



LE ROLE DE RESSOURCES HUMAINES DANS UNE DEMARCHE DE DEVELOPPEMENT DURABLE

Dr. Bouranane Brahim.
Ramdani Laala.
Université de Laghouat.

RESUME:

Le Développement Durable et plus précisément la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) comporte une dimension sociale qui fait évoluer les politiques RH au sein des sociétés qui ont choisi de s'engager dans cette voie.

Le pilier «social» du Développement Durable comporte les relations avec les communautés locales, les règles de gouvernance et de transparence de même que la gestion des RH. Malheureusement, pour améliorer sa visibilité et sa réputation, l'entreprise priorise trop souvent les dons à des organismes de charité et néglige la dimension RH. Alors quel devrait Assurer la stabilité des emplois, encourager la mobilité à l'interne, et aussi partager ses employés avec des compétiteurs et des entreprises d'autres secteurs d'activité.

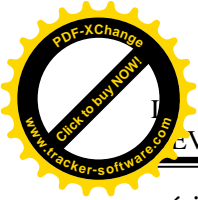
Introduction:

Le développement durable est un concept encore naissant qui concerne avant tout les politique publique. On parlera plus précisément de «responsabilité social» s'agissant de sa prise en compte par l'entreprise. En trois décennies, on est passé ainsi de l'ombre militante et de la pression minoritaire sur l'économie de la marche à la consécration onusienne d'une revendication de gouvernance à long terme, de plus en plus partagée.

Le Développement Durable et plus précisément la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) comporte une dimension sociale qui fait évoluer les politiques RH au sein des sociétés qui ont choisi de s'engager dans cette voie.

Le pilier «social» du Développement Durable comporte les relations avec les communautés locales, les règles de gouvernance et de transparence de même que la gestion des RH. Malheureusement, pour améliorer sa visibilité et sa réputation, l'entreprise priorise trop souvent les dons à des organismes de charité et néglige la dimension RH. Alors quel devrait Assurer la stabilité des emplois, encourager la mobilité à l'interne, et aussi partager ses employés avec des compétiteurs et des entreprises d'autres secteurs d'activité.

La réussite d'une démarche de durabilité au sein de ressources humaines ne répond pas seulement de la volonté du dirigeant d'entreprise. Elle est liée à la détermination de toutes les parties prenantes - notamment des partenaires sociaux et des salariés – a s'engager dans des transactions gagnant. Nous



vérifierons aussi l'importance de la cohérence entre l'ensemble des dispositifs RH et le mode organisationnel de l'entreprise.

Cela nous mène à la problématique suivante:

Quelles sont les dimensions sociales du développement durable et comment cela se traduit en matière de responsabilité sociale au sein des sociétés et des entreprises ?

L'étude ainsi propose une approche du Développement Durable appliquée aux ressources humaines à travers quatre thèmes:

- La première revient sur les voies et fondements par lesquels la thématique du «développement durable» trouve une cohérence au point de finir par représenter une nouvelle forme de projet collectif;
- La deuxième étudie comment, à travers l'objectif de «développement durable», prend forme et se développe dans la sphère institutionnelle;
- troisième partie montre l'assimilation procédurale qui tend à s'effectuer et analyse, à partir des démarches de formation des agents publics, les possibilités d'apprentissage collectif ;
- la quatrième partie la prise en compte de l'économie durable dans le management de l'entreprise et démontrer la nécessité d'intégrer une nouvelle approche managériale.

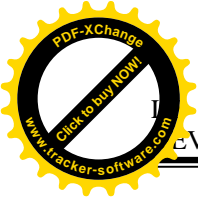
I- LA NOTION DE DEVELOPPEMENT DURABLE:

Termes aux acceptions multiples et aux champs d'application incertains, acronymes qui font office de concept et gommant le sens des mots qu'ils recouvrent, constituent une nébuleuse lexicale au sein de laquelle plus d'un se perd. Malgré la convergence des acteurs déjà constatée, la diversité des approches reste déterminante. Les mots traduisent à la fois cette convergence et cette diversité. En effet, malgré la volonté intégrative, plusieurs mots sont utilisés concurremment qui marquent plus que des nuances.¹

I-1 - Le poids et la diversité des mots:

En français, trois expressions servent indifféremment aux commentateurs et aux acteurs, mais se trouvent généralement agencées de façon précise. Ainsi l'on peut constater que:

¹ Patrick d'Humières, Julien Rivals, Evgenia Lurie. Le développement durable. Edition organisation. Paris. 2005. p105.



- Le développement est durable. Le souci du long terme y prévaut. La grille de lecture est initialement macroéconomique puis politique.
- Le fond d'investissement est éthique. Le souci du bien domine. Il concerne un monde proche mais extérieur à l'entreprise.
- Vient enfin l'entreprise (au sens de ses dirigeants) qui est socialement responsable. Cette fois l'accent porte sur la gestion des hommes et des femmes et sur les valeurs qui la sous-tendent.²

Cette trilogie est d'abord un symptôme de la difficulté à adopter une approche intégrative au niveau de l'entreprise. Elle témoigne du cloisonnement qui continue à prévaloir. Le sigle RSE signifiant responsabilité sociale et environnementale marque une étape vers une conception plus globale, même si l'on en reste à une addition. En dépit, de son caractère flou et un peu attrape-tout, le terme de développement durable a l'avantage d'être global y compris pour les firmes.

D'autres termes s'inscrivent dans notre nébuleuse, et d'abord des termes anglo-américains. Ainsi, la notion de *sustainability* qui est la plus structurante et mérite l'attention. Elle insiste sur l'idée de maintenance, de non-dégradation dans le temps. Elle place la question de la préservation de l'environnement au cœur de la réflexion. Enfin elle s'ouvre sur une dimension plus politique, car la question du développement y est considérée comme indissociable d'une transformation des rapports Nord/Sud. On reste cependant plutôt dans une logique adaptative Le mot de durable qui le traduit habituellement présente une sensibilité relativement différente. La «conditionnalité» du développement est abordée dans le vocabulaire anglo-saxon sous l'angle de L'intensité. Il existe un seuil qui délimite ce qui est acceptable de ce qui ne l'est pas. La dimension temporelle prévaut avec le terme français. Malgré ces nuances, le fait même qu'il s'agisse de la traduction habituelle nous conduit à associer ces deux mots pour mieux faire ressortir un second champ lexical qui s'ordonne autour du terme de «*responsibility*» ou de responsabilité. La traduction est cette fois sans ambiguïté! Il est plus souvent associé à l'entreprise. La *Corporate Social Responsibility* (CSR) et son équivalent français l'Entreprise Socialement Responsable (HSR à ne pas confondre avec la RSE précédemment évoquée!) marquent l'importance accordée à la dimension Humaine, éthique. Des hommes doivent répondre de leurs actes vis-à-vis d'autres hommes. La dimension temporelle en revanche n'est pas présente. Cette responsabilité s'exerce-t-elle vis-à-vis des contemporains ou également de leurs

² Didier STEPHANY, développement durable et performance de l'entreprise, éditions liaisons, Paris, France, 2003, pp29-30.



descendants? Le mot *accountability*, très proche, est également utilisé fréquemment par les Anglo-Saxons. A la responsabilité humaine, ce dernier terme ajoute l'importance de rendre des comptes, y compris avec une connotation comptable.³

Tableau 01: Deux terminologies, deux points d'entrée

	Sustainable Durable	Responsible, accountable Sociallement responsable
Axe structurant	Écologique, Environnementaliste	Éthique Social/sociétal
Valeurs associées	- Le sain, l'harmonie, le beau - Cycle, conservation - Mouvement, Progrès,	- Le bien, le juste, L'équitable - Paradis perdu - Lendemain qui chantent
Logique d'action	adaptative mais aussi persévérance	Proactive, Engagement. Des comptes à rendre
Priorité de gestion	Les ressources naturelles puis la sauvegarde de l'humanité	Les ressources humaines puis les conditions de vie
Système de contraintes	Résistance aux chocs externes	Interdépendance des acteurs externes et internes
Temporalité	Maintien d'un niveau de développement sous contrainte Non-dégradation dans le temps	Engagement sur le long terme
Centrage	Moyens	Objectifs

Source : Didier STEPHANY, développement durable et performance de l'entreprise, éditions liaisons, Paris, France, 2003, p31.

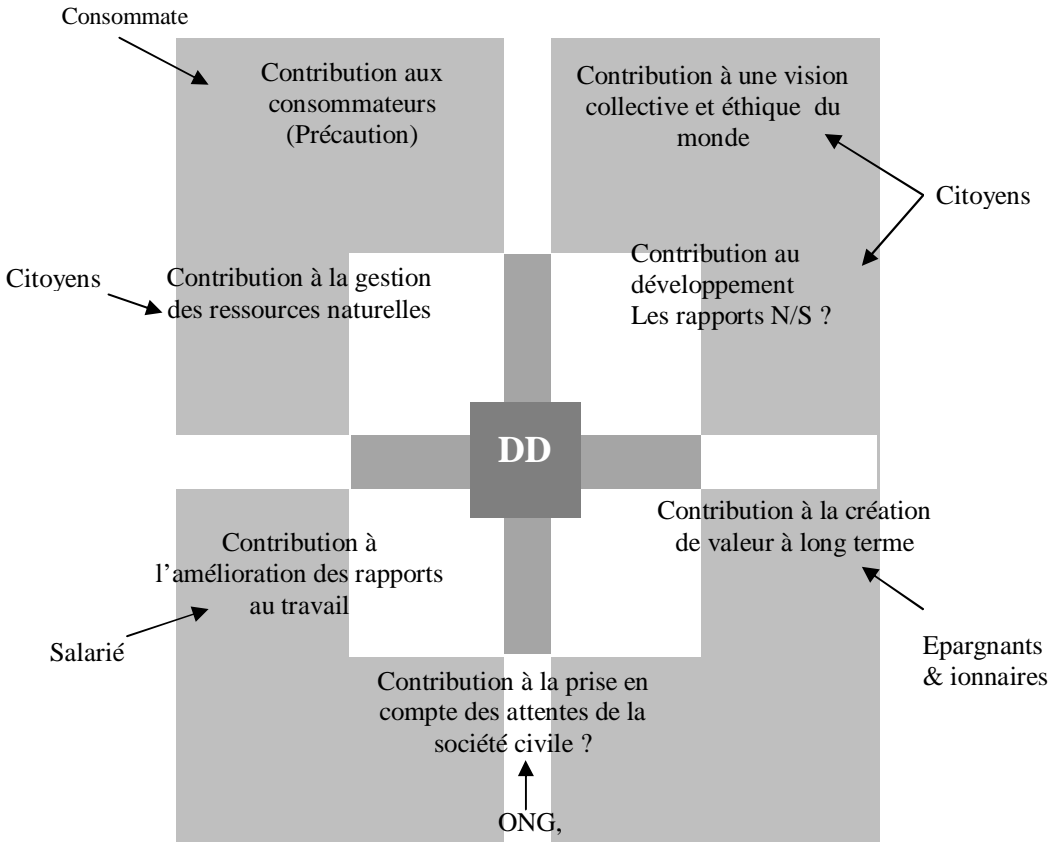
I-2-une nouvelle conception de l'entreprise:

Le management durable se caractérise par l'addition de plusieurs démarches d'une combinaison de performances économique, sociale et environnementales, en relation avec les enjeux généraux de l'environnement international, dans lequel l'entreprise est émergée .c'est donc une intégration complexe des démarche récentes d'amélioration de la conduite des entreprise : prospective stratégique, démarche qualité, gestion du risque, bonne gouvernance, à laquelle s'ajoute la responsabilité sociétale.⁴

³ Didier STEPHANY, développement durable et performance de l'entreprise, opcit, p 31.

⁴ Maud TIXIER et autre, communiquer sur le développement durable, éditions d'organisation, Paris, 2005, p221.

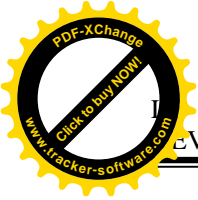
Figure 1: les enjeux et les acteurs du DD.



Source: patrick d'HUMIÈRES, le développement durable, éditions d'organisation, Paris, 2005.p162.

Le management durable consacre, d'une certaine façon, une évolution des entreprises, sensible depuis 1980, qui sous l'influence de nouvelles théories, a mis en exergue des considérations de performance de deux types:

- Des critères qualitatifs, relatifs à la gestion des produits et des processus, répondant à la maturation culturelle des sociétés;



- Des critères éthiques, relatifs à la conduite des affaires et des activités, répondant à l'exigence de considération et d'association des investisseurs et des marchés.⁵

On retrouve, dans ces deux exigences externes, les leviers de la «durabilité» le risque de réputation et l'information extra-financière, qui inspirent désormais le management, dès lors qu'il se préoccupe d'une meilleure prise en compte du long terme et d'un pilotage de plus en plus systémique de la performance de l'entreprise. Mais c'est surtout la prise en compte d'une bonne gouvernance qui structure le pilotage des entreprises, pour mieux concilier les intérêts de ses actionnaires et de la société avec ceux de ses clients et salariés.⁶

Cette conciliation des intérêts, de manière transparente, est un exercice complexe du fait de leurs antagonismes. Paradoxalement, il est plus exigeant pour les instances de gouvernance que les instances de management car les premières ont un grand retard à combler dans leur mode opératoire qu'il s'agisse de leur indépendance, de la profondeur de leur contrôle et de la transparence de leur action.

Le système de management durable est à la confluence de quatre dispositifs complémentaires.⁷

- La gestion de l'éthique à travers de bonne gouvernance;
- La gestion du risque environnemental à travers le risque management de la qualité.
- La gestion de la sécurité et de la satisfaction client à travers la maximisation de la qualité.
- La gestion des enjeux sociétaux (intégration locale et internationale) à travers la RSE.⁸

II- LE DEVELOPPEMENT DURABLE ET LA NOTION DE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE: UNE APPLICATION À LA GRH:

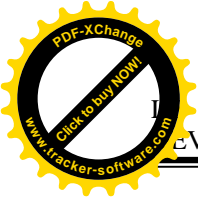
Les notions de RSE et de performance organisationnelle ont-elles un lien? L'étude de leurs fondements permet de pointer des différences

⁵ Abdellatif BENACHENHOU, Le prix du développement durable en Algérie, Thorm éditions, Paris, 2005.P102.

⁶ Philippe DETRIE, l'entreprise durable, éditions Dunod, paris, 2005.

⁷ Paul PINTO, La performance durable, éditions Dunod, Paris, 2003 ,75.

⁸ Abdellatif BENACHENHOU, Le prix du développement durable en Algérie, Thorm éditions, Paris, 2005.P104.



conceptuelles, mais l'examen de leurs portées pratiques montre qu'elles peuvent être voisines. L'évaluation de la GRH permet d'illustrer cette convergence et de modéliser les comportements managériaux possibles face aux enjeux de la gestion sociale.

Ces deux notions sont malléables, elles sont les fruits de nombreuses définitions qui laissent une grande liberté d'interprétation à leurs utilisateurs. A cet égard, le volet social de la RSE semble diversement imité selon les pays, autorisant une grande variété de pratiques.⁹

II-1- Du développement durable au management durable:

Le management durable des entreprises et des organisations est au développement durable ce que la pratique est à la théorie, la gestion à la philosophie, le pragmatisme à l'idéologie.

Le management durable se définit d'une façon simple et pragmatique: Résoudre et financer les problèmes du passé, de telle sorte que les solutions du présent ne deviennent pas les problèmes du futur. L'application pragmatique du développement durable mène à quelques constats simples, pour les entreprises et les organisations.

IV- 1-L'intégration managériale du développement durable :

- Pour prétendre gérer l'avenir, il faut pouvoir gérer le passé. Gérer le passé représente un coût, les études de pollution du passé, l'ingénierie de la remédiation se chiffrent en termes Financier De même, ces efforts sont fondés sur une prévision de coûts et de bénéfices.
- Pour gérer le passé, il faut des mesures remédiables. Ces mesures sont techniques, technologiques, mais reviennent finalement toujours à des mesures financières. Il convient, par conséquent, d'y appliquer des indicateurs financiers.
- Pour prétendre gérer le présent en termes de management durable, il faut évaluer les impacts de la gestion de l'entreprise, ou de l'organisation en termes économiques, sociaux et environnementaux. Cette évaluation, si l'on veut donner un sens à l'application des principes du développement durable, ne concerne pas que son pré carré local ou national. Elle concerne l'inévitable mondialisation du développement durable qui devra être encouragée, guidée et organisée. Cette mondialisation ne se fera pas sans conflits d'intérêts et sans

⁹ Michel Dion.Dominique Wolff, le développement durable théories et applications au management, édition Dunod ,paris, 2008,p157.

négociations de ces conflits .en dernière analyse, il s'agira toujours de conflits fondés sur des indicateurs financiers.

- Pour prétendre gérer le futur des entreprises et des organisations, il faut a la fois une ambition certaine et une humilité par rapport aux inconnus de la recherche et du développement. L'ambition est celle de tout chercheur, désireux de trouver les solutions posées par les problèmes qui se présentent à lui. L'humilité est celle que toute recherche implique comme possibilité d'échec.

Et on arrive ainsi au concept nouveau de management durable fondé sur des indicateurs financiers, les seuls à être reconnus au niveau mondial.

Tableau 02 : Tableau synoptique du management durable

Ressources Politiques	Ressources Financiers	Ressources Humaines	Ressources Environnementales	Ressources De réalisation	Ressources De marché	Ressources D'innovation
Objectifs	Equilibre -Marge -Compromis budgétaire	Equilibre : compromis développement / personnel / développement des groupes	Equilibre : Ecosystème Compromis d'impact	Production de biens et de services Réponse aux besoins présents	Réponse à la demande prix / qualité / environnement / risque social présents	Recherche et développement réponse aux besoins futurs
Stratégie	Plan financier à moyen et long terme	Gestion prévisionnelle des carrières des personnelles et des groupes	Plan de gestion de l'environnement	Plan d'investissements	Plan marketing et développement commercial	Plan de recherche et développement
Moyens	Comptabilité analytique comptabilité générale	Formation / sélection / évaluation / administration des personnelles / sécurité / hygiène / veille réglementaire	Etudes d'impact Analyse des risques Optimisation opérationnelle Veille réglementaire	Organisation de la production / de réalisation des services	Organisation des ventes / des prestations - étude de marché promotion	Veille technologique Recherche publique et privée
Traçabilité / communication	Indicateurs : bilan et comptes de résultats	Indicateurs : bilan et comptabilité	Indicateurs : bilan environnemental	Indicateurs tableau de bord de production	Indicateurs : statistiques d'activité bilan et comptes de résultat	Indicateurs : - brevets déposés Bilan et rapport annuel de recherche
Contrôle	Contrôle de gestion : -Audits -Obligations légales	Contrôle réglementaire - Audits - Obligations légales	Contrôle mesures : Régimentaire : Audits Obligations légales Iso 14001	Contrôle qualité : Audits Iso 9001	Analyse des parts de marché	Contrôle de gestion et statistiques d'innovation

Source : Maud TIXIER et autre, communiquer sur le développement durable, éditions d'organisation, Paris, 2005.



II-1- La proximité des concepts de RSE et de performance au regard de l'évaluation de la GRH:

Commençons par confronter les concepts de RSE et de performance en prenant l'exemple de la GRH, car la mesure des progrès sociaux est devenue une question critique pour tous les observateurs.

C'est dans les supports permettant d'évaluer le niveau de performance globale atteint par la firme, à partir d'éléments objectifs (souvent quantifiés) que nous pouvons observer des ressemblances entre les deux concepts performance et responsabilité sociale.¹⁰

Selon cette représentation, il existe quatre perceptions différentes de la notion de RSE qui traduisent des différences de maturité de l'entreprise au regard de sa capacité d'appropriation du concept de RSE.¹¹

Les différentes perceptions de la RSE renvoient aux différentes conceptions existantes de la performance:

- Dans une vision instrumentale de la performance (approche statique centrée sur des objectifs technico-économiques), la notion de RSE se confond (au sens de confusion et de similarité) avec le concept de performance. La RSE est vue comme une contrainte supplémentaire de type normatif. Il s'agit avant tout d'apporter une réponse précise à chaque «critère RSE».¹²
- Dans une vision opportuniste, la RSE devient un levier d'ouverture et de communication de l'entreprise. La démarche opportuniste passe par des stratégies de communication et par une modification des rapports aux parties prenantes. Cette Posture ne remet pas en cause les modes de fonctionnement fondamentaux de la firme, elle s'apparente à une approche «Cosmétique» de la RSE.
- Dans une vision procédurale, la RSE est utilisée comme un levier de dynamique, elle se rapproche des principes de la gestion par les processus tout en mettant l'accent sur quelques processus clés Une telle démarche accroît la dynamique interne et permet d'associer les salariés à la stratégie RSE, de lancer des chantiers (certification, mécénat).¹³

¹⁰ Patrick d'Humières. Julien Rivals. Evgenia Lurie, Opcit, p105.

¹¹ Michel Dion. Dominique Wolff, opcit. , p158.

¹² Patrick d'Humières. Julien Rivals. Evgenia Lurie, Opcit, p215.

¹³ patrick d'HUMIÈRES, opcit,p215.

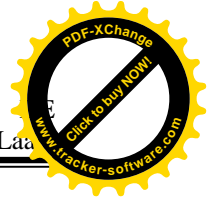
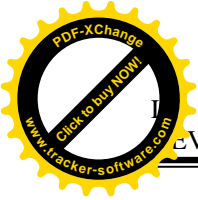
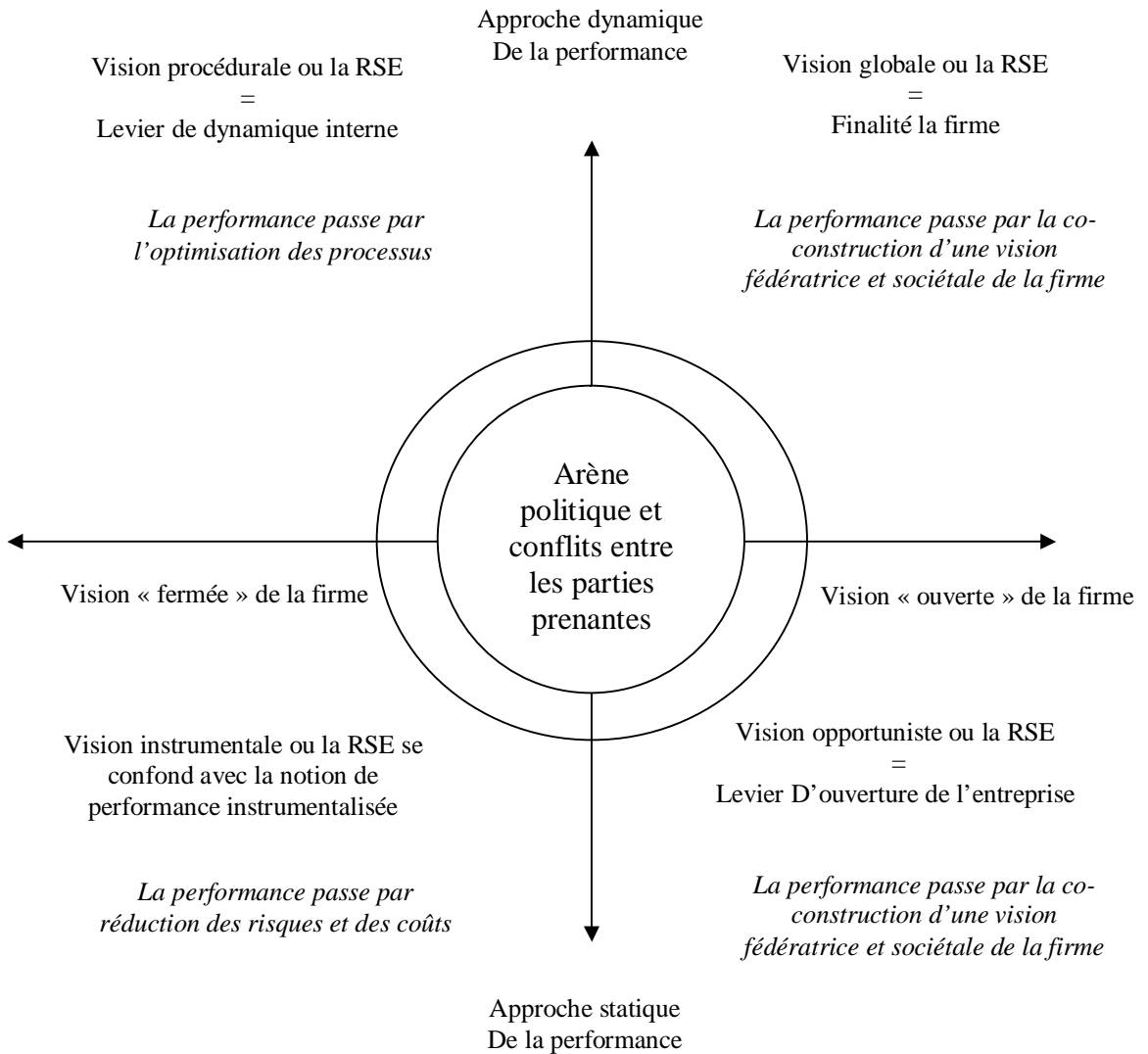
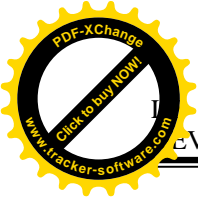


Figure 02 : Perception managérial de la RSE



SOURCE : Michel Dion, Dominique Wolff, le développement durable théories et applications au management, édition Dunod, paris, 2008,p166.

- Dans une vision globale, la RSE est un processus de redéfinition de la vocation et de la finalité de l'entreprise, plus en accord avec les nouvelles contraintes environnementales et les nouvelles attentes des parties prenantes. La performance est alors le fruit d'une co-construction sociale entre l'entreprise et ses parties prenantes. D'un point de vue pratique, la RSE devient un objectif de gestion, une



réponse légitime aux attentes des partenaires. L'approche globale permet de définir des pistes d'amélioration, de repérer des opportunités et de prévenir des risques financiers et médiatiques notamment.¹⁴

II-2- Les pratiques RH se traduisent par une grande disparité et un développement timide:

Il est difficile de parler d'universalité des fondements et des pratiques RSE. Une étude de Price WaterHouse Coopers (2002), menée auprès de 140 grandes entreprises internationales, s'est intéressée aux raisons qui poussent les managers à initier une démarche de développement durable. Malgré la difficulté que ressentent les dirigeants à faire le lien entre la durabilité et leurs activités, 70 % d'entre eux mènent des actions en matière de RSE. Pour les tenants de la démarche, la principale motivation est la recherche d'une amélioration de l'image de l'entreprise (90%), puis viennent : la recherche d'avantages Concurrentiels (75%), la réduction des coûts (73 %), l'alignement sur la tendance générale (62 %), l'engagement de la direction (58 %). la demande des clients (57 %).

Pour les entreprises qui n'ont pas initié de démarche, les 5 premières raisons invoquées sont : l'absence d'intérêt évident (82 %), le manque d'intérêt des actionnaires (62 %), le manque d'intérêt de la direction (53 %), la difficulté à en mesurer les effets (47 %), l'absence de contraintes légales (41 %).

L'étude montre encore que les actions menées pour l'environnement et vers la société semblent prépondérantes. Elles se traduisent par des programmes de prévention des pollutions (91 %), des programmes de gestion de l'environnement (88 %), le bénévolat des employés (77%), l'implication de l'entreprise dans la communauté (74%). des actions philanthropiques (74 %).¹⁵

Les différentes dimensions de la RSE sont diversement traitées par les entreprises, et l'axe social semble moins développé que les autres volets. Ces résultats sont concordants avec ceux d'une étude comparative de Maignan et Ralston (2002) visant à identifier les fondements, les parties prenantes et les pratiques de RSE (aux États-Unis, en France, au Royaume

¹⁴ Michel Dion.Dominique Wolff, opcit. , p157.

¹⁵ Michel Dion.Dominique Wolff, opcit. , p158.



Uni et aux Pays-Bas). Les auteurs ont montré la très grande hétérogénéité des motivations et des pratiques.¹⁶

III- MESURER LA PERFORMANCE HUMAINE:

Le problème de la contribution des ressources humaines à la performance de l'entreprise ne date pas d'hier. La théorie du «capital humain» considère l'employé comme un actif qui peut être monétairement évalué en fonction de ses compétences... Plus récemment, le concept de «capital intellectuel» a été mis en avant par la compagnie d'assurance Skandia. Il intègre le capital humain tel que précédemment défini et le «capital structurel» qui est défini comme «ce qui reste dans l'entreprise lorsque les salariés sont partis», à savoir des fichiers clientèle,

Des méthodes de travail et de traitement de l'information, etc. Nous rejoignons une approche de type *Knowledge Management*.¹⁷

Tout cela reste centré sur la valorisation économique plus que sur la contribution à une performance. Si l'on veut mesurer la performance humaine dans une perspective de pilotage et de développement durable, le raisonnement doit différer. C'est pourquoi je propose une grille d'analyse (voir schéma ci-dessus) qui part de la question suivante: «Dans quelle proportion la gestion des ressources humaines contribue-t-elle à améliorer :

- la performance économique,
- la qualité de vie des salariés,
- le respect de normes ou de valeurs définies par la société et/ou par l'entreprise,
- la qualité de l'environnement tant sous l'angle sociétal qu'écologique?»¹⁸

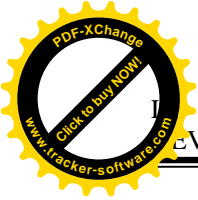
III-1- Contribution à la performance économique:

La variable économique constitue la première variable. Le chiffre d'affaires, les capitaux immobilisés sont des grandeurs habituellement utilisées. Mais le volume et la qualité de production sont également caractéristiques de la contribution à la performance économique. Outre l'évaluation classique de la productivité du travail avec le rapport CA/personne ou le nombre d'unités produites par personne, les indicateurs de

¹⁶ Bernard CALISTI et Francis KAROLEWCZ, RH et développement durable, édition d'organisation, Paris, 2005. p62.

¹⁷ Paul DE BACKER, les indicateurs financier du développement durable, éditions organisation, paris, France, 2005, p44.

¹⁸ Michel CAPRON et Françoise QUAIREL-LANOIZELEE, Mythes et réalités de l'entreprise responsable, édition la découverte, paris, 2004.p152.



qualité sont essentiels. Enfin l'optimisation des processus de gestion des ressources humaines représente la troisième forme de contribution. Ce sont, par exemple, la réduction des coûts, l'amélioration des délais d'obtention de compétences opérationnelles au niveau de qualité requis, tant en termes de recrutement que de formation. Disposer des commerciaux ad hoc avant le lancement d'une opération de promotion représente un facteur déterminant de succès. Or, les dysfonctionnements, les retards sont plus fréquents qu'il n'y paraît.¹⁹

III-2- Contribution à la qualité de vie et à l'autonomie:

Dans quelle mesure l'entreprise contribue-t-elle à améliorer la qualité de vie et l'autonomie des personnes? Cela concerne d'abord le personnel et l'ensemble de ceux qui concourent à la réalisation du produit. Son appréciation quantitative repose sur des données factuelles, des comparaisons interentreprises, mais aussi sur la perception qu'en ont les individus et les groupes, et en premier chef les salariés.²⁰ Ces variables psychosociologiques s'appliquent notamment à la santé, à la sécurité et plus généralement aux conditions et relations de travail. Il y a certes des taux d'accident, de maladies qui sont des indices négatifs, mais aussi des dimensions moins immédiatement mesurables comme le stress. Il y a bien sûr des indices positifs que mentionnent les enquêtes de satisfaction, mais également les divers éléments qui facilitent la vie personnelle des salariés: l'accès ou non à des services (transport, garderie, etc.), le temps choisi (gestion des congés parentaux, temps partiel...). Ce volet intègre également la qualification des personnes et leur employabilité avérée, ce qui donne ou non une marge de liberté aux personnels pour trouver un autre emploi et pas seulement en phase de plan social. C'est également une capacité de négociation renforcée dans la contractualisation des objectifs annuels. En outre, il existe des corrélations entre la qualité du travail fourni et l'implication des personnes d'une part, l'autonomie et la qualification des personnels d'autre part.²¹

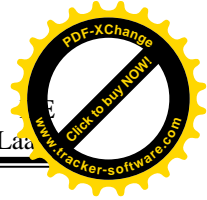
III-3- Contribution à l'éthique et au respect des valeurs:

La mesure du respect des valeurs de l'entreprise, des principes d'équité ou de transparence représente le troisième axe d'évaluation de la performance humaine de l'entreprise. Par définition ces valeurs se

¹⁹ Bernard CALISTI et Francis KAROLEWCZ, *opcit*, p124.

²⁰ Michel CAPRON et Françoise QUAIREL-LANOIZELEE, *opcit*, p153.

²¹ Paul DE BACKER, *opcit*, p45.



définissent comme d'application générale. Cette performance est suivie sous de multiples angles et notamment celui du respect de l'application des règles internes (codes de conduites, règles de sécurité spécifiques, etc.) et du droit social (accords d'entreprise ou lois).²²

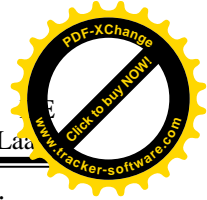
Le volet rémunération ou celui concernant la diversité ont souvent un caractère emblématique. En conséquence, les écarts de rémunération selon la qualification, la région, le sexe, les stock-options, etc., sont autant d'indicateurs dès lors qu'ils sont référés à des objectifs qui traduisent clairement l'application de principes. La transparence se mesure également par la mise à disposition de tout ou partie de ces chiffres à tout ou partie des acteurs internes et externes. La notion de diversité est, elle aussi, référée à l'adoption de valeurs. Le respect des dispositifs légaux ou conventionnels représente un premier niveau de mesure. Il peut s'agir du pourcentage de personnels handicapés employés en France rapporté au seuil exigé par la loi, mais aussi du harcèlement. Le suivi du nombre de plaintes ou condamnations donne, en creux, une mesure complémentaire de l'application de ces principes. Au-delà du respect du cadre légal, des objectifs propres à l'entreprise peuvent servir de référence. Dans ce domaine, les spécificités régionales rendent souvent les consolidations difficiles soit pour des raisons légales, soit pour des raisons culturelles. Au-delà des indicateurs quantitatifs, les audits aident à évaluer cette contribution. À propos du respect des règles sur l'interdiction du travail des enfants, ils permettront, par exemple, de vérifier qu'ils sont suffisamment clairement précisés aux managers opérationnels ou aux acheteurs, que des procédures sont en place et qu'en fine ces règles sont appliquées.²³

III-4- Contribution à l'environnement naturel et humain:

La quatrième dimension de la contribution RH à la performance globale et durable prend en compte l'implication des personnels, tant sur des aspects de respect de l'environnement que de solidarité. Il s'agit, indépendamment d'une éventuelle certification ISO 14000, de savoir en quoi la politique RH de l'entreprise contribue directement à améliorer la performance environnementale d'une part, la performance citoyenne d'autre part. La sensibilisation, la formation du personnel à ces questions constitue un premier indicateur dont les effets ne sont pas uniquement destinés à l'image et à l'efficacité de l'entreprise. Ils jouent également sur le comportement des salariés en dehors de l'entreprise. Le fait de favoriser

²² Bernard CALISTI et Francis KAROLEWCZ₂ opcit, p251.

²³ Maud TIXIER et autre, op. Cit, p 314.



l'implication du personnel sur des actions de solidarité à l'extérieur, d'insertion de populations exclues au sein de l'entreprise fournit également des indications. Existe-t-il des temps alloués (sous forme de détachement sur une période ou d'heures hebdomadaires) auprès d'associations ou sur des projets humanitaires? Sont-ils utilisés ? Le tutorat au sein de l'entreprise de jeunes en difficulté est-il valorisé? Sur tous ces points, on utilise un mixte de données quantitatives et qualitatives.²⁴

L'entreprise socialement responsable pilote alors son action et mesure sa performance humaine à partir de ces quatre systèmes de référentiels en partie internes (objectifs déterminés par l'entreprise) et en partie externes (normes, exigences formulées par des parties prenantes). Ces éléments s'intègrent à un dispositif de pilotage global dans lequel la contribution environnementale et la contribution économique à la performance globale sont déclinées sur ces quatre axes. Mais revenons à la contribution humaine à la performance globale, car plusieurs problèmes subsistent.²⁵

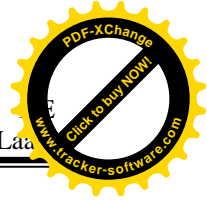
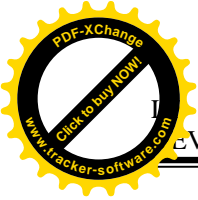
Conclusion:

Pour les entreprises, engager une démarche de développement durable signifie rechercher une performance non seulement financière, mais aussi sociale et environnementale. Les degrés d'implication dans une démarche de développement durable sont très variés : cela peut aller d'une intégration des valeurs du développement durable à la stratégie de l'entreprise, à la mise en place d'un système de management environnemental ou d'une démarche de responsabilité sociale d'une entreprise, ou la mise en œuvre de quelques actions environnementales ou sociales ponctuelles... jusqu'à une communication environnementale abusive, qui ne reflète pas les engagements de l'entreprise.

Plus généralement, le développement durable émerge comme un nouveau champ d'expansion de la stratégie des entreprises. Il ressort de l'étude menée que la structuration de ce champ sert deux desseins stratégiques : la construction d'une image de groupe, distincte de celle des marques et des sociétés ; la constitution d'une identité de groupe, destinée, dans ces groupes internationalisés, à mobiliser des salariés venant d'origines et de cultures diverses.

²⁴ Maud TIXIER et autre, opcit, p215.

²⁵ Bernard CALISTI et Francis KAROLEWCZ, opcit, p224.



On observe à travers ces démarches de développement durable une reconfiguration du découpage de champs traditionnels comme le social ou l'environnement. Le social est un domaine d'action traditionnellement très cadré par le code du travail et les accords conventionnels conclus avec les syndicats.

Bibliographie:

- 1-Abdelatif BENACHENHOU, Le prix du développement durable en Algérie, Thorm éditions, Paris, 2005.
- 2-Bernard CALISTI et Francis KAROLEWCZ, RH et développement durable, édition d'organisation, Paris, 2005.
- 3-Philippe DETRIE, l'entreprise durable, éditions Dunod, paris, 2005.
- 4-Patrick d'HUMIÈRES, le développement durable, éditions d'organisation, Paris, 2005.
- 5-Paul PINTO, La performance durable, éditions Dunod, Paris, 2003.
- 6-Maud TIXIER et autre, communiquer sur le développement durable, éditions d'organisation, Paris, 2005.
- 7-R. Volpi, Développement durable : action! La gouvernance de l'entreprise, Éditions L'Harmattan, France, 2006.
- 8-Michel CAPRON et Françoise QUAIREL-LANOIZELEE, Mythes et réalités de l'entreprise responsable, édition la découverte, Paris, 2004.
- 9-Didier STEPHANY, développement durable et performance de l'entreprise, éditions liaisons, Paris, France, 2003.
- 10-Paul DE BACKER, les indicateurs financier du développement durable, éditions organisation, paris, France, 2005.