

La thématique de la « Responsabilité Sociale de l'Entreprise » (RSE) est spontanément associée à la fonction RH quand est évoquée la partie sociale, sociétale ou les pratiques managériales. Dans la réalité, comment se positionne-t-elle sur ces enjeux? Est-ce que la RSE est le sujet qui permettra à la fonction RH de s'accomplir pleinement en tant que partenaire stratégique des Directions Générales dans la prochaine décennie?

RSE ET MANAGEMENT DURABLE LE ROLE DE LA FONCTION RH

ETUDE HEC/CLEVEOR 2011



TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION A L'ETUDE	4
METHODOLOGIE ET STRUCTURE DU PANEL DES REpondANTS.....	5
1/ Méthodologie de l'étude	5
2/ Typologie des entreprises répondantes	5
3/ Typologie des répondants.....	6
VERS UNE DEFINITION DU MANAGEMENT DURABLE.....	7
1/ Introduction au concept de Développement Durable	7
2/ Le Développement Durable dans la sphère de l'entreprise : la RSE et le Management Durable	8
PLACE DE LA RSE DANS LA STRATEGIE DES ENTREPRISES.....	9
GOUVERNANCE RSE AU SEIN DE L'ENTREPRISE.....	10
1/ Analyse du modèle organisationnel de la RSE.....	10
2/ Les instances dirigeantes de la RSE.....	12
3/ Organismes externes : les agences de notation extra-financières.....	12
LEGISLATION, NORMES ET RSE DANS L'ENTREPRISE	13
1 / Les textes et normes internationales	13
2/ Cas Particulier de la Norme ISO 26000	14
3/ Zoom sur la législation française	15
4/ Les référentiels internes.....	16
CONCLUSIONS INTERMEDIAIRES.....	17
VERS UNE EVOLUTION DU ROLE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES....	18
LES LEVIERS DE LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE RH RESPONSABLE.....	20
1/ Créer une culture de management durable chez toutes les parties prenantes internes en l'intégrant dans les modes de décisions et les processus RH.....	20
a) L'évaluation responsable	20
b) La formation « responsabilisante »	22
2/ Développer l'employabilité pour une performance durable	23
3/ Engager un autre dialogue social avec les Partenaires Sociaux	24
4/ Travailler la « marque employeur ».....	25
5/ Mettre en place des conditions de travail responsables et durables	25
LES DISPOSITIFS DE MANAGEMENT DURABLE DES ENTREPRISES REpondANTES.....	26
CONCLUSIONS.....	28
ANNEXES.....	30

INTRODUCTION A L'ETUDE

Comme nous l'avons encore vu récemment le comportement « responsable » de certaines sociétés peut-être facilement remis cause tant les frontières entre la société civile et l'entreprise ne sont plus étanches. C'est un axe prioritaire pour cette dernière, qui tend à reprendre le contrôle, en travaillant une image plus « responsable » vis-à-vis des collaborateurs mais également vis-à-vis de l'ensemble de son « écosystème », c'est-à-dire toutes leurs parties prenantes externes (fournisseurs, actionnaires, consommateurs,...).

Cette Responsabilité dite Sociale de l'Entreprise ou RSE, désigne une volonté de répondre aux obligations morales et éthiques sur les plans économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux. Elle s'inscrit dans une recherche de croissance, de performance et de retour sur investissement à plus long terme et renvoie aux thématiques dites de « Développement Durable ». Elle est à la fois dictée par les parties prenantes internes et externes mais est également soutenue par le législateur.

La RSE avec ses contours larges et souvent flous correspond à une double problématique. La première, concerne les difficultés à décliner un concept macro-économique dans l'environnement de l'entreprise et plus particulièrement les difficultés d'intégration de la RSE dans les modes de management. C'est ce que l'on nomme le « Management Durable ». La seconde problématique, est due aux difficultés de mesurer et valoriser les résultats obtenus. En effet, comment les entreprises justifient-elles objectivement de leur comportement responsable et surtout celui de leurs managers ?

Le positionnement des Ressources Humaines prend une place particulière ici, car elle constitue la fonction ayant le plus de légitimité à valoriser les dispositifs de Management Durable dans l'entreprise. En effet, elle détient le positionnement transversal idéal, qui la met en capacité d'initier les démarches mais également d'être garante d'un déploiement efficace au sein de l'entreprise.

Dans la réalité, comment la fonction RH agit-elle pour la mise en place de pratiques managériales durables? Joue-t-elle réellement son rôle de partenaire stratégique ? Quel positionnement doit-elle adopter par rapport aux autres fonctions de l'entreprise qui agissent sur le sujet de la RSE ?

Afin de répondre à cette problématique, nous procéderons à une analyse de la RSE dans la sphère de l'entreprise. L'objectif est de donner une visibilité complète sur ses enjeux avec une approche systémique (stratégie, gouvernance, législation et norme) et sur la façon dont ils sont perçus par les parties prenantes internes à l'entreprise. La seconde partie, est centrée sur le rôle et l'implication actuels de la fonction RH dans le traitement de ces sujets couplée à l'évolution de son rôle à moyen terme.

METHODOLOGIE ET STRUCTURE DU PANEL DES REpondANTS

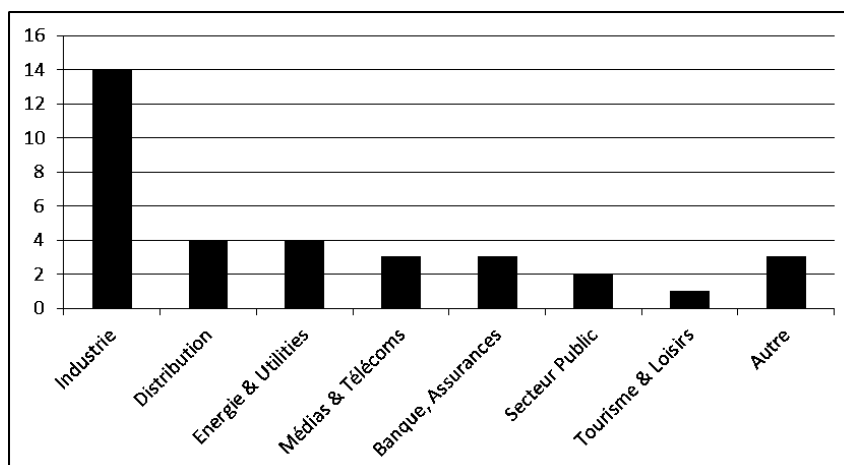
1/ Méthodologie de l'étude

L'étude a été réalisée auprès d'un échantillon représentatif de plus de 50 entreprises du secteur privé et public entre Avril et Juin 2011. 34 personnes ont accepté de participer au questionnaire en répondant en ligne sur notre site ou en participant à des entretiens en face à face. La composition du panel a été élaborée pour favoriser la pertinence des comparaisons et identifier les tendances et les bonnes pratiques.

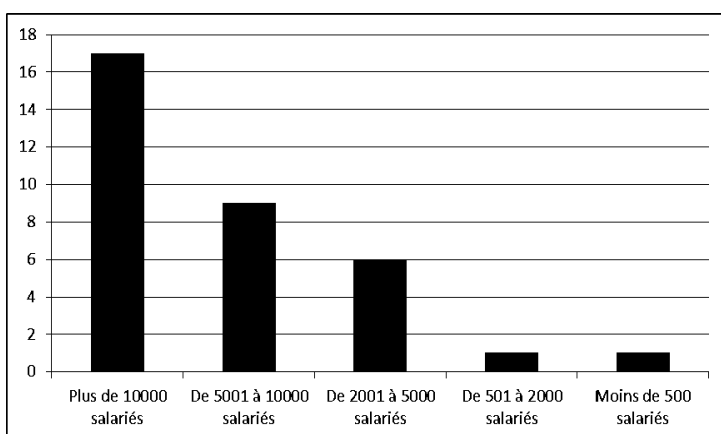
2/ Typologie des entreprises répondantes

Secteurs d'activité du Panel

Le secteur le plus représentatif de cette étude est celui de l'industrie puisque près de la moitié des répondants évoluent dans ce secteur.



Taille des entreprises du Panel



L'étude est majoritairement centrée sur les grandes organisations puisque 95% des entreprises du panel ont plus de 2 000 collaborateurs et 50% plus de 10 000. Celles-ci disposent d'un rayonnement international avec 88% qui ont des implantations à l'étranger (dont 65% avec un

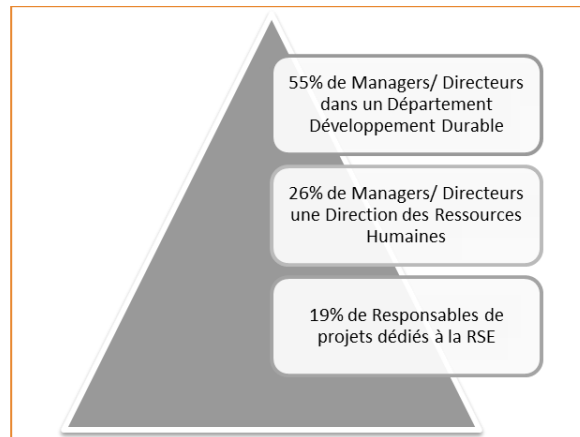
siège en France). Enfin il est à noter que 50% des entreprises de notre panel sont cotées en Bourse.

3/ Typologie des répondants

Les questionnaires ont été envoyés à 3 types d'acteurs pour leur rôle prégnant dans le développement des politiques de Management Durable dans l'entreprise :

- C Managers/ Directeurs dans un **Département Développement Durable**
- C Managers/ Directeurs au sein d'une **Direction des Ressources Humaines**
- C Responsables de **projets dédiés à la RSE**

Fonction des répondants



Il est à noter que les 2/3 des entreprises interrogées ont mis en place des fonctions dédiées aux activités de RSE et de Développement Durable. Cependant il est nécessaire de nuancer cette tendance en rappelant que notre étude concerne majoritairement des grandes structures. Il y'a d'ailleurs un lien de corrélation entre les tailles d'entreprise et les réponses « cette fonction n'existe pas ».

VERS UNE DEFINITION DU MANAGEMENT DURABLE

Si les concepts de RSE et de Développement Durable ne sont pas nouveaux, leurs définitions ne sont pas toujours complètement fluides et partagées. Nous tenions à en rappeler les contours dans la première partie de notre étude. L'objectif est à la fois de mettre en exergue la notion du Management Durable comme élément constitutif de la RSE et du Développement Durable mais également d'analyser les réponses et les perceptions des répondants sur ces définitions.

1/ Introduction au concept de Développement Durable

Le Développement Durable a d'abord été envisagé dans les années 80 comme une nouvelle conception de l'intérêt public, appliquée à la croissance économique et reconsidérée à l'échelle mondiale afin de prendre en compte les aspects écologiques généraux d'une planète globalisée. Les premières acceptions sont surtout basées autour de l'axe développement « économique » : l'utilisation des ressources naturelles dans le respect de leurs capacités de renouvellement à long terme, qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

Puis ce concept s'est étendu au niveau de la stratégie des organisations, comme conciliation de la croissance économique, de l'équité sociale et de la gestion de l'environnement pour garantir une meilleure qualité de vie à tous, maintenant et pour les générations à venir. Le Développement Durable a alors majoritairement désigné des actions visant à concilier trois mondes différents, celui de l'économie, celui de l'écologie et celui du social.

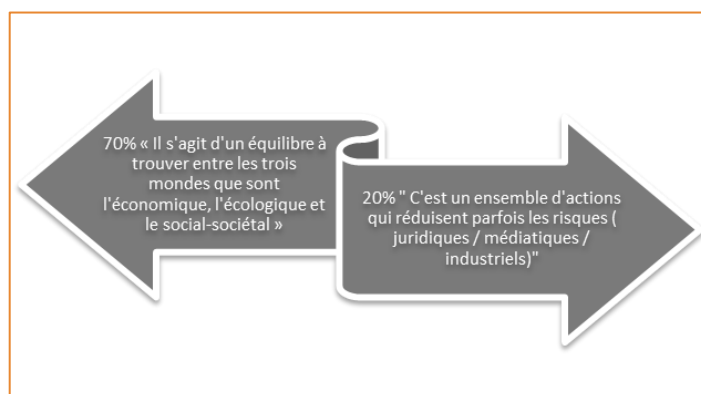
Les définitions du Développement Durable

C'est cette définition qui est citée à 70% par le panel de l'étude.

Cela montre que la compréhension globale des enjeux du Développement Durable est de plus en plus partagée.

La seconde réponse la plus fréquente relative à la

« gestion des risques » avec 20% de répondants, met en avant que le concept Développement Durable s'est intégré dans la sphère Business. De même, il est à noter que certains répondants ont donné leur propre définition, dans laquelle le vocabulaire entrepreneurial de la « performance » ou de la « gestion de l'homme » occupent une place centrale.



Comment une entreprise devient responsable en gérant les impacts économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux de son action ?

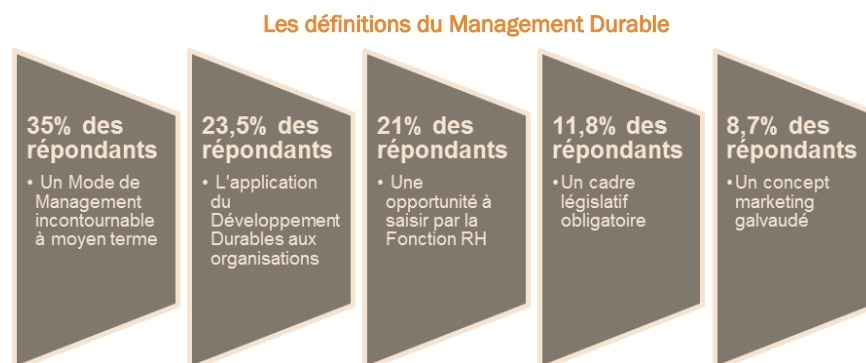
2/ Le Développement Durable dans la sphère de l'entreprise : la RSE et le Management Durable

La RSE traduit donc la volonté des entreprises de justifier d'une performance durable en prenant en compte dans leurs actions les personnes et la planète. Elle répond aux critères suivants :

- Une démarche concrète (politique, plan d'action, mise en œuvre des actions)
- Un investissement financier non négligeable
- Une préoccupation globale (sur les plans économique, environnemental, social et sociétal)
- La prise en compte de toutes les parties prenantes (internes et externes)

Il est tentant de remplacer le concept de Management Durable par le concept de RSE. Dans la littérature nous rencontrons d'ailleurs le concept de RSE quasi systématiquement. Nous différencions les deux concepts dans cette étude en définissant le Management Durable comme **un levier de la RSE qui permet d'ancrer une culture de performance durable dans les comportements managériaux**. Quelle analyse en font nos répondants ?

Le fait que « l'application du Développement Durable aux organisations » apparaisse en seconde position dans les réponses, démontre la difficulté à isoler le concept de Management Durable par rapport à celui de la RSE ; Qui plus est, même si la proposition « un mode de management qui sera à moyen terme incontournable pour toutes les entreprises » est citée par 35% du panel, l'éventail varié des réponses à côté montre le manque de consensus autour de ce concept, comme l'indique le schéma ci-dessous :



PLACE DE LA RSE DANS LA STRATEGIE DES ENTREPRISES

Les entreprises interrogées ont largement souligné l'importance de la RSE dans la stratégie de leur entreprise. Comment les entreprises structurent leur stratégie RSE? Y'a-t-il une cohérence entre la réalité des actions et l'affichage « stratégique » ?

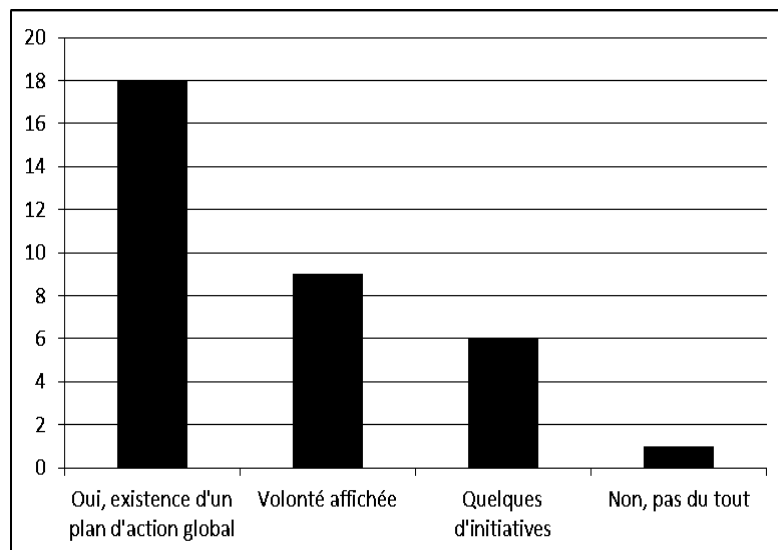
Effectuer cette relation est très important puisque intégrer la RSE dans la stratégie d'entreprise est le plus sûr moyen de l'ancrer dans les pratiques managériales.

L'enjeu de la démarche et des plans d'action stratégiques est en effet de la déployer à tous les échelons de l'entreprise, d'obtenir l'adhésion et la mobilisation du management et de se doter d'outils d'évaluation de la performance des démarches RSE.

62% des entreprises répondantes affirment être engagées dans une telle démarche. Elles mettent en avant la volonté d'uniformiser et de les rendre cohérentes entre le niveau global et local. A titre d'exemple, une entreprise du secteur « Energie & Utilities » nous a expliqué que des recherches sont actuellement mises en œuvre afin d'aboutir à une uniformisation mondiale de déploiement de pratiques de Management Durable au sein du groupe.

L'engagement dans une démarche de Management Durable

Quasiment la moitié des entreprises de notre panel ne mettent pas en œuvre un plan d'action cohérent. Le graphique ci-contre nous montre qu'1/4 des entreprises fait état d'une volonté affichée sans pour autant mettre en œuvre les actions associées, et 20% décrivent une prise d'initiative minimale ou nulle.



Quant à la perception des répondants sur l'évolution de la stratégie des entreprises au regard du Management Durable, les avis sont mitigés :

D'une part nous retrouvons les « sceptiques » qui pensent que cette démarche n'est pas encore bien définie et appropriée par tous. Sa mise en place sera (si elle a lieu) très lente et personne ne s'y intéresserait réellement pour le moment ; d'autre part nous relevons un réel enthousiasme chez certains des répondants qui font état du Management Durable comme un sujet de plus en plus prioritaire, qui tend à impliquer tous les acteurs de l'entreprise à terme, et devrait être à l'origine d'une forte amélioration de la performance globale.

L'analyse du modèle organisationnel des entreprises nous livre également d'autres éléments sur l'intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise. Ainsi quand la Direction Générale supervise directement la fonction, nous pouvons en déduire que c'est parce qu'elle est étroitement liée à la stratégie globale, voire qu'elle est considérée comme un élément direct ou indirect de sa performance. Qu'en est-il pour notre panel ?

GOVERNANCE RSE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Certains dirigeants perçoivent la RSE comme un axe de renouveau pour la gouvernance d'entreprise. Ils voient dans cette démarche une opportunité de marché, une source de création de valeur et un levier susceptible de faire évoluer les comportements. Il convient maintenant de regarder le modèle organisationnel de la RSE chez les entreprises répondantes.

1/ Analyse du modèle organisationnel de la RSE

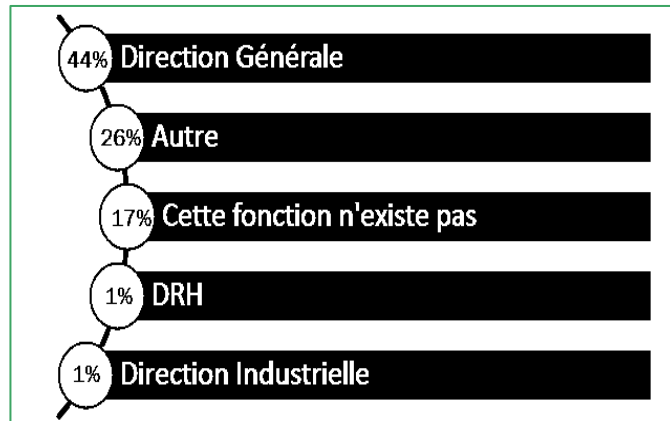
Cette partie de l'analyse ne s'applique pas spécifiquement au Management Durable mais plus globalement à la RSE, puisqu'il n'existe pas de fonction spécifiquement dédiée à ce sujet, qui est intégré dans l'organisation de la RSE et du Développement Durable de l'entreprise.

Il est difficile de dessiner un véritable modèle organisationnel de référence avec une dilution du rattachement de la fonction Développement Durable pour 26% des répondants. Celle-ci va être rattachée à des Directions variées comme la Communication, la QHSE, la Conformité ou encore les Achats.

Cela démontre que les activités en lien avec la RSE sont plurielles, les enjeux nombreux et qu'un dialogue entre tous les services d'une entreprise est nécessaire.

Le rattachement de la fonction Développement Durable

Qui plus est comme le montre le graphique ci-contre, il existe une tendance forte des entreprises à rattacher la fonction Développement Durable à la Direction Générale puisque c'est le cas pour quasiment la moitié du panel.



Avec la prise de conscience générale des enjeux de l'environnement et la sensibilisation au management responsable, la fonction Développement Durable devrait à terme être systématiquement rattachée à la Direction Générale. Nous pouvons aller même plus loin dans l'analyse, en anticipant sur le fait que les activités qui y sont liées seront à terme directement intégrées dans la description de poste de tout Dirigeant. Ainsi la fonction Développement Durable sera un tremplin pour devenir Directeur Général.

En attendant, il convient de creuser l'évolution du rôle du responsable Développement Durable en entreprise? Qui est-il et y'a-t-il naissance d'une nouvelle génération de responsable Développement Durable depuis quelques années?

Michel Rios, fondateur du cabinet Paradigm 21, a mené entre mai et juillet 2008 une étude qualitative auprès de 40 entreprises (CAC40) ayant décidé d'intégrer la dimension RSE dans leur stratégie de développement. D'Abn Amro à Vinci en passant par Bouygues, Carrefour, Orange ou PSA Peugeot Citroën, toutes ont accepté de détailler, lors d'entretiens en face-à-face, leurs efforts pour intégrer cette nouvelle dimension de la performance.

Parmi les points les plus intéressants de cette étude : l'apparition, à partir de l'année 2005, d'une nouvelle génération de directeurs dédiés. Cette première génération s'inscrivait alors avant tout dans une logique de communication externe, et les protagonistes venaient souvent de cette activité. C'est en réalité la deuxième génération de dirigeants chargés du Développement Durable qui va véritablement faire décoller ces sujets dans les entreprises cotées. Certains sont issus de l'entreprise, comme leurs prédécesseurs, et en connaissent donc bien tous les rouages, Les autres sont recrutés à l'extérieur mais tous se différencient radicalement de la première génération : «on passe d'une logique de conformité à une logique d'innovation», selon le fondateur de ce cabinet.

2/ Les instances dirigeantes de la RSE

Des organes dédiés au Développement Durable sont également mis en place dans les entreprises sous la forme de :

Comité RSE

Comité Développement Durable

Comité Ethique

Ainsi 13% des administrateurs y siègent alors qu'ils n'y participaient pas il y a seulement 10 ans.

Tableau 5.- Les comités spécialisés en Europe (300 plus grandes entreprises)

	2007	2005	2003	2001
Comité d'audit	98 %	94 %	80 %	66 %
Comité de rémunération	95 %	94 %	78 %	62 %
Comité de nomination	80 %	71 %	59 %	47 %
Comité stratégique	15 %	14 %	18 %	13 %
Comité d'éthique / RSE	13 %	7 %	7 %	-

Sources : Heidrick et Struggles, 2008

Ces organes peuvent être décisionnaires ou participatifs en axant plus les réunions sur le dialogue entre les intervenants.

Ces Comités rassemblent toutes les fonctions concernées par les enjeux RSE propres à l'entreprise. La fonction RH et la fonction QHSE sont très souvent représentées. En revanche, le Marketing, les Achats ou encore la Supply-Chain sont relativement peu cités par nos répondants. Ils peuvent également prendre la forme d'un rassemblement des Responsables Développement Durable des pays / filiales pour certains autres.

3/ Organismes externes : les agences de notation extra-financières

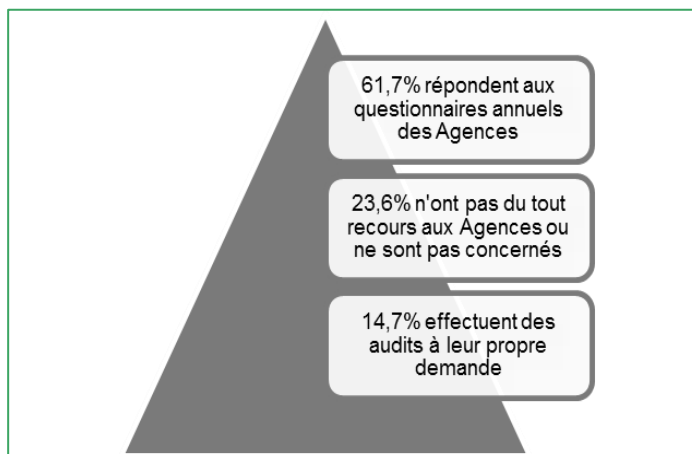
L'activité principale des agences de notation extra-financière est de fournir à leurs clients une évaluation de la performance des sociétés sur les différents volets de la RSE (économique, social/sociétal et environnement). Certaines de ces agences ont noué des partenariats avec des sociétés productrices d'indices boursiers pour créer des indices spécifiques rassemblant les valeurs les mieux évaluées sur le plan social, environnemental et de la gouvernance. L'investissement socialement responsable (ISR), se développe rapidement. Les fonds institutionnels, comme le Fonds de réserve des retraites, ont des objectifs à long terme qui correspondent aux valeurs du Développement Durable.

Les agences utilisent à la fois l'information publique et des questionnaires qu'elles envoient annuellement aux entreprises pour effectuer leurs analyses.

Qui plus est, si la notation est une démarche qui émane au départ de l'agence, il existe une particularité française, « la notation sollicitée », qui répond à la demande de l'entreprise elle-même de voir auditer ses pratiques.

Le recours aux Agences de Notation Extra-financières

Dans notre panel, seulement 15% des entreprises déclarent recourir à une notation sollicitée. Pour celles qui l'ont fait, le résultat est plutôt positif puisque par exemple un des répondants déclare que cela l'a influencé de manière positive au niveau de ses propres modes de management.



Si les entreprises mettent en avant la RSE comme priorité stratégique et que les organes de gouvernance fleurissent, reste une question fondamentale : quelle est la part de la volonté propre de l'entreprise dans la mise en place de démarches RSE ? L'étude du cadre législatif et de la norme va nous aider à répondre à cette question.

LEGISLATION, NORMES ET RSE DANS L'ENTREPRISE

L'engagement des entreprises dans les démarches RSE répond de plus en plus à des contraintes de la législation, qu'elle soit nationale ou internationale. Le législateur les oblige à rendre concret cet engagement en mettant en place des indicateurs qui mesurent la performance de l'entreprise dans sa capacité à exécuter un plan d'action économique, social et environnemental « durable ».

1 / Les textes et normes internationales

La législation internationale foisonne notamment sous la forme de recommandations. Par exemple, le pacte mondial (Global Compact) qui est un des premiers et principaux cadres de référence, est apparu en 2000 sous l'égide de Nations Unies. Le Global Compact dicte dix principes concernant les droits de l'homme, les conditions de travail, l'environnement, et la lutte anti-corruption. Les entreprises souhaitant y adhérer, s'engagent à respecter ces dix principes. La contrainte est toute relative puisque l'ONU précise que « Le Global Compact n'est pas un code de conduite mais un cadre de référence et de dialogue destiné à faciliter la convergence entre les pratiques du secteur privé et les valeurs universelles ».

Cependant à partir de 2003, le bureau du Global Compact a adopté une nouvelle disposition pour inciter les entreprises à rendre compte de leurs engagements. Elles doivent « communiquer avec leurs parties prenantes, chaque année, sur les progrès accomplis dans l'intégration des principes du Global Compact » ; des sanctions médiatiques ont donné suite à cela puisque sur le site internet, celles qui n'ont pas répondu à cette exigence de communication sont déclarées comme « inactives ». Pour la France 643 entreprises sont actuellement enregistrées comme participantes dont 150 « inactives ».

La normalisation progressive est de plus en plus contraignante. Elle répond à une logique de structuration des outils de pilotage des entreprises sur les sujets RSE et va dans le sens de son intégration à la stratégie globale de l'entreprise.

La Global reporting initiative (GRI), née en 2000, vise ainsi à aider les entreprises à mettre en place des indicateurs de Développement Durable harmonisés entre les différents groupes mondiaux. Il y aurait 900 entreprises participantes selon la Direction de la GRI. Il est à noter également que les fonds d'investissement sont de plus en plus présents notamment en mettant de fortes contraintes sur les aspects de gouvernance.

Notons également en conclusion, que la recrudescence de cet arsenal juridique ne répond pas forcément aux besoins des entreprises, qui ne savent plus auxquels elles doivent se rattacher.

Les normes sont très nombreuses et cette étude n'a pas vocation à toutes les lister. Il convient cependant de s'arrêter sur la norme ISO 26000 qui est une norme « hors norme ».

2/ Cas Particulier de la Norme ISO 26000

Il s'agit d'une norme de gouvernance et non d'une norme technique comme l'ont été les précédentes normes ISO.

Selon Cadet I. (2011) lors du colloque de l'ADERSE, le principe de cette norme est d'être une norme privée avec une application volontaire des organisations. La norme est insusceptible de certification. Ce dernier point est crucial car la volonté a été de privilégier une norme qui n'entre pas en concurrence avec les textes législatifs existants. Il s'agit en quelque sorte d'une « supra norme ». Son objectif est une forme de gouvernance privée.

Notons son succès car la norme a été enfin approuvée après 5 années de travail et a réussi ce que l'ONU n'avait pu faire en 10 ans préalablement.

La norme ISO 26000 regroupe de nombreux éléments ayant trait au Développement Durable. Elle repose sur 7 piliers qui sont :

1. La gouvernance de l'organisation
2. Les droits de l'Homme
3. Les relations et les conditions de travail
4. L'environnement
5. Les bonnes pratiques dans les affaires
6. Les questions relatives aux consommateurs
7. L'engagement sociétal

Chacun est elle-même divisée en domaines d'actions. Pour l'environnement, par exemple, ce sera : l'eau, le changement climatique, la pollution... Pour chaque domaine d'action, un chapitre définit les actions et les attentes qui lui sont associées.

La responsabilité sociétale de la norme ISO 26000 repose sur 7 principes qui s'appliquent de manière transverse :

1. Rendre compte
2. Faire preuve de transparence
3. Avoir des comportements éthiques
4. Respecter les intérêts des parties prenantes de l'organisation
5. Respecter la légalité
6. Respecter les normes internationales de comportement
7. Respecter les droits de l'homme

Enfin cette norme introduit des exigences de communication interne et externe aux parties intéressées, de prévention des situations d'urgence et de capacité à réagir face à celles-ci.

3/ Zoom sur la législation française

La législation française a fait figure de précurseur dans ce domaine puisque c'est le bilan social qui dès 1977, a contraint les entreprises de plus de 300 personnes à publier des indicateurs chiffrés sur leurs données sociales autour de 7 sujets que sont l'emploi, la rémunération, l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, la formation, les relations professionnelles, les conditions de vie dans l'entreprise.

A partir de 2001, l'article 116, la loi sur les Nouvelles Réglementations Economiques (NRE) a contraint les entreprises du CAC40, à publier dans leur rapport d'activité annuel, « des éléments sur la manière dont elles prennent en compte les conséquences environnementales et sociétales de leur activité ».

Les 68 indicateurs visent à intégrer les différentes « parties prenantes » ou les « communities » de M. Porter (dans la Théorie de la valeur partagée) en donnant une visibilité sur la contribution de l'entreprise à l'emploi, sa participation à la vie locale et associative, son implication au niveau de la santé et de la sécurité au travail, ainsi qu'à la formation des salariés.

Il est question d'élargir cette obligation dans le cadre de l'article 225 de la loi Grenelle 2. Cependant il convient d'attendre le décret d'application qui fixera les échéances et les seuils au-delà desquels les entreprises auront une obligation de publication. L'objectif non écrit à l'heure actuelle serait d'avoir en 2014 une publication dans le rapport annuel de toutes les entreprises de plus de 500 salariés. Le courage du législateur est à confirmer puisque à l'heure actuelle, il semble que le seuil soit repassé à 5000 salariés. En venant renforcer la performance des informations sur les données sociales et environnementales de l'entreprise, le législateur tente d'impulser une formidable dynamique à l'encadrement de la RSE.

4/ Les référentiels internes

Certaines entreprises vont aussi définir leurs propres référentiels autour de normes plus ou moins contraignantes voire de labels, de chartes ou de codes de conduite qui ont différentes vocations.

La première est de formaliser ses engagements et de les communiquer à l'externe. Certaines entreprises vont même jusqu'à mettre en place ce type de référentiel pour justifier d'un plan stratégique RSE global et cohérent. L'outil le plus commun utilisé est le rapport annuel ou rapport Développement Durable. Celui-ci est d'ailleurs vivement critiqué car il fait souvent référence à des chiffres et recommandations trop globales pour y voir une justification crédible des engagements de l'entreprise.

Certaines entreprises vont également mettre l'accent sur des thématiques prioritaires du plan stratégique en diffusant des codes de conduite ou des chartes sur un sujet donné comme le recrutement, la diversité, les conditions de travail avec les sous-traitants...

Enfin le dernier objectif à la mise en place de référentiels internes est de sensibiliser et mobiliser les parties prenantes internes sur des principes et valeurs partagés. Les codes de conduite et les chartes permettent une meilleure appropriation de la démarche RSE dans l'entreprise même s'ils ne sont pas toujours suffisants pour l'ancrer profondément dans les actes des managers et des collaborateurs.

CONCLUSIONS INTERMEDIAIRES

L'organisation de la RSE est donc en marche, en particulier dans les entreprises ayant atteint une taille critique (>10 000 personnes). Cependant, si la question de l'engagement n'est plus à démontrer, l'ampleur et les vecteurs de cet engagement sont plus difficiles à analyser.

En effet, la RSE pourrait également être définie comme ayant pour finalité de « *Satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et d'investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* » (Glossaire du Livre Vert de l'Union européenne, Commission des Communautés européennes, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, juillet 2001)

Dans la réalité des pratiques les démarches RSE répondent-elles bien à un acte volontaire et surtout, les moyens mis à leur service sont-ils suffisants ?

Il convient aussi de s'attarder sur les rôles et responsabilités dans la mise en place des démarches RSE au sein de l'entreprise. L'analyse va essentiellement se porter sur un des acteurs qui doit être moteur dans la mise en place et l'appropriation des pratiques managériales durables : la fonction RH.

VERS UNE EVOLUTION DU ROLE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

La RSE peut être vue comme une opportunité de transformer le rôle traditionnel de la fonction RH et le moyen d'en faire le partenaire stratégique privilégié de la Direction Générale. Comme évoqué en introduction de l'étude, son positionnement transversal est idéal pour initier et valoriser les dispositifs de Management Durable dans l'entreprise.

C'est également une occasion de repenser les logiques de professionnalisation de la fonction, qui est au cœur des débats universitaires depuis 10 ans. En effet, la RSE implique de mettre en avant des compétences qui peuvent être différentes de celles qui lui sont traditionnellement dévolues.

De même, la fonction RH doit également évoluer pour mettre en place une politique innovante qui sache à la fois répondre aux besoins Business tout en tenant compte des enjeux sociaux et sociétaux.

Il convient également de différencier ce qui est issu d'une politique RH classique centrée sur « le capital humain » d'une politique RH intégrée au Développement Durable pour mieux analyser son rôle. Pour ce faire, la Fonction RH dispose aujourd'hui de 5 leviers pour cadrer et mettre en œuvre des démarches de Management Durable:

- Créer une **culture de management durable** chez toutes les parties prenantes internes en l'intégrant dans les **modes de décisions et les processus RH** :
 - Vulgariser et sensibiliser sur les enjeux de la RSE
 - Donner les moyens de s'investir, motiver et favoriser l'engagement autour de la croissance et la performance durable
- Assurer une **performance durable des collaborateurs** en développant leur employabilité
- Engager un autre **dialogue social** avec les partenaires sociaux en leur démontrant les bénéfices attendus d'une démarche RSE
- Véhiculer une **image d'employeur responsable** auprès des parties prenantes externes en travaillant autrement sur la marque « employeur »
- Mettre en place des **conditions de travail responsables et durables**

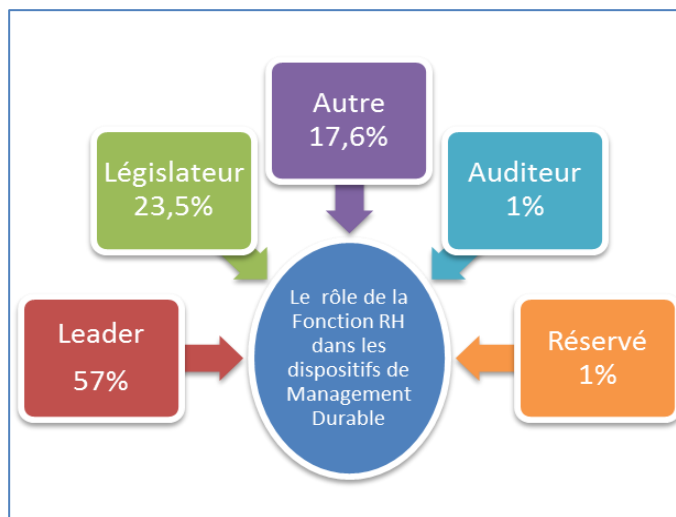
Pour clarifier le rôle qu'elle peut jouer, il convient de le distinguer de celui des autres fonctions qui participent également à la définition et la mise en œuvre des politiques RSE. En effet, nous avons déjà évoqué plus haut le fait que de nombreuses autres fonctions de l'entreprise ont un rôle à jouer dans la mise en œuvre du Développement Durable. Ce qui distingue ici la fonction RH c'est justement son positionnement, qui lui permet d'être la plus à même de coordonner toutes les parties prenantes internes et d'être garante du déploiement d'une politique RSE globale cohérente.

Le rôle qui lui est attribué ci-dessus est donc très ambitieux et avant d’aller plus loin, nous allons nous attarder sur la perception de notre panel, quant à celui-ci et l’appropriation qu’elle se fait des enjeux du Management Durable.

Rôle de la fonction RH et dispositifs RSE

Les réponses sont mitigées quant à la compréhension de l’implication de la fonction RH dans l’ancrage des dispositifs de Management Durable dans l’entreprise.

En effet, si la moitié du panel pense clairement qu’elle doit avoir un rôle de « leader », l’autre moitié la voit comme simple fonction « exécutive » ou qu’elle doit agir en tant que simple gardien de l’ordre



ou de vérificateur. Certains répondants ont souhaité préciser leur réponse en ajoutant que la fonction RH doit venir en « support » à la Direction Générale pour relayer auprès des autres départements, les principales directives que cette dernière veut mettre en œuvre.

Cette contradiction est d’autant plus visible dans les réponses, quand on revient sur les définitions du Management Durable. En effet, le choix avait été fait de d’introduire une notion de responsabilité de la fonction RH dans une des définitions (« c’est un sujet transverse en lien avec l’écologie, l’économie et le social-sociétal qui doit être porté par la Direction des Ressources Humaines »). Celle-ci a été la seconde définition la plus citée avec 20% de réponses. La réponse est d’autant plus intéressante qu’un seul de ces répondants est rattaché à la Direction des Ressources Humaines.

La fonction RH est donc bien perçue comme pouvant jouer de sa transversalité mais n’agissant pas forcément au niveau stratégique. Comment peut-elle jouer des 5 leviers évoqués ci-dessus pour parvenir à être un partenaire stratégique, qui réponde aux enjeux Business tout en étant le relais privilégié de la RSE auprès des autres fonctions? Et surtout, quelles sont les conséquences sur les activités à mettre en œuvre et les compétences à déployer au sein de la fonction RH?

LES LEVIERS DE LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE RH RESPONSABLE

1/ Créer une culture de management durable chez toutes les parties prenantes internes en l'intégrant dans les modes de décisions et les processus RH

Les outils RH classiques peuvent contribuer à créer et ancrer une culture managériale « durable » dans l'entreprise notamment si on se réfère à l'évaluation annuelle et à la formation professionnelle.

a) L'évaluation responsable

L'évaluation responsable est une expression de B. Condomines (2011) qui fait référence au processus de l'entretien annuel d'évaluation. Est-il susceptible de satisfaire aux conditions posées par l'existence d'un outil d'évaluation responsable ou bien sa seule mise en œuvre appelle-t-elle déjà à quelques controverses? S'il nécessite des adaptations, quelles sont-elles ?

En théorie, l'évaluation permet le suivi de la performance réalisée et la fixation des objectifs de l'année suivante. Parfois sont associés à ce processus le développement moyen terme du collaborateur et la rémunération.

Pour évaluer les collaborateurs, il existe des indicateurs traditionnels dit « non durables » ou classiques comme le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel, les parts de marché, ou encore la valorisation boursière. Il existe aussi des indicateurs traditionnels « plus » sociaux comme le taux de renouvellement des effectifs, la fréquence et la gravité des accidents du travail ou encore l'absentéisme.

La problématique initiale prévoit que la RSE est une responsabilité collégiale, celle de l'entreprise, tandis que cet outil de mesure relève de critères basés sur la performance individuelle (ou parfois sur celle d'une équipe) ; la performance individuelle étant elle-même toute relative puisqu'elle repose sur des indicateurs purement économiques et financiers.

L'évaluation responsable peut être définie comme répondant aux trois caractéristiques suivantes (Bernatchez, 2005) :

- Participative (implication de l'évalué)
- Souple (collaboration négociée)
- Positive (valorisation d'une perspective de développement)

En pratique, la mise en œuvre de telles pratiques est longue et nécessite de multiples interventions pour un déploiement généralisé au sein de l'entreprise.

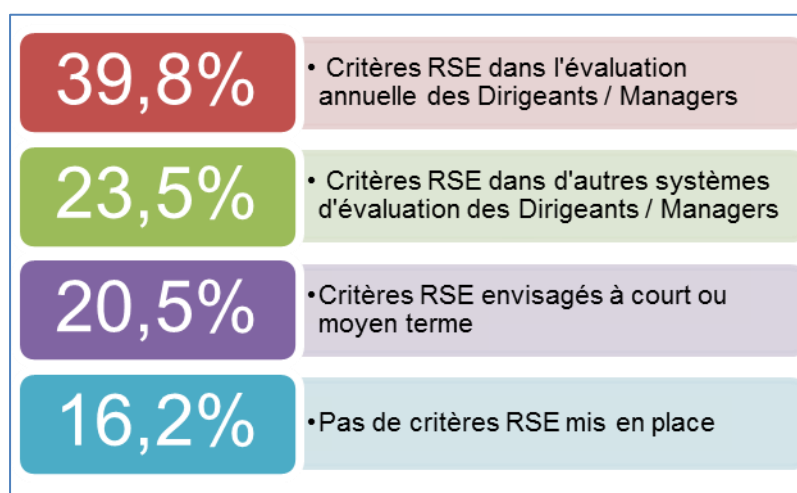
L'enjeu est cependant de taille : se faire reconnaître comme une entreprise socialement responsable en matière d'évaluation.

Qu'en est-il de la réalité des critères RSE dans le processus d'évaluation mis en place dans les entreprises de nos répondants et quelles ont été les difficultés rencontrées dans la mise en place de critères basés sur la compétence managériale responsable ou la mise en place de critères RSE ?

Le graphique suivant montre que presque 40% des entreprises interrogées ont recours à l'utilisation de critères d'évaluation avec une logique « Développement Durable /RSE» pour les populations de Managers et/ ou Dirigeants. Ce chiffre très fort doit être nuancé car il concerne une infime frange du Management. En effet, la plupart des répondants nous ont précisé que seuls les niveaux Dirigeants étaient concernés par ce type d'objectifs.

Types de systèmes d'évaluation

Par exemple, un groupe du secteur « Public & Institutions » a décidé d'inscrire 30% des objectifs de ses managers en lien avec la RSE dans le calcul de leurs parts variables.



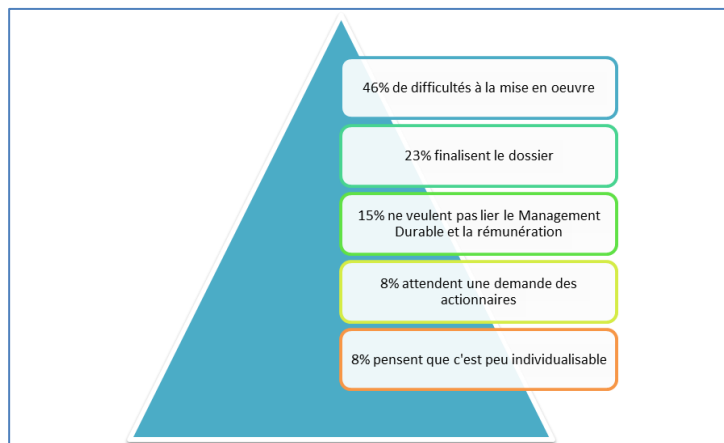
Cependant ce graphique tend à démontrer une tendance de fond d'une structuration progressive de processus responsabilisant, puisque 44% des entreprises interrogées ont indiqué avoir mis en place des systèmes palliatifs à l'évaluation annuelle mais qui reposent sur une même logique ou ont l'intention de le faire à court ou moyen terme :

- Une société du secteur industriel a mis en place des « Fiches de projet » afin de générer une évaluation des pratiques Management Durable observées.
- Un groupe plurisectoriel a indiqué avoir instauré un ensemble de principes managériaux (au nombre de 5), destinés à être déclinés à terme dans les objectifs annuels afin de créer une réelle cohérence Groupe à ce sujet.

Force est de constater que les entreprises n'ont pas toujours pour autant une vision très claire du planning ou des modalités de mise en place d'une évaluation reposant sur une telle logique. Qui plus est, parmi celles qui ne l'ont pas encore fait, la moitié évoque les difficultés rencontrées dans leur mise en œuvre.

Mise en œuvre des systèmes d'évaluation

Enfin il est important de noter que 15% des entreprises ne veulent pas lier la rémunération au Développement Durable. La raison souvent invoquée est que les objectifs des Managers sont tournés essentiellement vers le Business.



Nous pensons que le rôle fondamental de la fonction RH ici, est de :

- Construire le processus d'évaluation en identifiant et valorisant les compétences attendues pour un comportement responsable en fonction des engagements de l'entreprise (par exemple management de la diversité, conduite du changement, intégration des enjeux de RSE dans les activités quotidiennes, ...)
- Récompenser les conduites responsables dans le processus d'évaluation annuels. Cela peut être ou non lié à la rémunération

b) La formation « responsabilisante »

La formation est souvent utilisée par la fonction RH pour gérer les problématiques de RSE dans une optique de sensibilisation et d'implication des collaborateurs et des managers sur les enjeux prioritaires. Elle répond très facilement au besoin de la RSE qui est de sensibiliser individuellement à des valeurs collectives et partagées.

L'utilisation de la formation se fait de manière plus ou moins structurée chez nos répondants. Par exemple, certaines entreprises du panel l'utilisent systématiquement, en créant des programmes de formation pour des populations ciblées comme les hauts potentiels. D'autres entreprises ont également mis en place des programmes d'intégration de leurs nouveaux cadres dans lesquels les enjeux de la RSE sont abordés.

De nombreuses formations sont également données sur des thématiques RSE particulières comme les risques psycho-sociaux ou l'intégration des travailleurs

handicapés. Celles-ci répondent souvent à un besoin urgent des entreprises de montrer qu'elles traitent le sujet en question.

Quoi qu'il en soit les effets de ces « formations responsabilisantes » sont très positives car elles créent un véritable sentiment d'appartenance à l'entreprise, impliquent et fidélisent le collaborateur ou le manager qui vit l'expérience comme une opportunité de développement personnel et ce, sans avoir les effets négatifs induits par la liaison évaluation-rétribution.

La fonction RH doit utiliser au plus juste l'arme de la formation dans une triple optique:

- Ancrer les codes de conduite de l'entreprise dans les pratiques quotidiennes des managers
- Etendre les parcours de formation RSE ou Développement Durable à tous les collaborateurs
- Mesurer l'efficacité des formations qui sont données sur le terrain

En outre la formation, en donnant une meilleure employabilité aux collaborateurs, fait dorénavant partie du périmètre d'activités de la fonction RH qui insuffle une culture managériale durable dans l'entreprise.

2/ Développer l'employabilité pour une performance durable

C'est pour la fonction RH, l'objet d'un nouveau défi puisqu'elle va devoir intégrer autrement la logique de « formation tout au long de la vie », qui a été lancée par les pouvoirs publics dans les années 90 ;

Développer l'employabilité consiste avant tout à mieux reconnaître les compétences des collaborateurs pour les faire évoluer tout au long de leur vie professionnelle en pensant la notion de performance sur le long terme ;

Pour ce faire la fonction RH va devoir :

- Gérer les compétences de manière réellement prospective. En effet, nous constatons une vraie difficulté de la fonction RH à avoir une vision moyen terme des compétences nécessaires à la bonne marche de l'entreprise même si ce sujet reste le centre des préoccupations des DRH
- Evoluer dans son rôle de gestionnaire de carrières et de talents qui fait d'elle un gestionnaire d'individualités avec des populations de plus en plus fragmentées (seniors, génération Y,) ; Ainsi Luc Boyer souligne que le métier de la RH va devoir évoluer pour s'inspirer de certaines techniques marketing pour fidéliser ou segmenter les populations dont elles ont la gestion
- Continuer à se rapprocher du Business

3/ Engager un autre dialogue social avec les Partenaires Sociaux

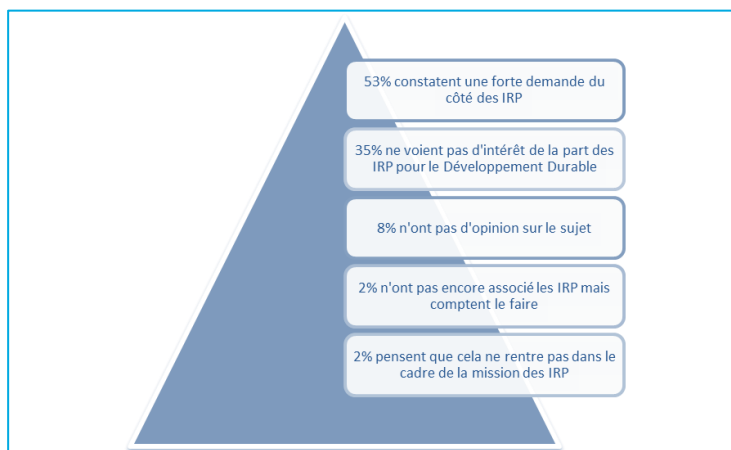
Nous abordons ici la question des partenaires sociaux, sous l'angle de l'intérêt porté à la RSE et au Développement Durable par les Instances Représentatives du Personnel (IRP), c'est à dire les représentants élus des salariés, syndicats inclus.

Intérêt des IRP sur les sujets RSE

Plus de la moitié des répondants à notre étude constatent un fort intérêt des IRP sur ces sujets.

Beaucoup d'entre eux nuancent ces propos en limitant l'intérêt à certains sujets sociaux, comme le handicap ou les conditions de travail, soient des sujets qui sont peu différenciables

de ceux habituellement traités par les IRP. D'autre part ils réduisent leur vision à une vision « locale » des sujets ayant trait à la RSE, mettant en exergue le manque d'implication au niveau des IRP de « terrain ».



Cette vision restrictive des IRP vis-à-vis du Développement Durable et de la RSE doit être atténuée. S'il est vrai que les IRP et notamment les syndicats sont réticents à parler de RSE qu'ils considèrent comme des armes marketing patronales, ces sujets ont été abordés nationalement par les syndicats depuis les années 1990. Restent à valoriser un intérêt spécifique pour les salariés par rapport à d'autres priorités et un vrai besoin d'organiser le traitement de ces sujets entre la base et les instances de décision.

Quoi qu'il en soit, la fonction RH doit être à même de mieux associer les IRP notamment pour répondre aux enjeux de transparence vis-à-vis de toutes les parties internes à l'entreprise qu'implique la RSE. L'objectif est également de montrer que ce sujet est primordial et traité avec sérieux sans que cela ne passe forcément par de la régulation législative :

- Valoriser une nouvelle forme d'engagement militant en élargissant le champ de leur information sur les sujets RSE aux sujets environnementaux et éthiques
- Démontrer sa capacité à respecter ses engagements via une meilleure structuration des outils de communication existants comme le Rapport Annuel, le Bilan Social ou les Codes de Conduite
- Associer les IRP de « terrain » à des Comités dédiés RSE ou Développement Durable

4/ Travailler la « marque employeur »

La communication devient un volet important de l'activité de la fonction RH dans sa quête d'attraction et de rétention des meilleurs talents. Le DRH doit véhiculer à la fois une image d'employeur responsable, attractif et qui se distingue de ses concurrents.

Ce travail se fait auprès des candidats, et plus largement auprès du grand public mais également en interne. En effet le message véhiculé doit être cohérent en interne pour :

- Informer les collaborateurs des engagements pris par l'entreprise
- Obtenir que les collaborateurs se reconnaissent dans les différentes campagnes de communication
- Favoriser l'engagement des collaborateurs à l'entreprise qui sont les premiers vecteurs de communication d'une bonne image employeur

Ce rôle de communicant va même plus loin, puisque la fonction RH prend des responsabilités de communication plus globales au niveau social et sociétal avec le développement des nouveaux outils de communication et des réseaux sociaux. Avec le règne de la « earned communication », le DRH est maintenant un « gestionnaire des risques de communication ». Comme nous l'avons évoqué en introduction, les ravages d'une image d'employeur non responsable, peuvent être terribles pour la pérennité d'une entreprise.

Pour répondre aux nouvelles exigences de son rôle de communicant, la transformation du rôle de la fonction RH doit permettre de :

- Maîtriser les nouveaux médias de communication
- Avoir recours aux techniques de marketing et à la publicité pour attirer et fidéliser
- Gérer des risques sur la communication interne et externe

5/ Mettre en place des conditions de travail responsables et durables

Si les questions de santé au travail sont souvent actuellement dans la sphère d'action de la fonction RH, elles seront de plus en plus nombreuses et complexes dans un avenir proche.

Cela conduit à considérablement modifier ses activités et à accroître sa responsabilité qui s'étend dorénavant aux fournisseurs et aux sous-traitants, le DRH devant également s'assurer du respect des conditions du travail chez ces derniers.

Qui plus est si intégrer les lois, les normes et surtout les anticiper faisait déjà partie des missions de la fonction RH, cet aspect du métier va se renforcer par ce biais car elle doit également veiller à ce que le management soit au fait des normes qui encadrent la santé et sécurité au travail.

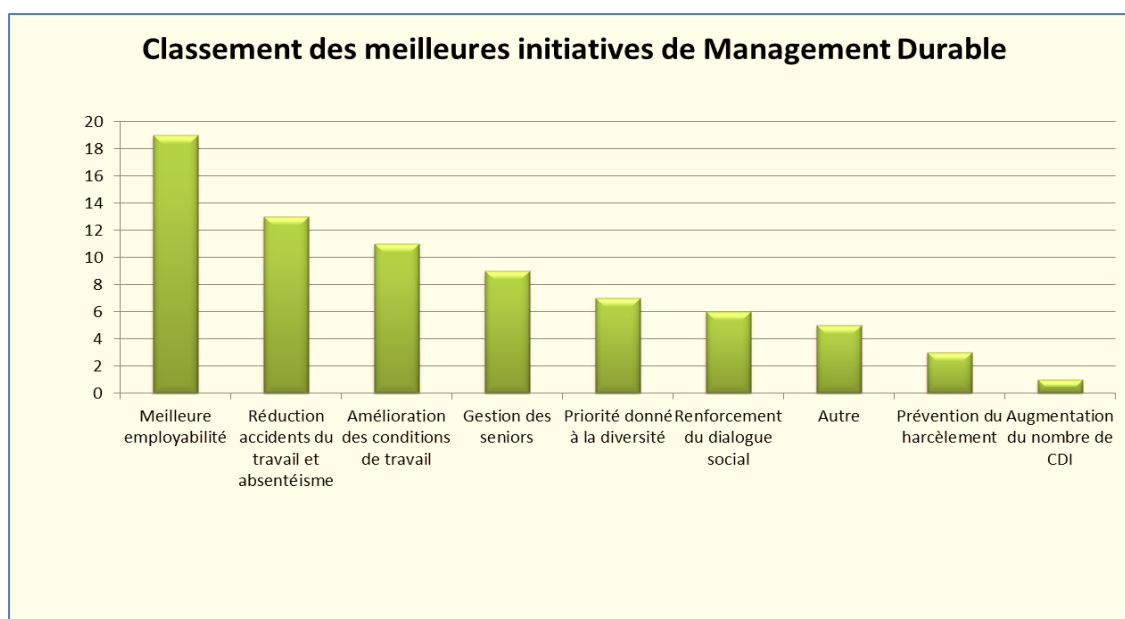
A travers la normalisation de la Responsabilité Sociale évoquée dans le chapitre 1 de cette étude, nous pouvons dire qu'une des missions actuelles majeures de la fonction RH est de mettre en place des pratiques managériales intégrant les aspects de qualité, de sécurité et d'environnement.

Enfin, c'est l'occasion pour le DRH d'intégrer les nouvelles tendances de « Work-Life Balance » dans la culture de leur entreprise. Cela passe par une meilleure prise en compte de la vie personnelle, les nouveaux modes de travail (parentalité, télétravail...) ou encore la reconnaissance de nouveaux segments de population comme la génération Y.

LES DISPOSITIFS DE MANAGEMENT DURABLE DES ENTREPRISES REpondantes

Le graphique ci-dessous, nous montre les initiatives de Management Durables le plus couramment mises en place par les entreprises de notre panel sur les volets sociaux.

Elles doivent être étudiées à la lumière des 5 leviers que la fonction RH peut déployer pour se rendre indispensable dans la mise en œuvre des démarches de Management Durable.



Les actions relatives à **l'amélioration des conditions de travail** arrivent en première position (32%) si on inclue la réduction des accidents du travail et de l'absentéisme (38%). En seconde position, ce sont les actions visant la **protection de l'emploi** qui sont citées avec l'amélioration de l'employabilité (55%) et l'augmentation du nombre de contrats à durée indéterminée. Avec la gestion des seniors (26%) et la priorité donnée à la diversité (20%), c'est la **diversité et la complémentarité des profils** qui est prioritaire pour les répondants.

Les initiatives les plus souvent citées semblent plus relever d'une politique RH classique que d'une politique RH « durable ». Ce sont les exemples donnés à l'appui des réponses ci-dessous qui montrent que certaines des initiatives peuvent être intégrées à une politique de Développement Durable :

Amélioration des conditions de travail	Protection de l'emploi	Diversité des profils
Un groupe du secteur « Energie & Utilities » a mis en place un ensemble d'indicateurs visant à surveiller le taux d'accidents du travail	Une entreprise appartenant au secteur « industrie » a mis en place une démarche de gestion des compétences et de formation visant à réduire les risques de la mondialisation pour les ouvriers d'une de ses usines	Une entreprise du secteur « Public & Institutions » travaille sur la promotion de la diversité (mixité hommes/femmes, mais aussi sur l'augmentation du pourcentage de minorités visibles dans ses effectifs
Un Groupe du secteur « industrie » a mis en place un accord sur la parentalité pour faciliter l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle	Une entreprise du secteur « industrie » a mis en place un accord sur la gestion des compétences couplé avec la création d'un observatoire des emplois	Une entreprise du secteur « Tourisme & Loisirs » a récemment créé une Direction de la Diversité intégrée à son département RH
Une entreprise du secteur « énergie et utilities » a mis en place un accord permettant d'autoriser le télétravail sous certaines conditions afin de favoriser l'équilibre professionnel et personnel	Une entreprise du secteur « industrie » a mis en place une charte pour protéger les conditions de travail de ses fournisseurs et de ses sous-traitants. Cette charte est sous la responsabilité de la fonction Achats qui doit s'engager par le biais du respect de « critères » mesurables	Un groupe du secteur de la « Banque & Assurances » a mis en place un ensemble d'actions visant à promouvoir la diversité : recrutement en « zones sensibles, développement du tutorat et de l'accompagnement des seniors...), mais aussi une sensibilisation à la notion de responsabilité en créant une charte éco-responsable...

CONCLUSIONS

L'implication de la fonction RH dans la définition et la mise en œuvre des politiques RSE et du Management Durable est réelle. Cependant, elle doit jongler avec des pressions contradictoires qui sont peu conciliables avec des politiques RSE. Celles-ci émanent à la fois des Directions Générales et d'un environnement macro-économique mondialisé :

- Prépondérance du court-terme
- Difficulté à évaluer les priorités qui sont changeantes dans les risques sociaux, sociétaux et environnementaux
- Peu de budget pour implémenter la RSE
- Peu de clarté dans les rôles et responsabilités qui ont trait à la RSE au sein même de l'entreprise

Au-delà de ces difficultés sur lesquelles la fonction RH dispose de peu de prise, celle-ci doit faire face à ses propres contradictions internes. En effet, distinguer des politiques RH innovantes dédiées à la RSE de celles qui relèvent des pratiques traditionnelles, est une tâche ardue. En outre, son implication réelle et pérenne sur ces sujets, nécessite plus de professionnalisation afin d'acquérir des compétences nouvelles de type communication, gestion du risque ou psychologie ;

Ces nouveaux défis pour la fonction RH constituent à la fois un risque et une opportunité dans les années à venir si elle veut trouver une nouvelle légitimité :

- Se mettre en capacité d'être le vrai partenaire des Directions Générales pour porter la RSE sur les sujets sociaux et sociétaux
- Montrer que les politiques RH ont changé et incluent une dimension RSE propre (en interne et à l'externe)
- Acquérir des compétences qui ne sont pas traditionnellement dévolues à la RH

Il est clair que la fonction RH ne portera jamais à elle seule toute la RSE car elle ne couvre pas la partie économique et environnementale. Cependant elle est la seule fonction vraiment légitime pour ancrer et imposer des pratiques vertueuses de « Management durable » au sein de l'entreprise. Est-ce qu'une montée en compétences des personnels est suffisante ou bien doit-elle recruter de nouveaux types de profils ? Va-t-elle être capable par ce biais d'achever son travail de transformation en Business Partner ?

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

Barney J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage" Journal of Management, Vol. 17 99-120.

Besseyre des Horts, C.H. (2009): "DRH et mesure : un mariage de raison", Personnel-ANDRH, 502, août/septembre.

Besseyre des Horts, C.H. (1990): "L'appréciation comme pratique fondamentale de développement de l'équité en GRH", Actes du premier congrès de l'AGRH, Bordeaux, novembre, p 271-382.

Besseyre des Horts, C.H. (2010): "DRH Les défis de la transparence et de la crédibilité pour les DRH. Regagner la confiance des parties prenantes", Personnel-ANDRH, 507, février.

Besseyre des Horts, C.H. (2009): "Rémunération des dirigeants. Quelles réponses possibles des DRH ?", Personnel-ANDRH, 496, janvier.

Boyer L. (2005): « GRH, nouvelles pratiques », EMS

Brundtland, G. (1987): "Our common future", Oxford University Press.

Caby J., Koehk J. : « La gouvernance d'entreprise après la crise financière : Soft Law ou Hard Law ? » Revue française de gouvernance d'entreprise. N°5, 1° semestre 2009, pp 9-28.

Cadet I. (2011) « L'ISO ou la première norme de gouvernance d'ordre privé » VIII° Congrès international de l'ADERSE. RSE et Gouvernance mondiale 24 &25 mars 2011. Université Paris Descartes.

Commission européenne, (2002), Responsabilité Sociale de l'Entreprise: une contribution des entreprises au développement durable, COM 347 final.

Condomines B. (2011) « L'évaluation responsable de la performance individuelle au travail : vers une évaluation responsable ? » VIII° Congrès international de l'ADERSE. RSE et Gouvernance mondiale 24 &25 mars 2011. Université Paris Descartes.

Coulon R., (2006), « Responsabilité Sociale de l'Entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines », Revue de l'organisation responsable, 1, pp.48-64.

Cristallini V., (2005) «Rôle de la gouvernance dans la lutte contre la pandémie mondiale du virus techno économique », 8ème Congrès de l'ADERSE (Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise), Paris les 24 et 25 mars 2011, organisé par l'Université Paris Descartes.

De Backer P. (2005), « Les indicateurs financiers du développement durable », Paris, Editions d'Organisation.

Férone G., d'Arcimoles ChH., Bello P., Sassenou N., (2001) « Le développement durable », Paris, Editions d'Organisation.

Faussuriers A., (2009), « Rémunération des dirigeants : vers une moralisation des pratiques ? », Revue Lamy Droit des Affaires, 41.

Ferri F. et Maber D., (2010), "Say on pay vote and CEO compensation: evidence from the UK", October 15, Social Science Research Network.

Fradin J. et Fustec A. (2010) « Diversité et performance économique de l'entreprise », Publication sur le site de www.goodwill-management.com Suite à la demande d'IMS-Entreprendre pour la Cité.

Fustec A., (2010) Cours du Master Management des Ressources Humaines.

Gouiran M. (2011) « Responsabilité Sociétale et Ressources Humaines », Edition Afnor janvier 2011.

Glossaire du Livre Vert de l'Union européenne (2001), Commission des Communautés européennes, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles, juillet 2001

Hireche L., El Mourabet B., (2007), « Ethique et gestion des ressources humaines: une revue critique de la littérature théorique et empirique », Revue de l'organisation responsable, 2, pp.51-70.

Herbert T. & Matthews R. (1977) « Is contingency theory of organization a technology-bound conceptualization? ». Journal of Management vol. 3 1-10.

IFA Institut français des administrateurs, (2010) Rapport d'étude : Le conseil d'administration et l'actif humain.

Lawrence P., Lorsch J., (1967): "Differentiation and integration in complex organizations." *Administrative science quarterly*, Vol 12, N° 1, pp 1-47.

Magnan M. et Mangen C., (2009), "Is Say on pay an effective governance tool?" Analysis and recommendations, Report submitted to the institute for the governance of public and private organization, www.igopp.org.

Pesqueux, Yvon. (2005), « La dynamique de l'évaluation face au développement durable ». *Comptabilité Contrôle Audit*, Mai 2005, Vol. 11 Issue 1, p178-179.

Pesqueux, Yvon (2004). « Mythes et réalités de l'entreprise responsable - Acteurs, enjeux, stratégies ». *Comptabilité Contrôle Audit*, Dec2004, Vol. 10 Issue 2, p202-203.

Porter Michael E., Kramer Mark R. (2011) "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, Vol 89, pp 62-77.

Rawls J., (1971), "A theory of justice". Cambridge Mass, Harvard University Press.

Reichheld F. (2001) *Loyalty Rules: How today's leaders build lasting relationships*, Harvard Business School Press.

Savall H., (1973) "Enrichir le travail humain : l'évaluation économique", Editions Economica, Préface de Jacques DELORS, Nouvelle édition augmentée, Décembre 1989, 275p. (1ère édition)

Savall H. et Zardet V., (2005) « Tétranormalisation, défis et dynamiques », Economica

Savall H. et Zardet V., (2006) « Emergence de micro-théories psychosociologiques cachées dans la théorie socio-économique des organisations », Congrès annuel de l'Institut Psychanalyse et Management (IPM)

Ulrich D. (1997) *Human Resource Champions*, Harvard Business school Press, pp 49-50.

LIVRE BLANC
RSE ET MANAGEMENT DURABLE
LE ROLE DE LA FONCTION RH

ETUDE HEC/CLEVEOR 2011



14 rue Ybry
92200 Neuilly-sur-Seine

📞 0033 1 83 64 25 30 📠 0033 1 49 07 57 00

www.cleveor.com

Contacts :

Fanny Bachelet, Directrice associée : +33 6 83 33 15 73 - fanny.bachelet@cleveor.com

Cynthia Charaudeau, Responsable communication : +33 6 18 33 72 55 - cynthia.charaudeau@cleveor.com