avec la construction de modèles managériaux, les procédures de recrutement apparaissent : l'encadrement est recruté à

la sortie des écoles d'ingénieurs et les ouvriers par un système de recommandation, notamment, à travers les enfants des salariés. Avec ces recrutements structurés, la logique de classes et d'échelons fait son apparition.

Au début du 20ème siècle, les entreprises concentrent un nombre important d'ouvriers : Renault et Citroën comptent 3 500 ouvriers, Michelin près de 5 000 en 1914. Ces chiffres augmentent rapidement avec l'industrialisation du secteur : leurs effectifs doubleront en 15 ans. Le contrat de travail apparaît en 1890, le droit de grève et les syndicats en 1864, les conventions collectives en 1919 : le salarié devient une catégorie dans les statuts collectifs. La fonction personnelle s'étoffe et quitte le stade embryonnaire en prenant en charge, au delà du recrutement, l'organisation de la main d'œuvre dans les ateliers.

2.2. Du DRH Mécanique au DRH Médiatique

2.2.1. Le DRH Mécanique

Dans le contexte de développement et de concentration des entreprises de l'entre deux guerres, la main d'œuvre compétente est difficile à trouver, les entreprises font face à des problématiques de recrutement et de fidélisation des salariés. Nous sommes à l'apogée de « l'usine providence ». Le volet social de l'entreprise est alors géré par les dirigeants et les salariés eux-mêmes, des « techniciens sociaux de la main d'œuvre » font leur apparition.

En 1936, les fonctions de « relations syndicales » apparaissent. Au niveau RH, l'accroissement des besoins en main d'œuvre entraîne une formalisation de la fonction. On voit ainsi naître le « service de la main d'œuvre » chez Citroën, qui gère les 18 000 salariés de l'entreprise et met en place notamment une harmonisation des systèmes de paye.

Par ailleurs, les orientations du management directif et contrôlant évoluent vers plus de formation. On peut ainsi entendre un Directeur de Peugeot s'adresser ainsi à ses chefs d'équipe : « Je vous disais que vous aviez à remplir un rôle social et humain aussi important que votre rôle technique » (Incident Ressources Humaines, D. Weiss, 2003).

La gestion du facteur humain commence à prendre une place au sein de politiques d'entreprises, il est de la responsabilité du management et des ouvriers.

Les Trente Glorieuses voient naître les Comités d'Entreprise et un mode de management plus « moderne ». Les dirigeants, formés dans les *business school* et accompagnés des cabinets d'organisations participent à mettre en place un management attentif au facteur humain. De son côté, la promotion ouvrière favorise le développement de l'enseignement technique, la formation pour adultes et la création de la participation obligatoire aux fruits des bénéfices de l'entreprise.

Le développement des syndicats et la montée du socialisme, vont conduire à la chute du paternalisme. L'Etat tente d'assurer une certaine égalité sociale et solidaire : c'est le début de « l'Etat providence ».

En matière RH, « la fonction personnel » se professionnalise et se centralise. Les Directions du personnel se structurent : chez EDF-GDF, en 1946, on trouve un « service commun du personnel » qui intègre les agents sur une échelle de rémunération. Dans les années 60, la volonté d'harmoniser les statuts entraîne une centralisation de la fonction du personnel qui conduit à sa spécialisation. On observe à cette période une mise en œuvre de missions bureaucratiques, éloignées parfois des réalités du terrain. La question de la professionnalisation de la fonction RH apparaît au travers d'un débat entre la technicité de la fonction et son élargissement. La fonction RH est alors plus reconnue et plus centrale grâce aux enjeux importants des relations syndicales. Toutefois, elle reste toujours distante du système de production de l'entreprise et du « business ». Il s'agit d'une « DRH mécanique », décrite par F. Pichault (RH : création de valeur pour l'entreprise, 2010), avec peu de pouvoir décisionnel et qui prend en charge des activités opérationnelles comme le recrutement ou la paie. Ses clients internes sont les collaborateurs et les syndicats.

2.2.2. Le DRH Organique

En mai 1968, la contestation étudiante gagne le monde ouvrier, mieux informé et plus exigeant, les salariés modifient leurs attentes face à la relation au travail. Cet éveil social change la relation au travail. On passe d'un modèle « mécanique », où la coordination se fait à travers les règles, et où le rôle de la RH est de rationaliser, à un modèle « organique », avec la notion de « relation au travail », où la coordination passe par la

participation et où le rôle du RH est de répondre aux attentes et besoins des collaborateurs.

Les années 70 voient naître, en matière sociale, l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC), la 4ème semaine de congés payés, le SMIC, l'égalité Homme/Femme et la constitution des sections syndicales dans les entreprises. Il s'agit d'une période de remise en question des modes de gestion, les salariés aspirent à d'autres conditions de travail. Le management doit innover et prendre en compte ces attentes, pour donner un visage plus humain au travail. Ces évolutions impactent la fonction RH : elle s'organise, son périmètre d'action s'étend, elle commence à apparaître au sein de certains Comités de Direction. Les entreprises élaborent des « codes de bonne conduite » et s'éveillent à la « responsabilité sociale » (Quand l'entreprise s'éveille à la conscience sociale - F.Dalle, J.Bouline - Masson, 1975). Nous sommes dans le cadre de l'« Entreprise Citoyenne ». Il s'agit d'une DRH Organique avec un pouvoir de décision qui augmente et des activités plus stratégiques.

Les chocs pétroliers ébranlent l'ensemble du monde économique et montrent la fragilité de l'économie internationale et de la consommation.

2.2.3. Le DRH Stratégique

L'internationalisation et l'explosion des nouvelles technologies entraînent la dématérialisation des flux financiers, des services... La crise des années 80 impose une refonte des organisations et entraîne des restructurations, des décentralisations et des fermetures de sites. Il s'agit d'un changement de fond dans la façon d'organiser et de gérer les entreprises. On observe une suppression des emplois peu qualifiés et un besoin de professionnalisation, de compétences accrues. Face à une économie plus ouverte, les entreprises se doivent d'être plus agiles, les RH doivent innover et aider les entreprises à devenir plus flexibles.

Les RH se saisissent de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences et envisagent des démarches prospectives pour développer des compétences dont les entreprises auront besoin. Il s'agit d'une opportunité pour la fonction de se professionnaliser et d'aider l'entreprise dans son développement.

Au niveau social, après la loi Auroux, les sujets de négociations et les calendriers de négociations n'ont cessé d'augmenter, avec notamment loi Aubry I et II (1998 et 2000), loi de modernisations sociale (2002). Le droit du travail évolue, les négociations obligatoires s'étendent à de nouveaux sujets : égalité entre les Femmes et les Hommes, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), travail des seniors, qualité de vie au travail... Les négociateurs, dont le DRH, se trouvent face à un contexte juridique que nous pourrions qualifier de « mille feuilles », où se croisent et s'entremêlent : le droit européen, le droit français, le code du travail, les accords de branche, les accords d'entreprises. Cette institutionnalisation marquée du dialogue social exige un développement des compétences juridiques dont les RH se saisissent.

Avec la croissance précaire, il est nécessaire de s'adapter à un environnement en mouvement. Les entreprises sont contraintes d'assurer leur compétitivité pour ne pas disparaître. On observe l'émergence de la notion de flexibilité pour répondre aux marchés qui sont très mouvants, et en conséquence de flexibilité organisationnelle. Dans ce contexte, l'utilisation des contrats temporaires et la notion de salaire variable se développent.

Le développement des nouvelles technologies joue un rôle important dans la structuration de la fonction RH. Elles permettent une automatisation des tâches à faible valeur ajoutée. M. Peretti (« e-RH et renouvellement des pratiques managériales », Ressources Humaines Management, 2001) met en lumière l'impact des technologies sur la fonction avec la notion de « libre service Rh ». Ce dernier présente 5 atouts :

- Banalisation de l'accès à l'information
- Responsabilisation du salarié
- Accroissement du partage et de l'échange
- Modification du pouvoir hiérarchique : le manager opérationnel devenant le premier échange

Ces mouvements combinés permettent au DRH de se concentrer sur des missions à valeur ajoutée et plus stratégiques.

Avec ces nouvelles fonctions, le DRH Stratégique accède aux Comités de Direction. Si cela place la fonction à un niveau stratégique, cela n'évalue pas la part d'implication

réelle du DRH dans les activités stratégiques du DRH. Au seul regard des activités comme le recrutement, la gestion de l'emploi et des compétences et la régulation sociale, on peut considérer que le DRH prend en charge des missions stratégiques pour l'entreprise.

En central, on observe un redéploiement de la fonction avec une concentration des services RH dotés d'équipes plus restreintes et plus compétentes. Il s'agit d'experts qui maîtrisent des compétences stratégiques clés. Au niveau local, les entreprises s'appuient sur des RH généralistes et des managers de proximité. Dans ce contexte, la fonction RH se dote de compétences transversales dans les domaines de la stratégie, la finance et l'organisation. Il s'agit de « l'intégration de la fonction RH » décrite par Dyer & Holder (1988).

Avec ce mouvement de décentralisation, la fonction RH se partage entre dimension stratégique et opérationnelle (recrutement, développement des compétences, d'identification des talents). Ainsi les contours de cette fonction et ses degrés d'implication dans la stratégie semblent peu aisés à définir.

2.2.4. Le DRH Médiatique

Aujourd'hui, les DRH sont de plus en plus connectés à l'extérieur de l'entreprise, animateurs de communautés ou de réseaux.

Dans les travaux de F. Pichault, le DRH Médiatique va mener des activités de communication, de marketing social, de développement organisationnel. Nous ajouterons à cette définition le volet animation de réseaux et de communautés et le rôle de « médiateur » (P. Louart, 1995) : qui « modifie l'atmosphère de l'échange, désamorce au plus vite les débuts conflictuels et fixe des étapes pour explorer des pensées constructives ».

2.3. Les rôles du DRH

Comme nous l'avons vu, la fonction RH se positionne aujourd'hui comme un acteur stratégique de l'entreprise, nous nous sommes interrogés pour savoir comment ce positionnement se décline en termes de rôle de la fonction RH. La revue de littérature propose de nombreux rôles de la fonction RH.

F. Bournois & C. Derr (1994), dans une vision prospective des ressources humaines, proposent plusieurs pistes d'évolution de la fonction RH :

- « laisser se poursuivre le phénomène d'intégration de la fonction dans les activités des opérationnels, ce qui devrait signifier, à terme, la disparition de l'entité organisationnelle spécialisée »

- « asseoir leurs compétences sur les domaines techniques où l'expertise des opérationnels restera toujours relativement faible ».

- « (...) orienter leurs missions vers la gestion de projets complexes, où leurs compétences en régulation organisationnelle seront appréciées. (...) Devenus consultants internes, (...) il est permis de se demander si, dans certains cas où la connaissance de l'entreprise n'est pas indispensable, les DRH (dont le titre n'aura peut être plus de sens) ne se transformeront pas en simples consultants extérieurs multi-entreprises ?" »

Ces évolutions peuvent donner 3 rôles du DRH :

- Un rôle de manager opérationnel en charge de la RH
- Un rôle de spécialiste, expert sur un domaine en charge de soutenir les opérationnel
- Un rôle de consultant

Ces rôles ne s'excluent pas l'un l'autre puisqu'ils ont des responsabilités et des compétences complémentaires.

Le modèle de Tyson et Fell identifie trois rôles:

- « *Clerk of works* » : rôle administratif, il a des activités routinières, de saisies, de production de documents
- « *Contract manager* » : il est le spécialiste de la négociation sociale et gère les problèmes quotidiens, ce rôle est plus fortement représenté dans les entreprises fortement syndiquées
- "*Architect*" : propose une politique qui doit contribuer à la performance de l'entreprise, il est membre du Comité de Direction

Ces rôles ne sont pas exclusifs, nous pouvons tous les trouver dans une même entreprise mais à des niveaux hiérarchiques différents.

Fondés sur des études empiriques, d'autres modèles existent.

Storey (1986-1988) propose un modèle en 4 typologies classées selon deux critères : le degré d'interventionnisme et le degré de stratégie des activités de la DRH :

- le « conseiller » : qui comme un consultant va participer aux nouveaux projets, laisser la mise en œuvre aux opérationnels, a un rôle de facilitateur
- le « serviteur » : qui est un fournisseur de service, qui doit répondre aux demandes des opérationnels
- le « régulateur » : qui va créer et développer les règles du travail, gérer les relations sociales et les conflits sociaux
- l'« acteur du changement » : qui est capable de conceptualiser des idées et des projets ; de mettre en œuvre des changements stratégiques en vue d'optimiser l'adéquation entre l'activité de l'entreprise et les collaborateurs.

Le Modèle de D. Ulrich

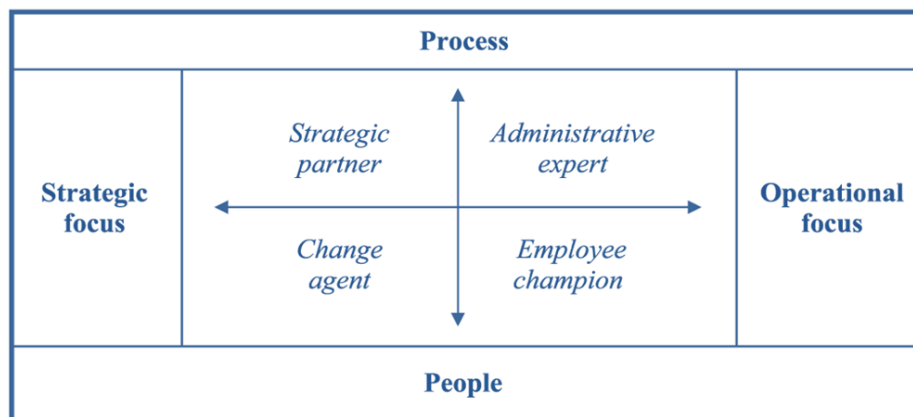
Pour D. Ulrich (1997); la fonction RH doit passer d'une fonction support ou secondaire à une fonction business créatrice de richesse. Son objectif est de générer une création de valeur qui participe à la création de profit, de bénéfice. Pour établir son modèle, il a interrogé de nombreuses entreprises afin de déterminer quelles étaient les compétences RH porteuses de performance. Lors de cette étude empirique, il observe que le professionnel des RH doit avoir une connaissance des processus, une capacité à gérer le changement, mais aussi une bonne connaissance du *business*.

Modèle dominant, sa matrice en quatre cases est très souvent utilisée, nous avons décidé pour réaliser notre étude de nous appuyer sur celle-ci. Le modèle de D. Ulrich a été largement diffusé car il répond aux rôles classiques mais aussi à ceux plus critiques et émergents de la fonction.

Le modèle est fondé sur deux axes :

- *Process, people*
- *Strategic focus-long term / operationnal focus-short term*

Il montre que la fonction RH doit agir, d'une part, sur des sujets opérationnels à court terme et au quotidien mais aussi sur des sujets stratégiques dans une vision de prospective. D'autre part, elle doit agir sur la gestion des collaborateurs, prendre en compte les individus et être tournée vers l'entreprise, la gestion des processus comme les outils et systèmes d'information.



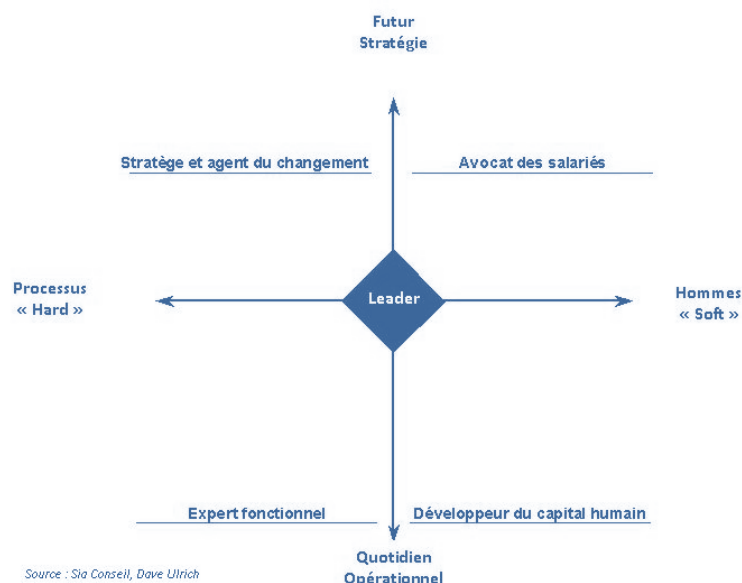
Source: Ulrich (1997)

Ainsi, D. Ulrich définit 4 rôles pour la RH :

- Partenaire opérationnel (expert en ressources humaines) - Management de l'infrastructure de l'organisation. Opérationnel et orienté processus, il conçoit et déploie les systèmes pour les différentes activités, expert dans son sujet, il a la charge de l'optimisation des programmes. Il vise un résultat d'efficacité administrative en tant qu'expert, il administre le quotidien.
- Champion des employés - Management de la contribution des membres. Il est le porte-parole des employés, à l'écoute de leurs besoins et préoccupations, il peut être le coach des salariés. L'objectif visé est d'obtenir l'engagement, la contribution et le développement des compétences des collaborateurs.
- Agent de changement - Management de la transformation et du changement. Il gère la transformation et le changement. Il conçoit et déploie des outils et processus qui permettent aux collaborateurs et les managers de s'approprier les éléments de changement, facilitent leur adhésion et participent à l'accélération de l'appropriation.

- Le partenaire stratégique - Management stratégique des RH. Le partenaire stratégique RH participe à la formulation de la stratégie dans l'entreprise, il prend part aux décisions stratégiques. Il est capable de déceler les éléments dans l'environnement interne et externe qui auront un impact sur la RH. Il sait accompagner la stratégie de l'entreprise mettant en place une stratégie RH, des actions et pratiques RH.

Depuis 1997, D. Ulrich a poursuivi son investigation auprès des entreprises et ses recherches pour que la RH soit « créatrice de valeur » et fait évoluer son modèle. Ainsi dans les années 2000, D. Ulrich réalise un modèle en 5 dimensions. Il place le leader au centre de la matrice, cette notion de leadership ressort comme requise au travers des interviews réalisées par D. Ulrich. Pour les RH, il s'agit, d'une part, de gérer les leaders mais aussi de mettre en place un système de développement des leaders de demain. Le rôle de partenaire opérationnel évolue aussi et devient « expert fonctionnel ». Il cible la performance des RH et vise aussi l'expérience concrète, utile et se doit de traduire son expertise en meilleure pratique. Le rôle de champion des salariés est scindé en deux : le rôle de développeur du capital humain en charge du développement des talents et le rôle d'avocat des salariés. Enfin, le partenaire stratégique et l'agent de changement se rapprochent et se confondent. Dans un monde en mouvement, le stratège est celui qui participe ou initie le mouvement.



D. Ulrich et W. Brockbanck dans « RH : Création de valeur pour l'entreprise, 2010 », synthétisent cette évolution sous forme de tableau :

Milieu 1990	Milieu 2000	Evolution de la pensée
Champion des employés	Défenseur des employés (DE), Développeur du capital humain (DC)	Les employés sont de plus en plus critiques pour la réussite des organisations. Les DE se concentrent sur les employés dans l'état actuel, les DC sur la préparation de l'avenir.
Expert administratif	Expert fonctionnel	Les pratiques RH sont centrales en ce qui concerne la valeur RH. Certaines pratiques sont fournies par le biais de mesures administratives efficaces ; d'autres par des politiques qui élargissent le rôle d'expert fonctionnel.
Agent du changement	Partenaire stratégique	Le partenaire stratégique possède à ce titre de nombreuses dimensions : homme d'affaires, agent du changement, manager du savoir, et conseiller/consultant. Le rôle d'agent du changement représente une partie de la fonction de partenaire stratégique.
Partenaire stratégique	Partenaire	(voir ci dessus)
	Leader	La somme des 4 premiers rôles représente le leadership mais la fonction de leader RH a également d'autres implications : diriger la fonction RH, collaborer avec les autres fonctions, garantir la gouvernance d'entreprise, assurer le contrôle de la communauté RH.

En 2010, d'après D. Ulrich et W. Brockbanck, la relation entre RH et parties prenantes externes actionnaires et clients s'intensifient. La rencontre avec l'externe permet à la fonction de gagner en efficacité dans la gestion des Ressources Humaines. Ceci est lié au fonctionnement actuel des organisations qui sont amenées à fonctionner de plus en plus

en réseau, l'économie mondialisée et l'éclatement des organisations entraînent ce mouvement. La RH doit aller plus loin que le discours politique et chercher de la valeur : ce que le bénéficiaire retire des actions en termes de valeur, c'est le résultat perçu. Pour apporter une valeur ajoutée en interne ou externe, une transformation RH doit modifier le comportement mais aussi le résultat et ainsi la manière d'envisager le rôle des RH. Il préconise d'identifier les bénéficiaires de la fonction RH et propose un nouveau modèle.

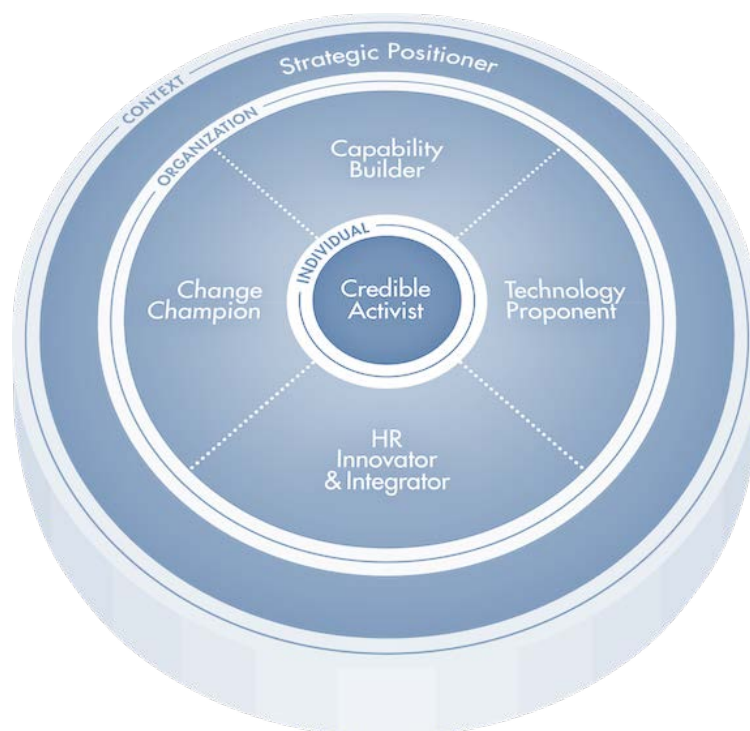


Figure 5 : Modèle D. Ulrich, HR in outside in, 2012

Dans ce modèle concentrique on discerne :

- Dans le cercle extérieur

Strategic positionner : le RH doit être en contact avec l'environnement externe : business, parties prenantes, communauté et doit traduire sa compréhension du contexte par une stratégie et des actions RH (talents, culture, *leadership*...)

- Dans le cercle du milieu

Capacity Builder : les RH doivent aider au développement de l'organisation, associer les talents individuels à une organisation efficace et adaptée pour créer de la valeur ajoutée. Ils doivent être capables d'auditer les organisations, d'en définir l'identité, d'en identifier les capacités et d'aider les managers à créer du sens.

Change Champion : les RH doivent diriger les processus de changement et leurs accompagnements pour l'organisation et l'individu. Ils sont les partenaires pour aider les entreprises à devenir agiles et apprenantes.

HR Innovator et integrator : les RH doivent trouver des solutions innovantes aux problèmes complexes d'organisation, les implémentent et assurent le suivi et les résultats.

Technology proponent : les RH doivent posséder une connaissance des technologies RH, pour avoir et partager les données mais aussi être connectés aux différents réseaux comme les réseaux sociaux.

- Dans le cercle intérieur

Credible activist : les RH doivent avoir des compétences de crédibilité, d'intégrité et un rôle de « défenseur » au sein des organisations pour créer des relations de confiance et influencer de manière positive l'organisation, remplir un rôle de conseiller interne.

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'utiliser la première matrice de D. Ulrich car elle a été éprouvée, utilisée par de nombreux chercheurs. Elle présente l'avantage d'offrir un modèle simple et répliquable pour tous types d'organisation.

3. Enseignements de la revue de littérature

La RSE a évolué au fil des années, il s'agit aujourd'hui d'apprécier une démarche globale au carrefour de différents enjeux : Sociaux, Ecologiques et Economiques. Au départ l'objectif était d'améliorer les conditions de travail, favoriser l'épanouissement des travailleurs et envisager une forme de partage des richesses. Au fur et à mesure les concepts ont évolué avec les différentes crises économiques et politiques. La RSE s'est enrichie de dimensions supplémentaires comme l'environnement élargissant toujours plus le périmètre de la responsabilité des entreprises. L'organisation du travail et des ressources a toujours été un sujet de préoccupation essentiel pour l'Homme. Elle est devenue fondamentale à l'ère de l'industrialisation et de la mondialisation. La nécessité de créer une fonction est apparue pour assurer le besoin en main d'œuvre des entreprises.

De nombreux auteurs ont apporté des théories et des modèles à la RSE. Néanmoins, ces différentes approches de la RSE et l'accumulation des modèles entraînent des ambiguïtés et des contradictions. Pour E. Garriga et D. Melé (in *Corporate Social Responsibility ; mapping the territory* », *Journal of business Ethics*, vol.53, 2004, p51) : « la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas seulement un paysage composé de théories, c'est aussi une prolifération d'approches qui sont souvent controversées, complexes et qui manquent de clarté ». Pour ce mémoire, nous choisissons la définition de l'ISO 26 000 qui propose une vision pratique d'une démarche RSE.

En ce qui concerne le champ des RH, il existe de nombreuses définitions du rôle de la fonction RH en entreprise. Celui de D. Ulrich, au delà d'être un modèle éprouvé, donne une vision complète des rôles que la RH doit couvrir en balayant les champs Personnes/Organisation et Opérationnel/Stratégique. Si le modèle que nous avons retenu date de 1997, il nous a paru, au travers de nos expériences professionnelles et de nos lectures, toujours d'actualité dans les entreprises françaises.

A l'issue de cette revue de littérature, les relations entre les deux sujets semblent marquées. Néanmoins, ce sujet reste peu exploité dans les champs de recherche.

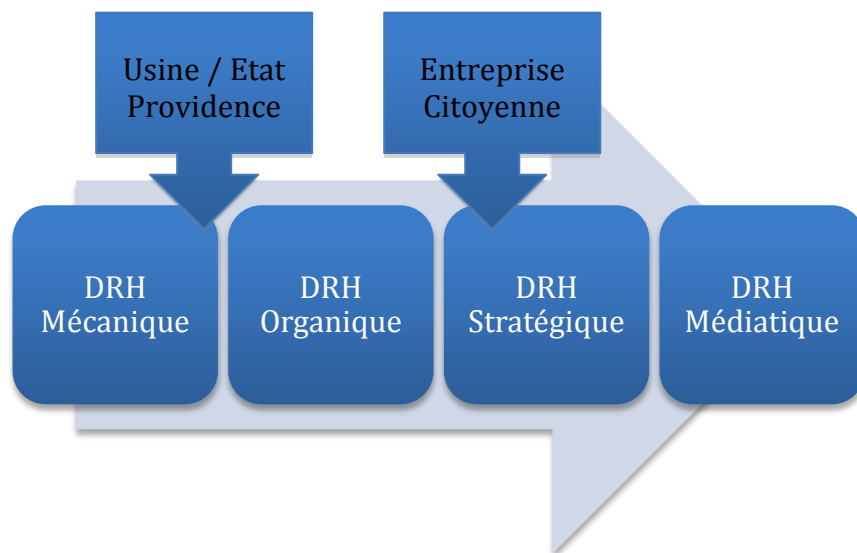
Néanmoins nous pouvons noter des points de concordance.

Tout comme la RSE la fonction RH a changé au gré de l'évolution économique, technologique et sociologique. Au départ, centrée sur le recrutement, son périmètre s'est élargi à des aspects plus stratégiques comme la gestion prévisionnelle des emplois, la gestion des IRP...

La RH et la RSE ont été impactées par les mêmes courants aux mêmes périodes :

- Usine providence → DRH Mécanique → Corporate Philanthropic Responsibility
- Etat providence → DRH Organique → Corporate Legal Responsibility
- Entreprise citoyenne → DRH Stratégique vers une DRH Médiatique → Corporate Ethical Responsibility

Au regard de ces grandes étapes de construction de la fonction, le parallèle avec les grandes étapes de la construction de la RSE semble évident :



Ils ont engendré des pressions sur le monde économique. Si l'évolution de la RSE semble répondre à des pressions sociales, la RH a évolué pour répondre aux besoins des entreprises en matière de ressources humaines en tant que capacité de production.

Il ne s'agit pas du seul lien entre les deux fonctions, le volet social de la RSE a été fortement institutionnalisé en France. Nous avons observé qu'un certain nombre de sujets dépendant de la RSE faisait partie des obligations légales portées au sein des entreprises par les RH. On trouve, notamment, l'égalité homme/femme, la non-discrimination, la formation professionnelle, la représentativité syndicale, les Risques Pycho Sociaux.

Forts de ce premier constat, nous avons souhaité rencontrer des entreprises afin d'appréhender leur vision de la relation entre la RSE et la RH, et de voir si et comment la RSE impactait la fonction RH.

4. Méthodologie

Nous avons choisi d'interroger un certain nombre d'entreprises pour répondre à notre questionnement : comment la RSE impacte la fonction RH ?

Si la RSE repose sur 3 piliers : social, économique et environnementale, nous nous sommes concentrés exclusivement sur la partie sociale de la RSE.

Nous avons volontairement choisi des entreprises de taille et de secteur différents avec pour point commun d'avoir développé une politique RSE.

Le recueil des informations repose sur une approche qualitative. Elle se structure autour d'entretiens individuels, d'une analyse documentaire des informations disponibles (sites Internet, rapports financiers, rapports annuels, documentation) et de rencontres avec des experts (Gérard Taponat, Directeur du Développement Social de Manpower et Arielle Genton, *HR Director* Danone de Danone Communities).

Pour répondre à cette problématique, nous avons cherché à mettre en évidence les éléments suivants :

- Origine de la mise en place de la RSE
- Définition de la stratégie RSE
- Gouvernance de la politique RSE
- Déploiement et pilotage de la politique RSE sociale
- Contrôle et reporting des actions et initiatives RSE
- Interactions entre Directions RH et RSE

4.1. Panorama des entreprises étudiées

Notre choix s'est porté sur des entreprises présentant des niveaux variés de maturité dans leur démarche RSE. Le tableau suivant présente succinctement les entreprises.

	Secteur d'activité	Effectif en France	Chiffre d'affaires 2012 (en euros)
Entreprise A	Laboratoire Pharmaceutique	28.000	34 947 M
Entreprise B	Mobilier d'entreprise	800	117 M
Entreprise C	Conseil en RH	5.000	175 M
Entreprise D	Vente des chèques et cartes de services prépayées	2.000	295 M
Entreprise E	Transport	250.000	33,8 Mds
Entreprise F	EPIC	n.c	4,7 Mds
Entreprise G	BTP	8.000	2,3 Mds

Créée en 1973, l'entreprise A est une entreprise française pharmaceutique mondiale engagée dans la recherche, le développement, la fabrication et la commercialisation de produits de santé, avec une offre diversifiée de médicaments, de vaccins et de solutions thérapeutiques. Le Groupe est présent dans près de 100 pays. Avec 49 sites répartis en France, l'entreprise A regroupe près de 28.000 collaborateurs.

L'entreprise B est une ETI française spécialisée dans le mobilier de bureau et de l'aménagement d'espace tertiaire. L'entreprise réalise près de 120 millions d'euros de chiffre d'affaires pour un effectif de 800 collaborateurs.

L'entreprise C est connue pour son activité de recrutement et d'intérim dans de nombreux pays. Le Groupe compte aujourd'hui 156 bureaux répartis dans 34 pays et rassemble plus de 5 000 collaborateurs qui conseillent et accompagnent leurs candidats et clients. En 2011, le groupe réalise un chiffre d'affaire de 175 millions d'euros (estimation) pour un effectif de 750 collaborateurs.

L'entreprise D est une SCOP fondée par un militant syndicaliste, avec pour objectif de «réconcilier tous les intérêts en faveur d'une société plus juste, plus solidaire et plus démocratique ». Son activité porte sur la vente de chèques et cartes de services prépayés à destination notamment des entreprises et des collectivités. Elle compte plus de 185.000 clients, entreprises et collectivités, 22,7 millions de bénéficiaires, 2 000 salariés pour un chiffre d'affaires en France de 295 millions d'euros en 2012.

L'entreprise E est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) spécialisée dans le transport de personnes et de marchandises. Il s'agit d'un acteur qui s'inscrit dans la vie Publique. Le Groupe intervient dans d'autres domaines : liaison maritime, entretien du réseau ferré, ingénierie, commerce, billettique... En 2012, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 33,8 milliards d'euros pour 250 000 collaborateurs dans près de 120 pays et compte près de 4 millions d'usagers par jour dans leurs trains.

L'entreprise F est une collectivité territoriale décentralisée agissant sur le territoire régional. Elle est ainsi composée de 208 conseillers régionaux, élus au suffrage universel direct. Elle règle par ses délibérations les affaires de la région. Elle émet des avis sur les problèmes de développement et d'aménagement du territoire. Elle intervient, notamment, sur des questions relatives à l'emploi, la formation, l'aménagement du territoire, l'accessibilité, l'égalité des chances...

L'entreprise G

des villes dans le monde entier avec des solutions pour les rendre : « plus accueillantes, plus compactes, plus durables ». Présent dans 64 pays, le Groupe compte en France près de 8.000 collaborateurs pour plus de 2 milliards de chiffres d'affaires avec près de 550 sites, dont le siège du Groupe.

4.2. Elaboration du questionnaire

La première étape de notre travail a été d'élaborer un questionnaire afin de disposer de critères communs pour mener notre analyse. Nous avons préparé un questionnaire semi-directif soumis de la même façon à toutes les entreprises.

Ce questionnaire aborde les questions de la politique RSE, de son origine, de ses enjeux et de sa mise en œuvre. Il croise les aspects de la RSE avec le rôle des Ressources Humaines pour identifier les liens entre les deux fonctions. Notre interview se structure en quatre étapes :

- Définition et origine de la RSE
- Gouvernance et partage des responsabilités
- Rôle de la RH dans la mise en œuvre et le déploiement de la RSE
- Enjeux et évolutions de la politique RSE

En préambule de nos interviews, nous avons indiqué à nos interlocuteurs que notre recherche se concentrait sur les aspects sociaux de la RSE. Les entretiens ont duré entre 1h et 1h30, selon la disponibilité de nos interlocuteurs. Nous avons décidé de les mener en binôme afin de favoriser un double éclairage, faciliter les relances et la prise de notes. Dans la mesure du possible, et après accord de notre interlocuteur, l'ensemble des interviews a été enregistré et retranscrit à l'exception d'une personne qui n'a pas souhaité être enregistrée.

Nos interlocuteurs nous ont reçus avec bienveillance et une volonté marquée de nous aider dans notre mémoire avec, pour certains, une transparence et un regard critique sur la mise en œuvre de la démarche RSE au sein de leurs structures.

Comme précisé dans l'introduction, notre analyse s'appuie, par ailleurs, sur un ensemble de documents publics.

4.3. Forces et limites de la méthodologie

La méthodologie de notre enquête repose sur certains atouts

- Un panel diversifié d'entreprises étudiées en termes de taille, de structure et de domaines d'activités
- La maturité des politiques RSE déployées
- La facilité d'accès à l'information. En effet, la démarche RSE intègre un volet communication des politiques et initiatives prises.

Notre recueil d'informations présente néanmoins des limites :

- Notre échantillon reste réduit et n'est pas représentatif du tissu industriel français
- Nos interlocuteurs sont Responsables ou Directeur de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Pour enrichir nos interprétations, nous pourrions interroger davantage d'interlocuteurs en multipliant leur profils et responsabilités.
- Le sujet de la responsabilité sociale d'entreprise se prête au *Greenwashing*, autrement dit la tentation de certaines entreprises d'utiliser le marketing ou les relations publiques pour se donner une image écologique et par extension sociale responsable.

4.4. Analyse de la matrice

A partir des interviews et des recherches documentaires, nous avons positionné les initiatives RSE sociales identifiées dans les entreprises sur la matrice de D. Ulrich de 1997. Par défaut, nous avons considéré que ces initiatives dites sociales étaient de la responsabilité des Ressources Humaines.

Dans la rubrique Management stratégique des RH, nous avons réuni toutes les initiatives stratégiques qui s'inscrivent dans le long terme permettant de structurer l'approche RSE sociale. Cela implique que les Ressources Humaines participent à la définition de la stratégie RSE de l'entreprise.

Dans la rubrique Management de la transformation et du changement, nous avons classé les actions menées au nom de la stratégie pour faciliter l'adhésion des membres de

l'organisation. Les RH consacrent une part importante de leur activité à encourager les comportements nouveaux, à mettre en place une culture du changement et de transformation. A titre d'exemple, les actions de formation sont classées dans cette catégorie si elles soutiennent les objectifs définis par l'organisation.

Pour le Management de l'infrastructure de l'organisation, il s'agit de processus mis en oeuvre par les Ressources Humaines pour servir efficacement la stratégie RSE sociale de l'entreprise tels les processus de rémunération.

Enfin, pour le Management de la contribution des membres de l'organisation, il s'agit d'initiatives prises au niveau du collaborateur pour l'écouter ou le soutenir dans son quotidien comme par exemple toutes les démarches liées au bien-être des collaborateurs.

Lors de nos rencontres avec nos interlocuteurs, nous les avons interrogés sur les quatre rôles de la fonction RH de D. Ulrich. Ce questionnement nous a permis d'identifier les zones de responsabilité des différentes initiatives prises dans le cadre de la politique RSE sociale avec plus ou moins de transparence selon les entreprises.

Par la suite, nous avons analysé chaque entreprise pour comprendre les enseignements de nos recherches pour chacune d'entre elles. Cette approche se structure en deux parties. La première consiste à faire émerger les enseignements saillants de nos recherches et la deuxième à expliquer quel est le rôle de la RH dans la politique RSE de l'entreprise au travers de la matrice de D. Ulrich.

Pour analyser l'impact du volet social de la RSE sur la fonction RH, notre réflexion s'articule autour de la mise en oeuvre de la démarche RSE au sein des entreprises que nous avons étudiées. Nous avons analysé chaque élément fondamental de ce déploiement. Pour ce faire, nous avons cherché à répondre aux questions suivantes :

- Comment les RH contribuent à la définition de la RSE ?
- Quel est le rôle de la fonction RH dans une politique RSE ?
- Quelle est la responsabilité des Ressources Humaines dans le pilotage de la RSE ?
- Quels enseignements peut-on tirer de l'impact de la RSE sur les RH ?

Pour analyser la politique RSE, nous nous sommes attachés à identifier les variants et les invariants dans les différentes entreprises étudiées. Les pratiques qui étaient présentes dans au moins 6 entreprises ont été considérées comme des invariants, les autres comme des variants. Cette approche nous a permis de définir une RSE sociale commune. Par la suite, les invariants nous ont permis d'identifier les tendances et les nouvelles attentes vis-à-vis de la RH en matière de politique RSE sociale.

Des interviews et de l'analyse des entreprises interrogées, nous avons identifié que la démarche RSE oblige la fonction RH à systématiser certaines pratiques.

Enfin, nous nous sommes prêtés à l'analyse des écarts entre nos attentes au début de notre réflexion et les faits constatés.

5. Monographie des entreprises étudiées

5.1. Entreprise A : Cas d'une entreprise industrielle

Créée en 1973, l'entreprise A est une entreprise française pharmaceutique mondiale de près de 28 000 collaborateurs. Son activité dans l'hexagone comprend son siège social mondial, les sièges mondiaux des activités R&D, opérations commerciales, activités vaccins, santé animale et industrielles. Cette entreprise met en avant sa capacité à protéger la santé, améliorer la qualité de vie et répondre aux besoins des individus.

Dans le cadre de l'analyse de l'entreprise A, nous avons échangé avec le *Senior Vice-President* 'Entreprise.

Entreprise A : Principaux enseignements

La politique RSE de l'entreprise A se décline en 4 axes principaux : *people, planet, ethics et patient*.

Principes RSE Entreprise A	
People	Santé et Sécurité au travail Diversité Développement des compétences
Planet	Energie et empreinte carbone Gestion de l'eau Produits pharmaceutiques dans l'environnement
Ethics	Ethique en R&D Ethique des affaires Respect des Droits de l'homme
Patient	Accès aux soins Innovation Sécurité des patients

Le premier enseignement concerne la gouvernance de la politique RSE. En effet, l'ensemble des responsabilités est concentré au sein de la Direction Responsabilité Sociale de l'entreprise qui dépend directement de la Direction Générale du Groupe. Elle est responsable de concevoir, développer, communiquer et contrôler la démarche à tous

les niveaux - local, régional et mondial pour l'ensemble des parties prenantes. La Direction RSE définit la stratégie, coordonne les démarches et doit promouvoir en interne les initiatives et les bonnes pratiques. Pour mener à bien ses missions, la Direction RSE de l'entreprise A s'appuie sur les autres fonctions du Groupe, notamment, *business units*, Directions Juridique, Marketing, R&D et Ressources Humaines.

Notre interlocuteur définit son rôle comme celui d'un « évangéliste avec sa bible et son bâton ». Adossée à la Direction Générale, forte des dispositions réglementaires avec les articles R.225-104 à R.225-105-2 du Code de commerce (relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale) et en relation permanente avec les agences de notation, la Direction de la RSE peut imposer plus facilement ses choix/besoins en matière de RSE. A noter, la Direction RSE pilote l'amélioration de son système durable à partir des rapports des différentes agences de notation en effectuant un retour sur les progrès à réaliser à chaque direction.

Le troisième enseignement est l'ancrage fort de la politique RSE dans le métier de l'entreprise. Toutes les actions menées sont en lien direct avec les différentes activités du Groupe. Cet ancrage s'exprime, notamment, par le rattachement de deux départements orientés *business* au sein de la Direction de la RSE : la fondation du Groupe et, surtout, le département « Accès aux médicaments ». Ce département a la responsabilité de développer des modèles innovants permettant de fournir des soins et des médicaments à prix avantageux aux patients des pays émergents. Sans aucun doute, cette activité représente le symbole de la preuve par l'exemple.

Dans cette entreprise, le rôle de la Direction des Ressources Humaines dans la politique RSE reste cantonné à son domaine d'expertise : contrat de génération, transmission des savoirs, groupes de travail sur le domaine de la RSE, gestion des relations sociales, sans oublier la formation... Ses objectifs sont ceux remplis de manière traditionnelle par la fonction autrement dit donner du sens, fidéliser, créer de l'engagement.

Notre interlocuteur a souligné peu d'interactions avec la Direction des Ressources Humaines au cours de notre entretien. La principale critique a porté sur la capacité des Ressources Humaines à se saisir des sujets de manière globale et à effectuer un

reporting efficace à la Direction de la RSE. Pour exemple, les Ressources Humaines ont développé un SIRH qui n'incorporait pas les problématiques de reporting de la Direction RSE sujet à des indicateurs prédéfinis dans le cadre des rapports financiers.

L'entretien avec notre interlocuteur a permis de mettre en exergue certaines formes de tensions entre la Direction de la RSE et les autres notamment celle des Ressources Humaines. Ces dernières trouvent leur origine dans les zones de recouvrement des périmètres entre chaque direction. Pour mieux comprendre, il faut remonter à la création de la Direction RSE en 2009 dont la volonté était de réunir toutes les initiatives en matière de responsabilité économique, sociale et environnementale, de développement durable, d'accès aux médicaments et de mécénat. Depuis ce regroupement, la Direction RSE a, par exemple, sous sa responsabilité le Département Diversité dont la mission est de promouvoir la non-discrimination, l'égalité des chances et le respect des individus. Cette mission est d'ordinaire confiée à la fonction Ressources Humaines dans le cadre d'application du cadre social légal.

Enfin le dernier enseignement est le développement d'un système de rémunération lié à la politique RSE. Jusqu'à aujourd'hui, seul le Directeur Général possédait un bonus lié à la performance de la politique du Groupe sur les 4 axes. La Direction de la RSE travaille à décliner ce système de rémunération sur l'ensemble des membres du Comité Exécutif. Cette évolution du système RSE du Groupe tend à prouver sa maturité sur le sujet.

Entreprise A : Le rôle de la RH dans la RSE

Le rôle de la RH dans la RSE de l'entreprise A est évalué soit comme étant stratégique dans le long terme, soit étant opérationnel dans le court terme. La valeur ajoutée des Ressources Humaines est expliquée par D. Ulrich dans sa matrice de partenaire stratégique. D'après lui, le rôle des Ressources Humaines est considéré comme stratégique s'il agit avec un cadre clair et défini qui représente un politique définie et formelle. La dimension RSE sociale de l'entreprise A passe notamment par l'évolution des compétences et des mentalités pour adopter la politique RSE déployée depuis 2009. Le Groupe porte une attention particulière à l'évolution des compétences et à la montée en compétences de ses collaborateurs.

L'analyse suivante tend à montrer une Direction des Ressources Humaines très présente sur les fondamentaux de sa fonction et peu dans les aspects de contrôle et de reporting, enjeux de pouvoir dans les organisations.

RH comme partenaire stratégique

D'après D. Ulrich, le rôle de partenaire stratégique des Ressources Humaines concerne la définition et l'exécution de stratégies qu'elles soient sociales, éthiques ou *business*. Les Ressources Humaines participent à la définition de ces stratégies en s'assurant que ces dernières permettent d'élaborer un système et des pratiques RH appropriés et alignés avec les objectifs. De plus, les Ressources Humaines jouent un rôle en transformant cette stratégie en système et pratiques RH.

Malgré les échanges avec notre interlocuteur, il apparaît clairement les Ressources Humaines travaillent au management stratégique des RH et de la transformation et du changement. Cette démarche s'illustre notamment au travers de la gestion prévisionnelle des compétences et le programme « Actor of your employability » qui a pour but de trouver le juste équilibre entre le type de poste recherché par les salariés et ce que l'entreprise A est en mesure de leur proposer en facilitant l'implication active des collaborateurs dans leur développement de carrière. Si le Groupe est attentif au développement des compétences métiers dans le cadre de sa GPEC, il est aussi vigilant à initier les changements de comportements liés à la RSE.

RH comme agent du changement

D'après D. Ulrich, l'expression de process et de culture en nouvelles idées et pratiques est considérée comme le management de changement. D'après lui, la Direction des Ressources Humaines joue un rôle d'agent du changement pour créer des nouveaux process et changer la culture de l'organisation par rapport à son rôle et au management des parties prenantes.

L'entreprise A mène avec la Direction des Ressources Humaines de nombreuses formations pour changer les comportements et les mentalités soutenus par sa politique RSE. On retrouve dans ces formations, les principales priorités de la RSE de l'entreprise A notamment des formations sur :

- Le code éthique

- Le lobbying
- Les droits de l'homme
- La non-discrimination
- La sécurité
- La prévention
- La sécurité routière
- Le bien être

Ainsi en 2012, le nombre moyen d'heures de formation par salarié et par an dans l'entreprise A s'élève à 27,8 heures. En France, près de 85% des effectifs ont pu suivre une formation au cours de l'année. Sur l'ensemble du Groupe, les collaborateurs ont suivi près de 4 heures de formation HSE et 25 000 heures de formation à la sécurité routière ont été dispensées au cours de l'année dernière.

RH comme « Manager de la contribution des membres de l'organisation »

Etre un « *employee champion* », comme le nomme D. Ulrich, nécessite de la part des Ressources Humaines d'être engagées dans le quotidien des employés : problèmes, attentes, besoins et préoccupations. Dans l'entreprise A, le rôle des Ressources Humaines se cantonne aux fondamentaux dans la mesure où les efforts portent essentiellement sur l'entretien annuel et la formation des collaborateurs à la gestion du stress et au bien-être. Les autres activités liées pour améliorer la condition des collaborateurs sont les prérogatives de la Direction de la Responsabilité Sociale : diversité, non-discrimination, égalité des chances.

RH comme « Management de l'infrastructure »

En tant que « Management de l'infrastructure » d'après D. Ulrich, les Ressources Humaines conçoivent et déploient les systèmes pour les différentes activités, expertes dans leur sujet, elles ont la charge de l'optimisation des programmes. L'entreprise A intègre les décisions prises au sein de la Direction de la Responsabilité Sociale comme la non-discrimination, la rémunération des cadres dirigeants ou le reporting RSE. Par ailleurs, elles optimisent leur propre process au travers de l'évolution des process de

formation, la gestion administrative du personnel ou l'évolution des systèmes de rémunération.

5.2. Entreprise B : Cas d'une ETI

L'entreprise B est une ETI française spécialisée dans le mobilier de bureau et de l'aménagement d'espace tertiaire. Après avoir connu des difficultés financières, un nouveau business model est mis en œuvre avec au cœur la RSE. Le dirigeant intègre cette notion dans la raison d'être de l'entreprise. Cette dernière s'articule autour de la qualité de vie, du bien être et de la performance économique.

Pour analyser cette entreprise, nous avons eu l'opportunité de rencontrer son Président Directeur Général.

Entreprise B : Principaux enseignements

La politique RSE de l'entreprise B a été mise en œuvre en 2009 lors de son rachat. L'AFAQ 26000 récompense la politique RSE de l'entreprise B avec 562 points sur 1000 soit le niveau « maturité ».

La politique RSE repose sur les piliers suivants.

	Politique RSE 2010 - 2012	Politique RSE 2013 - 2015
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Respect & Equité • Formation & Développement des compétences • Emploi, Employabilité & Insertion • Bien-être & Qualité de vie au travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Emplois & compétences • Bien-être & Epanouissement • Valeurs & Implication
Economique	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariats équilibrés & Accompagnement durables • Offre produits, services & solutions d'optimisation • Maîtrise des coûts & compétitivité opérationnelle • Qualité, fiabilité, durabilité & Pérennité 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction Client • Compétitivité • Achats Durables
Environnemental	<ul style="list-style-type: none"> • Procédés industriels & Production éco responsables • Eco-conception & Cycle de vie des produits • Sélection des matériaux & Traçabilité des matières • Green supply chain & optimisation des transports 	<ul style="list-style-type: none"> • Eco-Socio-Conception • Efficience Energétique & Impact sur les Ressources • Transport & Déplacement

La dimension « emplois et compétences » de la politique RSE de l'entreprise B repose sur sa Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Carrières et notamment sur l'employabilité des séniors, le recrutement, la formation des jeunes et leur développement au sein de l'organisation.

Le thème du bien-être et de l'épanouissement des collaborateurs repose sur la signature d'accords, des enquêtes internes et l'évolution des dispositifs mis en œuvre. L'entreprise B s'appuie aussi sur son savoir-faire dans l'aménagement du cadre de travail et des espaces de vie commun. Le bien-être est pensé comme une approche participative des besoins et des attentes des collaborateurs. Sur les sites de production, les aspects Santé / Sécurité sont aussi pris en compte.

Le dernier volet est « Valeurs & Implication » ; il s'agit d'une déclinaison des valeurs de l'entreprise – Engagement, Performance, Innovation et Citoyenneté – en plusieurs dimensions : management, éthique, discrimination, égalité des chances et relations sociales.

La nouvelle politique RSE ne marque pas un véritable changement. Il s'agit davantage d'une simplification de l'approche dans un souci de clarté. Pour preuve, les indicateurs entre les résultats 2012 et les objectifs 2015 demeurent inchangés (voir tableau ci-dessous).

Objectifs RSE Entreprise B			
		Résultats 2012	Objectifs 2015
Emplois	Maximiser les emplois induits en France par l'activité	55,3% du CA produits en France	65% du CA produits en France
Formation	Investir dans le développement des compétences	2,7 jours/an/personne	4 jours/an/personne
Bien-être	Promouvoir le bien-être de nos collaborateurs	68% de taux de satisfaction	80% de taux de satisfaction
Santé & Sécurité	Améliorer les conditions de travail	10 623 JH AT & maladie	8 500 JH AT & maladie

Le premier enseignement de l'approche RSE de l'entreprise B est l'incarnation de la

démarche par le Directeur Général de l'entreprise. Pour lui « L'enjeu est de trouver le meilleur équilibre raisonnable, pragmatique entre social, économique et environnemental qui sont les fondamentaux des enjeux sociétaux et du rôle de l'entreprise qui est une communauté humaine dans la Cité ». Sa démarche s'inscrit dans l'activité de l'entreprise : « notre métier c'est l'aménagement de bureau et d'espace tertiaire, il était aussi important de mettre en corrélation l'objet social de l'entreprise avec notre métier : être au service du bien-être des salariés chez nos clients ».

L'autre enseignement concerne la gouvernance de la RSE. Le Président Directeur Général déclare qu'une politique RSE ne doit pas être « trop sociale ». D'après lui, si les Ressources Humaines portent le projet, il y a risque d'en faire un outil de communication. Le problème est identique si la démarche est portée par le Directeur financier ou le Responsable du développement durable. Pour l'entreprise B, le Directeur industriel s'est saisi du sujet car il doit faire face à des enjeux sociaux, économiques et environnementaux sur les sites industriels. De par la nécessité d'avoir une approche transversale, le Comité Exécutif pilote la démarche RSE dans son ensemble avec une responsabilité partagée des objectifs.

Pour notre interlocuteur, les Ressources Humaines sont un pilier important de la démarche RSE dans la mesure où il y a un volet social. Pour respecter l'équilibre décrit ci-dessus, la Direction des Ressources Humaines forme un binôme avec le Directeur Industriel. Dans cette interview, l'équipe RH est identifiée comme un acteur du changement. La démarche a débuté avec un déploiement des valeurs de l'entreprise. Leur élaboration et déploiement ont nécessité le recrutement d'une nouvelle DRH et une montée en compétence des équipes pour rompre avec le modèle existant. En parallèle de ses fonctions habituelles – relations sociales, rémunération, formation, recrutement,... – Les Ressources Humaines ont développé un modèle managérial pour aligner les objectifs avec les pratiques et les comportements. A titre d'exemple, tout projet industriel est évalué sous trois angles : économique, environnemental et social.

Les initiatives sociales constituant la politique RSE de l'entreprise B n'ont rien d'innovantes. La politique RSE s'appuie sur les fondamentaux de la fonction RH : le

recrutement, la formation de jeunes, une enquête bien-être/implication, la mise en œuvre d'actions correctives et la déclinaison en « soft law » des valeurs de l'entreprise. Ce constat permet de réaliser que l'enjeu n'est pas nécessairement dans la mise en œuvre d'actions mais dans la cohérence et la déclinaison du dispositif à l'ensemble de l'entreprise.

Le dirigeant de l'entreprise B nous a déclaré que le cadre légal très présent en France pouvait apparaître plus comme un frein qu'un véritable levier à la démarche RSE. « Pour un certain nombre de sujets il faut aller au-delà du cadre légal, il faut valoriser le fait que l'on fait mieux que le légal et sur d'autres aspects qui sont anti-économiques par rapport aux enjeux de l'entreprise, il faut raisonner les équipes sur les enjeux d'un cadre légal trop contraignant ». En parallèle, concernant les relations sociales, le dirigeant de l'entreprise B déclare « la RSE est une bonne base pour instaurer le dialogue ». Même s'il a fallu éduquer les partenaires sociaux à l'ensemble des dimensions de la RSE, le pari semble gagné car, aujourd'hui, « ils brandissent la RSE sur certains sujets tendus ». Il reste alors à leur expliquer que « la RSE ne signifie pas armée du salut ».

Entreprise B : Le rôle de la RH dans la RSE

RH comme partenaire stratégique

Dans l'entreprise B, la vision stratégique est portée par le dirigeant. Comme précisé ci-dessus, la Direction des Ressources Humaines a joué un rôle dans la mise en œuvre de la vision. Son action a consisté à mettre en œuvre les valeurs de l'entreprise et à déployer un nouveau modèle managérial pour garantir la mise en œuvre de la vision stratégique du dirigeant. Cette vision stratégique repose aussi sur le développement des compétences et une politique d'emploi local autour des sites industriels. Pour le dirigeant de l'entreprise B, l'important n'est pas l'accord de GPEC mais les ambitions en matière de développement du personnel : « Si on a une vraie connaissance de son entreprise et une vraie démarche RH on sait ce qui est nécessaire sans avoir besoin de GPEC. »

RH comme agent du changement

« C'est la DRH qui porte et pilote pour le compte du Comité Exécutif la politique de changement car il s'agit d'une priorité transversale ». Cette transformation passe essentiellement par la formation et le recrutement des jeunes. La formation fait partie des objectifs majeurs définis dans le cadre de la nouvelle politique RSE de l'entreprise B. Comme l'indique le schéma sur le nouveau plan RSE, l'objectif est d'atteindre 4 jours de formation / an / personne. Dans l'absolu, cet objectif n'est pas très élevé. Il faut le mettre au regard de la taille de l'entreprise (800 collaborateurs) et surtout du chemin parcouru. En effet, avant la reprise par son dirigeant, l'entreprise ne possédait pas de dispositifs de développement des compétences ou même de plans de formation.

RH comme « Manager de la contribution des membres de l'organisation »

L'approche de l'entreprise B montre une réelle sensibilité à la dimension humaine. Ancrée dans les valeurs développées à sa création, l'entreprise est à l'écoute de ses collaborateurs et s'engage dans des initiatives autour de la sécurité, la santé, l'environnement de travail, la diversité ou encore la non-discrimination. En parallèle, l'entreprise B engage des actions autour du mieux-vivre ensemble avec des notions de collaboration et des processus participatifs. Pour autant, le dirigeant exprimera clairement sa position : « RSE ne signifie pas sovkhoze, on n'est pas dans un kibboutz ! ». Par ailleurs, l'entreprise B organise pendant l'été des pique-niques avec l'aide de ses employés. En contrepartie, ils ne reçoivent pas de ticket restaurant pour cette journée. Même si l'entreprise B a le mérite d'organiser ce moment convivial, il est néanmoins financé en partie par les salariés. Ce qui illustre l'équilibre que le dirigeant cherche à mettre en place entre économique et social.

RH comme « Management de l'infrastructure »

En termes de management de l'infrastructure, on notera principalement la mise en place d'entretiens annuels d'évaluation et le développement d'un SIRH pour améliorer le suivi de la performance des collaborateurs. Les managers sont objectivés sur leur alignement avec le modèle managérial lié à la RSE. Par contre, l'ensemble des collaborateurs n'a pas d'objectifs quantitatifs sur la RSE. L'explication du dirigeant : « Mon évaluation est d'avantage qualitative car la RSE est partie prenante. C'est plutôt une validation

comportementale d'alignements que des objectifs en tant que tel, car, sinon sur le plan managérial et de l'animation ça aurait tendance à segmenter les choses et faire de la RSE une ligne parmi tant d'autres dans le plan stratégique de l'entreprise. »

5.3. Entreprise C : Cas d'une entreprise sans RH incarnée

L'entreprise C, présente dans 34 pays avec 5 000 collaborateurs est un des leaders du recrutement et de l'intérim. Deux activités existent en France : le recrutement (CDD-CDI) et l'intérim de cadres, de techniciens et d'employés qualifiés. En 2011, le Groupe réalise un chiffre d'affaire de 175 millions d'euros (estimation) pour un effectif de 750 collaborateurs.

Dans le cadre de l'analyse de l'entreprise C, nous avons échangé avec le Responsable Egalité des Chances et RSE.

Entreprise C : Principaux enseignements

La démarche RSE du Groupe C est ancrée naturellement du fait de son activité autour des volets de l'équité et de l'égalité des chances. L'entreprise a fait appel à l'AFNOR pour évaluer leur politique RSE et obtenir l'AFAQ 26000. De cette manière l'entreprise C a fait partie des premières entreprises françaises de recrutement à obtenir cette attestation.

L'entreprise a pris plusieurs initiatives pour soutenir sa démarche notamment une charte déontologique et des actions en faveur de la diversité et de l'égalité des chances, la création et la contribution à l'association "A Compétence Egale", des formations pour lutter contre les discriminations dans l'accès à l'emploi pour ses salariés et aussi une expérimentation autour du CV anonyme. On notera plus récemment le programme Women@C sur l'égalité hommes/femmes.

La politique RSE de l'entreprise C repose sur 3 piliers :



La première spécificité de l'entreprise C est l'absence de Direction des Ressources Humaines. En effet, de par son secteur d'activité, la fonction est répartie en 4 fonctions : le « Recrutement » est rattaché aux opérationnels, la « Gestion administrative des ressources humaines » est assurée par un service paie, la « Formation » est pilotée par un service formation et les aspects développement Ressources Humaines sont rattachés à la Direction de l'Éthique et des Affaires Juridiques. On notera qu'il n'y a pas de service relations sociales en raison de l'absence de délégués du personnel. En termes de rattachement, le service paie et la Direction de l'Éthique et des Affaires Juridiques reportent au Directeur des Affaires Financières et les autres fonctions sont rattachées à la Direction Générale. Aujourd'hui, une Direction RH Monde recense les initiatives et les déploie dans les pays où l'entreprise C est présente.

La politique RSE de l'entreprise C est initialement une démarche défensive liée à la promulgation de la loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations. Cette dernière a modifié le code du travail en renforçant le dispositif de lutte contre les discriminations au profit des salariés et a aménagé la charge de la preuve dans la procédure civile. L'entreprise C a dû complètement repenser sa manière d'expliquer aux candidats pourquoi ils n'étaient pas retenus. Avant 2001, c'était à une personne victime de discrimination de prouver qu'il était victime de discrimination. A partir de 2001, il suffit de quelques faits probants et c'est à l'entreprise C de prouver que le candidat n'est pas victime de discrimination. Il est donc nécessaire pour elle de mettre en oeuvre une traçabilité des raisons pour lesquels les candidats ne sont pas

recrutés. Un fois ce processus élaboré, l'entreprise C a décidé d'adopter une démarche plus offensive en allant chercher des candidats qu'elle n'avait pas l'habitude de rencontrer. Pour ce faire, ils ont conclu des partenariats avec des associations et sensibilisé davantage leurs salariés à cette approche.

Une autre caractéristique de l'entreprise C réside dans son approche de la gestion des équipes. L'entreprise C est une entreprise de services dans le secteur du recrutement. Les collaborateurs doivent donc être présents tôt le matin, tard le soir pour les candidats et aussi toute la journée pour répondre aux demandes des clients. Cette grande implication rend l'articulation des temps de vie plus compliquée et nécessite de véritables actions en matière de bien-être et de qualité de vie au travail. Pour ce faire l'entreprise C agit à trois niveaux : l'intégration de ses collaborateurs pour les sensibiliser sur les enjeux liés à l'activité notamment l'aspect discrimination, l'aménagement du cadre de travail avec notamment des espaces de restauration et aussi un projet d'entreprise autour de l'Égalité Hommes Femmes. A ce sujet, notre interlocuteur déclare « L'arrivée des femmes dans le groupe a changé la mentalité » : l'augmentation des temps partiels, la signature de la charte de la parentalité et les mesures d'accompagnement pour favoriser la parentalité. A titre d'exemple, l'entreprise a envoyé une plaquette sur les dispositifs légaux de garde d'enfants. « Ainsi les valeurs dans l'entreprise sont plus féminines que dans le passé ».

L'entreprise C a mis en adéquation sa politique RSE et sa rémunération. Les collaborateurs ne sont pas récompensés pour leurs actions dites RSE. En revanche, s'ils refusent une mission pour un motif de discrimination avérée, ils ont le droit d'arrêter la mission et sont indemnisés du montant qu'ils auraient gagné s'ils avaient placé un candidat. Le Directeur appelle le client, lui propose de revoir les candidats. Si client reformule clairement son souhait de ne pas recevoir les candidats. La mission est arrêtée et la Direction Générale verse au consultant le montant de la mission dans son chiffre d'affaires. Le système de rémunération lié à la politique RSE permet d'inscrire davantage cette démarche au cœur de l'activité de l'entreprise C.

Un autre enseignement est le coût que peut représenter l'AFAQ 26000 pour une ETI dans un contexte de crise. Notre interlocuteur a exprimé des doutes quant à la volonté de l'entreprise de reconduire la certification dans un contexte de crise. Ce problème se pose aussi pour les bilans carbone et les approches environnementales. De ce fait, on peut s'interroger sur la pérennité des actions et des initiatives prises au titre de la RSE.

Pour l'entreprise C, la politique RSE n'impacte pas véritablement la fonction RH « Ca ne change pas vraiment la face du monde. C'est des actions qu'on mettait en place depuis longtemps ». Les missions des RH ont, pour notre interlocuteur, toujours été de travailler sur la rétention, diminuer l'absentéisme tout en réduisant les coûts et accroître le bien-être des équipes. Aujourd'hui, la montée de compétences pour les Ressources Humaines liée à la politique RSE se situe dans la communication et le reporting. La communication des actions menées pour mettre en avant les initiatives RSE et le reporting nécessaire pour piloter son activité et apporter la preuve de son action.

Entreprise C : Le rôle de la RH dans la RSE

RH comme partenaire stratégique

En l'absence de Direction des Ressources Humaines au niveau local, c'est la Direction de l'Ethique et des Affaires Juridiques qui prend en charge la stratégie RSE. Cette dernière repose sur le volet non-discrimination. Pour ce faire, la Direction a créé et collabore avec d'autres cabinets à l'association « A Compétence égale ». En parallèle, l'entreprise C développe des partenariats avec des associations sur le thème de la non-discrimination. Ces actions associées à une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences fournissent en amont un cadre à l'action des « Ressources Humaines » dans l'entreprise C.

RH comme agent du changement

La démarche de changement dans l'entreprise C est initiée dès l'intégration du collaborateur au sein de la structure. Un processus d'intégration de 15 jours a été mis en œuvre pour sensibiliser les collaborateurs aux valeurs de l'entreprise, aux différentes chartes (informatique, candidat, vie privée) et aussi à la non-discrimination. Deux modules de formation soutiennent les commerciaux contre les pratiques discriminantes.

Elles sont intitulées « Comment recruter sans discriminer ? » et « Répondre aux demandes discriminatoires des clients » et sont adossées à des formations « éthiques » pour sensibiliser les collaborateurs aux malversations. L'entreprise C a développé en 2012 un système de mentoring pour aider les nouveaux consultants lorsqu'ils rejoignent le groupe. Chaque nouvel entrant est appairé avec un *executive manager* pour lui donner des conseils ou le conseiller sur les « ficelles du métier ». Ce programme de mentorat est décliné au féminin pour les femmes managers et les accompagne vers des fonctions de Direction.

RH comme « Manager de la contribution des membres de l'organisation »

Depuis 2010, l'entreprise C a lancé une enquête bien-être au travail pour comprendre comment étaient perçues ses initiatives en matière de bien-être au travail et d'équilibre de la vie professionnelle et vie privée. A l'aide de cette enquête, elle s'interroge notamment sur l'impact des nouvelles technologies sur la vie privée. Elle demande l'appréciation des salariés sur le télé-travail et l'utilisation des smartphones. Même si seulement 40% des personnes interrogées sont satisfaites par ce mode de travail, elle n'a pas changé les modalités d'utilisation car le taux restait stable. L'entreprise soutient aussi les initiatives prises par les collaborateurs autour des activités sociales ou sportives : financement des 20 km de Paris ou de la formation par un collaborateur de chiens d'aveugles.

RH comme « Management de l'infrastructure »

Comme l'entreprise C est cotée à la Bourse, le reporting central de la démarche RSE s'effectue à Londres. En France, la consolidation des informations relatives à la politique RSE est assurée par la Direction de l'Éthique et des Affaires Juridiques. Le contrôle de l'activité durable est piloté aussi par la même Direction à l'aide d'outils d'audit et de recherches dans des extractions des bases de données commerciales. Un volet important concerne l'éthique, cette démarche est soutenue par une charte « whistleblowing » imposée la charte internationale du Groupe.

5.4.Entreprise D : Cas d'une SCOP

Entreprise D : Vue d'ensemble

L'entreprise D est un acteur international sur le marché des titres de services prépayés, ce Groupe est implanté dans 13 pays, et comporte 2 000 collaborateurs. Son offre est conçue comme une « source de performance dans l'entreprise », mais aussi « de bien-être et d'épanouissement pour les salariés et surtout, de progrès et de cohésion sociale ». Sous forme de SCOP, la gouvernance de l'entreprise se fait au travers d'un Conseil d'Administration (CA) qui élit tous les 4 ans le Président du Groupe. Le CA est composé de dix-sept administrateurs élus par les salariés-sociétaires de la maison-mère. Trois de ces administrateurs sont élus du CE et issus des principales représentations syndicales au sein du Groupe. A noter, également, que chacun des 3 syndicats a un représentant externe qui siège à chaque CA du Groupe. Ainsi il tend à être socialement responsable dans son organisation, sa gouvernance mais aussi au travers des marchés qu'il cible et des produits qu'il propose. Cette entreprise se veut être « un modèle de responsabilité sociale ». Elle a été auditée ISO 26000 en 2012. Cette entreprise apparaît comme un précurseur dans sa dynamique sociale : une redistribution égalitaire des bénéfices, un budget formation 3 fois supérieur à l'obligation légale ; une échelle des salaires de 1 à 10.

La RSE au sein de l'entreprise D se décline autour de 9 ambitions dans 3 axes majeurs :

Principes RSE Entreprise D	
Gouvernance	Equilibre profit, personnes, planète Offres clients Reporting RSE Communication sur l'image « responsable »
Loyauté des pratiques	Politique d'achats responsables
Questions relatives aux clients	Satisfaction client/valeurs
Relations et conditions de travail	Sécurité et Sureté GPEC Dialogue social
Droits de l'homme	Diversité
Environnement	Réduire empreinte carbone
Communautés et développement local	Engagement sociétal

Ce que nous retiendrons de l'entretien, c'est la démarche de mise en place de la politique RSE au sein de cette entreprise. Les critères choisis ont été ceux de l'audit ISO 26000, soit 7 questions centrales et 43 domaines d'actions. L'identification des parties prenantes a été faite autour de 3 groupes : la sphère « Interne », la sphère « Marché » et la sphère « Publique et Société Civile ». Des entretiens individuels avec les dirigeants ont permis de cibler 12 des 43 domaines d'actions qui ont été validés comme enjeux stratégiques en Comité de Direction. Des réunions de concertation ont été organisées après formalisation d'un questionnaire avec la sphère « Interne » et la sphère « Marché » (clients, fournisseurs, affiliés,...). A l'issue de ces réunions de concertation, des plans d'actions ont été définis à court terme, à moyen terme et à long terme.

Il s'agit d'une entreprise véhiculant des valeurs fortes, dont l'objet est d'émettre des titres à vocation culturelle et sociale, avec une « part humaine » pleinement assumée. Le volet social et sociétal est dans l'ADN du Groupe. L'entreprise est précurseur dans la mise en œuvre d'actions sociales :

- Une répartition des bénéfices égalitaires
- Un CE mis en place alors que l'effectif de l'entreprise est en dessous du seuil
- Un temps de travail hebdomadaire 35 heures sans réduction de salaire ni d'effectif en 1986,
- Une fondation du Groupe avec pour ambition de favoriser la création d'activités et d'emplois durables

C'est donc assez naturellement que cette entreprise s'est engagée dans une démarche RSE pour formaliser toutes les actions menées et continuer d'en développer d'autres.

Notre interlocuteur, Directrice de la RSE, témoigne d'un parcours en tant que Responsable de la Qualité dans le Groupe.

En termes de relation avec la RH, notre interlocuteur regrette un mode de fonctionnement « parallèle », même si la RH reste un facilitateur de déploiement de projets.

Entreprise D : Le rôle de la RH dans la RSE

RH comme partenaire stratégique

Si la RH a été l'incubateur de la fonction RSE, elle semble aujourd'hui être séparée de la Direction RSE. Cette dernière définit des objectifs et des plans d'action qui sont déclinés dans toutes les Directions, la RH, au même titre que les autres services, exécute son plan d'actions. Néanmoins la DRH porte la politique de GPEC et l'animation d'une politique de mobilité dynamique qui sert la stratégie RSE.

RH comme agent du changement

L'entreprise a mis en place un parcours de formation management centré sur le développement et l'harmonisation des pratiques managériales, et aussi sur la capacité du manager à gérer les paradoxes et les équilibres. Cette démarche est traitée au travers d'un sujet : « les couples de tension ». Ce module permet de faire vivre aux managers des situations où ils peuvent être amenés à arbitrer sur des sujets qui paraissent contradictoires. Ce parcours de formation conçu, déployé et piloté par la RH contribue à la prise en compte de la RSE au sein de l'entreprise.

En parallèle, 60 pilotes et Responsables qualité-environnement ont été formés à la responsabilité sociétale afin qu'ils deviennent les ambassadeurs de la démarche. 135 personnes ont également été sensibilisées à travers des forums RSE tout au long du projet.

RH comme « Manager de la contribution des membres de l'organisation »

Le bien-être des salariés fait partie de l'objet social de l'entreprise. Le volet social de la RSE a toujours été intégré aux pratiques et dans le quotidien des salariés comme mentionné ci-dessus au travers des différents accords « avant-gardistes ». Aujourd'hui l'entreprise D, avec l'aide de sa RH, se dote de nouveaux outils pour poursuivre l'engagement des salariés. Elle complète ces dispositifs par une enquête de climat social pour piloter la contribution des salariés. A titre d'exemple, cette étude a permis de faire ressortir des problématiques de management. Un accord sur le temps de travail pour assurer un équilibre vie professionnelle-vie personnelle est en cours de négociation au sein de l'entreprise D. Dans ce projet, la RH propose une journée solidaire aux collaborateurs qui s'engagent dans des actions de volontariat (Fondation ou associations

caritatives). Ainsi, en matière de bien-être des salariés, la Direction de la RSE n'est pas intégrée dans la réflexion et la mise en œuvre de ses actions.

RH comme « Management de l'infrastructure »

Certifiée ISO 9001, l'entreprise a une démarche de pilotage par la qualité au travers d'indicateurs, reportings et audits. Tous les enjeux définis par la politique RSE sont intégrés dans le processus ISO 9001. Ils sont ainsi déclinés à tous les niveaux de l'entreprise et du management. Si la RH déploie les actions, elle est évaluée sur des objectifs RSE au même titre que les autres directions du Groupe. La Direction de la RSE, en charge de la politique qualité, maîtrise le pilotage des objectifs RSE. A noter, une réflexion est en cours pour intégrer un échange sur le temps de travail lors de l'entretien de progrès. Cette phase de l'entretien doit traiter de la charge de travail et de l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Cet exemple tend à montrer que la RH intègre la RSE dans l'évaluation des collaborateurs.

5.5.Entreprise E : Cas d'un EPIC

Entreprise E : Vue d'ensemble

Avec 250 000 collaborateurs, cette entreprise de transport de voyageurs et de fret, est un des premiers employeurs français. Il a construit sa vision RSE autour de cet argument et celui d'être un établissement d'intérêt commun au cœur du territoire.

Pour déployer sa politique RSE, cette entreprise a mis en place un « réseau RSE » à travers des Directions Développement Durable présentes au siège, en branche et en filiales et des coordinateurs/correspondants sur le terrain. Un Comité de Cohérence Economique et Social rattaché au Conseil d'Administration a été mis en place. La gouvernance de la politique RSE est gérée en Comité Exécutif. En termes d'indicateurs, l'entreprise s'est mise en cohérence avec les normes de l'article 225 de la loi Grenelle II et est évaluée par Vigeo depuis 2012.

Notre interlocutrice est Chargée de Mission RSE. Elle est l'interface des agences de notation sociétale et coordonne les différentes Directions pour obtenir les informations nécessaires à la rédaction du rapport développement durable. Pour notre interlocutrice, la RSE c'est : « plus [un] état d'esprit dans lequel on agit que les actions elles-mêmes », et pour elle, la fonction RH « devrait être totalement RSE ». La DRH est en cours de réflexion à la création d'un poste RSE au sein de la DRH.

La RSE au sein de l'entreprise se décline autour de 4 enjeux et 12 engagements :

Principes RSE Entreprise E	
Permettre à tous une mobilité durable	Accessibilité voyageurs Moyens de transport limitant l'émission de CO2
Réduire les impacts environnementaux	Outils de management environnementaux Economie d'énergie Certification 14001 Emission de CO2
Moderniser le pacte social	Diversité Qualité de vie au travail Employabilité
Contribuer au développement des territoires	Soutenir les personnes en difficulté Contribuer à l'économie locale

Si la Direction du Développement Durable est à l'initiative de la politique RSE dans l'entreprise E, la RH contribue à cette politique et soutient sa mise en œuvre. Au travers de notre interview, on observe qu'elle est en train de s'approprier le volet social.

Entreprise E : Le rôle de la RH dans la RSE

RH comme partenaire stratégique

En termes d'organisation, le DRH au Comité Exécutif est en charge des aspects sociaux de la RSE. La Direction du Développement Durable porte les sujets environnementaux et coordonne le reporting et la communication pour l'ensemble des sujets RSE. Il existe, par ailleurs, un Comité RH qui aborde les sujets RSE au Conseil d'Administration. Il permet d'aborder avec les syndicats les enjeux RSE. La responsabilité de la démarche est donc partagée et la RH partenaire stratégique de la RSE. Notre interlocutrice souligne le fait qu'il existe peu de tensions sur le sujet de la RSE : « On agit dans la coopération plus que dans le conflit ». « Tous les sujets RH sont déjà traités, ça fait partie de l'ADN des RH ». La DRH a donc bâti une véritable légitimité qui lui permet d'avoir de l'influence et de rester maître des sujets sociaux. Elle compte asseoir cette position avec le recrutement d'un responsable RSE au sein de la DRH.

Il nous a semblé que la politique RSE de l'entreprise E est davantage une somme de bonnes pratiques qu'une politique formalisée. Ainsi comme le relève notre interlocutrice : « il y a beaucoup de bonnes actions mais qui ne vont pas refléter la politique générale, il y a beaucoup d'initiatives locales ». Cela reflète que la Direction de la RSE en central n'est pas dans l'imposition : « ...la Direction fait des préconisations, donne des orientations, informe mais n'impose pas. Après, il y a des gens qui ne veulent pas en entendre parler parce qu'ils considèrent que c'est pas une priorité, ... »

RH comme agent du changement

La formation RSE des cadres supérieurs est pilotée de concert avec la RH, plus de 700 acheteurs ont été formés aux achats durables. En ce qui concerne la diversité, l'entreprise a mis en place un plan d'action en deux temps pour changer les mentalités et les comportements. Un plan de formation des RRH et Conseillers Carrière a été déployé afin de créer un réseau RH apprenant, véritable appui de la ligne managériale. Ce dispositif est complété par un « Tour de France de la Diversité » afin de sensibiliser

1.500 managers à un « management responsable ». Sur ce sujet, on observe que la RH est un réel agent du changement de la RSE. Au sujet de l'égalité Homme/Femme, l'entreprise a mis en place le « Girls'day », il s'agit d'une journée porte-ouverte destinée aux collégiennes et lycéennes pour leur faire découvrir les métiers de l'entreprise, notamment les plus techniques et pour les féminiser. Sur ce même sujet, l'entreprise a lancé un réseau de cadres féminins visant à favoriser l'ensemble de bonnes pratiques de management. Au sujet du développement de l'employabilité, l'entreprise a mis en place un « CIF de très longue durée ».

RH comme « Manager de la contribution des membres de l'organisation »

La RH réalise tous les deux ans des baromètres sociaux, avec pour objectif de mesurer « la satisfaction et l'engagement » des collaborateurs au travers de différents sujets : environnement de travail, rémunération, formation et développement personnel, opportunités de carrière, etc. Avec un taux de participation de 54,9%, les retours restent constants, le taux d'engagement connaît une progression. Un programme « Mieux vivre au travail » a été lancé par la RH, auprès du management avec des actions, par exemple, de mode de résolution participatif des problèmes quotidiens. L'entreprise E organise tous les ans une « semaine de la qualité de vie au travail » pour informer l'ensemble des collaborateurs. Ces actions expliquent en partie la légitimité de la RH à se saisir des sujets sociaux.

Management de l'infrastructure

Une Direction de l'Éthique est en charge de mener des enquêtes en cas de comportements non appropriés. Si le cas est avéré, le salarié saisit la RH qui s'empare du sujet et tente de régler le problème avec le management de proximité. Si elle n'y parvient pas, la Direction de l'Éthique prend en charge le dossier. Il s'agit d'exemple de collaboration sur un des enjeux majeurs de la RSE : l'éthique. La Direction du Développement Durable est responsable du reporting et du pilotage de l'ensemble des indicateurs de la RSE. Il s'agit d'une zone de pouvoir qui échappe de fait à la DRH. En termes de process, la RH n'engage pas seulement des actions sur la qualité de vie au travail, elle s'est dotée d'outils pour optimiser ses initiatives avec un « Observatoire de l'évolution des conditions de vie au travail ». La RH mature a réuni au sein de cette instance les différentes parties prenantes liées au sujet : l'Agence Nationale pour

l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), des représentants de l'entreprise et des organisations syndicales. Dans le projets à venir, la DRH souhaite mettre un place un système de rémunération des dirigeants sur des objectifs environnementaux et sociaux.

5.6.Entreprise F : Cas d'une structure étatique

Entreprise F : Vue d'ensemble

L'entreprise F est une structure étatique autonome dirigée par un Président dont la raison d'être est d'accompagner le développement de la région et le mieux vivre des citoyens.

Via la mise en œuvre de sa politique RSE, l'organisation promeut les valeurs et les engagements suivants : « Solidarité, responsabilité, proximité, concertation...la structure s'affirme au quotidien comme un acteur majeur de la vie publique au service des franciliens et s'engage à accélérer la transition économique, sociétale, environnementale et sociale. »

Nous avons pu rencontrer le Secrétaire Général en charge des Ressources Humaines et correspondant RSE.

Avec l'adhésion au projet baptisé Agenda 21, projet global porté par les collectivités, l'objectif de l'entreprise F est de mettre en œuvre progressivement et de manière pérenne le développement durable à l'échelle d'un territoire et de s'inscrire dans une démarche active et formalisée autour de 4 axes.

Principes RSE	
ANTICIPER	Aménagement des territoires Développement et mobilité durables ISO 26000
INNOVER	Construction, rénovation de locaux d'enseignement durable Evolution et optimisation de l'apprentissage
ANIMER	Innovation du développement solidaire pour les entreprises Actions en faveur de l'économie sociale et solidaire
ACCOMPAGNER	Développement de l'accessibilité des formations professionnelles Actions en faveur de l'égalité homme/femme Promotion de l'égalité des chances en milieu scolaire Relance du programme Compétences Epanouissement des agents dans leur environnement

Le premier enseignement est le fait que la RSE est apparue comme un levier pour valoriser les actions menées (sociales, environnementales...) et développer la

transversalité entre les services. Le fait qu'elle soit initiée par le Directeur Général des Services et le Président a donné une impulsion à la mise en œuvre de la démarche.

La RSE est portée par un élu responsable de la modernisation de l'action publique régionale et délégué à la responsabilité sociétale. Un correspondant régional responsable est désigné par unité (service), au sein de la RH, le Secrétaire Général assume cette responsabilité. Les correspondants se regroupent lors de comités de pilotage.

Le second enseignement concerne le mode de formalisation de la démarche. En choisissant de se faire auditer par Vigeo et en adhérant à ISO 26000 cela a permis d'identifier les pratiques existantes et de les structurer pour établir des objectifs en corrélation avec la stratégie de l'organisation. Ce travail est vertueux puisqu'il montre les nombreux points forts sur lesquels pouvait s'appuyer la fonction RH.

La création d'un rapport d'activité et développement durable a nécessité une meilleure coordination des acteurs de la RSE au sein de l'entreprise F. Ce travail a obligé les responsables à structurer une « stratégie responsable » envers les parties prenantes.

Le Rôle de la fonction RH dans la RSE : **RH comme partenaire stratégique**

Selon notre interlocuteur, « la RSE n'est pas révolutionnaire, toutefois elle est un vrai outil de gouvernance qui peut faire évoluer les approches ». La mise en place d'une démarche RSE a obligé la RH à penser différemment sa politique RH pour être plus « responsable » et davantage alignée avec la stratégie, ce qui lui permet de renforcer sa position comme partenaire stratégique.

Ainsi, les actions sociales relevant de la RSE et menées par la RH sont identifiées et formalisées en cinq axes stratégiques :

- Développement professionnel : formation, mobilité interne, évaluation, reclassement.
- Dynamique des emplois publics : effectifs, recrutement, intégration
- Optimisation des conditions de travail : hygiène et sécurité, action sociale, temps de travail, communication, SIRH

- Qualité du dialogue social
- Affirmation d'une identité régionale : organisation, diversité, harmonisation des rémunérations

RH comme agent du changement

L'ensemble de la conduite du changement est porté par la fonction RH. Notre interlocuteur déclare : « On a eu l'impression que tout reposait sur nos épaules ». En effet, pour favoriser l'appropriation des enjeux RSE par les agents, la RH a déployé des formations spécifiques intitulées : « RSE pour les agents responsables et encadrant » en priorisant la population « encadrante ». Notre interlocuteur exprime : « L'appropriation de la démarche à tous les niveaux : ça va être plus long ». S'il est conscient que ce changement s'inscrit sur le long terme, la volonté de parvenir à atteindre les objectifs est clairement affichée.

RH comme Manager de la contribution des membres de l'organisation

Dans cette dimension, le rôle de la fonction RH s'articule autour de la mise en œuvre d'actions relatives au maintien dans l'emploi et au reclassement. La question de la qualité de vie au travail est prépondérante. La volonté de répondre à ces problématiques existait avant la mise en œuvre de la démarche RSE et incombait à la fonction RH.

RH comme Manager de l'infrastructure

La RH est responsable du reporting RSE (Vigeo, ISO 26000). La nécessité de coordonner les différents acteurs pour collecter ces données a développé la transversalité entre des services auparavant cloisonnés. A cet égard, la fonction RH est un chef d'orchestre. Pour la RH, la démarche RSE a été l'opportunité de repenser son processus de rémunération en revalorisant le système indemnitaire et le temps de travail.

Lors de l'élaboration de la politique RSE, l'enjeu du développement des compétences et de leur évaluation a été soulevé. Cette problématique n'apparaissait pas dans les entretiens annuels. Notre interlocuteur explique : « L'évaluation n'est pas facile à gérer... La notion d'objectifs n'est pas évidente à retranscrire dans la fonction publique ». La RH a donc décidé de modifier le système des entretiens d'évaluation professionnelle en y intégrant la fiche de poste, la formation, le projet de carrière et les compétences.

5.7. Entreprise G : Cas d'un champion en RSE

Entreprise G : Vue d'ensemble

L'entreprise G est un acteur mondial du marché des matériaux de construction. Elle a été précurseur sur de nombreux sujets, avec dès 2 000, un partenariat avec une ONG et un objectif fixé publiquement de réduction des émissions de CO2.

Notre interlocuteur est le Directeur des Politiques Sociales en charge des relations sociales internationales. Pour lui, l'entreprise G a une tradition sociale et humaniste : « C'est dans nos gènes ». La RSE au sein de l'entreprise G se décline autour de 9 ambitions dans 3 axes majeurs :

Principes RSE Entreprise G

Contribuer au bien être des communautés	Santé et sécurité Diversité Volontariat Plan de création d'emplois locaux
Contribuer à la construction durable	Logement abordable et durable Produits et services durables
Contribuer à l'économie circulaire	Emissions de Co2. Combustibles non fossiles Réutilisation et recyclage des matériaux

Cette entreprise internationale exporte sa RSE dans les différents pays dans lesquels elle est implantée. Elle soutient son ambition « bien-être des communautés » par des initiatives tels que des programmes de santé publique (prévention Sida ou Malaria), ou de « Job Creation » ou la facilité de créer des emplois dans des pays émergents et participer à la création d'emploi en France.

En termes de gouvernance, le Comité Exécutif supervise le développement durable, chacun des membres est le sponsor d'une ambition durable (34 ambitions dont 9 sont prioritaires avec un membre du Comité Exécutif comme sponsor). En termes

d'organisation, le Département Développement Durable est rattaché à la Communication, même si pour notre interlocuteur « ça veut ne pas dire que c'est de la communication ». Le Département Développement Durable était auparavant rattaché à la Direction de la Stratégie. Si pour notre interlocuteur « Le fait que les axes soient rattachés aux membres du Comité Exécutif est le plus important », cela démontre la difficulté de positionner la RSE au sein de l'organisation.

Enfin, nous soulignerons que l'entreprise dispose d'une université d'entreprise, d'un volume d'heures de formation conséquent, mais que ce sujet a été peu évoqué lors de l'interview, alors que c'est souvent un élément mis en avant par les autres entreprises comme étant un levier de développement de leur politique sociale.

En termes de relation avec la RH, si notre interlocuteur valorise le rôle de la RH comme facilitateur dans l'accompagnement du changement, le déploiement des sujets ou la montée en compétences, il exprime clairement que le volet social de la RSE est plus large que la RH : « Ça va au-delà de la RH, c'est plus humain que les politiques RH classiques. Les RH ne s'inscrivent pas là dedans mais sont à côté ». Ainsi dans la vision de notre interlocuteur, les RH doivent s'emparer du sujet sous peine de perdre en crédibilité et perdraient à ne s'occuper des collaborateurs que dans leurs rapports à la production. Il conclue sur le sujet ainsi « Je n'ai pas d'état d'âme : on peut faire de la RSE sans la RH ».

Entreprise G : Le rôle de la RH dans la RSE

RH comme partenaire stratégique

Le point qui nous a semblé saillant car témoignant d'un degré de maturité de la mise en place d'une politique RSE est le « panel de parties prenantes ». L'entreprise G a constitué un panel avec des représentants sélectionnés pour leur expertise et leur connaissance des enjeux et des activités du Groupe. Ce panel de 10 personnes est chargé d'analyser l'approche du développement durable et d'identifier les faiblesses au travers d'un « regard critique amical ». Cette volonté d'intégrer les parties prenantes est aussi relayée dans les unités opérationnelles au travers de formations à la méthodologie de gestion des relations avec les parties prenantes, plus de 350 personnes dans le Groupe bénéficient de la formation et d'un outil d'auto-évaluation pour évaluer annuellement leurs relations avec les parties prenantes. On notera par ailleurs que l'entreprise G a

signé des accords collectifs pour 78 % de ses unités opérationnelles et un accord quadripartite sur la responsabilité sociale et sur les relations sociales internationales avec les 3 fédérations syndicales internationales.

Un des objectifs majeurs de l'entreprise G est d'être reconnue comme un employeur de choix. Avec un taux de *turn-over* contraint de 4 %, il est pour notre interlocuteur difficile de discerner quels sont les impacts de la RSE en termes d'attractivité et de fidélisation des collaborateurs, toutefois, pour lui « l'objectif d'attractivité et de fidélité sous-tend le programme de la RSE ».

RH comme agent du changement

On note la présence d'une université au sein de l'entreprise G, depuis 2003, elle a pour objectif de développer le management et de favoriser le lien entre les pratiques de management et les principes d'action du Groupe. Elle participe ainsi à la diffusion et à l'harmonisation des pratiques managériales en lien avec les valeurs. La féminisation de l'organisation est un levier de changement des modes de fonctionnement au sein de l'entreprise. Son objectif est d'atteindre 35 % de femmes dans la population des encadrants en 2020.

RH comme « Manager de la contribution des membres de l'organisation »

Notre interlocuteur a peu mentionné les aspects liés au bien-être des collaborateurs. Néanmoins dans le rapport RSE de l'entreprise G, des nombreuses initiatives apparaissent : une stratégie de sécurité et de santé avec un système de visite médicale standardisée en fonction du métier exercé, des guides de prévention et des événements comme « le mois de la santé sécurité ». Nous avons pu relever qu'elle encourageait les actions de volontariat de ses salariés. En 2012, près de 15 000 heures ont ainsi été effectuées autour de différents projets ayant pour objectif le développement urbain et des communautés.

RH comme « Management de l'infrastructure »

Pour mesurer son efficacité, l'entreprise G a développé un système de rémunération avec des critères de sécurité et de santé pour les managers. Ce sujet conditionne une

partie de leur bonus. On observe, par ailleurs, bon nombre de « soft laws » au sein de l'entreprise G avec par exemple une charte de la diversité ou un code de conduite et des affaires.

6. Enseignements des différentes démarches RSE

Pour analyser l'impact du volet social de la RSE sur la fonction RH, notre réflexion s'articule autour de la mise en œuvre de la démarche RSE au sein des entreprises que nous avons étudiées. Nous nous sommes attachés à analyser les origines de la démarche et comment elle a émergé. Puis nous avons cherché à savoir qui pilote cette démarche et sur quel périmètre et par conséquent quelles tensions l'émergence de nouvelles responsabilités avait généré au sein des entreprises. Nous nous sommes attachés à analyser les impacts des pratiques sociales sur la fonction RH au travers de la matrice de D. Ulrich par le biais de l'étude des variants et des invariants. Au regard de l'ensemble de ces analyses, nous avons pu observer les apports des pratiques sociales sur la fonction RH et tirer un bilan des obligations RH liées à la RSE, ce qui nous a permis de mettre en lumière les écarts entre les effets constatés et les effets attendus.

6.1. La RH est-elle à l'origine des démarches ?

Nous avons souhaité analyser l'origine de la démarche RSE pour comprendre quel rôle avait pu jouer la RH dans sa création.

Pour 3 entreprises sur les 7 étudiées, la politique RSE de l'entreprise provient de la vision de son dirigeant ou de la structure de l'entreprise. Dans ces cas, la politique RSE intègre un volet RH et la Direction de Ressources Humaines est engagée dans son pilotage et sa création.

Une autre origine est liée à la pression de l'environnement sur l'activité des entreprises. Pour 3 des entreprises étudiées, il s'agit d'une démarche défensive liée soit à l'évolution du cadre légal soit à une pression financière. Dans ces configurations, il est difficile d'identifier un rôle prépondérant pour la fonction RH dans la mesure où elle subit les circonstances.

Le dernier cas de figure concerne les entreprises industrielles dans lesquelles la démarche RSE provient d'une démarche de développement durable. Le premier enjeu de ces entreprises a été d'adresser les enjeux environnementaux et économiques. Si les

Directions des Ressources Humaines sont concernées par ce sujet, l'impact demeure mineur sur la fonction.

Origine de la démarche RSE

Entreprise A	Centralisation des différentes démarches dites RSE de l'entreprise
Entreprise B	Dépôt de bilan. Nouveau modèle à partir des convictions du dirigeant
Entreprise C	Démarche défensive pour répondre au cadre légal
Entreprise D	ADN social de l'entreprise car SCOP
Entreprise E	Déclinaison de la politique achats du groupe
Entreprise F	Volonté du dirigeant
Entreprise G	Déclinaison de la démarche développement durable

6.2. La RH à la gouvernance et au pilotage de la RSE ?

La question du pilotage de la RSE a été systématiquement évoquée lors de nos interviews. Nous avons abordé la question du rattachement de la RSE dans l'organisation tant à la fois en termes de niveau que de type de département.

Gouvernance et pilotage

	Niveau	Département
Entreprise A	Comex et DG	Directeur du Développement Durable
Entreprise B	Comex et DG	Directeur du Développement Industriel, pilotage des objectifs par DG
Entreprise C	DRH Groupe Europe	Direction Ethiques et Affaires Juridiques
Entreprise D	Comex	Direction de la RSE
Entreprise E	Comex et CA	Direction du Développement Durable
Entreprise F	« Direction »	Secrétaire Général en charge des RH
Entreprise G	Comex	Direction de la Communication

On observe que la RSE est majoritairement rattachée au Développement Durable, dans les entreprises ayant une forte dimension environnementale, la RH n'est pas un pilier de la politique RSE. Les seules entreprises où la DRH pilote en central ces sujets sont les entreprises de services où l'aspect environnemental est mineur.

Dans toutes les entreprises, on observe un rattachement des sujets RSE au DG ou au Comité Exécutif, ce qui démontre une volonté marquée de positionner les sujets RSE au niveau stratégique de l'entreprise.

On peut en déduire que la RH est éloignée de la définition de la politique RSE et semble davantage cantonnée dans un rôle de déclinaison opérationnelle que stratégique.

On note aussi que dans l'entreprise G, la Direction de la RSE est mouvante, de la Direction de la Stratégie, elle passe à la Direction de la Communication. Et dans l'entreprise E, on réfléchit à positionner une responsabilité RSE au sein de la RH. On s'orienterait vers un pilotage bicéphale. Ces deux exemples laissent à penser que le sujet du rattachement de la RSE n'est pas aussi clair que les organigrammes pourraient le laisser penser.

6.3. Quelles tensions entre les acteurs de la démarche RSE ?

Au cours de nos différents entretiens nous avons pu apprécier, dans certaines entreprises, les tensions explicites ou implicites quant à la relation entre la fonction RH et la RSE. Toutefois, certaines entreprises dans lesquelles la RSE est culturelle ou lorsqu'elle fait partie du *business model* montrent que les tensions ne seraient pas liées à la mise en œuvre d'une démarche RSE.

Dans l'entreprise A, la Direction RSE demande un travail de reporting à la fonction RH pour répondre aux exigences des agences de notations et de « l'adhésion » au GRI. Notre interlocuteur dit : « quand je leur demande des chiffres, ils ne sont pas contents mais comme je suis appuyé par le DG ils n'ont pas le choix ». Cela met en exergue le manque d'implication de la fonction RH dans la mise en œuvre de la RSE ou en tout état de cause le manque d'espace laissé par la direction RSE qui semble vouloir imposer son pouvoir sur la DRH.

Dans l'entreprise G, la RSE initialement rattachée à la Direction Stratégique bascule à la Direction de la Communication, il semblerait que confier sa responsabilité à la Direction

RH n'est pas été envisagée. La fonction RH reste néanmoins impliquée dans déploiement RSE et sur les besoins en reporting.

Dans l'entreprise F, notre interlocuteur RH explique : « on a eu l'impression que tout reposait sur nos épaules ». Toutefois il nous montre que des tensions avec d'autres services sont apparues dans la mesure où des nombreuses actions relatives à la RSE incombent à la RH, à ce titre la fonction a dû assumer la formalisation et la valorisation des actions sans l'aide de personne.

Ces 3 organisations nous montrent qu'elles s'appuient sur les compétences opérationnelles de la fonction RH et non sur sa capacité stratégique. A ce titre, la RSE fut un levier pour formaliser des pratiques RH existantes mais sans pour autant lui permettre d'être innovante. Les luttes de territoires semblent constituer des freins. Par ailleurs, le profil des porteurs de la RSE n'est pas nécessairement un facilitateur dans la mise en œuvre d'actions communes entre RSE et RH. La gestion des égos et des susceptibilités est une dimension à ne pas négliger.

A l'inverse dans l'entreprise D, la fonction RH est acteur de la mise en œuvre de la RSE sur le volet social, ce qui est vraisemblablement lié à la forme juridique de la structure : SCOP. Lors de l'entretien la Directrice RSE dit : « Je suis cantonnée au développement durable car la DRH ne veut pas que je participe à ses affaires, mais ça évolue car maintenant je fais partie du comité de pilotage sur le thème des travailleurs handicapés». On note que dans cette organisation que c'est la Directrice RSE qui génère de la frustration car elle n'est pas consultée par la RH et de ce fait elle se sent isolée.

Dans l'entreprise E, la fonction RH et RSE semblent travailler dans une apparente harmonie mêlant coopération et répartition des tâches dans le respect et la valorisation de chacun. Toutefois, notre contact nous informe : « La Direction RH a décidé de nommer un responsable RSE en son sein afin de s'approprier davantage la démarche RSE ». Nous supposons donc l'existence de tensions liées à la création de ce poste.

Dans ces deux firmes, les tensions sont subies davantage par la RSE que par la fonction RH qui sait s'approprier la démarche et affiche une volonté de s'impliquer et d'élargir son périmètre.

Dans les entreprises B et C, la RSE fait partie du *business model*. A ce titre elle est portée par une personne qui orchestre la mise en œuvre de cette démarche.

6.4. Les variants et invariants des démarches RSE

A l'issue de l'étude de la mise en œuvre des sujets sociaux RSE au sein des entreprises observées, nous avons souhaité analyser les pratiques de façon plus globale. Dans un premier temps, nous avons regroupé les pratiques sociales entre elles dès lors qu'elles faisaient partie du même sujet, avec par exemple « forte politique de mobilité interne » qui rejoignait le sujet « GPEC ». Dans un second temps, nous avons identifié des invariants et des variants : les pratiques qui étaient présentes dans au moins 6 entreprises ont été considérées comme des invariants, les autres comme des variants.

6.4.1. Invariants

En ce qui concerne les invariants, nous avons observé que, de façon assez spontanée, nous avons positionné la majorité des pratiques que nous avons identifiées dans les mêmes rôles. Deux seulement ont été sujet à débat : la « formation sécurité » et la non-discrimination dans le process de recrutement. Dans le contexte de certaines entreprises, le sujet « formation sécurité » se cantonnait à assurer la sécurité des collaborateurs sur leur lieu de travail. Dans d'autres il s'agissait non seulement d'assurer la sécurité des salariés mais aussi de l'environnement (assurer la sécurité des populations environnantes pour les entreprises ayant beaucoup de transport). A l'issue de cette réflexion, nous sommes convenus, que certaines formations sécurité étaient de l'ordre du Management de la contribution des membres de l'organisation, répondant aux besoins des salariés, et que les autres répondaient au rôle de Management de la transformation et du changement dans le sens où elles demandent aux collaborateurs de l'entreprise d'exercer leur métier en prenant en compte l'environnement extérieur. En ce qui concerne la non-discrimination dans le process du recrutement, pour la

majorité des entreprises nous l'avons positionné dans le cadre du management de la transformation, au sens où il permet aux entreprises de s'ouvrir à des profils différents. Toutefois, dans le cas d'une entreprise, nous avons positionné cette pratique sociale dans le volet « management stratégique des RH ». En effet, il s'agit d'une entreprise dont le cœur de métier est le recrutement, dans ce contexte, il nous a semblé que la non-discrimination dans le process était directement créateur de valeur pour l'entreprise et se devait d'être positionné comme stratégique, intégrant la raison d'être de l'entreprise.

INVARIANTS

		Stratégique / Futur	
		Management stratégique des ressources humaines	Management de la transformation et du changement
	3	Gpec Partenariat Plan création emplois	Diversité : jeunes, handicap, 3 Formation RSE Sécurité : garantir le minimum pour le salarié
Processus	4	Reporting RSE/RH Soft laws (bonne conduite, parentalité, ...) Audit Non discrimination intégrée aux process rh	Journée de sensibilisation aux enjeux RSE 6 Prévention RPS Qualité de vie au travail Climat social Volume de formation supérieure à la moyenne Maintien dans l'emploi
		Management de l'infrastructure de l'organisation	Management de la contribution des membres de l'organisation
			Opérationnel / jour le jour
			Personnes

Au delà de ces deux pratiques, passant d'agent de changement à partenaire stratégique en fonction du *business* de l'entreprise, les autres pratiques sociales observées ont toujours été identifiées dans les mêmes rôles.

La première observation des invariants est qu'ils sont présents dans les 4 dimensions de la matrice, suggérant que les pratiques sociales de la RSE répondent bien aux 4 rôles de la fonction RH telle que définis par D. Ulrich.

Dans un second temps, on observe que les invariants sont plus présents dans le bas de la matrice, soit dans un type de management des RH opérationnel et quotidien, dans les actions plus routinières et peu porteuses de changement et de stratégie. Si l'on entre dans le détail de la matrice, il s'avère que le volet management de la stratégie des RH est sous-tendu par des pratiques de GPEC, plan de création d'emploi et de partenariat, il s'agit de pratiques plutôt managées par les RH et aujourd'hui assez communément répandues dans les entreprises.

Au sujet du volet Management de la contribution des membres de l'organisation, à l'exception des enquêtes de climat interne, on observe des actions de sensibilisation et d'information, plutôt ponctuelles, dont les entreprises mesurent peu les impacts. A noter que ces pratiques ne sont pas systématiquement prises en charge par la Direction des Ressources Humaines.

En ce qui concerne le volet Management de la transformation et du changement, les aspects sécurité et diversité font partie des fondamentaux de la RH. Si le sujet formation à la RSE, ne fait pas immédiatement partie des fondamentaux RH, il apparaît néanmoins comme évident dans des sociétés fortement impliquées dans la RSE.

Ce qui caractérise le volet Management de l'infrastructure, c'est que les pratiques que nous y avons répertoriées ne sont pas portées par la fonction RH (hormis le process de non discrimination) mais par d'autres directions de l'entreprise.

Enfin, on observe que dans les pratiques portées par la fonction RH : GPEC, création d'emploi, sécurité, diversité : il s'agit essentiellement de sujets encadrés par des obligations légales.

Pour conclure sur l'étude des invariants, nous notons que :

- les pratiques sociales observées et invariantes sont finalement des pratiques « habituelles » de la fonction RH.
- les actions qui ne reposent pas sur des classiques RH, sont plutôt des actions ponctuelles et peu mesurées, suggérant que ce sont des pratiques plus superficielles

Ainsi, si le volet social RSE engendre un certain nombre de pratiques sociales dans les entreprises, il s'agit de sujets assez classiques en RH. La RH semble, par conséquent, peu impactée par la diffusion des pratiques sociales de la RSE.

6.4.2. Variants

L'analyse croisée des différentes matrices des initiatives sociales RSE des entreprises interrogées permet de mettre en avant certains variants. Il s'agit d'initiatives qui n'ont pas été identifiées dans la majorité des cas étudiés soit présentes dans moins de 6 entreprises.

L'existence des « variants » confirme l'instabilité de la définition de la Responsabilité Sociale des Entreprises notamment pour la partie Ressources Humaines. De même, ces initiatives montrent qu'il n'existe pas qu'une seule réponse à ce sujet et que les solutions sont multiples.

L'analyse de cette matrice permet de constater un plus grand nombre de variants dans les rôles des Ressources Humaines à long terme qu'à court terme. Concernant le rôle stratégique des Ressources Humaines, les initiatives visent à les impliquer davantage avec les différentes parties prenantes de l'entreprise. Ces initiatives peuvent prendre la forme de panel de parties prenantes, d'accord RSE avec les délégués du personnel, de marque employeur ou encore de politique d'employabilité des salariés.

Les initiatives prises au titre d'Agent du changement dépassent le cadre légal imposé par le législateur : formation, accord sénior, non-discrimination... Si elles sont disparates, elles s'inscrivent bien dans la dimension sociale de la RSE avec des initiatives autour de la sécurité, de l'éthique des affaires ou de la féminisation des structures des entreprises.

VARIANTS

		Stratégique / Futur	
	Management stratégique des ressources humaines		Management de la transformation et du changement
	5 Employabilité Panel parties prenantes Accord RSE Marque employeur Définition RH RSE	Féminisation Formation managériale RSE Parcours d'intégration Ethique Parrainage mentoring Sécurité prévention pour l'entourage de l'entreprise	5
Processus	4 Whistleblowing Charte/organisation éthique Rémunération fondée sur objectifs rse Observatoire QVT		Personnes 3 Volontariat Accès au Logement Politique de santé
	Management de l'infrastructure de l'organisation		Management de la contribution des membres de l'organisation
		Opérationnel / jour le jour	

On note aussi des initiatives qui s'adressent davantage à la personne plus qu'aux collaborateurs de l'entreprise. Il s'agit d'une dimension sociétale de la RSE dans laquelle l'entreprise se supplée à l'Etat. Gérard Taponat, Directeur du développement social de Manpower, considère que l'entreprise se doit d'être « un acteur Politique de la Société ». Pour les entreprises qui ont mis en œuvre ces pratiques, il s'agit bien d'une prise de conscience de leurs impacts sur leur environnement sociétal : favoriser le volontariat auprès des collaborateurs autour de causes sociales ou en lien direct avec l'entreprise, faciliter l'accès au logement ou encore s'assurer de la bonne santé de ses collaborateurs.

On note également l'apparition de pratiques anglo-saxonnes : charte éthique, Whistleblowing, formation lobbying... Il s'agit de process mis en œuvre pour garantir les bonnes pratiques et comportements dans l'entreprise. Ces process sont par la suite déclinés en formation pour accompagner ce changement et faire évoluer les comportements. Il est surprenant d'identifier ces pratiques en tant que « variants » dans

la matrice d'Ulrich. Dans la mesure où l'éthique est un des fondements de la définition de la Responsabilité Sociale des Entreprises,

La formation aux pratiques RSE et la formulation d'objectifs quantifiés RSE pour les managers sont également des variants. On peut s'interroger sur la diffusion des pratiques et des comportements RSE dans les entreprises qui ne s'appuient pas sur leurs managers ou qui ne font pas d'eux un levier de changement. Sur notre échantillon de 7 entreprises, seules 2 ont développé un système de rémunération liée à la politique RSE. Si les objectifs RSE sont clairement partagés entre les différentes directions, objectivés au niveau de l'entreprise, ils ne sont pas qu'au niveau des individus.

6.5. Quelles obligations de la RH vis-à-vis de la démarche RSE ?

La première obligation de la RH vis-à-vis de la RSE porte sur le reporting. Le développement de normes et standards internationaux (AFAQ 26 000, GRI) et la pression forte des investisseurs ou agences de notation qui obligent les entreprises à communiquer régulièrement sur leurs résultats sociaux. Ces données n'existent pas toujours au sein de la fonction RH où la mise en œuvre d'indicateurs RSE n'est pas toujours intégrée au sein des Directions des Ressources Humaines. On citera notamment l'entreprise A : « Quand les RH mettent en place un SIRH, ils n'intègrent pas les éléments dont j'ai besoin pour mon reporting ». Cette citation montre aussi l'importance du reporting dans le pilotage et par conséquent dans la gouvernance des politiques RSE. L'entreprise F nous a expliqué que la RSE avait permis d'optimiser et rationaliser ses nombreux tableaux de bord à l'aide d'objectifs précis RSE et donc d'indicateurs.

Si le reporting est un enjeu de communication pour la RSE, la démarche demande aussi à la fonction RH de promouvoir sa politique RH et ses initiatives au-delà des obligations légales de communication auprès des représentants du personnel. Marque employeur, culture d'entreprise, valeurs, politique de volontariat obligent la fonction à replacer ses actions par rapports aux enjeux stratégiques de l'entreprise dont la RSE. Cette obligation de communication porte aussi sur les parties prenantes externes de l'entreprise. La réponse aux appels d'offre demande aux entreprises RSE d'expliquer les actions qu'elles mènent. Cette communication externe nécessite de mettre en cohérence les propos avec les actions.

La RSE permet de donner du sens à l'action. Elle aide la fonction RH à donner du sens aux différentes initiatives prises. L'entreprise F déclare « Il y avait aussi la volonté de la part de l'exécutif de donner du sens et de renforcer la transversalité entre les unités ». L'activité des Ressources Humaines est structurée autour des expertises : paie, relations sociales, formation, emploi, droit du travail. La RSE propose une vision transversale de l'entreprise, elle oblige la RH à élargir son champ et à intégrer des pratiques en dehors de ses prérogatives.

6.6. Désillusions : attendus vs constatés

Qu'aurions nous pu attendre de nos interviews ? A l'issue de notre revue de littérature, nous imaginions des pratiques sociales, pilotées par les RH ou non, dynamisées par la mise en place d'une politique de la RSE notamment dans sa capacité à gérer les parties prenantes et dans le développement de pratiques sociales innovantes.

En ce qui concerne la gestion des parties prenantes, un des effets attendus de la RSE sur la fonction RH est une ouverture notamment sur la sphère externe. Historiquement, la RH, en charge de l'interne, a développé une expertise sur la gestion de ce type de partie prenante. Cependant, elle semble moins encline à s'ouvrir aux autres parties prenantes. Pour D. Ulrich et W. Brockbank (2010) : « l'attention apportée par les professionnels des RH aux clients internes est considérable et généralement bien intégrée, néanmoins, les clients extérieurs et les actionnaires sont le plus souvent laissés de côté ». Pour J.Y. Saulquin, « les DRH devraient avoir plus de poids face aux actionnaires et aux financiers. » En se référant aux interviews que nous avons réalisées, ce point n'a quasiment pas été évoqué par nos interlocuteurs. S'ils évoquent les parties prenantes, il s'agit des « classiques » de la fonction RH : collaborateurs, partenaires sociaux et les partenariats avec les professionnels de l'emploi. Les relations avec les actionnaires, les clients ou le *business* ne sont jamais ressorties de nos échanges sauf dans le cas du panel des parties prenantes. La nécessité d'ouverture de la fonction RH vers l'externe semble être un axe de modernisation attendu pour la fonction car elle lui permettrait de passer d'une fonction support à une fonction business. Pour D. Ulrich : la RH doit être une « source d'avantages compétitifs », « une action RH réussit au moment où les parties

prenantes perçoivent qu'elles génèrent de la valeur». Ainsi si l'on se réfère à nos interviews, l'impact de la mise en place d'une RSE sur l'élargissement de l'action de la RH sur les parties prenantes est quasiment inexistant.

Un autre impact que nous aurions pu attendre du déploiement des pratiques sociales RSE sur la RH aurait été une dynamisation de ces pratiques. En effet, pour J.Y. Saulquin : « il faut aujourd'hui passer de l'invention conceptuelle à une véritable innovation sociale » (J. Y. Saulquin ; GRH et responsabilité sociale des entreprises française : bilan et perspectives Cahiers français n° 333, La documentation française, Juillet-août 2006). Après étude de nos interviews et analyse de nos matrices, nous constatons que les éléments que nous avons considérés comme « variants » sont plus présents sur l'axe stratégique/futur positionnant les pratiques sociales au niveau stratégique de l'entreprise. On imagine alors que la RSE amène l'entreprise à positionner ses pratiques sociales au niveau stratégique. Néanmoins, ces actions restent tout de même assez classiques : ces sujets concernent majoritairement les champs d'intervention de la politique de l'emploi, de formation, de sécurité et conditions de travail, thèmes explicitement traités dans le code du travail. Nous pondérerons nos propos en valorisant certaines pratiques qui nous semblent innovantes : l'accès facilité au volontariat, l'accès au logement, l'émergence de l'éthique,...

Conclusion

Notre voyage vers la RSE a été initié par l'envie de comprendre les tenants et les aboutissants de cette démarche sur la fonction RH.

Notre revue de littérature nous a conduit à réaliser une première escale au cœur de la RSE avec pour objectif mieux comprendre les contours de sa dimension sociale. Nous avons constaté que l'existence de la RSE n'est pas si récente. La prise en compte du salarié au delà de la simple exécution de ses tâches est cœur de nombreux questionnements qui ont évolué au fil des contraintes économiques. A présent, l'entreprise, en tant que principal acteur de la vie économique, doit prendre en compte les besoins de l'environnement et plus largement de ses parties prenantes. La RSE étant une démarche globale ayant des définitions variées et évolutives est complexe à s'approprier. Toutefois des modèles théoriques ont permis de donner un cadre. Devant l'enjeu grandissant et l'empreinte toujours plus importante des entreprises sur l'Environnement, des standards ont émergé. Ces standards portent sur le déploiement d'une démarche RSE au sein des entreprises.

Nous avons repris le voyage littéraire pour nous rendre près de la fonction Ressources Humaines, dont les rôles se sont étendus sous l'impulsion de la globalisation et de l'accélération de l'économie. Pour notre étude, nous avons retenu les rôles de la RH définies par D. Ulrich. Elle doit être tantôt stratégique, acteur du changement, garant de l'efficacité de l'infrastructure et favoriser la contribution des collaborateurs à l'organisation. Si le lien entre RH et RSE semble à priori évident, il s'avère qu'il est encore peu conceptualisé. Toutefois, ces détours par l'histoire et les théories, nous ont permis d'apprécier en partie la relation entre la RSE et la RH. Toutes deux ont été soumises aux mêmes influences et ont évolué à des rythmes similaires, tentant de répondre aux sollicitations de l'environnement économique et social. L'institutionnalisation de la fonction RH a fait entrer en son sein des obligations légales portant sur des sujets RSE. Néanmoins, si la fonction RH réalise à priori des actions entrant dans le périmètre de la RSE, cela n'induit pas forcément que la RH s'est saisie du sujet pour en faire un levier stratégique.

Riches de cette revue de littérature, nous avons souhaité confronter nos premières observations au monde de l'entreprise. Des différents témoignages que nous avons recueillis, nous avons dressé une analyse croisant les pratiques sociales et le rôle dans la RH dans ces pratiques. Nos conclusions sont nuancées. Si la RSE peut être envisagée comme une opportunité pour la RH de s'enrichir et de conforter sa position de partenaire stratégique, cela n'est pas systématiquement observable. En effet, dans la majorité des entreprises que nous avons étudiées, le volet social renvoie à des sujets opérationnels et fondamentaux de la RH. Ainsi à notre question liminaire : quels sont les impacts de la RSE sur la fonction RH ? Nous répondons que l'impact est faible car les invariants reposent sur les fondamentaux de la RH. Nous observons même un risque à ce que la RH se laisse déposséder des sujets stratégiques et soit appauvrie par la mise en place d'une démarche RSE. Néanmoins, nous avons observé que la démarche RSE offre à la RH l'opportunité de formaliser sa politique, piloter, reporter et communiquer ses actions sociales, ce qui pourrait l'aider à confirmer son rôle de partenaire stratégique. Par ailleurs, la mise en place de la RSE a permis à certaines entreprises d'être innovantes dans leurs pratiques sociales et d'aller au delà des fondamentaux de la fonction.

La RSE offre un cadre à l'entreprise qui va plus loin que la dimension économique, et à la RH un cadre qui dépasse les frontières de l'entreprise. La RSE demande aux entreprises de passer d'une responsabilité individuelle à une responsabilité collective en développant des ressources humaines durables. Un levier de changement de la fonction serait de faire évoluer son organisation classique par expertises (Recrutement, Relations Sociales, ...) pour s'orienter vers une organisation plus transverse qui lui permettrait de répondre à des sujets plus globaux. La RSE donnerait l'opportunité à la fonction RH de continuer sa transformation et de passer d'une fonction de gestion, bridée par le cadre légal à une fonction d'animation qui donne du sens.

Dans un monde où la perméabilité entre vie civile et travail ne cesse de croître, où l'entreprise est un acteur de la vie de la cité, la fonction RH a la nécessité de sortir du cadre de l'entreprise et d'ouvrir son regard à 360°.

Bibliographie

AFNOR ;
novembre 2010

J. Allouche ; Corporate Social Responsibility, Volume 2, Performance & Stakeholders, EFMD, 2006

B. Calisti, F. Karolewicz ; RH et développement durable, Editions d'Organisation, 2005

, Editions Eska, 2011

E. Cohen, CSR for HR, a necessary partnership for advancing responsible business practices, Greenleaf Publishing, 2010

O. Charpateau – T. Wiedemann-Goiran ; Normes RH et RSE : Encyclopédie des ressources humaines, 2012

A. Chauveau, J. J. Rosé ; L'entreprise responsable, Editions d'Organisation, 2003

B. Dubrion ; Gestions des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens, Management et avenir, 2010

C. Dupont ; Du discours stratégique à la construction de la fonction RH par les praticiens, XXII Conférence Internationale de Management Stratégique ; AIMS, Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013

R. Freeman ; Strategic Management : a stakeholder approach, Cambridge, 2010

C. Gendron ; Le développement durable comme compromis, Presse de l'université du Québec, 2006

GRI ; GRI et ISO 26 000, pour une utilisation conjointe des lignes directrices du GRI et de l'ISO 26 000, 2010

A. Grimand – I. Vandangeon- Derumez ; Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines, XXIe Congrès AGRH, 17 au 19 novembre 2010

C. Gendron, J. Igalens, C. Bourion ; Repenser la gestion stratégique des Ressources Humaines à travers la responsabilité sociale de l'entreprise, Editions Eska, 2008

A. Golli ; Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien, Management et avenir, 2009

R. Coulon ; Les professionnels de la fonction RH et RSE, 16^e conférence de l'AGRH Dauphine, 2005

A.S.Fraisse – S.Gerfel-Henda ; La RSE instrument de management des Ressources Humaines ?; 16^e émeconférence de L'AGRH Dauphine, 2005

J. P. Gond - J. Igalens ; Manager la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Dareios et Pearson, 2012

J. P. Gond, S. Mercier ; La théorie des parties prenantes, cahier du FARGO n° 1050502, Mai 2005

J. P. Gond, Jacques Igalens, V. Swaen, A. E. Akremi ; The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR–HR Interface, septembre 2011

J. C. Guinamard ; Politique sociale de l'entreprise, Editions Eyrolles, 1992

G. Hoffman, J. Y Saulquin ; Quand la RSE revisite la chaîne de valeurs, Management et avenir, 2009/8 ; n 28, P37 à 55

G. Iacono ; Gestion des ressources humaines, cinq défis pour l'avenir, collection business, Gualino, 2008

J. Igalens ; L'évolution des modèles de GRH, Cahiers français n 333, Juillet-août 2006, la documentation française

J. Igalens, S. Point ; Vers une nouvelle gouvernance des entreprises, Dunod, 2009

J. Igalens ; La responsabilité sociale des entreprises, Défis, risques et nouvelles pratiques, Eyrolles, 2012

J. Igalens ; GRH et RSE : une relation à construire, Bulletin Oeconomia Humana ; été 2012, volume 10, numéro 5

J. Igalens ; Comment perdre une bataille ? l'entreprise (RSE), n.c

N. Junge ; The Contribution of Porter and Kramer's Concept of Creating Shared Value to CSR Theory, Editions Grin, 2011

E. Mazuyer ; Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité de l'entreprise, La documentation française, 2009

M. Mousli ; La valeur partagée, un nouveau concept de Michael Porter, Alternatives Economiques Dossier web n°055, janvier 2013

J. M. Peretti ; Tous DRH, Eyrolles, 1996

Y. Pesqueux – Y. Biefnot ; l'éthique des affaires, management par les valeurs et la responsabilité sociale, éditions de l'organisation 2002

Y. Pesqueux ; Un modèle européen de la RSE, CNAM, Chaire des développements des systèmes d'organisation

J. J. Pluchart - O. Uzan ; Management des organisations et Responsabilité sociale de l'entreprise, Eska, 2012

J.J. Rosé ; Responsabilité sociale de l'entreprise, Méthodes et Recherches, de Boeck, 2006

D. Ulrich - W. Brockbank ; RH : création de valeur pour l'entreprise, Manager RH, de Boeck, 2010

D. Ulrich ; Human Resource Champions, HBRP, 1997

J. Y. Saulquin ; GRH et responsabilité sociale des entreprises française : bilan et perspectives Cahiers français n° 333, La documentation française, Juillet-août 2006

C. Strandberg ; The role of human resource management in corporate social responsibility, mai 2009

C.Strandberg ; Le rôle de la gestion des Ressources Humaines dans la RSE ; 2009

D.Weiss, Ressources Humaines, Editions de l'Organisation, 2003

S. Zine ; Les rôles de la DRH attendus par les salariés, 16e Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine- 15 et 16 Septembre 2005

Annexes

Annexe 1 : Typologies et caractéristiques des théories des parties prenantes d'après Andriof et Waddock (2002, p34)

Annexe 2 : Tableau comparatif « Pour une utilisation conjointe des lignes directrices de l'ISO 26000 et du GRI

Annexe 3 : Guide d'entretien du terrain d'enquête

Annexe 4 : Matrice de D. Ulrich par entreprise

Annexe 1 : Typologies et caractéristiques des théories des parties prenantes d'après Andriof et Waddock (2002, p34)

Tableau 2 : Typologies et caractéristiques des théories des parties prenantes

(1)	(2)	(3)	Justification	Unité d'analyse	Niveau d'analyse	Théorie sous-jacente	Avocats (*)
			Les SH comme prenant part à une histoire centrée sur la vie de l'entreprise	Tous les participants au processus organisationnel	Perspective macro et systémique	Management stratégique	Mitroff (1983) Freeman (1994) Litz (1996)
SHT comme éthique normative	Approches narratives	Instrumentale	RSE fondée sur le principe de fiduciaire et de légitimité de l'entreprise	Théorie élargie des droits de propriété	Principes centrés sur le système	Théorie des contrats sociaux intégrés	Donaldson et Preston (1995) Donaldson et Dunfee (1999)
				Éthique de l'agent	Principes centrés sur l'organisation	Théorie principal-agent	Wood et Jones (1995) Yuthas et Dillard (1999)
				Réseaux relationnels	Principes centrés sur l'organisation	Éthique féministe	Wicks <i>et al.</i> (1994) Burton et Dunn (1996)
				Justice sociale	Principes centrés sur le système économique	Théories de la justice	Rawls (1971) Freeman (1994) Phillips (1997)
				Capitalisme kantien	Principes centrés sur le système économique	Théorie éthique	Freeman et Evan (1990)
			Effet de la prise en compte des SH sur la performance organisationnelle	Efficience des relations / contrats relationnels	Comportement concurrentiel	- Théorie des réseaux sociaux - Théories contractuelles	Preston <i>et al.</i> (1991) Hill Jones (1992) Jones (1995)
SHT comme Science sociale (stratégique)	Approches analytiques	Descriptive	Prise en compte des SH dans le management de l'entreprise	Orientation vers la performance et vers la justice	Comportement managérial	Économie managériale / Psychologie / Sociologie	Clarkson (1995) Etzioni (1988) Mitchell <i>et al.</i> (1997)
			Étude de la nature et des valeurs des SH	Étude de la nature et des valeurs des SH	Comportement organisationnel	Théorie des organisations / Théories de la décision	Brenner et Cochran (1991) Berman <i>et al.</i> (1999)

Tableau adapté d'après Andriof et Waddock (2002 p. 34)

- (1) Typologie proposée par Jones et Wicks (1999)
 (2) Catégorisation globale des approches proposée par Andriof et Waddock (2002)
 (3) Typologie retenue par Andriof et Waddock (2002), reprenant la typologie de Donaldson et Preston (1995) et y ajoutant l'approche métaphorique proposée par Freeman (1994)
- (*) N.B. : tous les auteurs ne sont pas repris en bibliographie, voir directement Andriof et Waddock (2002).

Annexe 2 : Tableau comparatif « Pour une utilisation conjointe des lignes directrices de l'ISO 26000 et du GRI »

Éléments d'information figurant dans les lignes directrices G3 du GRI - Information sur l'approche managériale ou indicateurs de performance		Sujets et thèmes centraux de responsabilité sociétale dans l'ISO 26000	Paragraphe de l'ISO 26000
Droits de l'Homme - Information sur l'approche managériale		Gouvernance de l'organisation	6.2
		Droits de l'Homme	6.3
HR1	Pourcentage et nombre total d'accords d'investissement significatifs incluant des clauses relatives aux droits de l'Homme ou ayant été soumis à un contrôle sur ce point	Droits de l'Homme Devoir de vigilance Prévention de la complicité Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur	6.3 6.3.3 6.3.5
HR3	Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité ; pourcentage de salariés formés	Droits de l'Homme Prévention de la complicité	6.3 6.3.5
HR4	Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises.	Droits de l'Homme Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme Discrimination et groupes vulnérables Principes fondamentaux et droits au travail Emploi et relations employeur/employé	6.3 6.3.6 6.3.7 6.3.10 6.4.3
HR5	Activités identifiées au cours desquelles le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective risque d'être menacé ; mesures prises pour assurer ce droit	Droits de l'Homme Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme Prévention de la complicité Devoir de vigilance Droits civils et politiques Principes fondamentaux et droits au travail Emploi et relations employeur/ employé Dialogue social	6.3 6.3.4 6.3.5 6.3.3 6.3.8 6.3.10 6.4.3 6.4.5
HR6	Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents impliquant le travail d'enfants ; mesures prises pour contribuer à interdire ce type de travail	Droits de l'Homme Devoir de vigilance Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme Prévention de la complicité Discrimination et groupes vulnérables	6.3 6.3.3 6.3.4 6.3.5 6.3.7
HR7	Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire ; mesures prises pour contribuer à abolir ce type de travail	Principes fondamentaux et droits au travail	6.3.10
HR8	Pourcentage d'agents en charge de la sécurité ayant été formés aux politiques ou procédures de l'organisation relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité	Droits de l'Homme Prévention de la complicité Emploi et relations employeur/ employé Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur	6.3 6.3.5 6.4.3 6.6.6
HR9	Nombre total d'incidents impliquant la violation des droits des populations autochtones et mesures prises	Droits de l'Homme Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme Discrimination et groupes vulnérables Droits civils et politiques Respect des droits de propriété	6.3 6.3.6 6.3.7 6.3.8 6.6.7

Annexe 2 : Tableau comparatif « Pour une utilisation conjointe des lignes directrices de l'ISO 26000 et du GRI »

Éléments d'information figurant dans les lignes directrices G3 du GRI - Information sur l'approche managériale ou indicateurs de performance		Sujets et thèmes centraux de responsabilité sociale dans l'ISO 26000	Paragraphe de l'ISO 26000
Société - Information sur l'approche managériale		Gouvernance de l'organisation	6.2
		Communautés et développement local	6.8
SO1	Nature, portée et efficacité de tout programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts des activités, à tout stade d'avancement, sur les communautés	Droits économiques, sociaux et culturels Communautés et développement local Création d'emplois et développement de compétences Création de richesses et de revenus Respect des droits de propriété	6.3.9 6.8 6.8.5 6.8.7 6.6.7
SO3	Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption de l'organisation	Lutte contre la corruption	6.6.3
SO4	Mesures prises en réponse à des incidents de corruption		
SO5	Affichage politique, participation à la formulation des politiques publiques et lobbying	Loyauté des pratiques	6.6
		Engagement politique responsable	6.6.4
Travail - Information sur l'approche managériale		Gouvernance de l'organisation	6.2
		Relations et conditions de travail	6.4
		Principes fondamentaux et droits au travail	6.3.10
LA1	Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique	Relations et conditions de travail	6.4
LA2	Turnover du personnel en nombre de salariés en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique	Emploi et relations employeur/ employé	6.4.3
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	Relations et conditions de travail	6.4 6.4.3 6.4.4
		Emploi et relations employeur/ employé	
		Relations et conditions de travail	
		Santé et sécurité au travail	
		Relations et conditions de travail	
LA4	Pourcentage de salariés couverts par une convention collective	Relations et conditions de travail	6.4
		Emploi et relations employeur/ employé	6.4.3
		Conditions de travail et protection sociale	6.4.4
		Dialogue social	6.4.5
		Principes fondamentaux et droits au travail	6.3.10
LA5	Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective	Relations et conditions de travail	6.4 6.4.3 6.4.4 6.4.5
		Emploi et relations employeur/ employé	
		Conditions de travail et protection sociale	
		Dialogue social	
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	Relations et conditions de travail	6.4 6.4.6
		Santé et sécurité au travail	
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	Relations et conditions de travail	6.4
		Santé et sécurité au travail	6.4.6
		Communautés et développement local	6.8
LA9	Questions de santé et de sécurité couvertes par des accords formels avec les syndicats	Implication auprès des communautés	6.8.3
		Éducation et culture La santé	6.8.4
		Relations et conditions de travail	6.8.8
		Santé et sécurité au travail	6.4.6
LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle	Relations et conditions de travail	6.4
		Développement du capital humain	6.4.7
		Relations et conditions de travail	6.4

Annexe 2 : Tableau comparatif « Pour une utilisation conjointe des lignes directrices de l'ISO 26000 et du GRI »

Éléments d'information figurant dans les lignes directrices G3 du GRI - Information sur l'approche managériale ou indicateurs de performance		Sujets et thèmes centraux de responsabilité sociale dans l'ISO 26000	Paragraphe de l'ISO 26000
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	Relations et conditions de travail Développement du capital humain Création d'emplois et développement des compétences	6.4 6.4.7 6.8.5
LA12	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques	Relations et conditions de travail Développement du capital humain	6.4 6.4.7
LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité	Discrimination et groupes vulnérables Principes fondamentaux et droits au travail Relations et conditions de travail Emploi et relations employeur/ employé	6.3.7 6.3.10 6.4 6.4.3
LA14	Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle	Discrimination et groupes vulnérables Principes fondamentaux et droits au travail Relations et conditions de travail Emploi et relations employeur/ employé Conditions de travail et protection sociale	6.3.7 6.3.10 6.4 6.4.3 6.4.4
Economie - Information sur l'approche managériale		Gouvernance de l'organisation	6.2
		Communautés et développement local	6.8
EC5	Distribution des ratios comparant le salaire d'entrée de base et le salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels	Conditions de travail et protection sociale Communautés et développement local	6.4.4 6.8
C7	Procédures d'embauche locale et proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels	Communautés et développement local Création d'emplois et développement des compétences Création de richesses et de revenus Droits économiques, sociaux et culturels Communautés et développement local	6.8 6.8.5 6.8.7 6.3.9 6.8
EC8	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et des services, principalement publics, réalisés via une prestation commerciale, en nature ou à titre gratuit	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 Investissement dans la société	6.8.3 6.8.4 6.8.5 6.8.6 6.8.7 6.8.9
EC9	Compréhension et description des impacts économiques indirects significatifs, y compris l'importance de ces impacts	Droits économiques, sociaux et culturels Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur Respect des droits de propriété Accès aux services essentiels Communautés et développement local Création d'emplois et développement des compétences Développement des technologies et accès à la technologie Création de richesses et de revenus Investissement dans la société	6.3.9 6.6.6 6.6.7 6.7.8 6.8 6.8.5 6.8.6 6.8.7 6.8.9

Annexe 3 : Guide d'entretien

1/Comment définissez vous la RSE dans votre Organisation ?

1. Pourquoi vous engagez vous dans des activités RSE ?
2. Est ce que la RSE représente un changement dans votre culture & dans votre organisation et votre management ? Donnez des exemples ?
3. Est-ce que vous reportez vos initiatives en matière de RSE à vos parties prenantes internes ou externes ? Quelles parties prenantes identifiez vous ?

2/ Qui est Responsable de la RSE ?

1. Qui est à l'initiative de la démarche RSE dans votre organisation ?
2. Qui est responsable de définir et de déployer la RSE dans votre organisation ?
3. Quels domaine/fonction jouent le rôle principal en matière de RSE ? Pourquoi ?
4. Est-ce que ça crée des tensions ? si oui, lesquelles & pourquoi ?

3/ Quels rôles joue la RH dans la RSE ?

1. Quels rôles jouent les ressources humaines dans la RSE ? Quels sont vos objectifs sur ces items ?
 - *De quels aspects de la RSE les RH sont-elles responsables?*
 - *Existe-t-il un alignement entre les initiatives RSE, les valeurs, les RH et les pratiques ?*
 - *Y a t-il d'autres rôles stratégiques pour les RH dans la RSE ?*
2. Quel est le rôle des RH dans le management du changement RSE ?
 - *Est-ce que les RH jouent un rôle dans le management et la promotion de ces changements ?*
 - *Est ce que la RH a d'autres priorités ?*
 - *Est ce que les RH développent des qualifications spécifiques pour le management dans le changement de la RSE ?*
 - *Est ce que les RH jouent un rôle dans la promotion et la prise de conscience de la RSE dans votre organisation et auprès des parties prenantes ?*
 - *Est ce que les RH prennent des initiatives pour protéger et maintenir des valeurs sociales et éthiques ? Si oui, lesquelles ?*
 - *Est ce qu'il y a d'autres rôles d'accompagnement du changement pour les RH dans la RSE ?*
3. Quels rôles jouent les RH dans le reporting social/RSE ?

4. Quels rôles jouent les RH dans l'engagement et la contribution des salariés à la RSE?
 - *Quels rôles jouent les RH dans la prise de conscience et l'engagement des salariés vis-à-vis de la RSE ?*
 - *Est ce que les RH organisent des activités ou des programmes pour aider les collaborateurs à servir la communauté ?*
5. Comment les collaborateurs sont ils impliqués dans les prises de décision ?
6. Pensez-vous que les compétences et expertises RH sont importantes pour créer de la valeur à la RSE ?
7. Comment les RH interagissent avec les parties prenantes ?

4/ Comment les IRP impactent la RSE ?

5/ Importance du rôle des RH dans la RSE

1. En quoi l'implication de la fonction RH affecte la réussite globale de la RSE ?
2. En quoi l'absence d'engagement de la fonction RH affecte la réussite globale de la RSE ?

6/ Quels sont les Résultats de l'engagement RH dans la RSE ?

1. Est ce que vous mesurez les résultats du rôle des RH dans certains de ces domaines ?

7/ Futur

1. Comment envisagez l'évolution de la RSE au sein de votre organisation ?
2. Quels sont les challenges et opportunités les plus importants que la RSE peut apporter à la fonction RH ?
3. Quelles sont les compétences et expertises dont les RH ont besoin pour faire face à ces challenges futurs ?

Annexe 4 : Matrice de D. Ulrich par entreprise

ENTREPRISE A

		Stratégique / Futur		
		Management stratégiques des ressources humaines	Management de la transformation et du changement	
		<p>Améliorer des processus de développement des compétences</p> <p>Développer potentiel professionnel</p> <p>Program « Actor of you employability »</p>	<p>Formation code éthique</p> <p>Formation lobbying responsable</p> <p>Formation au droit de l'homme et discrimination</p> <p>Formation sécurité, prévention, protection</p> <p>Formation sécurité routière</p> <p>Atelier de pratiques managériales</p> <p>Leadership Development offer</p> <p>Mesure de l'engagement</p>	
Processus				Personnes
		<p>Reporting RSE / RH</p> <p>Whistleblowing</p> <p>Accréditation lobbying</p> <p>Développement d'outils de formation en ligne</p> <p>Code et charte interne (éthique, conduite, charte sociale)</p> <p>Non discrimination intégrée au process RH</p> <p>Rémunération des cadres dirigeants sur les objectifs RSE</p>	<p>Programme bien être et prévention</p> <p>Formation gestion du stress</p> <p>Journée de la femme</p> <p>Semaine de l'emploi des personnes handicapées</p> <p>Initiatives autour équilibre vie professionnelle / vie privée</p> <p>Formation bien être et RPS</p> <p>Académie fonctions centrales</p>	
		Management de l'infrastructure de l'organisation	Management de la contribution des membres de l'organisation	
				Opérationnel / jour le jour

Annexe 4 : Matrice de D. Ulrich par entreprise

ENTREPRISE B

		Stratégique / Futur	
	Management stratégiques des ressources humaines		Management de la transformation et du changement
	Création d'un nouveau modèle managérial Investissement dans le développement des compétences Favoriser l'emploi local		Nombre de jours de formation par collaborateur : 3,2/an Favoriser l'emploi des jeunes de moins de 28ans : 30% des recrutements
Processus			Personnes
	Evaluation des managers en fonction du nouveau modèle managérial		Maintien dans l'emploi Actions en faveur de la diversité Plan d'Actions en matière de santé et sécurité Prévention des discriminations notamment à l'encontre des TH Promotion du bien être au travail : 80% de satisfaction interne
	Management de l'infrastructure de l'organisation		Management de la contribution des membres de l'organisation
		Opérationnel / jour le jour	

Annexe 4 : Matrice de D. Ulrich par entreprise

ENTREPRISE C

		Stratégique / Futur	
	Management stratégiques des ressources humaines		Management de la transformation et du changement
	Mise en œuvre de partenariats sur le thème de la discrimination. Création d'une association à compétences égales Formation comment recruter sans discriminer Formation pour répondre aux demandes discriminatoires des clients	Parcours d'intégration [15j] Formations éthiques Mentorat au féminin : Women@ Parrainage	
Processus			Personnes
	Audit des pratiques des commerciaux en matière de non discrimination Système de rémunération anti-discrimination Reporting RSE Charte candidat, vie privée Charte Parentalité Whistleblowing	Enquête bien être au travail Initiatives autour équilibre vie professionnelle / vie privée Groupe de travail sur bien être	
	Management de l'infrastructure de l'organisation		Management de la contribution des membres de l'organisation
		Opérationnel / jour le jour	

Annexe 4 : Matrice de D. Ulrich par entreprise

ENTREPRISE D

		Stratégique / Futur	
	Management stratégiques des ressources humaines		Management de la transformation et du changement
	GPEC Politique de Mobilité Gouvernance participative Journée concertation parties prenantes Politique de partenariat		Formation valeurs, Parcours Management
Processus			Personnes
	Entretien de progrès Management par la qualité		Equilibre vie privée / Professionnelle Construction participative : PopUp Charte et sensibilisation Diversité Fondation / actions volontariat
	Management de l'infrastructure de l'organisation		Management de la contribution des membres de l'organisation
		Opérationnel / jour le jour	

Annexe 4 : Matrice de D. Ulrich par entreprise

ENTREPRISE E

	Stratégique / Futur		
	Management stratégiques des ressources humaines	Management de la transformation et du changement	
	<p>Contribution à la définition de la politique RSE établie en Comex</p> <p>Partenariat éducation nationale et ONG</p> <p>Soutien de l'emploi et égalités des chances</p> <p>Comité RH en charge de la RSE au CA</p>	<p>Diversité et Egalité hommes/femmes</p> <p>Améliorer la sécurité du personnel</p> <p>Formation : CIF SLD, formation jeune, carrière cadre</p> <p>Sensibilisation RSE employés cadres</p> <p>Campus Environnement, Achats</p>	
Processus	<p>Discrimination appel</p> <p>Guide Éthique</p> <p>Reporting RH RSE</p> <p>Observatoire des conditions de vie au travail</p>	<p>Baromètre image et social</p> <p>Solidarité : Mécénat de compétences, illettrisme...</p> <p>Prévenir les RPS</p> <p>Amélioration de la qualité de vie au travail</p> <p>Améliorer le dialogue au travail</p>	Personnes
	Management de l'infrastructure de l'organisation	Management de la contribution des membres de l'organisation	
	Opérationnel / jour le jour		

Annexe 4 : Matrice de D. Ulrich par entreprise

ENTREPRISE F

		Stratégique / Futur	
	Management stratégiques des ressources humaines	Management de la transformation et du changement	
	Définition de la politique RH responsable Mobilité interne	Formations autour de l'agenda 21 « Environnement » Consolidation des pratiques managériales Formation pour l'agenda 22 Handicap et Egalités des chances Formation RSE pour agents responsables et encadrants Politique de promotion de l'apprentissage	
Processus	Consolidation du régime du temps de travail Reporting RSE Système d'évaluation entretien, évolution professionnelle et compétence Revalorisation du système indemnitare	Qualité de vie au travail : risque psychosociaux Maintien dans l'emploi, reclassement	Personnes
	Management de l'infrastructure de l'organisation	Management de la contribution des membres de l'organisation	
		Opérationnel / jour le jour	

Annexe 4 : Matrice de D. Ulrich par entreprise

ENTREPRISE G

		Stratégique / Futur			
		Management stratégiques des ressources humaines	Management de la transformation et du changement		
		Plan de création d'emplois locaux Panel de parties prenantes Reconnu un « employeur de choix » Forte politique de mobilité interne Accord quadri-partie sur la RSE Partenariat éducation et ONG	Programme d'apprentissage Lafarge University Avoir 35 % des postes de direction occupés par des femmes		
Processus		Système de rémunération des managers Audit Système de Management Santé-Sécurité Procédure d'intervention d'urgence médicale 75 % des pays classés A ou B selon les critères Lafarge d'évaluation de la diversité Charte de la diversité Code de conduite des affaires La Charte de Lobbying	Formation : 39 heures/an pour les cadres et 33 heures/an pour les non-cadres. Encourager le volontariat pour contribuer à des projets locaux Faciliter l'accès à un logement abordable Formation bien être : hygiène de vie, de santé, lutte contre le tabagisme Examens médicaux réguliers pour tous les salariés	Personnes	
		Programme de conformité aux règles de la concurrence. Management de l'infrastructure de l'organisation	Management de la contribution des membres de l'organisation		
					Opérationnel / jour le jour

Mise en place d'une démarche RSE : Quels impacts sur la fonction RH ?

Rédacteurs : Magalie Garnier - Emmanuelle Jovani - Axel Godet