

## Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Les termes « responsabilité sociale des entreprises » proviennent de la Commission européenne. En effet, selon la Commission, le concept de RSE signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes.

La RSE tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes, dans la philosophie « agir local, penser global » (René Dubos). Il s'agit donc d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique et pratique des entreprises.

La Responsabilité sociétale des Entreprises (RSE) est donc un concept ET une pratique d'intégrations volontaires des préoccupations sociales et environnementales des entreprises dans leurs activités commerciales et leurs relations partenariales.

Une nouvelle génération de décideurs Socialement Responsable se dote de compétences pluridisciplinaires, en autour des dimensions éthiques, politiques, juridiques, sociales, environnementales avec un développement de l'écoute active, la capacité à mener des négociations, l'esprit d'équipe

Dans l'entreprise se développe le respect des droits humains, les attentes et les exigences bien comprises des employés, des syndicats, mais également des consommateurs, la réflexion de plus en plus grande des milieux d'affaires sur les questions portant sur l'éthique, la perte de sens, et le déficit des valeurs, ont changé l'idée même que l'on se faisait de la culture d'entreprise.

**L'Organisation Internationale du Travail (OIT)**, quant à elle, a défini dans sa déclaration de 1998 quatre principes fondamentaux régissant la relation de l'être humain au Travail :

- Liberté syndicale et de représentation,
- Interdiction du travail forcé,
- Non-discrimination
- Elimination du travail des enfants.

Les outils de mise en place d'une démarche RSE sont nombreux : Codes de conduites présentant les engagements de l'entreprise ou ceux qu'elle impose à ses partenaires, fournisseurs et prestataires, Labels visant à distinguer un produit ou un service, Certifications. En attendant la Norme Internationale RSE ISO 26000 dont la publication est prévue pour septembre 2010.

Quelle que soit la motivation des entreprises, Citoyenne, Institutionnelle, Stratégique, Commerciale, elles sont de plus en plus nombreuses celles qui prennent conscience des bénéfices qu'elles peuvent retirer d'une telle démarche





La fonction RH peut ainsi être bénéficiaire de l'approche DD (Il n'est plus à démontrer que l'amélioration des conditions de travail et son effet sur la motivation des collaborateurs permet une meilleure adhésion à l'entreprise), elle a aussi un rôle important à jouer en tant qu'acteur :



**les ressources humaines (RH) :  
sur le plan du recrutement,  
de la gestion et du développement des ressources humaines ;  
la GPEC vers une forme de Gestion RH Durable ?.**

Nous sommes là dans les aspects sociaux du développement durable : qui, mieux que les RH, peut affirmer les valeurs sociales de l'entreprise ? En effet, pour cela, les RH ont des atouts qui sont pour la plupart des attributions historiques RH qu'il n'y aura que peu à modifier :

**Gérer les compétences, l'emploi et la formation dans une logique de développement durable**

- Promotion de la diversité, rémunération, lutte contre le harcèlement moral, contre le stress
- Attirer et motiver les collaborateurs grâce au développement durable
- Faire du capital humain un avantage concurrentiel durable de l'entreprise

**Mettre en oeuvre un dialogue social efficace au sein de l'entreprise**

- Culture d'entreprise, styles de management et politique RH
- Mettre en place le label égalité, le label diversité

**Identifier des projets locaux pour l'ancrage territorial**

- Rôle de l'entreprise face au handicap
- Dialogue avec les parties prenantes locales

**Voir globalement des instruments d'engagements et de reconnaissance d'une politique socialement responsable.**

- Renforcement de l'attractivité de l'entreprise, rétention des talents.
- Meilleure gestion des relations avec les parties prenantes internes et externes.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, avant l'heure de la RSE, va déjà dans ce sens : La G.P.E.C. est un dispositif qui permet une gestion anticipative et préventive des ressources humaines et qui vise à détecter et à résoudre en amont les contraintes relatives à l'évolution des métiers, donc des emplois et des compétences nécessaires :

- En fonction de l'environnement de l'entreprise et de ses choix stratégiques,
- Adaptée aux spécificités de l'entreprise et proportionnée à ses ressources,
- Comportant un volet collectif avec une analyse prospective des métiers, ainsi qu'un volet individuel pour permettre à chaque salarié d'anticiper son parcours professionnel.
- 

On déborde bien du champs social, pour aller vers une responsabilité sociétale (sortant du périmètre des salariés de l'entreprise uniquement dans les préoccupations RH, et considérant l'individu comme une partie prenante dans les décisions qui le concernent). En effet, les 5 grandes étapes pour la mise en oeuvre d'une G.P.E.C. sont

- L'évolution démographique de la population actuelle
- L'évolution des qualifications
- La projection à 5 ans des ressources disponibles
- L'évaluation des besoins
- La comparaison entre les besoins et les ressources

De la finalité d'une G.P.E.C., émane une pluralité d'outils permettant une meilleure cohérence d'ensemble dans l'entreprise et un moyen d'améliorer la visibilité des managers et collaborateurs sur l'avenir. Cela passe notamment par la mise en place d'entretiens annuels, de fiches de fonction, d'un plan de formation, de l'application du D.I.F. (droit individuel à la formation), de la mobilité géographique et fonctionnelle... Le premier axe de travail vise à cartographier les compétences et les besoins ; le second concerne l'analyse des projets individuels, compétences et souhaits des collaborateurs, suivie de la mise en évidence des convergences possibles.





La G.P.E.C. semble bien être dans l'esprit du Développement Durable et s'intègre parfaitement dans une Entreprise Responsable soucieuse d'équilibrer le bassin d'emploi dans lequel elle s'abreuve, et sur le bien-être de ses salariés sur lesquels elle s'appuie.

Tous les DRH sont, en général, d'accord sur le fait qu'il est nécessaire de traiter les questions de ressources humaines de façon anticipative et préventive, comme une démarche stratégique de direction. Ils souhaitent aussi en faire un thème de dialogue social. Dans le même temps, ces derniers craignent que les analyses et les prévisions d'emploi soient prises, tant par les salariés que leurs représentants, pour des engagements. De ce fait, son dispositif devrait être compris, accepté et relayé par l'ensemble des salariés, et aussi par l'ensemble de la ligne managériale pour permettre à l'entreprise d'aller vers un véritable "management des compétences. *On peut d'ailleurs imaginer que l'entretien annuel dit d'évaluation*", évolue vers des entretiens *d'aspiration*, ayant de plus en plus un rôle majeur dans le processus de gestion de carrières et de fidélisation par la formation.

Les salariés comprennent bien leur intérêt et savent qu'ils doivent veiller à leur employabilité, tant du point de vue de l'état de santé au travail que des compétences développées et transférables. Enfin, dans la continuité de la G.P.E.C. en tant qu'élément du Développement Durable, il est nécessaire de faire du recrutement un projet pour l'entreprise, avec quelques pré-requis : implication des différents profils (ressources humaines, managers, commerciaux, salariés et bien sûr, le dirigeant), planification par étape, pilotage en Comité de Direction... pour aboutir à de véritables innovations. Ce n'est qu'en ayant des idées neuves, en défrichant des territoires nouveaux, en s'associant entre elles (pour les P.M.E. et T.P.E. notamment) que les entreprises resteront concurrentielles et compétitives sur le marché de l'emploi, comme sur le marché économique. En somme, la performance RH s'inscrit et se mesure parfaitement dans le cadre du développement d'une politique des ressources humaines durable.

Au-delà de la G.P.E.C., un seul exemple : Encore trop peu d'entreprises ont décidé que l'entretien des locaux se ferait pendant les heures de bureaux. Pourtant, outre des bénéfices pour le personnel de ménage (horaires de travail plus compatibles avec une vie de famille ou avec les modes de garde traditionnel), il résulte de cette initiative que cela ne gêne en rien les employés de bureau et que ceux-ci sont plus respectueux des lieux et des personnes qui entretiennent leur lieu de travail. Parfois, cela ne tient à pas grand-chose. Cet exemple prouve que c'est à la portée de tous, c'est juste une question de volonté et une capacité à remettre en question les habitudes. Et même si RH et RSE sont dissociés, il devront de toute façon collaborer :

En effet, les professionnels de la RSE ont certainement beaucoup à partager avec les professionnels des RH, et peuvent les aider dans la mise en place et le suivi d'indicateurs : le 'label diversité' (lancé en septembre 2008) est l'exemple parfait d'un outil de pilotage RH. Les Risques Psycho-Sociaux, le stress au travail, les Troubles Musculo-Squelettiques sont autant d'autres exemples : de sujets autant RH que RSE.

#### Remarque :

Les aspirations des salariés sont multiples :

- plus d'intérêt dans le travail, ce qui peut se traduire par l'ambiance, la confiance accordée au salarié, la reconnaissance et l'adhésion aux défis proposés par les managers,
- plus de responsabilité et de capacité d'initiative, revirement fondamental succédant à une longue période où autorité et obéissance dominaient,
- moins de stress inutile, et
- un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Ces aspirations rejoignent d'ailleurs les enjeux de l'entreprise qui veut plus d'innovation, plus de proximité, plus de réactivité, plus de flexibilité pour mieux répondre aux exigences des marchés





## **Stress, Risques Psychosociaux et RSE** (voir lien pour retrouver cet article sur le site d'origine)

Chacun en convient, les conséquences du stress au travail ne pèsent pas seulement sur les personnes, en l'occurrence les salariés d'une entreprise, mais sur toute l'organisation.

Si la souffrance et le préjudice pour la santé des personnes sont largement reconnus, force est de constater que les répercussions organisationnelles et économiques pour l'entreprise d'une part, et le coût pour la communauté et la société dans leur ensemble d'autre part, le sont beaucoup moins.

Il est utile et important, en revanche, d'établir une distinction entre deux notions : le stress aigu et le stress chronique. Parce que ces deux états ont des effets différents sur la santé.

L'état de stress chronique qui nous occupe plus particulièrement ici, dans le cadre des Risques Psychosociaux en entreprise, est lié à une situation qui s'installe dans la durée, lorsqu'une personne est soumise de manière continue et permanente à un travail qui excède largement ses capacités. Le stress est aujourd'hui considéré comme l'un des risques majeurs auquel les entreprises doivent faire face. Le Site de l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité sur la Prévention des Accidents du Travail et des Maladies Professionnelles), précise qu'un salarié européen sur cinq déclare souffrir de troubles de santé liés au stress au travail.

Selon l'INRS, « les moyens de prévenir le stress au travail existent. La démarche de prévention collective est à privilégier car elle est plus efficace dans le temps. Elle consiste à réduire les sources de stress dans l'entreprise en agissant directement sur l'organisation, les conditions de travail, les relations sociales de travail et/ou le poste de travail. »

D'aucuns blâment la surcharge de travail, la financiarisation de l'économie, la gestion court-termiste de certains dirigeants, ou la culture du reporting permanent. Les cas et les situations de stress sont trop souvent niés et, dans le cas contraire, attribués à la fragilité ou à l'inadaptation au poste de certains salariés.

S'assurer de la santé et du bien-être de ses salariés constitue pourtant une obligation réglementaire pour les dirigeants. La loi (article L. 4121-1 du Code du travail) définit une obligation générale de sécurité qui incombe au chef d'établissement. Celui-ci doit évaluer les risques, y compris psychosociaux, et prendre les mesures nécessaires pour assurer et protéger la santé physique et mentale ainsi que la sécurité de ses salariés. Le dirigeant a même, selon la Loi, une obligation de résultat ; et les pathologies engendrées par le stress chronique - physiques, intellectuelles, émotionnelles, et comportementales - sont fort connues et documentées.

Comment la démarche RSE pourrait-elle permettre de contourner cet obstacle et de proposer une nouvelle approche du Stress et des Risques psychosociaux ?

Par exemple, répondent certains, en intégrant la performance sociale dans la part variable des dirigeants. Ce serait une pratique déjà mise en œuvre dans de nombreuses entreprises, selon des experts et observateurs, notamment chez Schneider Electric et Danone. A les écouter, elle tendrait à se propager comme un feu de brousse.

Le croirait-on ? On prétend que le PDG de France Telecom aurait proposé que la part variable des Cadres Dirigeants du groupe soit, pour près d'un tiers, dès 2010, indexée sur la performance sociale de l'entreprise

