

Texte de la conférence

« *Le management face à la RSE,
quel rôle pour les RH ?* »

*Christelle Voisard, Gildas Perrot
Consultants LGPconseil*

Janvier 2010

Portée par l'actualité du développement durable et de l'économie soutenable et responsable, la question de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et des Organisations (RSO), s'impose au management tant comme fait social que comme donnée économique.

Quels en sont les enjeux ?

Quelle attitude adopter face à cette question ?

Comment accompagner le management dans ses choix et dans leur mise en œuvre ?

Autant d'interrogations qui se posent aujourd'hui aux DRH et auxquelles nous chercherons des réponses au long de cette conférence.

Avant d'aborder la question du « management face à la RSE » (part 2) et de « positionner les enjeux de la question pour les DRH » (part 3), il nous a semblé utile de proposer quelques repères dans la nébuleuse « R.S.E ».

Première partie : RSE de quoi parle-t-on ?

*«Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. Cela suppose l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ».*¹

La première difficulté lorsqu'on aborde la RSE, c'est l'abondance de la littérature, la multitude de concepts et l'on a vite l'impression de se trouver face à ensemble fourre tout, multidimensionnel.

Le premier travail consiste donc à positionner quelques repères.

Dans cette perspective nous proposerons successivement :

- **Une** théorie dominante
- **Trois** textes fondamentaux
- **Cinq** points de mesure de la RSE
- **Sept** arguments économiques
- **Neuf** instruments de mise en œuvre

1....3....5....7...9.. C'est parti !

¹ La RSE selon la Commission de l'UE (2001)

² Freeman R. E., (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, éd. Pitman. 1984

UNE Théorie dominante, celle des parties prenantes

Historiquement, la RSE a fait l'objet de trois approches théoriques :

La firme « nœud de contrats » :

Une représentation de l'entreprise en tant que personne morale ayant noué des contrats avec diverses parties prenantes, ayant chacune leurs propres objectifs. C'est l'approche contractuelle de la RSE.

La firme encadrée dans la société (le courant des théories sociologiques):

Ces approches reposent sur une représentation de l'organisation qui est totalement insérée dans la société, ses lois, ses valeurs et sa culture. La légitimité est la valeur-clé de la RSE.

Entre ces 2 visions opposées de la RSE, la théorie dominante : celle des parties prenantes, ou parties intéressées, ou porteurs d'enjeux

La théorie des *stakeholders* remet en cause la primauté des actionnaires dans la gouvernance des entreprises.

Intégrer les attentes des parties prenantes dans les décisions de l'entreprise est une condition de la performance économique et financière de l'entreprise (notamment pour les actionnaires). Cette vision managériale correspond à la théorie de Freeman(2) . Elle cherche à représenter et à expliquer la nature des relations et le comportement des entreprises par rapport aux parties prenantes ; l'intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires passe par la mise en œuvre de réponses adaptées aux attentes des parties prenantes (avantage compétitif). Ici les critères d'évaluation de la performance RSE sont la qualité de la réponse aux attentes des parties prenantes.

La Théorie des parties prenantes a le mérite d'apporter le cadre de réflexion qui faisait défaut au concept de responsabilité sociale de l'entreprise. Ainsi, la notion de Partie Prenante permet d'identifier et d'organiser les multiples obligations de l'entreprise envers les différents groupes qui y contribuent.

Elle est également la plus pertinente (et la plus mobilisée) pour intégrer la notion d'éthique organisationnelle dans les problématiques des sciences de gestion. En effet, cette théorie constitue une grille d'analyse féconde pour :

- proposer une vision alternative de la gouvernance des entreprises ;
- analyser les mécanismes de management des PP introduits de façon croissante dans les organisations : adoption de codes de conduite, création de comités d'éthique, publication de bilans éthiques et sociaux (« Stakeholder's Reports ») ;
- aborder les problèmes de respect de la personne, d'équité (interne et externe) et de justice organisationnelle en GRH ;
- concrétiser la notion de développement durable et de respect de l'environnement.

TROIS textes fondateurs

- ONU
- OIT
- OCDE

L'ONU, avec principalement *la déclaration universelle des droits de l'homme* et la *Convention relative aux droits de l'enfant*, ainsi que de nombreux textes désormais célèbres tels que l'Agenda 21 et la convention-cadre sur la biodiversité (conférence de Rio, 1992), le protocole de Kyoto (1997), relatif à la lutte contre le réchauffement climatique ou encore les accords issus du sommet mondial sur le développement durable de Johannesburg en 2002.

L'ONU est également à l'origine d'une incitation à l'action incontournable pour toutes les entreprises « responsables » : le Pacte Mondial, ou *Global Compact*.

En janvier 1999, Koffi Annan, secrétaire général de l'ONU, a lancé un appel durant le Forum de DAVOS. Ce dernier appelle les dirigeants à adhérer au Pacte Mondial : il invite les grandes entreprises par des engagements volontaires, à contribuer à la promotion et à la mise en œuvre d'une « *mondialisation à visage humain* », notamment par la lutte contre la pauvreté. En 2007, le site du pacte mondial dénombrait 4 700 entreprises adhérentes, issues des 5 continents.

Le pacte mondial compte 10 principes regroupés autour de 4 thèmes, le 10^{ème}, principe contre la corruption, ayant été ajouté le 24 juin 2004.

Les 10 principes du Global Compact

- **Droits de l'homme**

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ; et
2. A veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.

- **Droit du travail**

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

- **Environnement**

7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
8. A entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et
9. A favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

- **Lutte contre la corruption**

10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

L'organisation internationale du travail ou OIT, avec les huit conventions dites « de base » de l'OIT, issues de la *Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail*, et adoptées en 1998.

Ces conventions concernent :

- ✓ La liberté d'association
- ✓ Le travail forcé
- ✓ L'égalité dans l'emploi
- ✓ L'égalité de chances
- ✓ Le travail des enfants

La 3^{ème} organisation est l'**OCDE, organisation de coopération et de développement économiques**, et ses *principes directeurs*, à l'intention des entreprises multinationales (2000). C'est, à ce jour, le seul code de conduite de portée générale sur le comportement des entreprises, approuvé au niveau multilatéral par des gouvernements.

CINQ catégories de mesures utilisées, donc 5 approches :

Les mesures de discours, tel que l'analyse de contenu de rapport annuel : comptage du nombre de mots dédiés à la RSE dans le rapport annuel, par exemple. Cette approche se fonde sur les propos tenus par les entreprises pour évaluer leur RSE.

Les indicateurs de pollution

Les mesures d'attitude ou de valeurs

Ces mesures visent à évaluer la sensibilité des salariés de l'entreprise à la RSE, sous forme de questionnaire.

Les mesures de réputation

Telles que l'indicateur de réputation, élaboré par Moskowitz en 1970, ou encore celui du magazine américain *Fortune* : des critères liés à la RSE sont appréciés par un panel d'experts de l'industrie, experts appartenant au secteur d'activité des entreprises sondées.

Les mesures comportementales, ou d'audits

Ces mesures sont développées par les agences qui se sont spécialisées dans l'évaluation du comportement social et environnemental des entreprises (agences de notation extra financière) : KLD aux USA, EIRIS en GB, VIGEO en France.

SEPT arguments économiques

Le business case de la RSE, ce sont les arguments économiques pour inciter les entreprises à adopter des stratégies socialement responsables.

1/ Légitimité et licence to operate : la RSE comme garant de la réputation et instrument de marketing corporatif,

2/ Apprentissage, compétences : la RSE comme ressource interne stratégique,

3/ Augmentation des coûts des rivaux : la RSE comme mode d'altération des forces concurrentielles,

4/ Attrait renforcé pour une main d'œuvre plus productive : la RSE comme signal de qualité sur le marché du travail,

5/ Augmentation des ventes : la RSE comme instrument marketing influençant le comportement du consommateur,

6/ Diminution des risques et maîtrise des coûts : la RSE comme forme d'efficacité organisationnelle,

7/ Influence sur les comportements organisationnels : la RSE comme instrument de GRH stratégique,

Les deux premiers arguments sont les plus cités par les entreprises.

NEUF Instruments de mise en œuvre

La mise en œuvre de la RSE nécessite d'utiliser des outils opérationnels de trois natures :

I - L'Autodiagnostic

Toute mise en place de stratégies s'appuie, en théorie, sur un diagnostic.

Les guides d'autodiagnostic sont censés fonctionner comme des révélateurs des domaines où il est possible ou nécessaire de s'améliorer, héritage des démarches qualité, type ISO 9000 ou EFQM.

Les 3 **autodiagnostic**s les plus utilisés sont : le guide de la performance globale du CJD, le programme « dynamique PME » de CSR Europe et le bilan sociétal.

II - Les normes, certifiantes ou non

SA 8000 :

C'est une certification sociale dont l'objectif est de servir de référence commune et d'éviter la multiplication des audits chez les mêmes fournisseurs ou sous-traitants.

Système le plus connu en Europe, il a reçu, dès sa création en 1997, l'appui d'ONG américaines et de la fédération internationale des travailleurs du textile.

OHSAS 18001

Créée en 2007, c'est la norme britannique est la plus utilisée pour la santé et la sécurité au travail

ISO 14001

C'est une certification environnementale issue de l'ISO, International Standardization Organization. L'ISO 14 001 n'a pas d'exigence absolue en matière environnementale, mais elle impose l'obligation d'être en conformité avec les différentes réglementations et l'obligation, pour la direction de l'entreprise, de prendre des engagements dont la norme exige le suivi.

EMAS (Eco Management et Audit Scheme, ou ECO-AUDIT)

C'est une réglementation européenne, qui reprend les exigences d'ISO 14 001, en ajoutant l'obligation de mettre à disposition des parties intéressées une déclaration environnementale.

Guide SD 21000, guide-référentiel national

C'est un outil d'autodiagnostic de l'AFNOR (association française de normalisation), publié en 2003, et intitulé « *Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie des entreprises* ». Ce sont des bases pour aider à adapter techniquement et culturellement le système de management d'une entreprise, afin d'intégrer progressivement les objectifs du développement durable.

ISO 26 000, futur guide-référentiel international

L'ISO (International Standardization Organization), est l'instance de normalisation la plus prestigieuse. Elle prépare depuis 2005 l'élaboration de lignes directrices sur la Responsabilité sociétale, qui doit aboutir à la publication d'une norme internationale ISO 26 000. 91 pays participent à ce travail de construction.

Le mandat de l'ISO est l'élaboration d'une norme de lignes directrices applicables à tous types d'organismes, en langage simple et compréhensible par les non spécialistes.

Cette norme ISO n'est pas destinée à servir de base à une certification, son élaboration se heurte toutefois à des oppositions qui devraient retarder sa publication à fin 2010, prévue initialement pour 2009.

Les questions centrales de la RSE, selon l'ISO 26000

**gouvernance des organisations,
droits de l'Homme,
relations et conditions de travail,
environnement,
bonnes pratiques des affaires,
questions de consommation,
engagement sociétal**

III - Le reporting sociétal :

Il consiste à mesurer la performance d'une organisation en matière de développement durable, à en communiquer les résultats, puis à en rendre compte aux parties prenantes internes et externes. Publier un rapport RSE, c'est avant tout un processus de légitimation de l'entreprise, en particulier quand elle doit faire face à une crise ou en vue d'améliorer sa réputation. C'est également le moyen d'obtenir une information plus fiable et utile, pour l'entreprise elle-même comme pour l'ensemble de ses parties prenantes.

La GRI (Global Reporting Initiative), une référence incontournable !

La GRI publie, en association avec les programmes spécialisés de l'ONU, des lignes directrices pour la production de rapports de développement durable. La version 3 (G3) de ces lignes directrices a été publiée en octobre 2006.

La loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques), du 16 mai 2001

Son article 116 introduit une obligation nouvelle de reddition de comptes pour les entreprises cotées sur un marché financier français. Cette loi ne s'applique qu'aux sociétés cotées. Les informations relevant de la dimension sociale de l'entreprise et publiées dans le cadre de la Loi NRE figuraient déjà au bilan social de l'entreprise. Par contre, les informations d'ordre environnemental étaient souvent inédites.

2^{ème} Partie : le management face à la RSE, globaliser la performance.

On le voit, la RSE, ouvre au management **deux perspectives** :

L'une **ego centrée**, amène l'entreprise à considérer ses modes de fonctionnement, ses équipes, ses process...

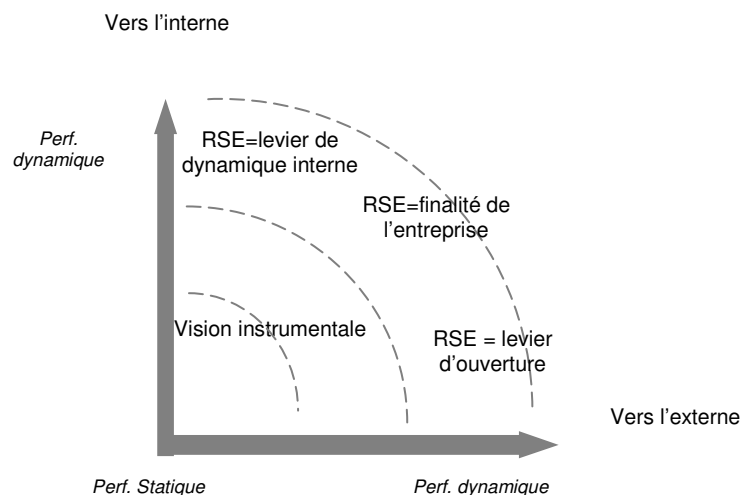
L'autre **éco centrée**, branche l'entreprise sur l'extérieur, son environnement, ses parties prenantes externes, sa responsabilité sociétale.

Ces deux perspectives peuvent être investies par le management **conjointement** ou **séparément** et cela, avec plus **ou moins d'intensité dans l'engagement**.

Au plus faible niveau d'engagement (intensité minimaliste de l'investissement RSE), le management se contentera d'une approche **normative**, et posera la RSE comme la capacité à répondre à un certain nombre de critères édictés. La multiplication actuelle des normes et des certifications, soutient cette approche. La performance visée est ici statique, elle ne produit pas directement effet, elle vise la conformité.

Au plus fort niveau d'engagement, le management posera la RSE comme la finalité même de la firme. L'approche est ici plus **vocationnelle**, on inscrit dans la vocation même de la firme la performance sociétale. La performance visée est ici dynamique elle se mesure aux effets produits.

Ainsi se dessinent quatre visions managériales de la question de la RSE², qui la positionnent d'une part, comme une force orientée vers externe ou vers l'interne, d'autre part selon une vision de la performance à produire, soit statique soit dynamique.



« Deux perspectives peuvent être investies par le management conjointement ou séparément et avec plus ou moins d'intensité. »

² « Le développement durable, théories et application au management », Dion et al., Dunod, 2008
Conférence « Le management face à la RSE, quel rôle pour les RH ? » LGPconseil, Novembre 2009

Quatre visions de la RSE

Dans une **vision instrumentale**, la RSE est une contrainte supplémentaire, qu'il convient au mieux d'intégrer, au pire d'évacuer en respectant les normes.

Considérer **comme levier de dynamique interne**, la RSE, sera utilisée pour relier les acteurs les uns aux autres à travers, valeurs, process, procédures, best practices ... communs.

Levier d'ouverture, la RSE servira à positionner l'entreprise dans son environnement, à contribuer à l'association d'une image au nom de l'entreprise. C'est cet aspect, parfois opportuniste, qui a pu faire souvent l'objet de critiques (greenwashing).

Prise dans une dimension globale, orientée à la fois vers l'interne et l'externe, la RSE est « un processus de redéfinition de la **vocation de l'entreprise**. La performance devient le fruit d'une co-construction sociale de l'entreprise et de ses parties prenantes.»³.

L'émergence de la notion de performance globale

Qu'elle le veuille ou non, l'entreprise, ne pourra plus longtemps définir seule sa performance. La complexification de son environnement, la multiplicité des points de vue, l'amène à partager la construction de ses critères de performance.

Que l'on prenne quelques exemples ...

- Le client, appréciera la performance en termes de rapport qualité/prix de la prestation ou du service,
- Le salarié de l'entreprise, appréciera la performance en termes de rémunération, certes, mais aussi de développement professionnel, de respect des engagements, de sécurité au travail, de qualité de vie au travail,
- Le cadre aura tendance à considérer la performance en termes de réputation, d'empreinte laissée sur son CV ...
- Le fournisseur appréciera dans l'entreprise sa capacité à être un partenaire loyal, fidèle ...
- Les élus locaux, apprécieront la contribution de l'entreprise à la vie locale ...
- Les associations, les ONG auront d'autres critères,
- etc. ...

Ainsi, **c'est la notion même de performance qui se complexifie et qui se globalise**. Plus de définition univoque de la performance, mais **des** définitions, qui sont autant de critères d'évaluation que l'entreprise doit satisfaire.

³ Op sit

Le CJD⁴ propose le concept de « performance globale » plutôt que celui de « développement durable ».

« Une entreprise qui développe de la performance globale, c'est une entreprise :

- ✓ qui se projette dans l'avenir et qui bâtit des stratégies à moyen terme (plutôt que sur le court terme)
- ✓ qui fait participer ses salariés à sa construction, à son évolution, à sa stratégie, à ses processus de décision,
- ✓ qui conçoit le domaine des ressources humaines comme un domaine stratégique avec des préoccupations fortes d'épanouissement et d'employabilité des salariés,
- ✓ qui développe de manière structurée le dialogue entre ses différentes parties prenantes,
- ✓ qui fonde ses relations clients et fournisseurs sur une éthique équitable et durable,
- ✓ qui met l'innovation au cœur de sa stratégie,
- ✓ qui respecte son environnement,
- ✓ qui a une forte préoccupation de la société civile et favorise l'implication de ses représentants dans la vie de la cité.

La performance globale n'est pas une série de bonnes actions, mais un engagement global et un arbitrage permanent. »⁵

Ainsi, le **concept de performance globale**, même s'il ne semble pas stabilisé⁶, se dessine selon 4 dimensions :

- L'axe économique (résultats financiers, commerciaux ...)
- L'axe social (développement des hommes, formation, climat de travail ...)
- L'axe environnemental (impact sur le milieu ...)
- L'axe civique (contribution à la vie locale, relation avec la partie prenante ...)

Le sociétal est désormais indissociable de l'économique. La démarche RSE propose une cohérence entre et dans toutes les dimensions de l'entreprise. La croissance n'est plus envisagée sans son volet social et environnemental.

Ainsi en va-t-il au niveau macro-économique, où la mesure de la performance à l'aune du seul PIB fait l'objet de critiques.⁷

Ans en va-t-il au niveau micro-économique, nous l'avons vu, à travers l'approche du business case de la RSE, l'entreprise étend à d'autres indicateurs la mesure de sa performance.

Cette évaluation de l'organisation en termes de performance globale, repositionne la question sociale. Qu'en est-il alors de l'évolution du rôle de la DRH ?

⁴ Centre des Jeunes Dirigeants

⁵ www.cjd.net

⁶ Cf. Loi NRE ou la GRI pex.

⁷ Joseph E. Stiglitz, Prix nobel d'économie, Rapport 2009.

Troisième partie : une opportunité pour la fonction RH ?

Entre la tentation de l'externalisation et le nécessaire partage de ses fonctions, la fonction RH, a vu ces dernières années ses contours rétrécir. L'émergence de la problématique RSE pourrait être l'opportunité d'un nouveau dimensionnement et d'un nouveau positionnement.

1. Un nouveau dimensionnement de la mission RH

1.1 Elargir les périmètres !

Sortir des frontières de l'entreprise

L'intégration, via la RSE, de parties prenantes de plus en plus nombreuses : associations, ONG, collectivités amènera les DRH à envisager leur action au-delà des frontières de l'entreprise. Orienter les engagements de l'entreprise à leur égard pourrait figurer parmi les futures missions de la DRH. Penser que les ressources humaines de l'entreprise ne s'arrêtent pas à ses frontières, qu'au-delà existent d'autres cibles à toucher, d'autres exigences à satisfaire.

L'émergence de la problématique de l'employabilité renforce cette perspective. Un ensemble de dispositifs légaux sont déjà venus soutenir la prise en compte d'un **espace de mobilité étendu au-delà des frontières de l'entreprise**. Il y a là cohérence avec les enjeux contenus dans l'approche RSE : soutenir une employabilité étendue.

L'ère des produits inusables, des gazinières émaillées de nos arrières grands-mères, proposait aux salariés de faire carrière dans des espaces promotionnels stabilisés qui semblaient eux-mêmes inusables. L'ère du jetable, à l'instar de ses produits, a proposé des espaces d'évolution précaires et fragiles. L'ère du durable, du responsable et du soutenable, semble aménager autrement les espaces de travail, rendre perméable la frontière entre dedans et dehors jusqu'à confondre les deux. L'employabilité devient globale et avec elle le rôle des DRH.

Intégrer la dimension internationale

« La dimension internationale et en particulier européenne ainsi que la globalisation des marchés vont avoir un impact sur le travail des DRH [...]. Ces derniers devront alors savoir gérer des personnes de nationalité ou de culture différentes et gérer les différences »⁸.

Mondialisation, globalisation ... ces paramètres jusqu'ici souvent réservés à la gestion des hauts potentiels vont devoir être intégrés à tous les niveaux de réflexion. Ouvrir l'entreprise, la « pluri culturaliser » s'avère un enjeu de la RSE à la fois égo et éco orienté. Ego-orienté parce qu'il s'agit d'impacter sur la culture. Eco orienté, car ainsi faisant, c'est autant d'opportunités nouvelles (marchés, culture ...) accessibles à l'entreprise.

⁸ Etude réalisée dans le cadre d'une conférence sur l'évolution des métiers par Luc Boyer, directeur de recherche à l'université Paris Dauphine et Aline Scouarnec, maitre de conférence à l'Université de Caen.

Sous l'impact de la RSE, l'espace s'agrandit, pousse la DRH au-delà de l'entreprise, la confronte à l'international à tous les niveaux. Mais l'appréhension du temps aussi semble devoir évoluer.

1.2 Allonger la perspective !

Sur la dimension du temps, la RSE va porter la mission de la DRH au-delà des bornes recrutement-fin du contrat.

En amont, elle propose de renforcer l'attractivité de l'entreprise en termes de valeur, d'image socialement responsable. C'est-à-dire de toucher les candidats potentiels avant même qu'ils s'intéressent activement à l'entreprise. Cela supposera d'investir dans des actions impactantes et porteuses de valeurs.

En aval, il s'agira, de façon préventive, d'envisager le départ du salarié. D'anticiper la rupture ou la capacité à évoluer même en dehors de l'entreprise. « Sans doute nous séparerons-nous un jour et ce jour là, vous serez prêt à nous quitter ». Après les livrets d'accueil, à quand les livrets de sortie ? On touche à nouveau ici à l'employabilité mais après l'avoir envisagé de manière étendue, il s'agit de l'envisager de façon durable.

Si le marketing RH semble se nourrir à la première, c'est ici de GPEC et de veille sociale dont il s'agit. Concilier au plus proche attente du salarié, stratégie de l'entreprise et évolution des métiers suppose une segmentation plus fine, voir une individualisation de l'offre d'accompagnement (formation), une mise au clair des perspectives d'évolution (GPEC), les créations d'instances de veille (observatoires des métiers).

C'est ainsi tout le champ spacio temporel de la DRH qui s'expand via l'approche RSE. A l'intérieur ressortent quelques axes forts d'évolution des fonctions RH.

2. Les mêmes fonctions, autrement !

Prenons comme modèle la matrice proposée par Dave Ulrich⁹, qui envisage quatre grandes fonctions de la DRH :

- **Expert administratif**, elle assure une fonction d'ordre dans l'entreprise.
- **Champion des salariés**, elle assure une fonction de représentation du corp social.
- **Agent de changement**, elle favorise les évolutions en développant ressources et stratégie.
- **Business partner**, elle appuie les opérationnels et développe le capital humain de l'entreprise.

⁹ *The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results" (1999)*

Conférence « Le management face à la RSE, quel rôle pour les RH ? » LGPconseil, Novembre 2009

Modèle proposé par Dave Ulrich



L'émergence des problématiques RSE, ne remet pas en cause le modèle, que l'on voit aisément compatible, superposable même avec les quatre visions managériale de la RSE.¹⁰ Par contre, à ces quatre pôles, la question de la RSE propose une évolution de la fonction RH.

Au pôle « expert administratif », la RSE renforce l'exigence de mise en conformité avec les exigences légales. Anticiper, digérer et mettre en œuvre la législation a toujours fait partie de la fonction RH. De façon globale, beaucoup d'observateurs notent déjà une juridicisation de la fonction. L'intégration de la RSE accentuera cette tendance, amenant l'organisation à prendre des engagements vis-à-vis d'un ensemble de plus en plus large de parties prenantes, et à devoir donc s'y tenir.

Au pôle « champion des salariés », la RSE légitime la prise en compte et l'intégration à tous les stades de la réflexion managériale, des facteurs motivationnels, vocationnels, développement des personnes, bien être au travail, gestion des temps de travail ... La Y generation arrive, avec elle cette recherche d'une vie professionnelle porteuse de satisfactions extrinsèques.

La prise en compte des risques psychosociaux s'affirme dans l'actualité comme une priorité. Cadre de vie au travail, hygiène et sécurité, relations de travail devraient faire l'objet de beaucoup de projets...

C'est aussi à ce pôle qu'apparaît l'enjeu de la RSE pour les représentants syndicaux. Les questions de RSE viennent très largement couvrir le champ couvert par les organisations syndicales. Ce partage d'enjeux devrait introduire de nouvelles approches dans la gestion du dialogue social.

Au pôle « agent de changement », la RSE propose aux DRH de prendre en charge la question du sens et de l'accompagnement des évolutions. En effet face à l'accélération, la brutalisation des changements, la question du vécu de ces changements gagne en acuité. Leur donner un sens, proposer de nouvelles clés de

¹⁰ Cf. supra

lecture, est un défi que pose la RSE. Savoir communiquer sera ici un atout important, tant en interne qu'en externe.

Au pôle « business partner », dans la mesure où l'entreprise visera la performance globale, le DRH deviendra responsable du volet social de cette performance, responsable de la performance sociale. Il y a fort à parier que celle-ci s'appréciera sur les critères proches de ceux posés aujourd'hui par la GRI. Au-delà d'un inventaire de moyens à mettre en œuvre, charge pour la DRH d'anticiper dans des marchés de plus en plus complexes et changeants pour proposer à l'organisation les ressources humaines nécessaires à son développement. L'humain ne « se change » pas comme on change une machine, un process ou un ERP. La matière est complexe et le développement de sa capacité à s'adapter rapidement figure un enjeu fondamental. C'est ici que se pose le défi de la DRH en tant que business partner garant de la performance sociale, à l'interface du besoin d'agilité de l'organisation et du besoin d'employabilité du salarié.

Ainsi, quelque soit le pôle du modèle envisagé, la question de la RSE propose une évolution des fonctions de la DRH. Bien sûr, ce rôle est contingent à la culture et au positionnement managérial au sein de l'entreprise, eux-mêmes contingents à l'environnement de l'entreprise. Ce n'est pas seule que la DRH posera ces enjeux comme stratégiques ou non pour l'entreprise. Reste que la question de la RSE lui propose de nouvelles perspectives, plus globales, et impacte sur l'ensemble de ses missions.

En France, beaucoup d'outils sont déjà mis en place dans beaucoup d'entreprises. Existence d'une fonction RH, d'entretiens professionnels, de conventions collectives, d'une GPEC, de formation etc. ... sont autant d'outils que cotent positivement les grilles de rating social. Reste à les mettre en cohérence les uns par rapport aux autres, et avec les autres systèmes de l'entreprise. Cela suppose une approche globale, c'est le double défi que lance la question de la RSE, à la DRH.

Elle nous place tout d'abord face à une organisation, dont l'appréhension morcelée peut induire des erreurs et dont l'unité de base, des organismes vivants, des populations sont en constante évolution¹¹. Ensuite, ce système est lui-même un emboîtement de systèmes, avec des échelles d'espace et de temps différents. Aujourd'hui, dans l'entreprise, c'est la DRH qui semble la plus à même de relever ces défis, qu'elle se dépêche, d'autres directions pourraient s'en accaparer ...

¹¹ D'après Robert Barbout, directeur du département d'écologie et de gestion de la biodiversité au Muséum de Paris, in « Un éléphant dans un jeu de quille », 2003, Seuil, p 70, à propos des écosystèmes.