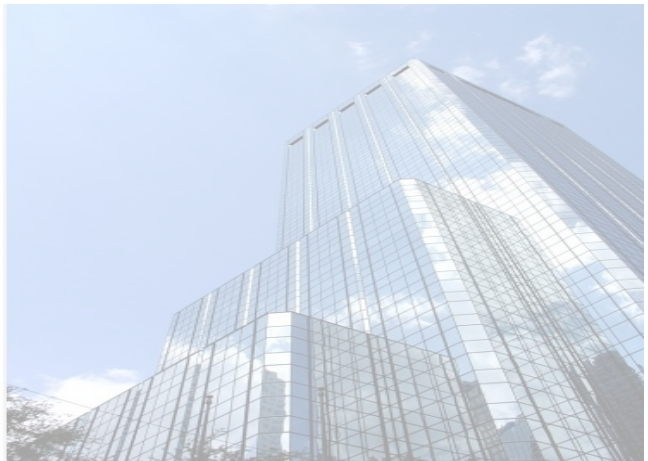


Mémoire de fin de Licence

Le Développement Durable et son impact sur la fonction Ressources Humaines



Responsable Enseignant
Mme JARRY-LETHU

Table des matières

Remerciements.....	3
Introduction.....	4
Première partie : Le développement durable et l'entreprise.....	5
I / Concept et enjeux du développement durable.....	5
1.1 – Historique du développement durable.....	5
1.2 – Constats.....	7
1.3 – Finalités du développement durable.....	10
II / L'entreprise et le développement durable.....	12
II.1 – Concept et enjeux.....	12
II.2 – La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).....	14
II.3 – L'investissement socialement responsable (ISR).....	16
II.4 – L'intérêt du développement durable pour l'entreprise.....	18
Deuxième Partie : Le développement durable et la gestion des ressources humaines.....	20
I / La GRH : une fonction stratégique dans l'entreprise.....	20
1.1 – La fonction Ressources Humaines.....	20
1.2 – Une GRH face à de nouveaux défis.....	23
II / Une GRH au service du développement durable.....	25
II.1 – La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC).....	25
II.2 – La gestion des rémunérations et des conditions de travail.....	27
II.3 – Le recrutement.....	28
II.4 – La GRH au service de la performance globale.....	29
III / Le développement durable au service de la GRH.....	31
III.1 – Une construction de sens et un renforcement du leadership.....	31
III.2 – La réputation externe et l'attractivité de la politique des ressources humaines.....	33
III.3 – Une diffusion des comportements organisationnels citoyens.....	34
III.4 – Un renouveau de la fonction RH.....	35
Conclusion.....	37
Annexe I : Les menaces pesant sur l'environnement.....	38
Annexe II : La loi NRE / Article 116.....	39
Annexe III : Les systèmes de classements forcés : le cas IBM	40
Annexe IV : Feuille de route sociale du groupe Casino.....	41
Annexe V : Charte développement durable des établissements publics et entreprises publiques....	42
Bibliographie.....	44

Remerciements

Avant toute chose je tiens à remercier Mme Jarry-Lethu pour ses conseils et son accompagnement lors de la réalisation de ce mémoire. Et je remercie également toutes les entreprises ayant gentiment accepté de répondre au questionnaire servant à l'enquête terrain, avec un merci particulier à toute l'équipe de *Samsic Intérim* de Saint-Malo pour leur précieuse aide.

Introduction

" Quand le dernier arbre sera abattu, la dernière rivière asséchée, le dernier poisson pêché, l'homme va s'apercevoir que l'argent n'est pas comestible "

Ce proverbe indien résume bien l'état d'esprit à l'origine du concept de développement durable. Il soulève le problème d'une croissance économique sans limite, qui, alors qu'elle vise au départ le bien-être de l'humanité, en aurait finalement les effets inverses.

L'impact de l'activité humaine n'est bien sûr pas sans conséquences sur son environnement. L'écologie et le social ont été, et sont parfois encore, trop souvent négligés. Les exemples des dégâts écologiques et sociaux causés par l'activité humaine ne manquent pas, que ce soit le réchauffement climatique, le déboisement progressif de la planète, la progression des déserts, les pluies acides, la disparition d'espèces animales..., mais aussi la hausse de la pauvreté dans le monde, des épidémies, etc...

Alors comment concilier performance économique avec respect de l'environnement au sens large, à savoir social et écologique ? Et quelles responsabilités ont les entreprises dans tout cela ? Créatrices de grandes richesses, fortement consommatrices de ressources, et puissantes au niveau international, elles ne peuvent avoir qu'un rôle primordial à jouer dans la mise en œuvre du concept de développement durable. Leur responsabilité porte notamment, par le biais de leur gestion des ressources humaines, sur le niveau social.

Ce mémoire de fin de Licence Administration Economique et Sociale, a comme objectif d'expliquer ce concept qu'est le développement durable et d'analyser ces enjeux, notamment au sein du monde de l'entreprise. De quelle façon ces dernières intègrent-elles le développement durable et quels sont ses impacts, notamment dans leur manière de gérer leurs ressources humaines ?

Il sera ainsi question dans une première partie, après avoir rappelé les grands principes du développement durable, de l'intégration de celui-ci à l'échelle de l'entreprise. Et dans une seconde partie, il sera question de son application, de ses enjeux et impacts au niveau de la fonction ressources humaines.

Première partie : Le développement durable et l'entreprise

Le développement durable est aujourd'hui une notion connue de tout le monde car très utilisée dans les médias. Il s'est affirmé comme un objectif de société. Mais d'où vient cette notion et que signifie-t-elle réellement ? Et comment ce concept se concrétise-t-il dans le monde de l'entreprise ?

I / Concept et enjeux du développement durable

I.1 – Historique du développement durable

Le concept de développement durable voit le jour dans les années 70. C'est en effet à partir de cette décennie que les pays développés prennent conscience que leur prospérité n'est alors basée que sur une utilisation intensive des ressources naturelles.

En 1972, le Club de Rome (association internationale ayant pour but l'étude de l'activité de l'humanité) publie « **Halte à la croissance ?** », un rapport sur les limites de la croissance, effectué par une équipe du *Massachusetts Institute of Technology*. Il donne les résultats de simulations informatiques sur l'évolution de la population humaine en fonction de l'exploitation des ressources naturelles et souligne les dangers écologiques liés à une croissance démographique et économique telle que connaît alors le monde. Ce rapport est un précurseur au mouvement de développement durable qui va suivre.

La même année a lieu à Stockholm le premier « *sommet de la Terre* », qui a placé pour la première fois les questions écologiques au rang de préoccupations internationales. Les participants à ce sommet vont y exposer notamment l'éco-développement, les interactions entre écologie et économie, le développement du sud et du nord.

Quant à l'expression de développement durable (*sustainable development* en anglais), il apparaît quelques années plus tard, lors de la publication en 1987 du rapport « **Notre Avenir à tous** » de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED), appelée aussi Commission Brundtland. Le développement durable est alors défini comme « ***un mode de développement qui permet aux générations présentes de satisfaire ses besoins sans mettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs*** » (définition donnée par Mme Gro Harlem Brundtland, Premier ministre norvégien en 1987).

Cette notion de développement durable sera entérinée et connue du grand public à partir de 1992, lors du second « *sommet de la Terre* » à Rio de Janeiro. C'est lors de celui-ci que fut notamment créé et adopté par 173 nations l'agenda 21 (2500 recommandations concernant des problématiques liées à la santé, au logement, à la désertification,...) Ce sommet définira également les « trois piliers » du développement durable, à savoir le **respect de l'environnement**, la **croissance économique** et l'**équité sociale** (voir schéma ci-dessous). Il s'agit donc d'allier bien-être de la population (développement économique et humain) à une meilleure protection de l'environnement.

Les années 2002 et 2005 marqueront elles aussi l'histoire du développement durable puisqu'elles verront se tenir respectivement le sommet de Johannesburg et l'entrée en vigueur du protocole de Kyoto (accord visant la réduction des gaz à effet de serre pour les pays signataires). Enfin, la dernière date marquante de l'histoire du développement durable sera la publication, en 2007, du quatrième rapport du GIEC (Groupe d'Intervention sur l'Environnement et le Climat). Désormais, le consensus prévaut dans la communauté scientifique internationale.

LES TROIS PILIERS DU DEVELOPPEMENT DURABLE

ENVIRONNEMENT : diminuer les rejets polluants, lutter contre le déboisement, la désertification et la sécheresse, protéger la biodiversité, promouvoir une agriculture respectueuse de l'environnement et de la santé, protéger les océans, promouvoir les énergies renouvelables...

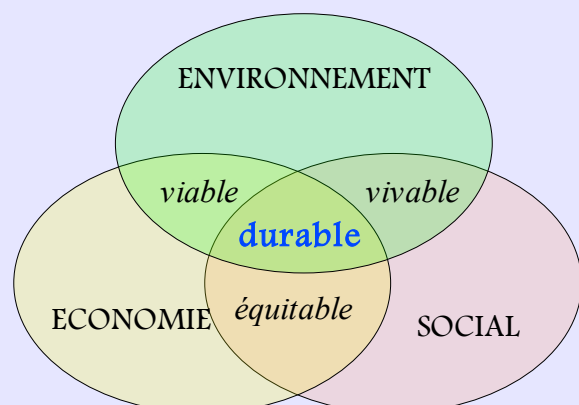
ECONOMIE : mettre en place une coopération internationale avec les pays en voie de développement, modifier les modes de production et de consommation, favoriser le commerce équitable entre le Nord et le Sud,...

SOCIAL : garantir l'accès à la santé et à l'éducation, lutter contre la pauvreté et la faim, améliorer les conditions de vie et de travail, lutter contre l'exploitation des enfants, favoriser la diversité en entreprise,...

Vivable
santé-environnement

Viable
modes de production et de consommation

Equitable
égalité / solidarité



En résumé, le développement durable pourrait être défini par cette célèbre citation, attribuée à Antoine de Saint-Exupéry :

" Nous n'héritons pas de la Terre de nos parents, nous l'empruntons à nos enfants "

I.2 – Constats

De nombreux constats concernant l'impact de l'activité humaine sur son environnement naturel, économique ou social, peuvent être faits.

L'homme a causé, et cause encore, de nombreux dégâts sur son environnement naturel. Tout le monde a entendu parler du processus de réchauffement climatique que connaît notre planète, et qui est dû à l'activité humaine, notamment industrielle. Parallèlement à cela, on assiste à une déforestation, une progression des déserts, de très nombreuses pollutions, etc... Les sources d'énergie non renouvelables se font de plus en plus rares. Certaines matières premières et ressources s'épuisent peu à peu (ex : le pétrole).

Quelques chiffres significatifs des dégâts que peut causer l'homme sur la nature :

- ✓ 11 des 12 dernières années ont été les plus chaudes jamais enregistrées
- ✓ la déforestation amazonienne atteint une surface équivalente à un terrain de football toutes les 7 secondes
- ✓ le dégazage représente environ deux millions de tonnes de pétrole rejetées illégalement en mer
- ✓ un trajet Paris/New-York équivaut à l'émission d'une tonne de CO₂
- ✓ la consommation électrique des appareils électroménagers en position de veille représente la production d'une centrale nucléaire pour la France
- ✓ 60 % des eaux souterraines de France contiendraient des pesticides

L'activité humaine engendre inévitablement des dégâts au niveaux économique social. Ainsi on peut constater des déséquilibres géo-économiques et des tensions commerciales au quatre coins de la planète. Au niveau social, il est constaté une répartition inégale de la richesse. Des exemples viennent confirmer ces constats qui s'avèrent alarmants. Ainsi aujourd'hui, un individu sur deux vit avec moins de deux dollars par jour. Parallèlement à cela, 59 % des richesses sont possédées par seulement 6 % de la population mondiale. La moitié de cette population souffre de malnutrition, et cela peut avoir des effets directs considérables sur la santé physique et intellectuelle des personnes, compromettant bien souvent la capacité de ces pays à enrayer la spirale du sous-développement. Les trois quarts de la population mondiale sont analphabètes. De plus, l'activité industrielle est à l'origine du développement d'épidémies et de nouvelles maladies. On peut craindre par exemple un développement des cas d'asthme dû à une plus grande vigueur des plantes allergisantes, dont l'aire de répartition augmente «grâce» à un climat plus favorable. Et la liste d'exemples plus ou moins grave est encore longue...

Le développement durable doit conditionner nos modes de vie. Il en va même de l'existence de nos civilisations. Pour l'avoir trop longtemps oublié, plusieurs d'entre elles ont tout simplement disparu. Les travaux préhistoriques et historiques ont mis en évidence le rôle essentiel de la dégradation de l'environnement comme cause majeure de ces disparitions. Il en est ainsi par exemple de la civilisation sumérienne, maya ou encore de celle de l'Ile de Pâques (*cf exemple ci-dessous*).

L'exemple de la société de l'Ile de Pâques

Le 5 avril 1722, jour de Pâques, des explorateurs hollandais découvrent dans l'océan Pacifique une île inconnue qui sera désormais appelée l'île de Pâques. Ils y découvrent un relief érodé et une île totalement dénuée d'arbres, mais portant des centaines de colossales statues de pierre. Les européens sont alors frappés par le contraste entre le dénuement de l'île et le caractère hors norme des ces œuvres. L'étude de la société pascuane révélera alors



que ses habitants construisirent des plates-formes et érigèrent ces statues monumentales en mobilisant des milliers de mètres cubes de matériaux, et notamment de bois. Mais, les abondants palmiers et grands arbres de l'île disparurent peu à peu. Sans plus de matériaux pour construire leurs bateaux, les habitants devinrent finalement prisonniers de leur île. La déforestation a entraîné l'érosion des terres, la baisse des rendements des cultures et finalement les famines. Une forte instabilité sociale s'en suivit, la démographie s'effondra, jusqu'à la disparition de cette civilisation.

Les archéologues Paul Bahn et John Flenley n'hésitent pas à tirer de l'expérience pascuane, une leçon pour notre monde :

« Les Pascouans ont fait pour nous l'expérience d'une croissance démographique sans frein, du gaspillage des ressources, de la destruction de l'environnement et de la confiance aveugle en leur religion pour s'occuper de l'avenir. Le résultat fut un désastre écologique qui a mené à l'effondrement démographique. [...] Devons-nous répéter l'expérience sur une grande échelle? [...] La personnalité de l'être humain ressemble-t-elle toujours à celle du bûcheron qui a abattu le dernier arbre ? »

Alors, notre civilisation risque-t-elle à son tour de connaître le même sort ? Nous n'en sommes fort heureusement pas encore arrivé là. Ces exemples servent à nous rappeler à quel point les sociétés humaines sont dépendantes de leur environnement.

Bien que les constats de l'activité humaine sur son environnement sont parfois, voire souvent alarmants, la situation n'en est pas pour autant désespérée. Mais il est primordial que la population prenne conscience de l'enjeu et s'y investisse véritablement.

"De même que la somme des petites pollutions individuelles peut avoir un impact pire que certaines catastrophes médiatisées, la somme des comportements civiques et des choix responsables peut infléchir la tendance générale "

Nicolas Hulot

I.3 – Finalités du développement durable

Le développement durable a comme finalité, d'après sa définition officielle, de permettre aux générations futures d'avoir un niveau de vie, si ce n'est meilleur, au moins équivalent à celui de la génération présente. Pour atteindre ce but, le développement durable va chercher un équilibre cohérent et viable à long terme entre ses trois enjeux que sont le respect de l'environnement, la performance économique, et la justice sociale. A chacun de ceux-ci correspondent des objectifs particuliers :

✓ **environnementaux** :

- la lutte contre le changement climatique et la protection de l'atmosphère : (développement d'énergies propres tel l'éolien, lutte contre les émissions de gaz à effet de serre, etc.)
- la préservation de la biodiversité, la protection des milieux et des ressources

✓ **économiques** :

- un développement suivant des modes de production et de consommation responsables (par exemple le commerce équitable)

✓ **sociaux** :

- la cohésion sociale et la solidarité entre territoires et entre générations
- l'épanouissement de tous les êtres humains

En ce qui concerne ce dernier point, la dimension sociale, c'est sans doute l'enjeu essentiel du développement durable. **« Le développement soutenable présuppose un souci d'équité sociale entre les générations, souci qui doit s'étendre, en toute logique, à l'intérieur d'une même génération »** (rapport Brundtland). L'équité sociale, c'est offrir des conditions de vie justes et équitables pour tous les hommes et femmes, afin qu'ils puissent accéder à leurs besoins fondamentaux : manger, boire, avoir un logement, se soigner, travailler, aller à l'école...

Pour atteindre ces différents objectifs, il appartient à la communauté internationale de poursuivre et d'amplifier les efforts collectifs pour que partout les mêmes principes s'imposent à tous les acteurs :

- ✓ **le principe de précaution** : mettre en œuvre en cas d'incertitude des procédures d'évaluation et des mesures préventives appropriées afin d'éviter des dommages à la santé humaine et à l'environnement
- ✓ **le principe de prévention** : prévenir les dommages liés à des accidents dont les risques sont connus
- ✓ **une gestion sobre et économe des ressources et richesses naturelles**

- ✓ **le principe de responsabilité** : s'assurer que les pollueurs paient pour les dommages qu'ils occasionnent à la santé humaine et à l'environnement (pollueur-payeur)
- ✓ **le principe de participation** : renforcer la participation des citoyens à la prise de décisions, mieux informer et mieux sensibiliser l'opinion au développement durable
- ✓ **le principe de solidarité** : lutter contre la discrimination, contre la pauvreté, éliminer l'exclusion sociale

Le développement durable s'applique à plusieurs niveaux. Ainsi on peut considérer ses objectifs en différenciant :

- ceux qui sont à traiter à l'échelle de la planète : rapports entre nations, individus, générations
- ceux qui relèvent des autorités publiques dans chaque grande zone économique (Union européenne, Amérique du Nord, Amérique latine, Asie...), à travers les réseaux territoriaux par exemple
- et enfin, ceux qui relèvent de la responsabilité des entreprises.

II / L'entreprise et le développement durable

Les entreprises sont de plus en plus exposées, en termes d'image de marque, de réputation, de risques juridiques et industriels. Et cela les oblige indirectement à reconsidérer leur mode de management, en adoptant notamment une stratégie s'inscrivant dans une démarche de développement durable.

II.1 – Concept et enjeux

L'entreprise est un acteur économique et social majeur de notre société. Quelle que soit son activité, elle consomme des ressources naturelles (matières premières, eau), de l'énergie, utilise des moyens de production, de transport, génère des rejets dans l'environnement. Le rôle des entreprises dans les menaces qui pèsent sur l'environnement est donc majeur. L'entreprise emploie également des hommes et des femmes pour effectuer un travail. Elle est une communauté humaine qui structure la société. L'entreprise naît, vit, et parfois meurt. Elle donne accès à l'emploi, au revenu et donc à la consommation et à l'investissement. Elle confère ainsi un statut dans la société. En résumé, l'entreprise est un acteur du développement économique et social, de la croissance, et de la consommation. Elle est par conséquent au cœur même des problématiques de développement durable.

Force est de constater aujourd'hui que les entreprises sont en grande partie responsables des dégâts occasionnés sur la nature (**Cf. Annexe 1 : les menaces sur l'environnement**). L'impact de l'entreprise au niveau social, bien que plus difficile à cerner précisément, demeure également important, en témoignent les très nombreux plans de licenciements que connaît le monde, plus particulièrement en cette période de crise. Les chiffres actuels en la matière sont alarmants puisqu'ils prédisent entre 800 000 et un million d'emplois touchés. Une partie est certes le fait de liquidations judiciaires ou d'entreprises en difficultés, mais une partie aussi incombe à des entreprises largement bénéficiaires. Mais si l'entreprise a de grandes responsabilités dans la dégradation de l'environnement, que ce soit au niveau écologique ou social, cela signifie qu'elle possède d'un autre côté une capacité d'intervention pouvant se révéler particulièrement efficace en faveur du développement durable : elles participent directement au développement économique des territoires par leurs investissements et l'implantation de leurs sites de production, elles créent du travail et de l'emploi, offrant ainsi aux populations locales de nouvelles opportunités d'enrichissement et de participation à la vie économique du pays. A travers les conditions de travail qu'elles proposent à leurs salariés et exigent de leurs sous-traitants, elles favorisent ou non le respect et la diffusion des droits humains. Les entreprises sont de plus des vecteurs essentiels de diffusion et de partage de la richesse monétaire, de l'innovation, des

technologies, des savoirs-faire, des compétences et, bien sûr, de biens et services utiles au bien-être des populations.

Le développement durable est aujourd'hui devenu un élément incontournable du management stratégique des entreprises. Celles-ci doivent désormais mettre en œuvre une stratégie visant une performance multidimensionnelle, à savoir non pas seulement économique, mais aussi sociale (ou sociétale) et écologique, c'est-à-dire suivant des objectifs :

- **sociaux (ou sociétaux)** : améliorer les conditions de travail, mettre en place des politiques de rémunération, de non-discrimination, favoriser la sécurité, réduire les nuisances, respecter des cultures, ...
- **économiques** : diminuer ses coûts, améliorer sa compétitivité, conquérir de nouveaux marchés, respect des principes de saine concurrence (absence de corruption, d'entente, de position dominante, etc.), ...
- **environnementaux (ou écologiques)** : maîtriser les impacts environnementaux de son activité, se mettre en conformité avec la réglementation,...

Une stratégie de développement durable implique une manière de gérer sur le long terme, et qui équilibre les intérêts des différents partenaires. Elle s'oppose à l'objectif de maximisation de la valeur « actionnariale » de l'entreprise, c'est-à-dire son cours boursier.

La notion de développement durable s'inscrit dans la logique de la théorie des parties prenantes (ou *stakeholders* en anglais). L'entreprise est en effet au cœur de tout un réseau de partenaires (clients, fournisseurs, employés, actionnaires, Etat, collectivités, citoyens,...). La démarche de développement durable va s'efforcer de concilier constamment les intérêts, potentiellement contradictoires, de l'ensemble des parties prenantes.

Dans le cadre de l'entreprise, l'enjeu du développement durable est triple. Il s'agit :

- **d'accroître sa performance économique**, par exemple grâce à une stratégie d'innovation
- de **développer son efficacité environnementale** : maîtrise de ses consommations et rejets, des risques qu'elle fait courir autour d'elle, prise en compte des impacts environnementaux de son activité...
- de **favoriser le développement social** : prise en compte de ses impacts sociaux (embauches, licenciements,...)

La finalité du développement durable pour une entreprise est de s'assurer un développement maintenu dans le temps, respectueux d'un système de valeurs sociales et environnementales, dans une logique de progrès continu, tout en impliquant des acteurs internes et externes à l'entreprise. Le développement durable dans l'entreprise s'effectue au travers du concept relativement récent de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

II.2 – La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

Pour les entreprises, engager une démarche de développement durable, c'est rechercher une performance non seulement financière, mais aussi sociale et environnementale. C'est ce qu'on appelle la responsabilité sociale des entreprises (RSE); l'intégration des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise.

Depuis une dizaine d'années la RSE prend une importance croissante dans les pratiques et les discours des organisations. On constate en effet un intérêt grandissant et affirmé des entreprises pour leurs parties prenantes (l'ensemble de leurs partenaires) et plus globalement, pour le développement durable. Mais, malgré tous les travaux dont il fait l'objet, le concept de RSE reste un concept large et parfois confus. Bien que caractérisé par une communication importante sa compréhension reste en effet souvent vague. Alors que représente-t-il concrètement ?

La Responsabilité Sociale des Entreprises (de l'anglais *Corporate Social Responsibility*) s'est développée sous l'impulsion d'organisations internationales, et notamment de la Commission Européenne, qui lui a donné comme définition officielle : « ***l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes les parties prenantes internes et externes*** » (Livre vert de la Commission Européenne – 2001). Son approche est à la fois juridique (respecter le cadre légal) et gestionnaire (intégrer les intérêts, quelques fois contradictoires, des différents partenaires). Les entreprises doivent contribuer à protéger l'environnement et « améliorer la société », de leur propre initiative. Et cela en liaison avec les parties prenantes que sont les salariés, dirigeants, partenaires économiques, ONG, actionnaires, autorités publiques, etc...

La RSE concerne tous les domaines d'activité de l'entreprise. Cette dernière ne doit pas uniquement se préoccuper de sa rentabilité économique (comme ce fut très souvent le cas et comme ça l'est encore parfois) mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux. C'est pourquoi l'expression de responsabilité sociétale se substitue parfois à celle de responsabilité sociale, plus restrictive. L'entreprise est effectivement responsable de ses impacts directs comme indirects sur la société. Elle n'est pas seulement un agent de production mais aussi une organisation sociale et un système politique.

La mise en œuvre d'une politique de RSE pour une entreprise conduit à l'élaboration d'une nouvelle stratégie. Son processus d'application s'effectue en trois étapes :

- définir des orientations et fixer des objectifs d'amélioration et, le cas échéant, s'engager dans des démarches volontaires collectives
- mettre en œuvre des programmes d'action pour modifier ses pratiques et construire les dispositifs de reporting qui permettent d'en rendre compte en s'appuyant sur ses parties

prenantes. Pour établir des diagnostics ou atteindre des objectifs, les entreprises peuvent recourir à leurs parties prenantes. Concrètement cela peut les conduire à monter des partenariats avec des ONG, spécialistes des questions environnementales ou sociales...

- faire un diagnostic social et environnemental (conditions de travail, parité au sein de l'entreprise, politique anti-discrimination, consommation d'énergie, d'eau ou émissions de gaz à effet de serre,...)

Les entreprises françaises ont longtemps accusé un retard dans la façon dont elles appréhendaient la RSE, réduisant souvent leur actions à de la formation. Rares en effet sont les entreprises qui ont engagé de vraies démarches de responsabilité sociale et environnementale ayant des impacts sur les pratiques et les processus aussi bien dans le domaine des ressources humaines que dans celui des pratiques commerciales ou de la production.

Pour remédier en partie à ce retard, un article de loi limite le concept volontariste de la RSE puisqu'il exige l'application d'une politique de RSE pour les entreprises cotées en bourse. Ces dernières sont ainsi sommées, par l'article 116 de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques de 2001, d'indiquer dans leur rapport annuel un certain nombre d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leur activité. Les entreprises concernées doivent fournir des informations concrètes, et si possible, quantifiées, de leur activité sur le pilier environnemental comme sur le pilier social.

La RSE se traduit par des pratiques fondées sur des valeurs éthiques et de respect de toutes les parties prenantes (employés, fournisseurs, clients, actionnaires, collectivités, ONG, etc.) et de l'environnement. Aujourd'hui, les entreprises s'impliquent donc de manière plus large, sous la pression de la loi, des médias, des organismes régulateurs, mas aussi parce qu'elles sont conscientes que la RSE, et notamment l'investissement socialement responsable, peuvent devenir des leviers de performance.

L'exemple de BNP Paribas .

Dans son rapport de 2001, le groupe bancaire consacrait déjà une large place au développement durable :

« Si le concept de développement durable ne s'est imposé que récemment en France, BNP Paribas s'est affirmé traditionnellement comme entreprise citoyenne et assume sa responsabilité sociale de longue date (...). Cet engagement de BNP Paribas pour le développement durable se traduit par l'élargissement de sa responsabilité, au-delà des seules obligations légales et réglementaires, à l'égard de toutes les parties prenantes, notamment au travers des impacts sociétaux et environnementaux de ses activités ».

II.3 – L'investissement socialement responsable (ISR)

L'investissement socialement responsable (ISR) fait partie intégrante de la RSE. Certains parleront d'investissements éthiques, d'autres d'investissements durables, socialement responsables, ou encore soutenables. Quoi qu'il en soit, derrière toutes ces variantes, on retrouve toujours le même socle fondateur : **la prise en compte de considérations éthiques et sociales, au-delà des objectifs financiers traditionnels, dans les décisions d'investissement ou de placements.**

L'intégration de ces critères autres que financiers dans les décisions d'investissement est apparue pour la première fois aux Etats-Unis, dans le courant du 19^{ème} siècle, sous l'action des *quakers* américains, qui refusaient d'investir dans les deux marchés les plus rentables de l'époque, à savoir l'armement et le commerce d'esclaves. Par la suite, le mouvement s'est perpétué à la suite de la pression exercée par les congrégations religieuses qui refusaient d'investir dans des actions « du péché », et qui excluaient d'emblée de leur politique d'investissement les entreprises actives dans l'alcool, le tabac, le jeu, l'armement et la pornographie. Progressivement les champs d'exclusion se sont élargis à d'autres secteurs d'activité, à d'autres zones géographiques et à d'autres investisseurs. C'est depuis le début des années 90 que l'ISR connaît un essor considérable.

Il est constitué de deux grands types d'investissements :

➤ **les fonds éthiques** : ils sont caractérisés par la volonté de l'investisseur de connaître précisément la destination de son placement (où est-il placé, que finance-t-il, quel type de projet, quelle entreprise ?). En fonction de la méthode utilisée pour le choix de l'investissement, ces fonds peuvent être déclinés en trois catégories :

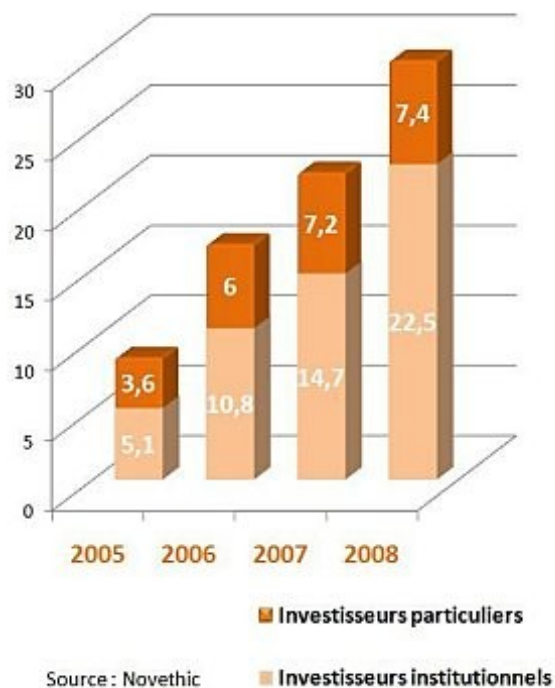
- *Méthode exclusive* : elle consiste à exclure certains secteurs (tabac, armement, nucléaire,...) ou certaines sociétés sur des critères éthiques, qu'ils soient moraux, environnementaux ou liés à leurs pratiques (travail des enfants, licenciements abusifs,...)
- *Méthode discriminante* : elle consiste à rechercher les entreprises les plus avancées, montrant des résultats concrets en terme de mise en œuvre des pratiques de RSE
- *Méthode proactive* : elle vise à multiplier les initiatives auprès des entreprises pour les convaincre d'initier ou d'améliorer leurs pratiques d'ISR

Si, parmi les fonds éthiques, l'approche discriminante est celle qui se développe le plus actuellement, notamment en Europe, la méthode exclusive est encore dominante aux Etats-Unis, où les fonds éthiques représentent environ 14 % de la capitalisation boursière américaine.

➤ **les fonds de partage** : ce sont des fonds qui peuvent investir dans tous les types de sociétés, y compris ceux qui ne correspondent pas aux critères de RSE. Cependant, ces fonds reversent une partie des droits d'entrée, des frais de gestion ou de la performance à des œuvres caritatives, humanitaires ou de développement durable.

L'expérience actuelle démontre que l'ISR résiste bien dans un contexte de crise financière et économique, et qu'il procure une bonne sécurité des placements. Les ISR sont depuis quelques années en forte progression. Ainsi, en Europe, leur montant total est passé de 336 milliards à 1 033 milliards d'euros sur la période 2003-2005. La part des ISR dans les encours globaux européens est estimée à 10 - 15 %. Les encours ISR français se montaient à 29,9 milliards d'euros fin 2008, selon le site *Novethic*. L'ISR a ainsi progressé de 37% en un an, une évolution qui se compare favorablement à l'évolution des encours gérés pour compte de tiers en France, lesquels ont reculé de 11% l'an dernier. La France se classe au quatrième rang des pays européens en terme d'ISR, loin derrière les Pays-Bas et le Royaume-Uni.

Evolution des encours ISR en France
(en milliards d'euros)



Une enquête, menée par Eurosif, met en avant trois déterminants principaux à l'ISR. Le premier c'est la conviction de la communauté financière que le modèle économique de l'ISR est crédible, le second la montée en puissance de réglementation incitant en particulier à plus de transparence et enfin le développement de l'intégration des dimensions sociales, environnementales et éthiques dans la gestion.

L'ISR permet d'agir sur les pratiques des grandes entreprises, de ramener l'économie mondialisée et de plus en plus distante des préoccupations de la société dans un champ plus citoyen. Il permet de reconstruire le lien, oublié dans cette mondialisation financière, entre l'investisseur et le projet de développement. La mise en place d'un cadre définissant de manière légale l'investissement responsable devient peut-être une réelle nécessité pour permettre de préserver l'ISR de dérives commerciales et ainsi garantir la pérennité du concept.

II.4 – L'intérêt du développement durable pour l'entreprise

« Le monde évolue, les niveaux d'exigence croissent, de nouveaux risques apparaissent, des opportunités nouvelles sont à saisir. Il faut nous adapter en permanence et progresser en rythme avec nos partenaires de tous horizons. C'est à cette condition que le développement durable deviendra un véritable avantage compétitif pour l'entreprise et qu'il contribuera à la création de valeur. »

Philippe Citerne, Directeur Général délégué de la Société Générale

L'engouement récent et croissant des entreprises pour le développement durable laisse à penser qu'il existe des raisons allant au-delà du caractère philanthrope des dirigeants. Le développement peut apporter un véritable intérêt à l'entreprise. Celle-ci peut en effet en faire, notamment au travers du processus de RSE, un outil stratégique. Pour cela, elle doit en tirer, comme l'évoque le directeur général délégué de la Société Générale Philippe Citerne, un avantage concurrentiel en termes de création de valeur. Le développement durable est en effet censé permettre de réaliser différents types de bénéfices :

✓ **un gain d'image et de réputation** : de plus en plus soumise à la critique, aux exigences et au contrôle des consommateurs, des citoyens, des défenseurs de l'environnement, aux normes sociales, l'entreprise a semble-t-il beaucoup à gagner à rendre des comptes sur ses pratiques et choix d'investissement.. Par exemple, un sondage (CSA réalisé en 2003 pour *ParisObs*) montre que la pollution est la première inquiétude pour 40 % des parisiens (juste après l'emploi pour 42 % des sondés). Puisque les citoyens, potentiellement consommateurs, sont sensibles aux problèmes environnementaux, ils ne devraient pas manquer d'être sensibles aux démarches de développement durables mises en œuvre par les entreprises. Il ne reste plus alors pour celles-ci qu'à développer une communication pour transformer la démarche développement durable en avantage concurrentiel.

✓ **un gain de parts de marché** : ce bénéfice découle notamment du gain de réputation que l'on vient de voir. Mais, l'entreprise peut également développer des activités liées au développement durable. Le développement durable permet également à l'entreprise d'augmenter ses performances commerciales et financières. Il peut aussi engendrer une hausse de sa demande publique.

✓ **une baisse des charges** : en luttant contre le gaspillage par exemple, l'entreprise va réduire ses charges d'exploitation

✓ **la possibilité de nouveaux bénéfices** : Les entreprises peuvent par exemple investir dans des technologies propres comme les énergies renouvelables, ou chercher à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre. Cette dernière solution leur permet, grâce au marché du

carbone, de convertir cet effort en crédits carbone, pouvant être revendus sur le marché du carbone aux entreprises désireuses d'acheter des « permis de polluer » qui évite à ces dernières une amende. Ce système (entré en vigueur en 2005 dans l'Union Européenne) a été mis en place pour permettre aux pays signataires des accords de Kyoto de tenir leurs engagements.

✓ **Une réduction des risques** : dans une logique de dialogue et d'amélioration continue, et en respectant la réglementation, notamment les normes, l'entreprise va réduire ses risques juridiques, industriels et économiques

✓ **Des bénéfices internes** : réduction des coûts de production, renforcement de la culture d'entreprise et de la motivation du personnel, intensification de la créativité, innovation de produits et technologies,...

L'intégration pour une entreprise du développement durable, aussi appelé RSE, dans sa stratégie relève à la fois d'opportunités et d'une manière de réduire ses risques. Opportunités parce qu'en suivant la voie du développement durable, elle répond de mieux en mieux aux attentes de son marché, de ses partenaires et d'autres parties prenantes. En réduisant ses risques (notamment liés au non-respect de la législation ou aux plaintes de clients et d'associations diverses), elle rassure également ses différentes parties prenantes. Au bout du compte, en collant mieux à une réalité présente, ainsi qu'à son évolution certaine, l'entreprise accroît sa performance à long terme.

Le développement durable permet à l'entreprise de posséder une meilleure connaissance des ressources environnementales mais aussi humaines, que lui procure son territoire, et en tirer profit.

Deuxième Partie : Le développement durable et la gestion des ressources humaines

Le concept de développement durable n'est pas si récent que ça puisqu'il remonte aux années 1970. Malgré cela, sa dimension sociale a longtemps été, et reste encore parfois négligée. La gestion des ressources humaines (GRH) est la fonction qui s'occupe de gérer le « social » de l'entreprise, un des trois piliers du développement durable. Elle est par conséquent inscrite au cœur même de ce concept de développement durable. La recherche d'un développement durable ne peut donc que s'appuyer sur la GRH. Comment la prise en compte du développement durable affecte-t-elle la GRH dans ses pratiques? Quel peut-être le rôle de la GRH dans la mise en place du développement?

I / La GRH : une fonction stratégique dans l'entreprise

I.1 – La fonction Ressources Humaines

La fonction RH est celle qui s'occupe de gérer la compétence humaine au sein de l'entreprise. Or, cette compétence humaine est la première ressource de l'entreprise, mais c'est également la plus complexe à gérer, et cela pour des contraintes qui sont de plusieurs ordres :

- juridique
- technique
- financier
- psychologique et morale
- sociologique

La fonction RH est celle qui crée les conditions d'une adéquation et d'une participation dynamique des salariés aux objectifs et à la stratégie de l'entreprise. Elle suscite et fait évoluer les repères collectifs : elle gère les relations sociales, développe la solidarité et l'appartenance à l'entreprise. Elle intervient au niveau quantitatif : gérer les effectifs et la masse salariale ; mais également au niveau qualitatif : gérer les compétences, favoriser la motivation, susciter la solidarité avec l'entreprise... Et cela à court, moyen et long terme.

La GRH permet :

- une optimisation de l'organisation dans l'entreprise : elle définit les effectifs et compétences nécessaires, recrute, gère les carrières
- une optimisation des ressources : elle forme, adapte les savoirs-faire
- une augmentation des performances grâce à la recherche de la motivation des employés

(amélioration des conditions de travail, mise en place de formes de reconnaissance et de rémunération,...)

La répartition des effectifs selon leur mission dans la fonction RH

Missions RH	2003
Administration et paye (gestion des frais, des temps,...)	36,1%
Politique et gestion RH (appréciation, emploi et compétences, rémunération, contrôle budgétaire)	23,2%
Formation	17,00%
Hygiène – Sécurité et conditions de travail	8,5%
Recrutement	8,4%
Relations avec les partenaires sociaux	4,6%
Communication interne	2,2%

Source : D'après Cegos, *Présentation de l'enquête fonction Ressources Humaines*, éditions 2003 (p.8)

Une caractéristique nouvelle de la fonction RH est son exposition grandissante au public. Les pratiques de GRH sont en effet soumises à une forte pression sociale du fait de leur lien souvent direct avec des problèmes de société. On peut ainsi citer le cas de Danone qui en 2001, après avoir annoncé de nombreux licenciements en France alors qu'elle dégagait d'importants bénéfices, a vu son volume de ventes de produits frais chuter de 10% suite à un boycott de la population. Un autre exemple, celui du système d'évaluation mis en place par IBM et conduisant à licencier les collaborateurs relativement moins performants (*Cf. Annexe 3 : Les systèmes de classements forcés : le cas IBM*). Cette pratique a été violemment critiquée dans les médias français, du fait de son lien direct, comme pour le cas de Danone, au problème sociétal qu'est le chômage. Les parties prenantes (ONG, syndicats, associations de défense des Droits de l'Homme, etc.) peuvent ainsi exercer une pression sur une entreprise dont les pratiques de GRH seraient considérées comme « non responsables » ou non conformes aux normes éthiques en vigueur.

La GRH s'avère d'autant plus une fonction stratégique avec la conjoncture économique et sociale actuelle. Celle-ci se caractérise aujourd'hui par deux tendances principales auxquelles la GRH doit faire face. Tout d'abord le chômage, notamment des jeunes et de longue durée. De plus, la situation semble s'aggraver avec la crise que l'on connaît actuellement. La seconde grande tendance, c'est le vieillissement de la population qui, couplée à une baisse de l'arrivée des jeunes sur le marché du travail, engendre par conséquent une forte baisse de la population active.

La contribution de la GRH au développement durable peut s'avérer très importante (nous le verrons par la suite), mais peut toutefois connaître certaines limites et certains freins liés :

- aux effets économiques et sociaux de la mondialisation (ex : les délocalisations)
- à la concurrence des entreprises n'ayant pas de stratégie de développement durable
- à la tendance à l'éclatement de l'entreprise
- à la pression financière spéculative
- à une présentation exclusivement éthique et anti-économique du développement durable
- à un encadrement qui perçoit parfois la GRH comme une menace

L'intégration du développement durable dans la GRH consiste en fait en la prise en compte et la recherche du bien-être des salariés, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines motivante afin d'accroître leur productivité. Et cela s'effectue à plusieurs niveaux : lors du recrutement comme de l'intégration puis de la vie dans l'entreprise.

I.2– Une GRH face à de nouveaux défis

➤ *La gestion de la diversité*

L'entreprise intègre de plus en plus à sa politique de GRH cette question de la gestion de la diversité. Un certain nombre de dispositifs RH sont en effet mis en place pour favoriser la diversité dans les entreprises.

La gestion de la diversité comprend la lutte contre les discriminations de toutes sortes. En effet, on constate aujourd'hui encore de nombreuses discriminations (raciales, ethniques, sexuelles, religieuses, etc...), que ce soit au recrutement ou au sein de l'entreprise (postes, salaires,...). Pour éviter ces dernières, la GRH doit mettre en place des systèmes d'alerte servant à repérer les dérives, des tableaux de bord (par exemple des statistiques concernant les salaires et leur évolution en fonction du sexe). En ce qui concerne les discriminations à l'emploi, des mesures telles celles du CV anonymes ou du système de quota (discrimination positive) peuvent être mises en place pour y remédier.

L'entreprise se doit aujourd'hui de rebâtir ses fondements en termes d'organisation et de gestion du travail, afin que cette diversité culturelle et sociale, loin d'être une contrainte ou un thème de communication, devienne une réalité bénéfique à l'entreprise. Il convient pour ce faire de revoir la structure des entreprises, le mode d'organisation mais aussi de modifier les habitudes et comportements.

➤ *La solidarité intergénérationnelle*

Un des thèmes majeurs actuels auxquels sont confrontées les entreprises françaises dans leur GRH est la gestion des seniors. La question des générations en entreprise est au cœur des enjeux de demain en matière de développement et de gestion des entreprises. La gestion du vieillissement du personnel et de son rapport avec les nouvelles générations se pose désormais de manière cruciale au sein d'organisations en pleine mutation. Pendant plus de 20 ans, syndicats, salariés, pouvoirs publics et entreprises ont cherché à faciliter le départ des seniors de l'entreprise comme réponse structurelle au problème du chômage des jeunes, notamment à l'aide du système de pré-retraite. Ceci a eu pour effet un taux d'emploi des seniors particulièrement bas par rapport à d'autres pays comme les Etats-Unis ou le Japon par exemple. Ils font partie, avec les plus jeunes, des plus touchés par le chômage. L'Union Européenne, et la France en particulier, ont pris des mesures pour lutter contre ce problème (*Cf. Revue-Synthèse de presse*)

➤ L'apparition de problèmes inédits

Dans un contexte de mondialisation, et donc d'internationalisation des opérations de gestion, la GRH est confrontée à de nouveaux problèmes, dépassant cette fois le strict cadre de l'entreprise. Pour faire face à ces problèmes inédits, l'entreprise doit :

- tenir compte de ce qui se passe en dehors de l'environnement strictement professionnel,
- construire des partenariats avec des acteurs (tels que les ONG) qui n'étaient jusqu'alors que rarement intégrés dans les politiques de ressources humaines,
- agir de manière plus coordonnée en interne comme en externe pour arriver à gérer un problème global qui dépasse le périmètre classique de la fonction

Un bel exemple de ce type de nouveaux problèmes nous est donné par le groupe Lafarge :

L'exemple de Lafarge en Afrique

A la suite de son développement, le groupe français Lafarge, spécialiste du ciment, est présent dans 12 pays africains, ce qui représente 10 % de son effectif global. Très vite l'entreprise a dû faire face au problème du sida, première cause de décès sur les chantiers. Ce problème de santé publique se confond alors complètement avec la gestion de l'hygiène et de la sécurité, l'entreprise se trouvant affectée de manière directe (décès, absentéisme) ou indirecte (démotivation) par la maladie. Afin de gérer cette crise, l'entreprise décide de mettre en place une véritable politique de lutte contre le sida dans ses filiales africaines. Cette démarche déborde largement le cadre des prérogatives de GRH habituelles et s'étend parfois même au-delà des sites industriels, aux familles et dans les villages des employés. Une politique s'appuyant sur des partenariats avec les pouvoirs publics locaux et une ONG (en l'occurrence Care France) est alors déployée pour lutter contre ce nouveaux problème. Il s'agit à la fois de faciliter le dépistage de la maladie de manière confidentielle et anonyme, de faire en sorte que les employés atteints par la maladie puissent accéder à des traitements appropriés tout en diminuant l'étendue de l'épidémie grâce à des mesures préventives.

La GRH ne peut s'inscrire dans une optique de développement durable qu'à condition de faire face aux nouveaux défis que lui imposent les évolution du contexte social et démographique.

II / Une GRH au service du développement durable

La GRH peut se révéler un outil efficace pour l'application et la propagation des valeurs d'un développement durable dans l'entreprise. Elle peut notamment fixer des objectifs en la matière, que ce soit en terme de GPEC, recrutement, conditions de travail, etc... (Cf. Annexe IV : feuille de route du groupe Casino)

II.1 – La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC)

L'intégration du développement durable dans la gestion des ressources humaines se fait notamment par le biais de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences.

La gestion des emplois et compétences (GPEC) est un concept relativement récent, puisqu'elle a été instaurée en janvier 2005 par la loi de programmation pour la cohésion sociale (plus connue sous le nom de loi Borloo). Cette dernière prévoit notamment l'obligation, pour les entreprises ou groupes d'au moins 300 salariés, d'organiser tous les trois ans des négociations de GPEC. Ainsi, depuis 2005, plus de 210 accords de GPEC ont d'ores et déjà été conclus. La négociation doit porter sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires. Mais elle doit aussi et surtout porter sur la mise en place d'un dispositif de GPEC ainsi que les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier de formation, de validation des acquis et de l'expérience (VAE), de bilan de compétences et d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

La GPEC doit permettre aux entreprises d'anticiper les mouvements d'effectifs dans les 3 à 5 ans à venir pour pouvoir y faire face tout en répondant à leurs besoins. Elle a donc comme objectif de décrire et analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer, d'analyser et d'anticiper les décisions concernant les ressources humaines. Elle vise pour ce faire :

- une meilleure adaptation des compétences aux emplois
- une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques
- une meilleure synthèse entre facteurs de compétitivité, organisation qualifiante et développement des compétences des salariés
- une meilleure gestion des carrières
- une réduction des risques et coûts liés aux déséquilibres
- la prévision d'actions d'ajustement nécessaire

Concrètement, pour mettre en place un GPEC efficace, il est important de :

- effectuer un état des lieux de tous les postes : savoir exactement qui fait quoi dans l'entreprise
- déterminer l'écart poste à poste, à savoir qui devrait faire quoi au niveau humain; si des fiches de fonctions existent
- combler l'écart entre ces deux premiers points par de la formation et des actions participatives des collaborateurs
- déterminer des objectifs et une stratégie pour l'entreprise
- faire une projection à 5 ans à l'aide d'une pyramides des ages
- anticiper les départs et préparer les mutations ou entrées de nouveaux collaborateurs.

La formation fait donc partie intégrante de la GPEC. Pour cela, il existe le droit individuel à la formation (DIF), dispositif mis en place en 2004, et destiné à permettre aux salariés de suivre des actions de formation professionnelle continue. Tout salarié disposant d'au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise peut faire valoir ce droit, correspondant à 20 heures de formation par an.

Largement plébiscitée en France, la GPEC, de par sa nature et son orientation prospectives, se constitue en véritable levier de déploiement du développement durable dans les entreprises.

II.2 – La gestion des rémunérations et des conditions de travail

Rémunération

La rémunération est au centre de la relation contractuelle. Tandis qu'elle représente pour l'entreprise la charge la plus importante et la valeur donnée au travail, pour le salarié elle représente la source du niveau de vie et la mesure de reconnaissance du travail.

En perspective de développement durable, la politique de rémunération vise à dépasser la simple équation contribution/rétribution. Elle a pour objectif de traiter la rémunération comme le gage d'un rapport de travail durable, de donner la primauté à la politique de rémunération sur les fluctuations du marché et les « promotions » de la politique de l'emploi. Enfin, elle doit générer un sentiment de sécurité, d'équité, et inciter à l'engagement pour l'entreprise.

Une politique de rémunération « durable » doit s'appuyer sur des repères constants et durables. Un des moyens de reconnaître le rôle des ressources humaines dans les résultats de l'entreprise est la prime collective d'intéressement.

Au niveau individuel cette fois, un suivi régulier doit avoir lieu, grâce notamment à l'entretien annuel d'évaluation. La rémunération doit servir à :

- reconnaître les compétences et les acquis de chacun
- les résultats mais aussi et surtout les efforts de chacun

Conditions de travail

Les conditions de travail englobent tout ce qui constitue le cadre et l'environnement physique, technique, organisationnel de la production.

Parmi ces conditions de travail, on retrouve l'hygiène et la sécurité. Les mesures pour renforcer celles-ci é représentent bien sûr un coût pour l'entreprise. Mais l'insécurité et la pénibilité ont elles aussi un coût. Aménager des conditions de travail convenables est dans l'intérêt de l'entreprise puisque cela engendre une meilleure productivité, une amélioration de la qualité, plus d'initiatives,... et au total une compétitivité renforcée.

Dans les conditions de travail on retrouve également l'aménagement du temps de travail. L'application du développement durable en la matière conduit à rechercher la convergence entre d'un côté les contraintes de l'entreprise, et d'un autre côté les aspirations des salariés et la qualité de vie sociale. Une politique de développement durable va donc utiliser des dispositifs tels que l'utilisation du temps partiel, l'annualisation du temps de travail, les horaires variables,...

II.3 – Le recrutement

Recruter est un investissement à long terme : c'est acquérir des compétences pour le présent mais aussi des capacités à évoluer et à soutenir le développement de l'entreprise. Le recrutement est donc toujours une décision stratégique. Et l'application d'une stratégie de développement durable n'est pas sans conséquences dans la manière de recruter. La mise en place d'une politique de recrutement « durable » est aujourd'hui devenue un enjeu essentiel pour les entreprises.

S'engager dans une politique de recrutement dite « responsable », c'est proposer un recrutement portant des valeurs éthiques et respectant scrupuleusement les droits des candidats et le respect de l'individu. Dans une perspective de développement durable, le profil personnel compte autant que le profil technique. Le recrutement ne va pas sans intégration : poste et personnes doivent s'ajuster l'un à l'autre.

Un recrutement rentrant dans le cadre d'une politique de développement durable c'est :

- tout d'abord une sensibilisation et une formation des dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux des principes de non-discrimination et de diversité
- le respect du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle
- une diversité des profils : chercher à refléter la diversité (ethnique, culturelle,...) de la société française, et cela aux différents niveaux de qualification

Une stratégie de recrutement « responsable » a comme but de former une communauté de travail équilibrée et solidaire dans la durée. Le recrutement doit donc s'effectuer de manière à ce que la pyramide des âges de l'entreprise soit la plus équilibrée possible. Or cela devient un enjeu encore plus important aujourd'hui avec le vieillissement de la population. Avec une forte hausse des départs en retraites (*papy-boomers*) conjuguée à une diminution de l'arrivée de jeunes sur le marché du travail, la population active chute. Cela a pour conséquence de favoriser une augmentation de l'intensité concurrentielle en ce qui concerne le recrutement. Les entreprises doivent donc s'efforcer d'avoir une politique de recrutement attractive.

L'adoption d'une politique de recrutement « responsable » a comme objectif pour l'entreprise de se retrouver dans une position d'avantage compétitif face aux concurrents. Les entreprises doivent mettre en avant cette politique de recrutement afin de la transformer en avantage concurrentiel.

II.4 –La GRH au service de la performance globale

La GRH peut avoir un rôle à jouer sur l'amélioration de la performance « durable » globale de l'entreprise, c'est-à-dire économique, sociale et écologique. En ce qui concerne ce dernier point, la GRH peut en effet améliorer la performance environnementale, ou écologique, en sensibilisant et formant le personnel aux bonnes pratiques environnementale.

Mais la GRH va surtout avoir un rôle à jouer sur la performance sociale, améliorant ainsi la performance économique. L'investissement dans les pratiques de GRH s'impose de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises d'augmenter leur productivité et d'accroître leur capacité concurrentielle. Il s'agirait même, selon plusieurs analystes, de l'un des leviers stratégiques les plus malléables dont disposent les dirigeants pour améliorer la rentabilité de leur entreprise.

Les décisions de GRH deviennent de plus en plus stratégiques, c'est-à-dire qu'elles se font dans le but précis de rendre la GRH performante. Les effets de ces décisions sur la performance globale de l'entreprise sont difficiles à identifier. On dispose toutefois aujourd'hui de plusieurs travaux qui permettent d'établir des relations entre la politique RH d'une entreprise, ou en d'autres termes la performance sociale, et sa performance économique.

Ces analyses démontrent que la performance sociale de l'entreprise aurait comme conséquence de favoriser la motivation du personnel, son implication, son sentiment d'appartenance à l'entreprise, sa satisfaction au travail. Et s'en suivrait donc de tout cela une augmentation de la productivité des salariés, donc de la compétitivité de l'entreprise en général. Les études réalisées portent la plupart du temps sur un horizon temporel assez long. On constate en effet relativement peu d'études centrées sur l'analyse des relations entre décisions de GRH et performances financières à court et moyen terme des entreprises.

Sur le plan théorique cette fois, la question de la contribution de la performance sociale, donc des pratiques de GRH, aux résultats de l'entreprise renvoie à un débat qui se résume, selon Delery et Doty (1996) en trois points :

- ✓ **perspective universaliste** : vision selon laquelle certaines pratiques de GRH sont, indépendamment du contexte stratégique, toujours supérieures à d'autres et toutes les organisations doivent adopter ces « *best practices* ». L'approche universaliste voudrait que les pratiques de GRH exercent un effet positif chaque fois qu'on les applique. Parmi les pratiques RH les plus souvent citées pour leur caractère stratégique notons les activités liées à la rémunération incitative, la participation des employés, la formation et le développement de la main d'œuvre, ainsi que l'aspect sécurité.
- ✓ **perspective contextualiste (ou contingente)** : elle nuance un peu l'approche universaliste pour être efficaces en suggérant que les politiques et pratiques de GRH doivent être, pour être efficaces, cohérentes avec d'autres dimensions de l'organisation (notamment avec le

positionnement stratégique)

- ✓ **perspective configurationnelle** : elle s'attache à mettre en valeur des ensembles de pratiques plutôt que des pratiques individuelles. Les pratiques de GRH auraient un effet synergique (renforcement mutuel) entre elles. Cet effet de synergie entre les pratiques, ajouté à leur interaction avec la stratégie, conduirait à une meilleure performance de l'entreprise

Les analystes Delery et Doty ont testé ces trois perspectives théoriques en administrant un questionnaire auprès de 1050 entreprises du secteur bancaire. Ils ont mesuré trois séries : les pratiques de RH, les variables stratégiques et les indicateurs de performance. Selon les auteurs, c'est le modèle d'universalité qui explique le plus fortement les variations de la performance des entreprises. En d'autres termes, à différentes pratiques de GRH, donc à différentes performances sociales, correspondent différents niveaux de performance.

Ces résultats restent toutefois à prendre avec vigilance. La relation entre performance sociale et performance économique souffre indubitablement d'un manque de preuves empiriques. Cependant, la GHR apparaît finalement comme le véritable cœur d'un processus de boucles vertueuses grâce auxquelles l'entreprise peut construire, maintenir et développer une véritable « performance durable ». Les dimensions sociales, environnementales et écologiques du développement durable ne doivent donc pas être considérées comme cloisonnées, la GRH se contentant d'assurer le volet social de la gestion du développement durable. Au contraire, il s'agit d'articuler les synergies entre ces trois piliers et la GRH se trouve aujourd'hui dans une position stratégique pour jouer le rôle de moteur de la politique de développement durable.

III / Le développement durable au service de la GRH

Les leviers au moyen desquels le développement durable peut bénéficier à la performance des ressources humaines sont nombreux. Le développement durable au service de la GRH passe par trois principaux chemins que sont le leadership, les comportements citoyens dans l'entreprise et enfin la réputation externe de l'entreprise.

III.1 – Une construction de sens et un renforcement du leadership

« Attentif aux évolutions de fond de nos sociétés, nous avons fait du développement durable et des valeurs éthiques, à la fois la signature de Dexia et la pierre de touche de l'ensemble de notre stratégie. Ainsi, la signature –Dexia, Banque du développement durable– se décline tant en interne, avec une mobilisation de l'ensemble des équipes et le développement social au sein de l'entreprise, qu'en direction de nos clients, qui attachent aujourd'hui de plus en plus d'importance aux valeurs éthiques et notamment au développement durable... Il correspond chez Dexia à une démarche globale, intégrée et transversale, que nous considérons comme un facteur d'innovation, de motivation, de responsabilité sociale et sociétale parmi nos équipes. Il fait partie intégrante du socle commun de valeurs qui fonde notre identité, aux côtés de notre dimension européenne, de notre sens du long terme et notre attachement aux valeurs d'humanisme »

Pierre Richard, Président du comité de direction de Dexia

Comme c'est le cas avec cet exemple de la banque Dexia, le développement durable dans l'entreprise se caractérise souvent par des déclarations et prises de position de dirigeants en faveur d'un engagement de leur entreprise vers la réalisation d'objectifs sociétaux. Ces changements peuvent parfois affecter l'identité organisationnelle de manière relativement radicale. Un exemple en la matière est celui du pétrolier BP. Ce dernier a décidé de changer le sens de son acronyme : *British Petroleum* est ainsi devenu *Beyond Petroleum* (« au-delà du pétrole » en traduction littéraire). Et désormais, en lieu et place des initiales du groupe comme logo, une fleur et un soleil. Ces changements traduisent l'une des fonctions RH : le renforcement du leadership par la redéfinition de la mission de l'entreprise autour de valeurs et de projets créateurs de sens pour les employés.

Le développement durable substitue en effet à la vision actionnariale de l'entreprise une conception de son fonctionnement plus équilibrée, parfois qualifiée de partenariale, où le rôle des managers est de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

Le développement durable peut donner un sens plus fort à l'engagement des collaborateurs pour l'entreprise, dépassant l'objectif de maximisation de la création de valeur pour les actionnaires.

Le rôle de la GRH apparaît essentiel pour faire de la politique de développement durable un outil de construction de sens susceptible de renforcer la motivation des employés et leurs perceptions positives de la mission de l'entreprise. Plusieurs études confirment cette idée en suggérant l'existence d'une forte relation entre l'adoption d'une part d'un style de leadership susceptible de renforcer la motivation des salariés (leadership « transformationnel » ou « charismatique ») et, d'autre part, la capacité de l'entreprise à agir de manière socialement responsable et/ou à promouvoir les comportements socialement responsables dans l'organisation.

III.2 – La réputation externe et l'attractivité de la politique des ressources humaines

Une politique de développement durable peut renforcer l'image et la réputation de l'entreprise auprès de ses partenaires auprès de ses parties prenantes.

Dans cette perspective, le développement durable apparaît comme un véritable outil de marketing *corporate* externe susceptible d'influencer notamment la perception que les employés potentiels se font de l'entreprise. Plusieurs études vont dans ce sens en mettant en évidence que la performance en matière de RSE influence bel et bien positivement l'attractivité de l'entreprise, et cela y compris de par ses dimensions non directement liées à la GRH. Ainsi, même un plan de restructuration, avec licenciements à la clé, peut renforcer la réputation de l'entreprise auprès de ses partenaires s'il est effectué selon une approche véritablement « durable » (*Cf. exemple de Lafarge au Maroc p.35*).

La politique de développement durable constitue un facteur de différenciation stratégique pour attirer les employés les plus qualifiés. Elle recouvre des enjeux d'autant plus fondamentaux que dans des pays tels que la France, l'évolution du contexte démographique va faire de la rétention des employés les plus jeunes et les plus compétents une mesure incontournable de la GRH dans les prochaines années.

En renforçant l'image et donc en influençant positivement la réputation externe de l'entreprise, la démarche de développement durable peut aussi contribuer à limiter le ciblage de l'entreprise par certaines de ses parties prenantes telles que les syndicats, et renforcer les perceptions positives de sa politique de ressources humaines.

III.3 – Une diffusion des comportements organisationnels citoyens

L'intégration du développement durable dans l'entreprise peut influencer les perceptions des employés et, par conséquent, servir de levier de GRH interne. Par exemple, la politique de développement durable peut susciter et en renforcer l'adoption de comportements organisationnels citoyens. Ces comportements sont, d'après Katz et Khan, des « comportements qui ne sont pas spécifiés par les rôles prescrits, mais qui facilitent l'accomplissement des objectifs organisationnels ». Ils peuvent prendre par exemple la forme d'une aide à des collègues en difficulté ou encore d'aides à la résolution de problèmes organisationnels qui ne sont pas directement liés au métier exercé.

D'après plusieurs études portées sur ces comportements, la satisfaction au travail, l'implication dans l'entreprise et la justice organisationnelle perçue en sont les principaux déterminants. Ces comportements organisationnels citoyens auront en retour tendance à diminuer le turnover et à influencer positivement de nombreuses dimensions de la performance des ressources humaines : la qualité du travail, l'efficience organisationnelle ou encore la qualité du service délivré au consommateur. Etant donné que la citoyenneté d'entreprise est susceptible d'affecter positivement la plupart de ces déterminants, la politique de développement durable peut constituer un levier de construction de la performance des ressources humaines grâce au renforcement des comportements organisationnels citoyens.

III.4 – Un renouveau de la fonction RH

L'apparition du concept de développement durable, et son intégration au niveau de l'entreprise, risque d'affecter profondément la façon de gérer les ressources humaines. En effet, les enjeux liés au développement durable invitent à repenser certaines techniques et pratiques de GRH, soit en les renouvelant, soit en modifiant le cadre et/ou les modalités de leur mise en œuvre.

Le développement durable, synonyme d'une meilleure prise en compte de valeurs et principes d'ordre éthique dans la gestion quotidienne, conduit en effet à l'émergence de nouvelles pratiques et de nouveaux outils de gestion appropriables par la fonction RH. Parmi ceux-ci, on trouve les codes de conduite ou chartes éthiques, largement institutionnalisés dans les entreprises anglo-saxonnes et importés en France plus récemment.

La mise en place de chartes éthiques ou sociales (*Cf. Annexe V . Charte développement durable des établissements publics et entreprises publiques*) a émergé en France à la fin des années 1980 et s'est depuis largement diffusée. L'adhésion ou la création d'une telle charte pour une entreprise joue un rôle essentiel dans le succès de la GRH, et cela encore plus si le personnel est associé au processus de création. L'impact de ces nouveaux documents est directement lié à leur appropriation et leur mise en œuvre par les responsables des ressources humaines.

Le développement durable constitue une opportunité pour les entreprises de revisiter leurs techniques de GRH. Deux exemples : le développement d'un référentiel de gestion des compétences de RSE et le cas du groupe Lafarge au Maroc, peuvent illustrer ce fait :

➤ **Le développement d'un référentiel de gestion des compétences de RSE, competency framework, par le ministère du Commerce et de l'Industrie britannique .**

Le gouvernement britannique cherche à promouvoir depuis de nombreuses années les initiatives volontaires en matière de responsabilité et de développement durable. L'un des premiers leviers permettant de réaliser cet objectif a été la création d'une Académie de la responsabilité sociale des entreprises, dont l'une des premières actions a consisté à construire, après une large consultation et une étude des meilleures pratiques existantes, un référentiel de gestion des compétences RSE (référentiel complet téléchargeable sur www.csracademy.org.uk). Ce référentiel a pour objet de promouvoir la RSE auprès des gestionnaires des ressources humaines et de faciliter son appropriation par les entreprises du secteur de la formation professionnelle. L'objectif départ de ce référentiel est l'identification des compétences transversales permettant d'intégrer les enjeux de responsabilité sociale dans l'ensemble de l'entreprise, sans cibler de fonctions particulières ni enfermer la gestion de la RSE dans une fonction dédiée.

➤ **Le cas de Lafarge au Maroc**

Cette entreprise a mis en place un plan de restructuration qui apparaît à de nombreux égards comme étant une démarche responsable exemplaire. Lafarge s'est en effet engagée à reclasser la quasi-totalité des salariés licenciés de son usine de Tétouan en les aidant à se reconvertir dans différentes activités. La plupart du temps, les employés ont créé eux-mêmes de nouveaux commerces répondant à des besoins locaux. Cette reconversion a permis à la quasi-totalité des employés de trouver une source de revenu équivalente à celle dont ils disposaient auparavant. Elle a même permis de générer de nouveaux emplois liés au développement des activités de reconversion. Une telle démarche peut paraître relativement banale en Europe, et en particulier en France où le droit social est très protecteur. Mais elle apparaît comme exemplaire dans le contexte socioculturel marocain où le cadre réglementaire est beaucoup moins élaboré sur les questions de reclassement. Ce cas impose aux concurrents un alignement en cas de fermeture de sites. Lafarge a ainsi contribué à façonner les standards dans son secteur en matière de gestion des licenciements grâce à des expériences et des savoir-faire de GRH construits dans le cadre réglementaire français plus contraignant. L'expropriation et/ou le redéploiement de techniques de GRH élaborées dans des cadres réglementaires contraignants peut donc permettre l'amélioration du bien-être des communautés locales. Elle peut aussi faire bénéficier d'avantages concurrentiels : en se positionnant comme pionnière, l'entreprise peut en effet anticiper et influencer la construction des standards sociaux.

Ce sont deux exemples parmi d'autres, mais nous prouvant bien que la gestion des ressources humaines peut parfois être totalement revisitée.

Conclusion

Aujourd'hui, le développement durable est présent tout autour de nous. Très nombreuses en effet sont les initiatives et dans tous les domaines, largement relayées dans les médias. A titre d'exemple, on peut citer les prochains championnats de France d'athlétisme à Angers, premiers championnats « durables ». Le développement durable semble rentrer progressivement dans les mœurs de la population.

Et c'est également le cas pour les entreprises qui apparemment ont bien compris l'importance de la prise en compte de ce concept dans leur stratégie, et notamment dans leur gestion des ressources humaines. Le développement durable, pour une entreprise, c'est améliorer sa performance globale, à savoir économique, sociale et environnementale, en répondant aux attentes et impératifs de ses parties prenantes. Son intégration dans la stratégie modifie la gestion des ressources humaines. Et cette dernière peut par la suite se révéler un véritable outil à son service. Ainsi, le développement durable et l'entreprise fonctionnerait tel un cercle vertueux. C'est sans doute une des raisons de l'engouement des entreprises pour le développement durable.

Le développement durable appliqué à la gestion des ressources humaines a, entre autres, comme objectif de lutter contre les licenciements, le chômage, donc l'exclusion sociale et la pauvreté. Mais paradoxalement à l'émergence du développement durable, le monde n'a jamais connu autant d'exclus. Phénomène sans doute lié au fait que la mise en œuvre du développement durable au sein des entreprises est actuellement beaucoup plus orientée sur des problématiques environnementales que sociales. Les lois dans ce domaine incitent sans doute plus à la responsabilité écologique plutôt que sociale. S'ajoute à cela des contradictions entre le pôle environnement du développement durable et le pôle social. Le cas des fermetures des usines d'aluminium polluantes de Pechiney dans les Pyrénées en est un exemple frappant. Ces restructurations sont évidemment synonymes de suppressions d'emploi, donc de régression sociale. Pourtant ces mêmes fermetures d'usines constituent un atout majeur en matière d'environnement. Difficile, dans un tel contexte, de savoir si le développement durable doit privilégier la protection des emplois ou la nature.

Annexe I : Les menaces pesant sur l'environnement

Dangers	Causes	
<i>Modification atmosphérique</i>	effet de serre	élevage (méthane) combustion du bois : défrichage et bois de chauffe (gaz carbonique) industrie
	couche d'ozone	augmentation de la consommation d'halogénés
	acidification des pluies	émissions industrielles (combustion du charbon et du pétrole)
<i>Perte de diversité biologique</i>	déboisement sélection modification des milieux par l'agriculture et l'industrie	
<i>Déforestation</i>	culture sur brûlis coupe pour le bois de chauffe	
<i>Pollution de l'air</i>	pollution radioactive pollution locale	
<i>Epuisement des ressources en minerais</i>	accroissement du nombre d'applications (électronique) consommation importante par application	
<i>Epuisement des ressources en énergie</i>	augmentation de la consommation d'énergie, domestique et industrielle	
<i>Désertification</i>	déforestation (cf. ci-dessus) surpâturage irrigation non raisonnée	
<i>Epuisement des ressources en sol</i>	surpâturage mauvaises pratiques culturales (absence d'amendements, labours parallèles à la pente...) déforestation irrigation non raisonnée	
<i>Epuisement des ressources en eau</i>	irrigation eau industrielle et domestique	
<i>Pollution de l'eau</i>	effluents industriels et urbains rejets atmosphériques agriculture intensive industries minières barrages dégradation des sols et du relief	
<i>Pollution des sols</i>	agriculture intensive déchets industriels	

(source : d'après Martinet A.-C. Et Reynaud. E., *Stratégies et écologie*, Economica, 2004)

Annexe II : La loi NRE / Article 116

La loi sur les nouvelles régulations économiques fixe (art.116) l'obligation pour les sociétés française cotées sur un marché réglementé l'obligation de rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale au travers de leur activité.

Le texte de l'article 116 de la loi "Nouvelles Régulations Economiques", sur le reporting social et environnemental des sociétés cotées françaises.

Article 116

I. – Après l'article L. 225-102 du code de commerce, il est inséré un article L. 225-102-1 ainsi rédigé : « Art. L. 225-102-1. – Le rapport visé à l'article L. 225-102 rend compte de la rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social. « Il indique également le montant des rémunérations et des avantages de toute nature que chacun de ces mandataires a reçu durant l'exercice de la part des sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16.

« Il comprend également la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice. « Il comprend également des informations, dont la liste est fixée par décret en Conseil d'Etat, sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité. Le présent alinéa ne s'applique pas aux sociétés dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé. »

II. – Les dispositions des trois premiers alinéas de l'article L. 225-102-1 du code de commerce prennent effet à compter de la publication du rapport annuel portant sur l'exercice ouvert à compter du 1er janvier 2001. Les dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-102-1 du même code prennent effet à compter de la publication du rapport annuel portant sur l'exercice ouvert à compter du 1er janvier 2002.

Annexe III : Les systèmes de classements forcés : le cas IBM

Au mois de mars 2002, la révélation de la pratique des quotas chez IBM France provoque un véritable tollé médiatique autour des pratiques de classement du personnel de cette organisation et révèle aux français la diffusion de nouveaux systèmes de classements dits « forcés » (*forced ranking*). Ce mode de Gestion des ressources humaines, inspiré des pratiques de management mises en œuvre par Jack Welsh à la *General Electric*, consiste à licencier ou à pousser au licenciement de manière systématique le personnel le moins productif. Cette pratique est souvent perçue comme fortement inéquitable car elle est fondée sur une évaluation relative du personnel. Elle conduit donc à licencier même lorsque les objectifs quantifiés de production ont été atteints. D'un point de vue opérationnel, elle se traduit aussi par la nécessité de respecter des quotas de personnes à licencier dans les équipes. Le cas d'IBM illustre bien la façon dont les différentes parties prenantes externes et internes se mobilisent pendant cette affaire : les médias ont dénoncé la pratique, les syndicats ont pris la parole pour s'élever contre la mise en place de ces systèmes de notation tandis que d'anciens salariés ont apporté leurs témoignages, soulignant au passage les effets pervers générés par ces modes de gestion.

(source : *Le Monde*, 23 mars 2002)

Annexe IV : Feuille de route sociale du groupe Casino

Bilan 2008

Rappel des objectifs	Echéance	Statut	Principales réalisations
Relations sociales			
Signer l'accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences	2008	●	Signature de l'accord GPEC le 11 décembre 2008 avec 4 organisations syndicales. Mise en place de la cartographie des métiers et des fiches « emplois et compétences ».
Signer l'accord DCF sur la reclassification des postes	2008	○	Arrêt des négociations.
Mener des négociations visant à améliorer le statut du personnel France	2008	●	Signature d'un accord sur la mise en place d'un Compte Epargne Temps pour tous les salariés DCF et signature d'un accord sur l'amélioration des régimes de prévoyance et de couverture des frais médicaux (amélioration des garanties et baisse des cotisations).
Développement des compétences			
Poursuivre le déploiement des formations au management international pour les collaborateurs expatriés dans le cadre du programme ADEO International	2008-2010	●	Organisation d'un séminaire Marketing et Finances à New York Formation des cadres expatriés HC aux attitudes et comportements managériaux
Santé-sécurité au travail			
Déployer la démarche Cap Prévention dans les entrepôts et dans quelques hypermarchés pilotes	2008	●	Déploiement de la démarche sur 7 entrepôts et sur 2 hypermarchés pilotes Mise en place dans le catalogue de formations Campus Casino de formations santé et prévention durable visant à préserver le capital santé des collaborateurs du Groupe (Maux de dos et solution bien être – la journée de la forme)
Améliorer et optimiser le processus de suivi des accidents du travail et maladies professionnelles	2008	◐	Déploiement en cours dans nos établissements de l'outil développé par la FCD pour déclarer les accidents du travail et les maladies professionnelles, intégrant différents tableaux de bord pour mieux piloter la prévention des risques professionnels.
Poursuivre le projet de prévention des risques professionnels liés à l'utilisation des psychotropes	2008	○	Projet en suspens. Action prioritaire menée sur la diminution des manutentions manuelles
Diversité			
Former des relais de formation pour démultiplier la formation diversité au sein du Groupe	2008	●	50 relais formés dans toutes les branches (dont des représentants des 7 organisations syndicales)
Rendre publiques les conclusions du testing	2008	●	Publication des résultats du testing le 2 juillet 2008 sur le site web du Groupe. Rapport présenté au COMEX avec définition d'un plan d'actions.
Recruter au moins 300 personnes handicapées	2006-2010	◐	276 personnes handicapées recrutées depuis 2006 dont 88 en 2008
Accueillir au moins 350 stagiaires handicapés	2006-2010	◐	234 stagiaires handicapés accueillis depuis 2006 dont 72 en 2008

● OBJECTIF ATTEINT ◐ PROJET EN COURS ○ OBJECTIF NON ATTEINT

Bibliographie

Afnor, *Développement durable et entreprises. Un défi pour les managers*, AFNOR EDITIONS, 2008

Annie Cornet, Philippe Warland, *GRH et Gestion de la diversité*, DUNOD, 2008

Bernard Caliste, Francis Karolewicz, *Ressources Humaines et Développement Durable*, EYROLLES, 2005

Geneviève Férone, Charles-Henri d'Arcimoles, Pascal Bello, Najib Sassenou, *Le développement durable*, EDITIONS D'ORGANISATION, 2001

Emmanuelle REYNAUD, *Le développement durable au cœur des entreprises*, DUNOD, 2006

Frédéric Le Roy, Michel Marchsnay, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, EDITIONS EMS MANAGEMENT & SOCIÉTÉ, 2005

Jean-Jacques Rosé, *Responsabilité sociale de l'entreprise*, DE BOECK, 2006

Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, *Gestion des Ressources Humaines*, 3ème édition, DUNOD, 2007

Michel Dion, Dominique Wolff *et al.*, *Le développement durable, théories et applications au management*, DUNOD, 2008

Thierry Libaert, André-Jean Guérin, *Le développement durable*, DUNOD, 2008

sites internet

La fonction ressources humaines : définition, organisation et pilotage

<http://www.univ-paris1.fr/MG/pdf/M1___Chapitre_1_transparents.pdf>

La mesure de la performance sociale de l'entreprise: une analyse critique et empirique des données ARESE

<<http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003igalens-gond063.pdf>>

Sequovia, facilitateur de développement durable

<<http://www.sequovia.com>>

Les sources de l'info

<<http://www.lesourcesdelinfo.info>>

Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises

<<http://www.orse.org>>

Développement durable : quelle approche pour les PME ?

[<http://www.acfci.cci.fr/environnement/documents/guideDDPME_ACFCIAfnor.pdf>](http://www.acfci.cci.fr/environnement/documents/guideDDPME_ACFCIAfnor.pdf)

Centre Ressource du Développement Durable

[<http://www.cerdd.org>](http://www.cerdd.org)

Développement des ressources humaines durables (conseil, accompagnement, formation)

[<http://www.fmk-consulting.com>](http://www.fmk-consulting.com)

RH demain, l'observatoire des pratiques RH innovantes

[<http://www.rhdemain.com/index.php>](http://www.rhdemain.com/index.php)

Site du ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer

[<http://www.ecologie.gouv.fr>](http://www.ecologie.gouv.fr)

RSE News, portail dédié à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

[<http://www.rsenews.com/public/index.ph>](http://www.rsenews.com/public/index.ph)

L'information francophone sur la responsabilité sociale des entreprises dans les pays émergents et en développement

[<http://www.rse-et-ped.info>](http://www.rse-et-ped.info)

MEDEF. Entreprise et développement durable, suivez le guide

[<http://www.medef.fr/staging/medias/upload/95237_FICHIER.pdf>](http://www.medef.fr/staging/medias/upload/95237_FICHIER.pdf)

ADEME (Agence De l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie)

[<http://www2.ademe.fr>](http://www2.ademe.fr)

Le Journal du net

[<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0307dd>](http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0307dd)