

---

## La GPEC : Outil de pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise

HADJ SLIMANE Hind née KHEROUA

Pr BENDIABDELLAH Abdesslam

LARMHO-Université ABOU BEKR BELKAID- TLEMCEM

### Résumé

L'homme est reconnu et considéré comme une partie prenante indispensable, au bon fonctionnement de l'entreprise, à travers, la valorisation de ses compétences et le développement de son potentiel. Son parcours professionnel est notamment facilité et soutenu par la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), qui peuvent diriger l'entreprise vers un management socialement responsable, impliquant une gestion durable des ressources humaines.

### Mots Clés

GPEC, Responsabilité sociale de l'entreprise, DRH, Employabilité

### Introduction

Aujourd'hui la véritable richesse n'est plus concrète, car la capacité à innover, à créer des concepts et à produire des idées est devenue un avantage compétitif essentiel. La valeur d'une entreprise s'est considérablement déplacée vers les actifs immatériels tels que les compétences, les savoirs, les brevets, les systèmes d'organisation, la culture...

En effet, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) a pour principales caractéristiques d'être au cœur du projet d'entreprise et d'être multifactorielle. Elle implique à la fois la gouvernance, la relation avec les parties prenantes, les conditions de travail, le respect de l'environnement et le marché de l'entreprise. Elle apporte un point de vue nouveau sur le fonctionnement de l'entreprise, son rapport à ses différentes parties prenantes, son approche du marché, et son offre. La RSE est donc, à ce titre, considérée comme une opportunité unique de se réinventer et d'innover.

Cependant, toutes les fonctions d'une direction des ressources humaines sont concernées par la RSE. Le respect des attentes des parties prenantes d'une organisation participe clairement à la réussite de cette dernière. Une meilleure satisfaction tirée de leur travail permet aux salariés un engagement plus conséquent et en plus, une meilleure performance de l'entreprise. En ce sens, le développement de pratiques de Gestion de Ressources Durable en entreprise à travers des dispositifs tels que la GPEC semble nécessaire pour faire face aux nombreux problèmes de société qui constituent des défis à part entière à une GRH soutenable.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est notamment le moyen qui permet de résoudre l'équation entre prévision RH et grandes orientations stratégiques. Partie intégrante des nouvelles initiatives mises en place volontairement par les entreprises dans le cadre des démarches RSE, la GPEC renforce également l'attractivité des entreprises qui la pratiquent. Et peut être considéré aussi comme une démarche de prévention des risques sociaux pour l'entreprise comme pour le salarié.

L'objectif de cet article est d'exposer le lien entre les deux notions GPEC et RSE afin de voir comment elles interagissent. Partant de ce préalable nous trouvons légitime de poser le questionnement suivant : la démarche RSE peut-elle être pilotée par un dispositif GPEC?

Pour répondre à cette interrogation, nous commencerons d'abord par un petit détour historique de la RSE qui nous permettra d'éclairer la notion ainsi que son évolution, ensuite nous aborderons le rapprochement de la RSE avec la gestion des ressources humaines, et enfin, nous tenterons de clarifier le rôle que peut jouer la GPEC dans l'intégration de la RSE au sein de l'entreprise.

## **1. Responsabilité sociale de l'entreprise et ressources humaines**

### **1.1. Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)**

#### **1.1.1. Evolution historique de la RSE**

La responsabilité sociale de l'entreprise est présente depuis plusieurs décennies dans les pratiques des entreprises et dans la littérature académique. Selon Drucker (1954)<sup>1</sup> c'est une partie intégrante des concepts constitutifs du management : « *Le management requiert tout autant vision, responsabilité et intégrité que savoir, compétence et aptitude [...] car l'entreprise est un organe qui doit assurer sa fonction dans la société* ».

Née aux Etats-Unis dans les 1920, avec les travaux pionniers<sup>2</sup> de Clark (1916) et Berle & Means (1932), la RSE prenait une connotation morale, car on en parlait dans une perspective paternaliste religieuse, où le riche Businessmen doit faire la charité et se comporter généreusement avec les moins riches. Après la seconde guerre mondiale, la RSE s'est exprimée de façon explicite avec un premier courant dit « business ethics » mettant l'accent sur la responsabilité personnelle morale du dirigeant<sup>3</sup>.

Au plan académique, Bowen (1953) propose une réflexion sur la RSE en la présentant comme une obligation pour les dirigeants de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques intégrant les dimensions sociales ainsi que les intérêts et les valeurs de la société.

En effet dans les années 1950, il y a eu une grande volonté de recenser les responsabilités sociales des entreprises et de leurs managers. De plus, les orientations politiques dans les années 1960 ont conduit à plus de vigilance, où la responsabilité sociale est venue comme alternative au communisme. Dans les années 1970, un second courant apparaît « stratégie utilitariste » qui est fondée sur l'idée qu'un comportement responsable améliore les performances économiques de l'entreprise.

Deux concepts participent au développement de cette idée. La théorie des parties prenantes<sup>4</sup> élaborées par des professeurs de gestion américains partisans d'une vision *business ethics* de l'entreprise, en rupture avec la conception de Friedman qui prône l'ultralibéralisme, selon laquelle le seul objectif de l'entreprise est le profit pour l'actionnaire. Le second concept est celui de la gouvernance responsable et de recherche de la performance globale intégrant les résultats environnementaux et sociaux aux classiques résultats financiers.

Pendant les années 1990, la responsabilité sociale s'institutionnalise dans les discours et les pratiques managériales et s'affirme progressivement à travers le monde. Néanmoins, elle reste la résultante de l'interaction d'une part des attentes d'une société civile mondialisée et organisée et d'autre part des réponses des milieux d'affaires préoccupés par leur image de marque auprès des opinions publiques.

Alors que dans les années 2000, le concept de RSE apparait en Europe (Lépineux, Rosé, Bonanni & Hudson, 2010), suite à une série d'initiatives de la Commission européenne (European Commission, 2001). Nous assistons à l'appropriation du concept par les autres acteurs de la société qui y était réfractaires. Cependant, Doh et Guay (2006)<sup>5</sup> attribuent le retour d'intérêt pour la RSE à deux éléments : la montée de la société civile d'un côté, et les scandales financiers<sup>6</sup> des grandes entreprises de l'autre. En outre, ce nouveau courant s'appuie sur l'idée de la contribution de l'entreprise au développement durable (soutenabilité).

### 1.1.2. Définition de la responsabilité sociale de l'entreprise

Les définitions de la RSE que nous trouvons dans la littérature varient selon les époques et les auteurs, ce qui lui vaut des approches différentes.

Dans une tentative de synthèse sur les nombreuses définitions de la RSE, Allouche et Alii (2004) attestent qu'adopter un comportement de responsabilité sociale c'est « répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires ».

Au niveau des institutions, la Commission européenne (2011) définit la RSE comme : « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Pour assumer cette responsabilité, il faut respecter législation et conventions collectives. Pour s'en acquitter pleinement, il faut avoir engagé en collaboration étroite avec les parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans les activités commerciales et la stratégie de base.

La définition à laquelle nous adhérons est celle proposée par La norme ISO 26000<sup>7</sup> (2010) qui définit la RSE comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- ✓ contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société
- ✓ prend en compte les attentes des parties prenantes
- ✓ respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales
- ✓ est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations

### 1.2. La RSE dans les Ressources Humaines (RH)

En effet, au-delà de la « simple » gestion des effectifs, la fonction RH doit notamment s'appuyer sur les attentes des salariés et anticiper les changements. Une nécessaire prise en compte salariale pour une GRH durable permet de créer un avantage concurrentiel

durable. Le rôle actif des salariés dans la création de valeur est ainsi rappelé dans La Théorie des Compétences Clés (*Hamel et Prahalad, 1991*).

Ainsi, les nouveaux contours de la RSE viennent interroger la GRH et posent la question d'une redéfinition de la GRH en une fonction socialement responsable. Elle implique qu'elle s'engage sur des questions telles que la formation continue, la santé et la sécurité, l'amélioration de l'équilibre entre famille et loisirs, la diversité accrue de ressources humaines, l'application du principe d'égalité pour les rémunérations et les perspectives de carrières, la participation aux bénéfices et les formules d'actionnariats.

En outre, les connaissances et les compétences sont reconnues dans la littérature comme des éléments moteurs du développement des entreprises (Bayad et Simen, 2003 ; Mbengue et Feige, 2011). Aussi, ces éléments sont de plus en plus pris en compte dans le courant managérial en proposant de les intégrer dans des tableaux de bord qui prennent en compte à la fois des indicateurs financiers et non financiers tels que le Balance Scorecard (Kaplan et Norton, 1992) et le navigateur Skandia.

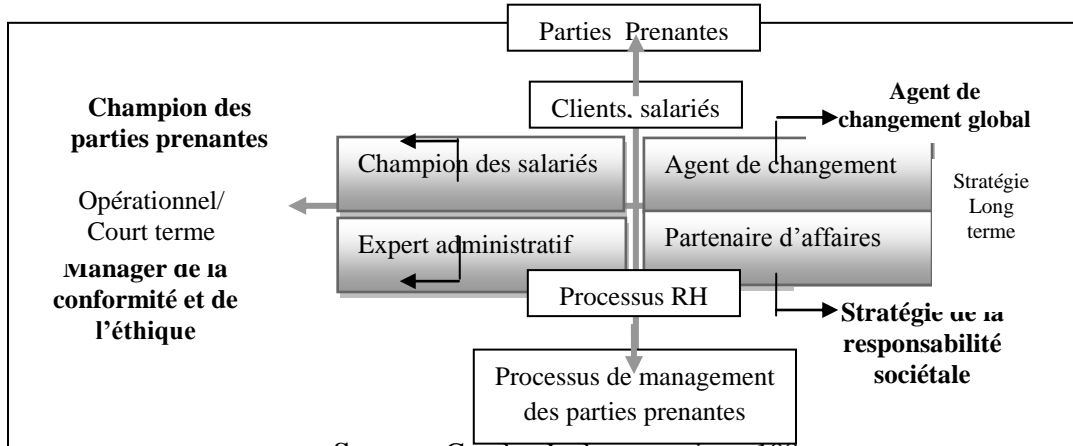
De ce fait, toutes les fonctions d'une direction des ressources humaines sont particulièrement concernées par la RSE. Le respect des attentes des parties prenantes d'une organisation participe clairement à la réussite de cette dernière. Une meilleure satisfaction tirée de leur travail permet aux salariés un engagement plus conséquent et en plus, une meilleure performance de l'entreprise. En ce sens, le développement de pratiques de Gestion de Ressources Durable en entreprise à travers des dispositifs tels que la GPEC semble nécessaire pour faire face aux nombreux problèmes de société qui constituent des défis à part entière à une GRH soutenable.

### 1.2.1. Alignement de la GRH

L'alignement de la GRH est couramment évoqué afin d'exprimer le renforcement de ses politiques et ses process. Quatre types d'alignement sont envisagés<sup>8</sup> :

- ✓ **Alignement interne** : il prône l'interdépendance des pratiques de GRH. Elles peuvent se renforcer ou, au contraire se combattre. Des « grappes » de pratiques peuvent être constituées a fin de développer des effets de synergie.
- ✓ **Alignement stratégique** : il correspond à la vision du DRH **partenaire d'affaires** d'Ulrich. Les politiques et les outils développés par le DRH doivent permettre d'atteindre les objectifs stratégiques.
- ✓ **Alignement organisationnel** : il prend également la stratégie comme référence, les pratiques de GRH peuvent être alignées sur d'autres facettes de la réalité organisationnelle (la structure ou la technologie).
- ✓ **Alignement sur la RSE** : cet alignement repose sur deux piliers : le dialogue avec les parties prenantes et les questions centrales de la norme ISO 26000. Ce dernier induit une extension du périmètre traditionnel de la DRH à l'ensemble des parties prenantes. Il impose notamment de favoriser une meilleure prise en compte du long terme, afin d'y inscrire le développement durable et le renforcement de la transparence sur le niveau du risque.

Figure 1. Les nouveaux rôles de la DRH à l'heure de la responsabilité sociétale



Source : Gond et Igalens op. cit. p. 108

Deux axes structurant la DRH soumise aux exigences de la RSE ont été définis (figure 1.) : un axe temporel opposant les préoccupations de court terme à celles de long terme. Un axe relatif au périmètre permet de prendre en compte à la fois les salariés, vision interne, et les parties prenantes, vision externe.

### 1.2.2. Les indicateurs RH de la responsabilité sociale de l'entreprise

Deux études réalisées auprès du secteur financier traditionnel et du secteur de l'économie sociale sur la dimension sociale de la RSE (employés) ont permis de se focaliser sur certains enjeux :

- ✓ **La formation des employés :** leur permet d'apprendre et de progresser dans leur carrière. Les programmes de formation ainsi que les outils de communication internes, mais aussi le soutien offert pour de la formation externe offerte aux employés et à leur famille, sont présentés comme des mesures de responsabilité sociale.
- ✓ **La promotion de la diversité :** la question de la diversité s'accompagne d'initiatives pour l'équité et concerne toute les minorités visibles ainsi que femmes, et les employés handicapés. Les effectifs reflètent la clientèle desservie et que la culture organisationnelle soit repère de tolérance et de respect.
- ✓ **La Rémunération :** elle ne se limite pas au salaire et aux avantages sociaux mais s'étend à la reconnaissance et jusqu'à la participation des employés à l'actionariat. Rémunérer signifie également attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise.

Cependant, d'autres enjeux ont été mis en exergue tels que : la qualité des emplois offerts (permanents ou temporaires, à temps plein ou à temps partiel), la répartition des employés par tranches salariales, la satisfaction au travail, le roulement du personnel ainsi que l'absentéisme, les questions de harcèlement, de discrimination et de violence, la santé, la sécurité et le bien-être ainsi que l'engagement bénévole.

Néanmoins, Beaupré et al (2008), présentent dans le tableau qui suit les indicateurs les plus utilisés par les services RH afin de mener à bien leurs démarches de responsabilité sociale.

**Tableau 1. : Indicateurs de responsabilité sociale selon Beaupré&al (2008)**

<b>Emploi et Employé</b>	<b>Employé avec contrats durée déterminée /indéterminée</b>
Effectifs Rémunération et avantages sociaux Employés à temps plein/temps partiel Femmes employées Participants à l'actionnariat de la banque Dépenses en formation Employés appartenant aux minorités visibles Employés handicapés Accidents en milieu de travail Employés couverts par des mesures de santé et de sécurité Taux de satisfaction des employés Participants au régime de pension de la banque	Taux de satisfaction des employés Ancienneté Employés ayant des responsabilités parentales Répartition des employés par groupe d'âge Licenciement Heures supplémentaires Main d'œuvre extérieure Temps de travail Absentéisme

**Source :** Beaupré D. et al (2008), Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale, p. 89.

## 2. La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Certaines entreprises ont le défaut de se focaliser exclusivement sur les innovations techniques, en oubliant que l'efficacité économique repose avant tout sur le fait de disposer de la bonne personne, au bon moment et au bon endroit, avec les bons outils. Cependant ces outils évoluent de plus en plus vite, donc, il faudrait notamment que les compétences et les expertises progressent au même rythme.

De ce fait, la démarche de GPEC permet de stimuler une dynamique nouvelle dans l'emploi, le recrutement ou encore la formation. Autrefois réservée aux seules grandes entreprises pouvant se permettre de disposer d'une direction RH efficace, la GPEC commence à s'étendre aux PME et à se diffuser dans les entreprises. Elle s'impose ainsi, de plus en plus comme une nouvelle approche managériale.

### 2.1. Définition de la GPEC

Pour une entreprise, la GPEC est définie comme «*une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences)[...]La GPEC comporte une double dimension, collective et individuelle. Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif. Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché et de permettre à chaque salarié d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle* » (Gilbert et Parlier, in Weiss, 2003)<sup>9</sup>

Selon Mallet (1991), la GPEC est «*la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'organisation (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés), et en impliquant l'individu dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle* ».

Nous retrouvons, par conséquent, dans les conceptualisations proposées, une démarche GPEC en six étapes<sup>10</sup> :

- ✓ Analyse exogène des tendances de l'environnement ;
- ✓ Diagnostic stratégique interne ;
- ✓ Inventaire des ressources disponibles (ressources humaines, compétences),
- ✓ Définition des besoins (emplois) ;
- ✓ Analyse des écarts issus de la confrontation emplois / besoins ;
- ✓ Mise en œuvre de plans d'actions et scénarii successifs pour pallier ces décalages.

Pour synthétiser, nous pouvons donc dire qu'«*une démarche de GPEC vise à anticiper des changements et demande une projection dans le futur* » (Bellini, 2009).

## **2.2. La GPEC comme instrument d'un management durable**

Labruffe (2008) précise que l'une des bases fondamentales de la réussite d'un système GPEC résiderait dans le management relationnel qu'elle instaure. Un management davantage tourné vers la proximité serait donc favorisé puisque les managers, à travers la GPEC, devraient développer leurs compétences comportementales envers leurs collaborateurs.

Par ailleurs, Gendron (2000) souligne l'importance d'un management plus social envers les collaborateurs d'une entreprise, afin que celle-ci puisse réellement s'inscrire dans une démarche responsable (implication du manager dans la vie professionnelle du collaborateur).

Enfin, Freeman (1984) met l'accent à travers la théorie des Parties Prenantes sur la nécessité de prendre en compte des avis, des divers acteurs affectés par l'activité d'une

organisation. Or, les collaborateurs (Employés) sont intégrés dans cette notion de Parties Prenantes puisqu'ils constituent une ressource indispensable pour l'entreprise

### **2.3. Formation et carrière dans un contexte de RSE**

En effet, la formation et la gestion des carrières ont une place importante dans les nouvelles problématiques RH (Gond & Igalens, 2011). L'émergence de certains concepts notamment le Développement des Ressources Humaines Durables (DRHD) (Calisti & Karolewicz, 2005) apportent quelques réponses en faveur d'une stratégie RSE. De ce fait, certaines composantes du DRHD seraient cohérentes avec les fonctions et résultats attendus de la GPEC.

Ainsi, le développement du potentiel (Calisti & Karolewicz, 2005) serait assuré par le volet formation (Lecoeur, 2008) géré par un dispositif GPEC, permettant ainsi de satisfaire le besoin de progression de l'employé (Labruffe, 2008). L'actualisation ainsi que la valorisation du potentiel (Calisti & Karolewicz, 2005) serait quant à lui soutenu par les pratiques diverses, comme l'attribution de passeports de compétences par exemple (Lecoeur, 2008) afin de satisfaire le besoin de reconnaissance de l'employé (Labruffe, 2008). Enfin, l'évolution et la prise en compte du parcours professionnel (Calisti & Karolewicz, 2005) seraient appuyées par la gestion des carrières que propose un système GPEC (Zarifian, 1999 ; Lecoeur, 2008)<sup>11</sup>

### **2.4. La mise en œuvre d'un dispositif GPEC**

La mise en place d'une GPEC suppose d'en maîtriser la méthodologie, les outils, mais aussi les enjeux juridiques, sociaux et économiques. Dans ce qui suit, nous allons décrire les principaux outils et étapes de la mise en place d'une GPEC :

#### **a. Développer une plus grande transparence et respecter la confidentialité pour la stratégie**

S'attacher aux impacts qualitatifs des évolutions de l'environnement et de la stratégie sur les métiers, emplois et compétences - plus qu'aux éléments quantitatifs sur l'emploi.

#### **b. Réaliser un diagnostic d'anticipation des évolutions métiers et ressources**

- ✓ Développer une prévision qualitative sur les évolutions des métiers afin de repérer les métiers stratégiques, en transformation, en développement, en déclin ...
- ✓ Analyser l'existant et anticiper le futur pour repérer des décalages prévisionnels en termes d'effectifs ou de compétences
- ✓ Choisir le point d'analyse le plus pertinent: point professionnelle (famille, métiers,...), famille géographique (région, bassin d'emploi,...)

#### **c. Partager l'information sur la visibilité des évolutions métiers et des parcours possibles**

Partager au maximum avec les managers et les salariés l'information sur la visibilité des évolutions métiers:

- les métiers stratégiques
- les métiers sensibles



- les métiers stables
- les métiers en développement
- les métiers en émergence
- les métiers dits critiques, en tension, rares
- les métiers en déclin ou menacés
- les métiers qui verront de nombreux départs en retraite

Cela peut se faire au travers d'espaces mobilité, conseillers carrière, intranet, managers, IRP (Instances représentatifs du personnel)<sup>12</sup>

**d. Mettre en place des dispositifs d'accompagnement des salariés sécurisants**

- ✓ Articuler les outils d'accompagnement au dispositif d'anticipation
- ✓ Partir des outils existants sur la base d'une évaluation (outils à faire évoluer, améliorer, supprimer ou créer).
- ✓ Lier GPEC et plan de formation
- ✓ Prendre en compte le développement de parcours tout au long de la vie professionnelle dans un souci de prévenir les risques d'exclusion, de déqualification et d'usure.
- ✓ Rechercher la sécurisation des mobilités internes ou externes (période d'intégration, clause de retour, garantie de l'ancienneté,...)
- ✓ Déconcentrer la gestion des ressources humaines au niveau des gestionnaires et managers de proximité tout comme sur les bassins d'emplois

**e. Prendre en compte l'âge**

Plusieurs options s'offrent aux différentes parties prenantes:

- ✓ Construire un accord spécifique pour les seniors, ou inclure un volet senior ou une attention particulière pour les seniors dans un accord de GPEC pour tous.
- ✓ Faire bénéficier tous les salariés quels qu'ils soient des mesures de l'accord
- ✓ Cependant il est nécessaire d'intégrer la question de la santé des salariés dans leurs parcours, pas seulement en curatif mais aussi en préventif afin de limiter les phénomènes d'usure professionnelle.
- ✓ Impliquer les opérationnels dans le travail sur les évolutions des métiers.
- ✓ Informer, former et coacher le management de proximité pour accompagner les salariés et les réorganisations.
- ✓ Associer les IRP dans le diagnostic de perspectives métiers et dans le suivi de l'accompagnement individuel: commission formation, VAE (Validation des acquis de l'expérience), parcours professionnels,...

**f. Intégrer le cas d'un projet de l'entreprise ayant un impact sur l'emploi**

Un dispositif de GPEC peut inclure un dispositif spécifique en cas de projet de l'entreprise ayant un impact sur l'emploi dans un secteur ou pour un métier sensible de l'entreprise. Il est souhaitable même parfois de distinguer les 2 processus et de faire 2 accords.

Un accord ne peut toutefois se réduire à « traiter » les emplois menacés. S'il y a un projet ayant un impact sur l'emploi, c'est une gestion à « tiède » qui est privilégiée, elle doit être basée sur la concertation pour éviter un PSE<sup>13</sup> à « chaud ». Cela passe par une annonce précoce (12, 24 mois), et par la négociation :

- ✓ du processus de dialogue social,
- ✓ de l'accompagnement renforcé des salariés (phase de confidentialité, garantie reprise...),
- ✓ d'un financement spécifique du soutien des managers dans leurs réorganisations

### **Conclusion**

La RSE peut être vu comme un processus organisationnel. Cependant, elle peut également être perçue comme un vecteur d'innovation, de perpétuelle remise en cause d'une organisation et d'évolution de cette dernière.

Une entreprise engagée dans une démarche RSE envisage de travailler dans un esprit de gestion optimisé des ressources humaines. La GPEC constitue un des pans importants de la « valorisation du capital humain » et rejoint la notion d'employabilité. Elle s'appuie sur les potentiels en tenant compte des acquis, des expériences, et des aptitudes développées par les individus dans des activités professionnelles et extraprofessionnelles.

L'employabilité fait raisonner entreprise et salarié en termes de compétences et de capacités, et elle suppose donc une forme de prise de risque, d'anticipation dans la gestion du parcours professionnel, ceci dans un contexte professionnel donné.

Ainsi, la référence à une démarche RSE est cette méthode d'anticipation et de valorisation des compétences, où le salarié est vu comme un potentiel, voire une opportunité.

### **Bibliographie**

<sup>1</sup> cité par Lépineux F., Rosé J.J., Bonanni C. et Hudson S.(2010), La RSE. La responsabilité sociale des entreprises. Théories et pratiques, Dunod, Paris, p.25

<sup>2</sup> Dès 1916, Clark publiait des articles sur la responsabilité sociale, qui devaient être repris dans un livre publié en 1926 (Clark, 1916 ; 1926). En 1932, dans une étude empirique encore largement citée, Berle et Means (1932) s'inquiétaient de l'autonomie sans limites des dirigeants d'entreprises à l'égard de leurs actionnaires et de la société en général.

<sup>3</sup> Capron M. (2011), Déconstruire la RSE pour retrouver le sens des relations entreprises-société. Jalons pour un nouvel agenda de recherche, Revue de l'organisation responsable, 6 : 1, 7.

<sup>4</sup> Freeman R.E. (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach (Pitman, Boston)

<sup>5</sup> Doh, J. P. and Guay, T. R. (2006), Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective. Journal of Management Studies, 43: 47-73. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00582.x

<sup>6</sup>Au début des années 2000 aux États-Unis avec les faillites touchant de grands groupes américains (Enron, Arthur Andersen, Worldcom, Xerox...)

<sup>7</sup> <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm>

<sup>8</sup> Gond J.P., Igalen J. (2012), Manager la responsabilité sociale de l'entreprise , Pearson, dareios, pp. 107-108

<sup>9</sup> GILBERT P., PARLIER M. (2003), La gestion prévisionnelle des ressources humaines : De la gestion prévisionnelle de l'emploi à la gestion par les compétences, in WEISS D., Les Ressources Bibliographie Humaines, éd. d'Organisation, 2e éd., 387-420\_2003

<sup>10</sup> Baruel Bencherqui D., Le flanchet A., Mullinbach Servayre A. (2010), Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Cahiers de recherche PRISM-Sorbone 10-44

<sup>11</sup> Lucet D. (2012), Enjeux stratégique de la GPEC et de la RSE, Mémoire de recherche, Master 1, sous la direction de Béatrice Galey, IAE Savoie.

<sup>12</sup> Les IRP recouvrent trois types d'organismes : les représentants ou délégués du personnel (RP ou DP), les comités d'entreprises (CE) et les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Chacune des instances peut exister indépendamment dans une entreprise, mais toutes ont l'objectif commun de faciliter le lien entre l'employeur et l'employé.

<sup>13</sup> PSE : Plan de Sauvegarde de l'Emploi (Plan social)