

---

**« Vers la mesure de la performance Ressources Humaines  
par la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) »**

**HADJ SLIMANE Hind (née KHEROUA)**

*hind\_hadjslimane@yahoo.fr*

**Université de Tlemcen**

**Résumé**

*A première vue, le concept de responsabilité sociale des entreprises et celui des ressources humaines sont indépendants. La RSE indique la position d'une entreprise face à l'environnement et ses parties prenantes, alors que le concept de la performance RH remet en cause les liens parfois subtils entre l'articulation des ressources et l'obtention d'un ou plusieurs résultats. Cependant, l'exécution de ces deux concepts mène de nombreux auteurs à identifier les mêmes indicateurs et les mêmes critères dans un cadre de développement durable. Le but de cet article est d'examiner les différences et les similitudes entre les deux concepts et de proposer un modèle exemplaire de gestion des ressources humaines.*

*Mots clés : responsabilité sociale de l'entreprise, développement durable, performance*

**Introduction**

Le renouvellement des approches de la GRH s'oriente actuellement vers l'intégration du concept de Développement Durable dans les pratiques des entreprises et contribue au développement de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise (RSE). Plusieurs auteurs se sont attachés à mettre en évidence les interfaces existantes entre la gestion des ressources humaines et le contrôle de gestion. En même temps d'autres proposent de remplacer l'expression « contrôle de gestion » par celle de « pilotage de la performance ».

La notion de performance est fortement porteuse de sens et ses évolutions témoignent de l'évolution de rapports de force dans la société entre les différentes parties prenantes. Plusieurs d'entre elles ont successivement détenu la capacité à imposer une vision spécifique de la performance comme une norme au sein des entreprises. Les outils mis en place en vue de piloter ces performances contribuent ensuite à créer et légitimer des modes de fonctionnement et des valeurs. Il apparaît dès lors important d'analyser les évolutions de la notion de performance, ainsi que les nouveaux outils de mesure de cette dernière dans une optique de compréhension des nouvelles pratiques de GRH. Ces nouveaux outils sont créateurs de valeurs et de normes et renforcent une conception nouvelle, plus partenariale, de la performance.

---

En raison même de sa difficulté, l'évaluation de la performance RH est un enjeu particulier en GRH. Elle est à la fois, pour les chercheurs, un vecteur de connaissance et, pour les praticiens, un vecteur d'efficacité et de renforcement identitaire.

Nous savons pertinemment qu'une démarche de progrès ne se mesure pas uniquement en quantités, temps et coûts. L'ensemble des facettes de la performance doit être pris en compte, car la performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociales et environnementales.

Certaines questions peuvent se poser : Pouvons-nous considérer la RSE comme un nouvel outil de pilotage de la performance des RH ?

Nous proposons, dans cet article, un éclairage des pratiques de gestion durable des ressources humaines par les évolutions de la notion de performance. Nous reviendrons dans un premier temps sur les évolutions de la fonction RH. Nous montrerons alors en quoi cette conception dominante participe de la définition de nouvelles pratiques de GRH, allant notamment dans le sens d'une gestion durable et focaliserons notre attention sur la mesure de la performance RH ainsi que la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

### **1. Les pratiques RH et la performance organisationnelle**

Depuis quelques décennies, toutes les entreprises pour survivre et se développer font une quête de la performance (Gomez Mejia L.R, Balkan D.K, Cardy R. L, Dimick D.E (2000).

Intuitivement et au travers de la littérature, il est possible d'établir une relation entre les pratiques RH et l'accroissement de la performance dans les organisations. Pour ce faire, la fonction RH est vue comme une source d'avantages stratégiques et concurrentiels.

#### *La fonction RH : une source d'avantages concurrentiels et stratégiques durables*

Le contexte international contraint les entreprises à rechercher des éléments pouvant les différencier de leurs concurrents. Ces facteurs ou compétences qui permettent à une entreprise d'être plus performante que ses concurrents constituent un avantage stratégique. L'avantage concurrentiel est durable s'il ne peut être remis en cause par le marché ou la technologie dans le moyen terme (Tarondeau, 1998). Pour la théorie des ressources stratégiques (Ulrich, 1991 ; Barney, 1995), l'avantage concurrentiel durable ne saurait être copié dans le court ou moyen terme. Les sources traditionnelles d'avantages (capital, technologie et marché) ne permettent plus d'assurer un avantage concurrentiel durable (Pfeffer, 1994). Elles confèrent des avantages temporaires et de court terme.

Aujourd'hui, les ressources financières et la technologie, même la plus sophistiquée, sont accessibles à toute entreprise bien organisée. Le capital, la technologie et le marché n'étant plus une source d'avantages concurrentiels stables, l'entreprise devra en rechercher d'autres. L'organisation sociale peut, par exemple, constituer une

source d'avantages concurrentiels (Mc Maham, Vuick et Wright, 1999). Pour Ulrich (1991), l'engagement organisationnel contribue à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise.<sup>xvi</sup>

## **2. Les différentes représentations de la performance des entreprises**

A l'évidence, le mot performance appartient à la famille des termes polysémiques ou polythétiques, parfois appelés « mots-valises » ou plus brutalement « mots-éponges » (Bourguignon, 1995). Toutes ces expressions servent à désigner des mots dont le sens très largement contextuel permet une large gamme d'interprétations.

Pour Lebas (1995), « la performance, c'est faire mieux que le concurrent sur le moyen et le long terme, dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres jugés être les plus significatifs pour la satisfaction des clients ». En gestion, la performance est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais elle véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat obtenu et sur la démarche qui a permis de l'atteindre (Bourguignon, 1995).

L'absence de vision partagée sur la notion de performance, l'imprécision qui entoure le concept laisse le champ libre à des enjeux de pouvoir entre les différents partenaires de l'organisation (Saulquin et Schier, 2007). Dans cette perspective, la performance est un concept multidimensionnel, tous les acteurs n'ayant pas la même perception de la performance.

Pour le responsable marketing, la performance pourrait être l'amélioration du chiffre d'affaires ou de la part de marché (performance commerciale) ; pour le directeur technique, la performance est la maîtrise des coûts de production ; pour le directeur financier c'est l'atteinte des objectifs financiers (résultats net par exemple) et pour le directeur des ressources humaines, la performance est l'amélioration du climat social, l'inexistence des conflits, la prise en compte des attentes du personnel et l'amélioration du dialogue social.

Morin et Savoie (2002 cités par Saulquin et Schier, 2007), proposent quatre dimensions de la performance (qualifiées par 12 critères et une batterie d'indicateurs) : la pérennité de l'entreprise (qualité des produits et services, compétitivité, satisfaction des partenaires), l'efficacité économique (économie des ressources, productivité, rentabilité), la valeur du personnel (engagement des employés, climat de travail, rendement des employés), la légitimité organisationnelle (respect de la réglementation, responsabilité sociale, responsabilité environnementale).

L'essence de la RSE et les représentations de la performance qui en découlent ne permettent pas de mieux appréhender les enjeux suscités. Les effets de la RSE dans les entreprises peuvent combler ces manquements.

### **2.1. Pilotage de la performance**

Les entreprises utilisent depuis longtemps des indicateurs de performance de nature généralement financière. Le bénéfice net, le bénéfice par action et le rendement sur capital investi figurent parmi les indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises.

Dans un environnement de plus en plus complexe et turbulent, Kaplan et Norton (1996) avancent que ce type d'indicateurs ne suffit plus à saisir toutes les facettes de



la performance des entreprises. Les entreprises elles-mêmes reconnaissent qu'il faut adapter les systèmes actuels de mesure de la performance. Comme le souligne Chow *et al.* (1997)<sup>xvi</sup>, une étude récente a révélé que 80% des grandes entreprises américaines voulaient changer leur système de mesure de la performance.

Ainsi, le développement, l'implantation et l'évaluation de mesures de la performance innovatrices est un des grands défis auxquels doivent faire face les entreprises. Le développement pourrait se faire, d'une part, en se basant sur un cadre général d'analyse quant au contenu. D'autre part, la conception de mesures de la performance devrait suivre certains principes pour en assurer l'efficacité. En particulier les objectifs et stratégies de l'entreprise devraient être pris en compte au moment de la conception. Par exemple, prendre en compte la RSE afin de mesurer la performance.

Les compétences des salariés, la qualité de leur engagement, leur productivité, seront à la base de la réussite de l'organisation à laquelle ils appartiennent. Il en va aussi du management et des RH de favoriser ou non leur efficacité et leur développement. Le climat de travail, les relations sociales, la possibilité de faire évoluer ses compétences ou d'en acquérir de nouvelles via la formation ou la mobilité, permettront directement à l'organisation d'affronter plus sereinement la compétition dans un marché globalisé.

#### z Sélection des indicateurs à valeur ajoutée

- Indicateurs liés à la qualité de service : efficacité de la formation et de l'administration du personnel, coût de la fonction,...
- Indicateurs liés aux coûts : masse salariale, effectifs, cotisations sociales, productivité, informatisation...
- Indicateurs liés à la satisfaction des collaborateurs : recrutement, accueil et intégration, gestion des carrières, mesure des absences, employabilité, absences, soutien au manager...
- Indicateurs liés au climat social : litiges, conditions de travail, relations sociales, santé au travail, évaluation...
- Indicateurs de la motivation : image de l'entreprise, rémunération, gestion des potentiels, communication des informations sociales...

#### z Le benchmark de la fonction

- Comparaison avec les concurrents, positionnement au niveau de la branche
- Enquêtes disponibles et audits internes
- Mesurer le climat social

Morin et Savoie (2002) proposent un modèle à quatre dimensions, douze critères et une batterie d'indicateurs pour la mesure de la performance organisationnelle (figure 1). Souvent ces paramètres posent de véritables défis au management. Comment en effet concilier la réduction des coûts, tout en améliorant la qualité, et en prenant en compte le risque que certaines décisions pourraient altérer le climat social ? Du fait de la diversité des objectifs des parties prenantes (internes et externes à l'entreprise), et

particulièrement des attentes des salariés, la performance devient plus difficile à cerner et donc à mesurer.

**Figure1** : Le modèle de mesure de la performance organisationnelle<sup>xvi</sup>

<b>Ressources Humaines</b>	<b>Effizienz Economique</b>
Engagement des salariés	Utilisation des ressources
Rendement	Productivité
Compétences	
GPEC	
Climat de travail	
<b>Légitimité de l'Organisation</b>	<b>Pérennité de l'Organisation</b>
Respect de la réglementation	Compétitivité
Responsabilité Sociale service	Qualité des produits et/ou du
Responsabilité environnementale	Satisfaction des partenaires

*Source* : d'après le modèle de Morin et Savoie (2002).

## **2.2. Vers de nouveaux outils de pilotage des performances<sup>xvi</sup>**

Ces nouveaux outils, sont créateurs de valeurs et de normes et renforcent une conception nouvelle, plus partenariale, de la performance.

### **2.2.1. Le troisième type de valeur**

A côté de la valeur pour le client et de la valeur actionnariale s'est développée une notion de valeur créée pour la société dans son ensemble. Cette dernière, qui intègre les attentes de multiples parties prenantes et découle du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), trouve des éléments de résonance avec la notion de valeur partenariale développée il y a quelques années par Charreaux et Desbrières (1998). Les auteurs témoignent de la relativité de la pertinence de la valeur actionnariale en tant que critère de pilotage des performances. Ils définissent alors la valeur partenariale comme la rente organisationnelle sécrétée par une organisation. Celle-ci peut être calculée comme la différence entre ce que les clients sont disposés à payer pour acquérir la production de l'entreprise et le prix minimum que les apporteurs de facteurs de production acceptent pour participer à ladite production. Cette conception de la valeur partenariale repose donc largement sur la représentation de l'organisation comme un « noeud de contrat ».

Elle attire l'attention sur les parties prenantes à la création de valeur. Le développement du concept de RSE élargit les préoccupations à l'ensemble de la société. Si elle est retenue comme une mesure pertinente de la performance d'une organisation, la création de valeur pour la société doit pouvoir être intégrée dans les outils de pilotage de la performance.

### 2.2.2. *Le Balanced Scorecard* :

Un outil s'inscrivant dans la shareholder theory. Le Balanced Scorecard ou « tableau de bord équilibré » en français fut développé avec l'objectif d'exprimer la vocation et la stratégie de l'organisation auquel il s'applique par un ensemble complet d'indicateurs de performance (Kaplan et Norton, 1996a, 1996b).

Une des originalités du Balanced Scorecard est de proposer, de manière structurée, à côté des traditionnels indicateurs financiers de la performance, des indicateurs non-financiers. Ainsi, il mesure la performance de l'organisation sur quatre dimensions : l'apprentissage organisationnel, les processus internes, la satisfaction des clients et la satisfaction des actionnaires. Il tire son nom de la recherche d'un équilibre entre les indicateurs financiers et non-financiers pour évaluer la performance avec une perspective temporelle élargie puisque les facteurs de performance envisagés le sont aussi bien sur le long terme que sur le court terme.

Les origines du Balanced Scorecard sont donc à trouver dans une réaction contre les pratiques américaines du début des années 1990 qui consistaient à évaluer les performances très largement sur la base d'indicateurs financiers privilégiant le court terme. A côté de la création de valeur financière à court terme, l'outil propose d'évaluer un potentiel de création de valeur à plus long terme. Le rôle du Balanced Scorecard est donc de mettre en garde les dirigeants contre les choix non-optimaux qu'ils pourraient faire s'ils ne tenaient pas compte de toutes les conditions opérationnelles et financières de la performance.

Novateur dans l'identification claire de quatre dimensions contribuant à la performance, le Balanced Scorecard l'est beaucoup moins concernant les indicateurs eux-mêmes que l'on pouvait pour la plupart trouver dans les anciens (et toujours largement utilisés) tableaux de bord (Bourguignon et al., 2002). Il a toutefois le mérite d'insister sur le rôle de l'apprentissage organisationnel, dimension particulièrement importante de la performance future et sur laquelle le contrôleur de gestion dispose de leviers d'action (Bollecker, 2002).

Les nouvelles exigences réglementaires exprimées envers les entreprises en termes de développement durable ou de responsabilité sociétale, ainsi que les évolutions des attentes des clients et des actionnaires socialement responsables, supposent davantage que les évolutions apportées par le Balanced Scorecard. Plus récemment sont apparus de nouveaux outils de pilotage des performances dont le Prisme de Performance nous semble emblématique.

Le Balanced Scorecard ne satisfait pas tout le monde. Atkinson, Waterhouse et Wells (1997), par exemple, soulignent que le Balanced Scorecard en tant que système de mesure de la performance devrait davantage mettre l'accent sur les engagements de l'entreprise envers ses différentes parties prenantes et contrôler les variables qui matérialisent ses engagements contractuels. A leur avis, le Balanced Scorecard présente les deux inconvénients suivants:

- il met trop l'accent sur le suivi de la contribution des collaborateurs et des fournisseurs et pas suffisamment sur l'importance des aspects intangibles.
- il exclut l'environnement externe comme dimension importante ayant un impact sur la performance de l'entreprise.



- 
- La première critique est surprenante puisque le but recherché est de rétablir le rôle de l'homme au sein de l'entreprise et d'en faire un avantage concurrentiel.

Cependant, lorsque la performance des entreprises dépend de l'environnement externe, on comprend le sens de la seconde critique formulée par Atkinson et al.

Certaines entreprises ont remédié à cette lacune du BSC en créant une cinquième perspective appelée "Environnement". Elle réunit les éléments-clés hors contrôle qui influencent les variables d'action et de résultat de l'entreprise.

### 2.2.3. *Vers de nouveaux outils créateurs de valeurs (rôle des parties prenantes) : l'exemple du Prisme de Performance<sup>xvi</sup>*

Les intérêts des différentes parties prenantes sont en fait bien plus importants dans une optique de développement durable.

C'est en tout cas ce que proposent Andy Neely et Chris Adams de la Cranfield University avec le "Performance Prism". Présenté comme le système de management de la performance de deuxième génération (dixit), le "Performance Prism" centre la démarche sur les parties prenantes : Investisseurs, clients, intermédiaires, personnel, fournisseurs, communautés et autres partenaires. Avec cette méthode, les auteurs proposent de mettre en balance les attentes des dites parties prenantes avec ce que l'organisation peut leur offrir. La stratégie et son exécution ne viennent qu'ensuite. Dans une recherche durable de création de valeurs, il s'agit de s'assurer que toutes les parties prenantes y trouvent leur compte et contribuent à la chaîne globale.

Le Prisme de Performance (Neely et al., 2002) est basé sur la conviction que les organisations qui aspirent à la réussite à long terme doivent avoir une image claire de la nature de leurs partenaires et de ce qu'ils attendent de l'organisation. A partir de là, il convient pour ces entreprises de définir des stratégies compatibles avec les attentes des parties prenantes. Le Prisme de Performance se fonde donc sur l'étude des relations de l'organisation avec ses partenaires. Il est constitué de cinq facettes : la satisfaction du partenaire, la contribution de ce dernier, les stratégies, les processus et les aptitudes

La stratégie de l'organisation est définie en fonction de l'étude des interactions voulues avec les partenaires (qui intègrent la société, les fournisseurs, les clients,...). C'est donc la performance en termes de valeur à créer pour les partenaires qui détermine la stratégie et non pas la stratégie qui permet de construire le système de mesure des performances.

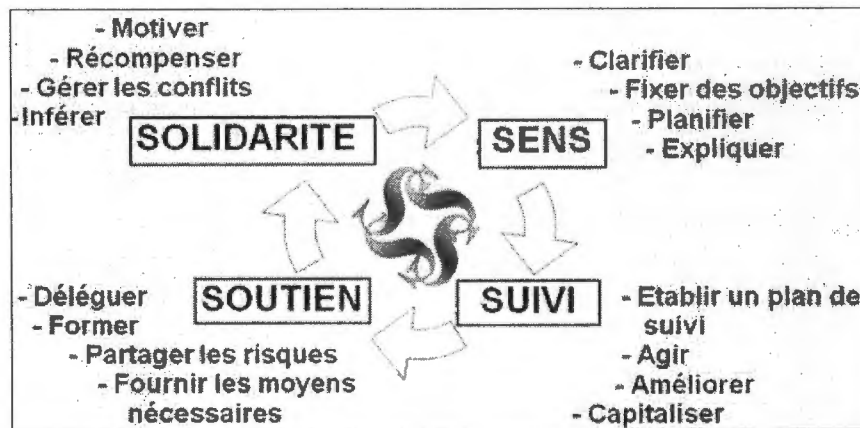
Nous avons montré, dans cette partie, en quoi la conception dominante de la performance a grandement évolué tout au long du XXème siècle. Les évolutions de la gouvernance de l'entreprise traduisent la capacité des différentes parties prenantes à faire entendre leur voix. Elles ont constitué d'importants déterminants de l'émergence de conceptions nouvelles de la performance et partant, de nouvelles pratiques de GRH. Aujourd'hui, les évolutions en cours de la gouvernance contribuent à l'émergence de nouveaux outils de pilotage des performances et entraînent les pratiques de GRH dans le sens du développement durable.

#### 2.2.4. Le pilotage de la performance par les « 4 S »

Les « 4 S » pour le pilotage de la performance permettent une gestion, à tous les niveaux et tout au long de son cycle de vie, d'un projet ou d'une mission.

Ils consistent à **donner du SENS**, **organiser le SUIVI**, **assurer le SOUTIEN** et **renforcer la SOLIDARITE** (figure3).

Figure 3: Schéma de représentation des « 4 S »



Source : Meriem RAHMANI, Farid KHIMECHE, Nezha ERRACHIDI Pilotage de la performance par les 4S : Bonnes pratiques et autodiagnostic, Projet d'Intégration MASTER Management de la Qualité (MQ), UTC, 2008-2009

#### **-Donner du Sens**

C'est une étape primordiale et incontournable d'un projet : elle est la base. Démarrer avec une mauvaise compréhension de la mission, de l'objectif et des besoins des clients de l'organisation rend la suite plus difficile.

Pourtant, beaucoup de responsables (directeurs, managers...) estiment qu'il n'est pas nécessaire d'expliquer à leurs équipes ce qu'elles doivent savoir concernant la mission mais doivent se contenter d'exécuter les ordres. Or, expliquer « le pourquoi du comment » est le premier pas vers la réussite.

Pour donner du sens, il faut parvenir à bien identifier les attentes, les objectifs et les enjeux associés aux clients (public, bénéficiaires du service...) en **positionnant la raison d'être de l'entité**.

Cela permettra par la suite, de **définir la stratégie d'action** au sein de l'entité ainsi que **les fonctions** de chaque intervenant dans la mission.



---

### **-Organiser le Suivi**

Pour mener à bien le projet, une fois la raison d'être établi et les objectifs et fonctions de chacun précisés, il est important de mettre en place un plan de suivi de la mission.

Encore une fois, tous les niveaux hiérarchiques sont concernés par cette étape. Le but est de **planifier le suivi** du projet et les améliorations possibles en cas d'écarts (envisager des actions préventives/correctives).

Ensuite, il s'agit de **le déployer** en mettant en place des indicateurs (jalons, des tableaux de bord hebdomadaire, semestriels...), et d'**exploiter les résultats** de ces indicateurs afin de pallier aux éventuels écarts par rapport à l'objectif initial.

### **-Assurer le Soutien**

Soutenir son équipe tout au long de la progression du projet. Etre présent en situation de défaite comme de succès et partager les responsabilités.

Pour mener à bien cette étape, une capacité d'inférence est nécessaire pour permettre un échange fructueux entre les différents collaborateurs. Cela facilitera par la suite, la mise en place de la délégation et permettra une meilleure responsabilisation des employés.

Pour assurer le soutien, il sera important de savoir **gérer les compétences** et les aptitudes de chaque membre de l'équipe. Une connaissance et une bonne gestion de ces compétences et aptitudes aidera à mieux **allouer les ressources nécessaires** à la poursuite des missions. Par exemple, il est judicieux d'exploiter les compétences d'un agent doué en informatique pour la formation de ses collègues. Cette démarche aura comme double résultats de responsabiliser la personne en lui **déléguant une mission** de formation mais aussi de donner l'occasion à l'équipe de **progresser collectivement**.

### **-Renforcer les Solidarités**

Cette étape est la continuité logique de la précédente. L'échange ne devant pas se restreindre à la seule combinaison responsable/agent, il devra s'étendre à tous les membres de l'équipe entre eux.

Le but est de créer, à terme, un esprit d'équipe solide qui engendre une ambiance créative et enrichissante et développe **les réseaux de relation** au sein même de l'équipe.

Il est nécessaire de **créer un environnement apprenant**, donner l'envie et la possibilité à ses collaborateurs d'échanger des avis, de partager des connaissances et compétences en organisant des ateliers créatifs, ou lors de réunion en organisant des brainstormings.

De même il faut, motiver les troupes, leur remonter le moral quand la motivation s'essouffle un peu en **agissant avec inférence et bienveillance** envers ses collaborateurs : les récompenser lors de l'atteinte des objectifs, chercher à comprendre avec eux les problèmes qui mènent aux échecs et y remédier et gérer les conflits entre membres de l'équipe en apaisant les tensions.

### 3. La responsabilité sociale des entreprises (RSE)

#### 3.1. évolution conceptuelle de la RSE

Au moment où le concept de développement durable<sup>xvi</sup> voit le jour, le concept de RSE n'est déjà plus une idée nouvelle. En effet, les travaux pionniers sur la RSE remontent à ceux de Clark (1916) et de Berle & Means (1932).

Carroll (1999) considère, cependant, Bowen (1953) comme le fondateur de la RSE ou la « Corporate Social Responsibility (CSR) ». Ce dernier ouvre la réflexion sur la RSE avec un article intitulé « Social Responsibilities of the Businessman ». Suite aux changements structurels survenus dans les économies capitalistes, Bowen s'interroge et reconsidère le rôle que doit jouer l'entreprise dans la société. Il soutient alors l'idée que les entreprises devraient réviser leurs stratégies de façon à intégrer dans leur processus de décision des dimensions sociales pour être pro-actives aux différentes pressions sociales. Mais au-delà de l'aspect stratégique, il défend l'idée que les entreprises auraient de véritables obligations, y compris morales, envers les différentes parties-prenantes autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales ou contractuelles<sup>xvi</sup>.

Le concept de RSE apparaît alors en tant que conséquence de l'intégration de valeurs recherchées globalement par les composantes de la société, au-delà des objectifs économiques poursuivis par les actionnaires et des obligations légales qui contraignent leurs décisions : les intérêts de l'entreprise et les intérêts de la société doivent converger à terme.

Ainsi, Bowen considère la RSE comme l'obligation pour les dirigeants de poursuivre les politiques, de prendre des décisions qui sont en cohérence avec les valeurs de la société. Mais la RSE ne désigne pas uniquement le respect des obligations juridiques, mais rime également avec davantage d'investissement dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. Il s'agit donc plus de la volonté d'une organisation à satisfaire les attentes de ses parties prenantes à l'égard de sa performance économique, sociale et environnementale.

#### 3.2.. Définition des pratiques RH « socialement responsables »<sup>xvi</sup>

Depuis 1953, les définitions de la RSE se multiplient et quelquefois s'opposent dans le cadre d'approches qui reposent sur des logiques économiques et sociales différentes (Gond et Mullenbach-Servayre, 2003). De ce point de vue, Allouche, Huault et Schmidt, (2004) distinguent essentiellement trois « modèles » de la RSE. Nous développons ces trois modèles pour préciser dans chaque cas qui sont les acteurs qui définissent la RSE, puis spécifient et intègrent les pratiques RH « socialement responsables ».

##### 3.2.1. Les actionnaires définissent la RSE : le modèle « stockholders »

Pour Friedman (1962, 1970), ceux qui définissent la RSE sont clairement identifiés. En effet, pour lui :

- la responsabilité sociale l'entreprise dépend des exigences des actionnaires, généralement sensibles à l'application des règles de droit et des règles éthiques ;

- le dirigeant est, au nom des actionnaires, le garant de l'application de ces règles. Ainsi selon Friedman, qui s'appuie sur le modèle économique orthodoxe, seul l'usage juridique du concept de responsabilité est à prendre en compte. A travers des règles de droit et de jurisprudence, la justice définit explicitement l'ensemble des obligations des employeurs. Selon cette approche l'intégration de la RSE se limite à la stricte application des règles de droit en matière de pratiques sociales comme de pratiques commerciales, et le dirigeant est garant de l'application de ces règles. Dans la conduite de l'entreprise, le dirigeant applique tout le droit, mais rien que le droit, et ni lui ni les actionnaires n'ont pas à envisager les répercussions néfastes de leurs décisions sur le plan social.

Mintzberg (2004) rejette les positions théoriques censées justifier cette conception de la RSE. Il constate que :

- les actionnaires n'optimisent pas les possibilités de contrôle dont ils disposent pour cadrer l'action des dirigeants ;
- il n'y a pas de concurrence ouverte et libre : plus l'entreprise est grande, plus elle manipule le marché, appliquant des règles qui n'obéissent ni au droit, ni à l'éthique.

### *3.2.2. Les « partenaires » définissent la RSE : le modèle « stakeholders »*

Martinet et Reynaud (2001) rappellent que l'entreprise n'est pas seulement un agent de production, mais aussi une organisation sociale et un système politique. La légitimité des décisions du noyau stratégique n'est pas uniquement soumise aux demandes des actionnaires mais aussi à la pression d'un ensemble de partenaires (clients, fournisseurs, salariés, collectivités publiques). Selon ce modèle « partenarial » (Freeman, 1984), la RSE se comprend comme la capacité à satisfaire les intérêts quelquefois contradictoires des différents stakeholders.

L'approche de la RSE est à la fois juridique (respecter le cadre légal) et gestionnaire (intégrer les intérêts des différents « partenaires »). Adoptant ce point de vue, la Commission Européenne (2002) définit la RSE comme : « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales liées à leurs activités et à leurs relations avec l'ensemble de leurs partenaires et collaborateurs ».

Selon cette vision, le dirigeant arbitre les intérêts contradictoires des partenaires, respecte le cadre légal, et il cherche à intégrer des pratiques de RSE qui s'exercent au bénéfice de tous. Mais il n'agit pas seul pour décliner la RSE sur les pratiques de GRH. Mercier (1999) signale la nécessité d'une implication de tous les niveaux hiérarchiques :

- les orientations sont définies par la direction générale ;
- le service RH propose, coordonne et harmonise des pratiques qui répondent à ces orientations ;
- l'encadrement respecte ou améliore ces pratiques dans la gestion quotidienne des personnes.

Au-delà, Mercier (1999, p 66-69) indique la nécessité de prendre en compte non seulement les potentiels et les attentes des salariés en matière de pratiques « socialement responsables ».



### 3.2.3. La société définit la RSE : le modèle du volontarisme social

Selon Brummer (1991) les entreprises doivent favoriser activement les projets sociaux même lorsqu'ils rentrent en conflit avec la maximisation de la valeur créée. La RSE consiste alors en une prise en compte volontaire d'attentes qui sont exprimées au niveau de la société dans son ensemble.

Amadiou (1999) donne de la RSE une définition qui relève de cette conception : la responsabilité sociale de l'entreprise est « une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales du fonctionnement et de l'activité de l'entreprise ». Cette définition est de loin la plus intéressante, c'est elle qui traduit le mieux la notion de responsabilité prospective définie par Jonas (1990). Mais il est impossible d'établir un bilan des pratiques RH « socialement responsables » sur la base de cette définition. Le champ de la recherche est trop vaste et il déborde largement le domaine des sciences de gestion.

En effet, au delà de la notion de « pratiques RH », tous les thèmes qui touchent au travail méritent alors l'attention du chercheur : conditions de travail des sous-traitants, travail des enfants, pratiques de discrimination à l'embauche, égalité des rémunérations hommes/femmes, santé au travail, insertion des jeunes et des chômeurs de longue durée, etc. Par ailleurs, l'étude de ces thèmes devrait, pour rendre compte des différents de points de vue qui traversent la société, être menée selon une combinaison d'approches gestionnaire, juridique, philosophique, historique, économique, sociologique...

### 3.3. La RSE. La mesure de la performance : indicateurs de suivi<sup>xvi</sup>

La RSE concerne toutes les parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, et l'environnement écologique et sociétale). Mais, Nous tiendrons compte dans cette communication que des indicateurs qui concernent la fonction RH donc les salariés. (Tableau 1)

**Tableau 1 : LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES**  
La mesure de la performance Indicateurs de suivi. Extraits de 39 rapports RSE

	Thèmes	Indicateurs
Diversité	Engagements et chartes	- signature d'engagements formels : Signature de la charte de la diversité par l'entreprise -partenariats avec des structures d'insertion
	Répartition Homme/femme	-répartition des salariés selon le sexe /pourcentage de femmes dans l'effectif total - répartition hommes/femmes par niveau hiérarchique/pourcentage de femmes sur l'ensemble des cadres - nombre de femmes dans le comité de direction - mention de dispositifs pour l'égalité homme-femme : accord d'entreprise ou cadre, actions concrètes, prix obtenus...

	Personnes handicapées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- taux de salariés reconnus travailleurs handicapés (COTOREP)</li> <li>- taux d'insertion des travailleurs handicapés</li> <li>- nombre de collaborateurs reconnus travailleurs handicapés au-delà du taux légal (6%)</li> <li>- mention de dispositifs en faveur des personnes handicapées : accord d'entreprise ou cadre...</li> </ul>
	Minorité visibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- répartition des salariés par origine géographique/nationalité différente</li> <li>- répartition par minorités ethniques<sup>xvi</sup></li> <li>- pourcentage de salariés français d'origine étrangère</li> <li>- pourcentage de salariés français d'origine étrangère ou de nationalité différente parmi les cadres/dans le comité de direction</li> </ul>
	Répartition par âge	<ul style="list-style-type: none"> <li>- répartition des effectifs par tranche d'âge / pyramide des âges</li> <li>- âge moyen des salariés</li> <li>- ancienneté moyenne des salariés</li> </ul>
	Séniors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mention de dispositifs en faveur des seniors</li> </ul>
Emploi	Durabilité de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- répartition des effectifs selon le type de contrat : CDI/CDD</li> <li>- transformation de CDD en CDI</li> <li>- taux d'emploi d'intérimaires</li> </ul>
	Temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- répartition des effectifs selon le temps de travail : temps partiel / temps complet</li> <li>- nombre moyen annuel d'heures supplémentaires par salarié</li> </ul>
	Création d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de départs par rapport aux arrivées (démissions, retraites, licenciements, révocations...)</li> <li>- création d'emplois nets (en intégrant départ/arrivées)</li> </ul>
	Stabilité de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- turnover des salariés = départs sur l'année/effectif moyen annuel</li> </ul>
	Professionalisation Des jeunes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de contrats d'apprentissage et de qualification par rapport à l'effectif total</li> <li>- nombre de stagiaires par rapport à l'effectif total</li> </ul>
Conditions De travail, Hygiène Et sécurité	Absentéisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- taux d'absentéisme</li> </ul>
	Accidents du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- taux de fréquence des accidents du travail (nombre accidents pour 1 million d'heures travaillées)</li> <li>- nombre d'accidents du travail avec arrêt supérieur à 3 mois</li> <li>- taux de gravité des accidents du travail (nombre de journées perdues par millier d'heures travaillées ou nombre d'arrêts de travail pour 1000 jours travaillés)</li> </ul>
	Maladies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maladies professionnelles</li> </ul>

	Sécurité Des collaborateurs	-nombre de collaborateurs formés à la sécurité, santé et hygiène - systèmes de sécurité des installations
Communication Interne	Satisfaction des collaborateurs	- fréquence de la mesure de satisfaction des collaborateurs (indice de satisfaction, enquêtes)
	Systèmes de suggestions	-systèmes de suggestions/consultations
Dialogue social	Représentation des salariés	- nombre total de représentants du personnel - part des salariés représentés par des organisations élues ou syndicales
	Accords collectifs	-nombre d'accords collectifs signés - pourcentage de salariés couverts par des accords collectifs sur des questions spécifiques
	conflictualité	- nombre de jours de grève par salarié - nombre de journées perdues par salarié
	Plans sociaux et mesures de reclassement	- nombre de reclassements - pourcentage de salariés touchés par un plan social - nombre de licenciements collectifs et individuels
Gestion et développement des compétences	Formation	- pourcentage ou nombre de salariés ayant suivi une formation - taux de formation (nombre d'heures de formation / nombre d'heures travaillées, ou nombre de jours)
	Accompagnement de Parcours individuels	-procédures mises en œuvre (plans de gestion de carrière, de formation...) - pourcentage de collaborateurs bénéficiant d'un entretien annuel
	Progression professionnelle	- nombre de promotions - taux de promotion
	Mobilité des salariés	- nombre total de mobilités - taux de mobilité des cadres
Salaires Et avantages	Rémunération	-comparatif des rémunérations homme/femme - amplitude des rémunérations (rapport entre la moyenne des rémunérations des cadres et la moyenne des rémunérations de l'ensemble des ouvriers et employés)
	Actionariat salarié	- taux d'actionariat salarié - l'épargne salariale / plan d'épargne entreprise - schémas de rémunération variable : primes, intéressement, participation, abondement
	Avantages	- dispositifs de protection sociale - avantages divers

Source : Agence quel progrès ! RSE. La mesure de la performance : les indicateurs de suivi.

### 3.4. Les étapes à suivre pour l'intégration de la RSE par les DRH



- 
- élaboration du plan d'activités et de l'orientation stratégique en matière de RSE
  - proposer un code de conduite des employés en y intégrant l'environnement, la santé et la sécurité.
  - Actualiser la liste des compétences disponibles en tenant compte des engagements de l'entreprise.
  - Planifier une formation RSE
  - Intégrer les éléments de RSE dans les plans de rendements individuels et les objectifs d'équipe
  - Adapter la stratégie de changement en conséquence des comportements
  - Inciter les employés à participer à la RSE
  - Communication
  - Mettre en place des outils de contrôle

### **Conclusion**

En Il n'existe pas un modèle unique de GRH qui donnerait les clés d'un fonctionnement humain efficace et performant. Les pratiques des entreprises en la matière sont dépendantes des caractéristiques internes : les traditionnels facteurs de contingence tels que la taille ou la technologie mais elles sont aussi soumises à de nombreuses pressions extérieures : état du marché, structure du capital, législation.

Les projets d'entreprise, le management participatif, les axes et entretiens de progrès ont toujours cours et conservent bonne presse dans l'entreprise notamment dans le cadre des démarches compétences. Ces pratiques et principes de gestion ont souvent porté des dynamiques de changement et contribué à faire évoluer les pratiques managériales et les représentations du travail et de l'entreprise.

Les pratiques de GRH peuvent se choisir en fonction des enjeux que l'entreprise souhaite privilégier. Ces choix appartiennent à l'ensemble des acteurs. Au-delà de sa fonction qui consiste à assurer l'adéquation entre ressources humaines et besoins de l'entreprise, la GRH participe au pilotage des organisations et à l'efficacité productive. Elle contribue à l'émergence des nouveaux modèles productifs et de nouvelles normes de gestion comme le management par la RSE.

La RSE est devenue, pour certain, un référent social envahissant, produisant des outils dont on fait un usage abusif. Il faut aujourd'hui passer de l'invention conceptuelle à une véritable innovation sociale. Dans le concert des réflexions, les DRH devraient avoir plus de poids face aux actionnaires et aux financiers. La fonction RH pourrait alors évoluer fortement, en raison de la montée en puissance de la RSE et de la reconnaissance des syndicats et des salariés comme partenaires de première importance.

Alors que le mode de management de l'entreprise change, la fonction de Direction des Ressources Humaines pourrait glisser vers celle de Direction de la Responsabilité Sociale (Igalens, 2003)<sup>16xvi</sup>. Ainsi, la RSE induit un espace de dialogue et d'échanges : la gestion des ressources humaines peut faire émerger un modèle social de type conciliateur, la GRH est condamnée à l'invention et à l'innovation.

## Bibliographie

- Allouche, J., Huault, I., Schmidt, G., 2004, Responsabilité Sociale des Entreprises : La mesure détournée, *Actes du XV<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*, pp 2389-2411
- Amadiou, J.F., 1999, La responsabilité sociale de l'entreprise, in Le Duff (Dir.) encyclopédie de la gestion et du management, Dalloz, pp 1080-1083.
- Bergeron H. 2000, Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?, 21<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française de Comptabilité « Analyse et gestion des coûts - Méthodes & Modèles ».
- Bourguignon A., 1995, Définir la performance : une simple question de vocabulaire, *Revue Française de Comptabilité*, n°269, p. 60-65 juillet-août 1995
- Brummer, J.J., 1991, *Corporate Responsibility and Legitimacy: An Interdisciplinary Analysis*, Greenwood Press
- Chow, Chee W., Kamal M. Haddad et James E Williams, 1997, "Applying the balanced scorecard: to small companies", *Management accounting*, Vol.79 no.2, Commission Européenne, 2 juillet 2002, « Responsabilité Sociale des Entreprises: une contribution des entreprises au développement durable »
- Coulon R., 2006, Responsabilité Sociale de l'Entreprise et pratiques de gestion des Ressources Humaines, *Revue de l'Organisation Responsable*, n°1, p 48-64.
- Dietrich A. et Pigeyre F., 2005, la gestion des ressources humaines, La découverte
- Fraisse A.S. et Guerfel-Henda S., 2005, La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines? 16<sup>e</sup> Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine – 15 & 16 septembre 2005.
- Friedman, M., 1970, The Social Responsibility of Business is to increase the Profit, *New York Times Magazine*, 13 Sept, pp 32-33; p 122-126
- Gond, J.P., Mullenbach-Servayre, A., 2003, Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise, *Revue des Sciences de Gestion*, n° 205, pp 93-116
- Jonas, H., 1990, *Le principe responsabilité*, Ed du Cerf
- Kaplan, Robert S. et David P. Norton, 1996, *The balanced Scorecard*, Harvard business School Press.
- Lebas M., 1995, Oui, il faut définir la performance, *Revue Française de Comptabilité* n°269 p.66-71 juillet-août 1995.
- Meignant A., 2000, *Ressources humaines, déployer la stratégie*, Paris : Ed. Liaisons.
- Mercier, S., 1999, *L'Ethique dans les entreprises*, La découverte
- Mintzberg H., 2004, *Pouvoir et gouvernement d'entreprises*, Editions d'Organisation
- Peretti J. M., 2005, *Dictionnaire des Ressources Humaines*, 4<sup>e</sup> Edition, Vuibert
- Pfeffer J., 1994, *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power and the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston MA.
- Poissonnier H., Drillon D. (2008), Pilotage de la performance et gestion durable des ressources humaines, Association Nationale des docteurs en Sciences économiques et en Sciences de Gestion, *La Revue V&SE*, n°178 -180
- Saulquin J-Y., et Schier G., 2007, Des perceptions managériales aux pratiques RSE : une étude exploratoire, *Gestion 2000* vol. 6 p. 181-195 novembre-décembre 2007.
- Savoie, A. et E.M. Morin, 2002, Les représentations de l'efficacité organisationnelle : développements récents in JACOB, R., A. RONDEAU et D. LUC (dir.), *transformer l'organisation. La gestion stratégique du changement*, Montréal, Gestion, Collection « Racines du savoir », p. 206-231.
- Sharma S., Sharma J. and Devi A., 2009, Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resource Management, *Business Intelligence Journal*, Vol.2 No.1
- Tarondeau J.C., 1998, *Le management des savoirs*, PUF, collection Que sais-je ?