

VERS UN MODELE DE GRH DURABLE

Auteurs : Silna Borter, François Gonin, Delphine Gendre-Aegerter et Thierry Bornand, Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud, Unité de Ressources Humaines et Management

HEIG-VD
Avenue des Sports 20,
CH-1401 Yverdon-les-Bains
Silna.Borter@heig-vd.ch
Tél : 0041 24 55 77 539
Fax : 0041 24 55 77 600

La notion de durabilité appliquée aux ressources humaines pose le problème de la définition ou du champ de recherches effectivement couvert par l'usage de cette notion. Il s'agit en effet de déterminer s'il s'agit d'identifier les clés d'une gestion des ressources humaines durable au sens de pérenne, inscrite dans le long terme et ayant pour préoccupation la longévité de son fonctionnement, s'il s'agit plutôt d'intégrer davantage les préoccupations financières et environnementales dans la gestion des RH pour tendre vers une compréhension orientée vers le « développement durable » de la fonction ou s'il s'agit enfin d'explicitier ou d'optimiser la contribution de la gestion des RH à une meilleure performance globale de l'organisation, sur le plan des trois piliers du développement durable.

Sur la base de cette réflexion, nous avons établi un modèle théorique de GDRH prenant en considération les trois piliers du développement durable et avons réalisé notre propre référentiel d'indicateurs sous la forme d'un questionnaire qui permet de mesurer la prise en considération des dimensions économiques, sociales et environnementales par le management des ressources humaines d'une organisation.

Après un test du modèle théorique, la collecte des données s'est faite à l'aide d'une base de données recensant les entreprises suisses selon la norme environnementale ISO 14001 :2004. Au final, 95 entreprises ont répondu au questionnaire proposé en ligne et portant sur les pratiques et valeurs face à la prise en compte, au niveau de la GRH, des trois volets du développement durable, en échange d'un feedback personnalisé sur leurs pratiques RH en comparaison avec toutes les autres entreprises participantes.

Les résultats de cette enquête ont permis de se prononcer quant à l'approche à adopter en termes d'usage de la notion de durabilité lorsqu'elle est appliquée à la GRH, d'étayer le modèle que nous avons développé, de mettre en lumière l'intérêt d'appliquer une méthodologie spécifique déclinable en termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité et, enfin, ont permis d'obtenir une approche quantifiée des pratiques durables en termes de GRH.

Mots clés : GRH durable ; modèle GRH ; pratiques durables ; méthodologie d'évaluation de la durabilité

1. Introduction

Facteur-clé du succès des entreprises, les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) doivent soutenir les principaux défis de l'entreprise, en contribuant à promouvoir des valeurs et des pratiques de collaboration en phase avec l'évolution des prestations fournies, des attentes des clients et des nouvelles exigences du marché. Comme les entreprises dans lesquelles elle est insérée, la GRH est soumise à de fortes contraintes. Exigence de performance, de rapidité et de résultats à court terme. Exigence aussi de pouvoir être mobile, de savoir s'adapter aux évolutions nécessaires de l'entreprise.

Ainsi, les ressources humaines apparaissent comme un des, si ce n'est, le principal facteur de performance des entreprises. Les études et recherches se sont multipliées dans ce domaine, les publications et les ouvrages également.

Dans un autre domaine, la notion de développement durable a progressivement émergé, introduisant une nouvelle vision, écologiste et environnementaliste, qui insiste sur le nécessaire respect des ressources limitées et non renouvelables de la planète : ce développement durable doit « s'efforcer de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »¹. Invoquer la « durabilité » est désormais incontournable pour justifier son action, quelle qu'elle soit (Brunel, 2004). Toutefois, les champs d'action du développement durable sont innombrables, ce qui permet à chacun de les décliner à sa façon.

Actuellement, il manque un concept, des critères qui permettent aux décideurs de mettre en œuvre une gestion durable des ressources humaines. Il est donc intéressant de se demander quelle est la spécificité d'une « gestion des ressources humaines » correspondant aux critères du « développement durable » : existe-t-il un concept, des outils propres à la « gestion durable des ressources humaines » ?

Qu'est-ce qu'une gestion durable des ressources humaines, jusqu'où une gestion des ressources humaines est durable, à partir de quand une gestion des ressources humaines n'est-elle plus durable ?

Si ces questions sont abordées dans les grandes entreprises, on peut se demander ce qu'il en est pour les PME, qui vivent de fortes contraintes spécifiques, devant tout à la fois se professionnaliser dans la gestion de leurs ressources humaines et satisfaire à des normes propres au développement durable, sans avoir les mêmes ressources que les grandes entreprises. La question des pratiques de gestion durable des ressources humaines paraît donc particulièrement opportune dans ce contexte.

2. Spécificités des PME

La place des PME en Suisse et dans de nombreux pays européens est prépondérante au sein du tissu économique. Selon une étude comparant les PME en Suisse et en Europe (Habersaat, Schönenberger, & Weber, 2000), sur les 300'000 entreprises de droit privé inscrites en Suisse,

¹ Rapport Brundtland, 1987

99.7% sont des PME. Les grandes entreprises (+250 collaborateurs) qui représentent les 0.3% de la population d'entreprises, ne sont qu'au nombre de 1000. Cette domination du nombre de PME sur celui des grandes entreprises s'observe dans tous les pays européens, de manière plus ou moins marquée. Au niveau des emplois, on constate que sur les 3 millions de places de travail en Suisse, les trois quarts sont assurés par les PME, tandis que les grandes entreprises ne pourvoient que le quart restant. Le constat est similaire dans de nombreux pays européens. Les éléments qui font la particularité des PME sont les suivants :

- la capacité d'allocation de ressources financières ou humaines pour des projets à long terme est plus limitée,
- la sensibilité aux cycles économiques est plus forte,
- l'inertie est plus réduite,
- la culture « terrain » est plus développée.

Dans ces entreprises, les actifs immatériels ne sont pas valorisés (Fustec & Vincent, 2005). Quand bien même ces entreprises valoriseraient ces actifs, les moyens et outils à leur disposition font défaut. Pour illustrer ce phénomène, une étude de (Brillet, 1998) montre que la gestion de la masse salariale constitue l'une des limites importantes pour les PME : en effet, elles ne disposent pas de tous les outils adéquats pour la gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, les PME sont contraintes de s'engager dans le développement durable en raison de trois facteurs : les nouvelles attentes des donneurs d'ordres, le changement d'attitude des partenaires financiers, et l'amélioration des systèmes de mesures de la performance.

Nous pouvons regrouper le problème en quatre différents thèmes, qui proviennent des différentes constatations, discussions, lectures et analyses de la recherche sur la gestion des ressources humaines. Ces points sont inspirés des réflexions menées par (Fustec & Vincent, 2005) dans le cadre de l'ORSE (Observatoire pour la Responsabilité Sociale des Entreprises).

A. Manque de formalisation de la fonction RH

Chardin (2006) cite des statistiques françaises faisant état de pratiques de GRH peu ou pas déployées dans les PME, quels que soient les impacts financiers et les obligations légales : 63 % des PME n'ont pas de directeur RH ; pour 37 % des PME qui disposent d'une personne en charge de la fonction RH, cette mission ne représente qu'une activité à temps partiel (Chardin, 2006).

A cela s'ajoute le fait que l'on manque d'outils d'évaluation, de diagnostics et d'indicateurs de développement durable dans la gestion des ressources humaines. L'approche du retour sur investissement² n'est pas pratiquée. Il apparaît que les entreprises loyales envers leurs clients, leurs actionnaires et leurs salariés sont globalement plus performantes, mais la loyauté et la fidélité ne sont pourtant pas encore des valeurs dominantes dans les entreprises (Rapport de l'ORSE, Etude n°8, juin 2005).

Il faut trouver des moyens de résoudre les problèmes de la gestion actuelle des ressources humaines qui permette d'anticiper les problèmes futurs, et de mener une gestion saine et

² Retour sur investissement : mesure et compare les avantages économiques et les coûts pour l'entreprise de ses actions en direction des piliers du développement durable (Dubigeon, O., 2002).

vable pour ces entreprises. Etant donné l'importance des normes de responsabilité sociale et de développement durable, les entreprises qui n'appliquent pas ces principes dans la gestion des ressources humaines sont pénalisées. C'est pourquoi, il faut développer pour les entreprises des moyens adaptés à leurs exigences et attentes des parties prenantes et partenaires externes.

B. Manque d'outils d'évaluation prenant en compte une approche durable.

En effet, on constate clairement que l'approche du développement durable n'est pas appliquée dans les PME. Une des raisons de ce retard vient du fait que les PME, qui ont leur propre particularité et spécificité, ne bénéficient pas d'autant de moyens de mesure et d'amélioration de la performance au niveau de la gestion des ressources humaines.

Pour anticiper les problèmes et ne pas être soumis à l'émergence de nouvelles contraintes pour les entreprises il faut trouver des moyens de mesurer, évaluer et améliorer l'application de ces nouvelles normes pour la gestion des ressources humaines adaptés aux particularités de ces entreprises.

C. Les outils existants sont conçus pour les grandes entreprises et ne sont pas en phase avec les contraintes des PME.

Le lien entre le développement durable et la création de richesse est illustré par l'action menée par quelques grands groupes : Le groupe Lafarge, Patagonia, et Accor (Laville, 2003 ; Chauveau et Rosé, 2003). Pour ces entreprises, le développement durable n'est pas nécessairement une somme de contraintes coûteuses qui entament la rentabilité des entreprises. Le développement durable est un nouveau modèle économique, plus global et plus responsable.

Ces considérations sont tout aussi applicables pour les grandes que pour les petites et moyennes entreprises, les PME étant tributaires des mêmes lois économiques. Néanmoins, les solutions imaginées pour les grandes entreprises ne peuvent pas toujours être réutilisées telles quelles pour une PME.

D. Les PME n'ont donc pas la même pression et les mêmes contraintes, et ne comprennent pas le bien fondé de la démarche.

Les initiatives relatives au développement durable sont moins visibles dans les PME pour deux raisons principales :

- La PME, par sa taille, attire moins l'attention.
- Les principales incitations au développement durable touchent plus directement les grands groupes que les PME à savoir :
 - o Le marché financier et la notation extra financière des politiques liées à la responsabilité sociale des entreprises (RSE),
 - o Les réglementations,
 - o Les grands mouvements d'opinion.

Que peut-on déduire de ce tour d'horizon des problèmes rencontrés par les PME ?

Premièrement, il est urgent de développer un concept pour la gestion durable des ressources humaines qui clarifie l'ambiguïté des définitions et descriptions qui existent dans la littérature scientifique. Il s'agit donc de résoudre la première partie du problème qui nous préoccupe, à

savoir le manque de convergence des notions et définitions actuelles dans ce domaine. L'importance d'une bonne gestion des ressources humaines et l'apport pour les entreprises ayant été accepté par les chercheurs et les praticiens, il importe maintenant de définir un concept unifié qui permette de définir clairement qu'est-ce qu'une gestion durable des ressources humaines. Comment déterminer qu'une gestion des ressources humaines est durable tout en contribuant à la performance de l'entreprise.

Deuxièmement, il s'agit de trouver des moyens en termes d'outils et de pratiques pour appliquer ce concept dans les entreprises ; autrement dit, il est important de trouver des outils de mesure et de diagnostic pour l'évaluation, la correction et l'amélioration des processus de gestion des ressources humaines.

En outre, ces moyens ou outils doivent être adaptés aux PME afin de répondre à leurs exigences et spécificités en matière de gestion des ressources humaines. Ces différents moyens doivent donc permettre, à ces entreprises qui forment la majeure partie du tissu économique, d'avoir des outils d'anticipation et d'application des normes et certifications dans le champ du développement durable. Par conséquent, il s'agit de permettre à ces entreprises de résoudre leurs problèmes actuels tout en menant une gestion des ressources humaines tournée vers l'avenir et les réglementations qui pourraient leur être imposées ces prochaines années.

De par leur vulnérabilité, les PME ne réalisent pas les apports et les biens faits de la démarche et les opportunités que la gestion des ressources humaines peut susciter pour elles tout comme pour les grandes entreprises. Malgré leur taille, les PME doivent tenir compte de ces changements et comprendre que les différents principes du développement durable, par exemple, la transparence, les concernent également. Les incitations au développement durable touchent également les PME : elles doivent répondre au besoin du marché financier et à la notation extra-financière des politiques liées à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ; les réglementations leur sont aussi applicables ; et enfin elles doivent tenir compte des grands mouvements d'opinion tout autant que les grandes entreprises. Il est donc urgent de montrer que les actions pour les PME en faveur de la gestion durable des RH sont indispensables et le seront d'autant plus ces prochaines années.

3. Objectifs

Le but de cette communication est de présenter une recherche menée au sein de la Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud, en Suisse, sur la prise en compte des principes du développement durable dans la Gestion des Ressources Humaines (GRH) au sein des PME. Ce projet vise deux objectifs. Le premier est de récolter des informations sur les pratiques en GRH des PME. Le deuxième est de comprendre ce qui amène certaines PME à tenir compte du développement durable dans leur GRH. Pour répondre à cet objectif, nous proposons de tester un modèle que nous avons développé à partir d'études sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein des PME.

4. Etat de la littérature

Quels sont les principaux courants de pensée ?

Pour certains, le premier devoir d'une politique de ressources humaines durable est de vérifier qu'elle ne contrevient pas aux quatre principes définis par l'Organisation internationale du travail (OIT). Ceux-ci ont été définis en 1998 dans la « Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail » de la manière suivante :

- La liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- L'abolition effective du travail des enfants ;
- L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Dans le rapport de la Commission de Brundtland, on trouve un chapitre qui se rapporte au développement des RH. Le chapitre 4 fait référence à la population et aux ressources humaines. Ainsi, dans la partie consacrée à la production industrielle, le rapport mentionne l'importance de ne pas nuire à la santé des être humains dans la production industrielle, et l'activité économique doit étendre l'opportunité de créer des emplois (Rapport Brundtland, 1987, pp. 207-214).

Dans la déclaration de l'ONU pour l'Agenda 21, le chapitre 7 se rapporte à la « promotion d'un modèle viable d'établissements humains » qui englobe huit domaines ou secteurs d'actions, dont « 7H : promotion de la valorisation des ressources humaines et de la mise en place de moyens de développement des établissements humains ». L'objectif principal « à poursuivre en matière d'établissements humains consiste à améliorer, du point de vue social, économique et écologique, la qualité de ces établissements et les conditions de vie et de travail de tous, en particulier des pauvres des zones urbaines et rurales » (Nations Unies, Développement durable ; Action 21, Session extraordinaire de l'Assemblée générale sur les petits Etats insulaires en développement, New York, 1999).

Ces rapports restent peu détaillés sur ce qu'il faudrait entendre par gestion durable des ressources humaines. (Comte-Sponville, 2005) associe très clairement, dans cette perspective, l'idée de « réussite durable de l'entreprise » à celle de son respect de l'environnement et inscrit sa réflexion dans la notion très difficile à appréhender de « fidélité ». Il est également intéressant de constater que ces rapports très généraux trouvent une application précise dans la notion d'entreprise durable lorsqu'il s'agit de s'assurer auprès des sous-traitants que les normes internationales du travail sont respectées (Chaveau & Rosé, 2003).

Calisti & Karolewicz (2005) abordent la question « RH et développement durable » sous l'angle de la performance des entreprises. Pour ces auteurs, le développement durable des ressources humaines signifie que l'entreprise reconnaît l'existence de son potentiel humain, et, s'engage dans le développement et dans la sauvegarde de ce patrimoine immatériel. La notion même de durable souligne la nécessité d'actualiser en permanence le potentiel des individus (Calisti & Karolewicz, 2005).

Pour développer ce potentiel, les auteurs se réfèrent à la notion d'apprenance, comme pilier du développement des ressources humaines durable. L'apprenance est tout ce qui, dans

l'entreprise, est mis en place pour « permettre à une personne de trouver du sens à l'acte d'apprendre » (Calisti & Karolewicz, 2005, p.84), par conséquent, de développer les capacités à apprendre à apprendre. Enfin, selon les auteurs, il existe un lien étroit entre le vivant, l'apprenance et la durabilité, ce qui explique que pour durer, un système doit être capable de s'ajuster constamment à son environnement, donc de développer sa capacité d'apprendre à apprendre au contact de son environnement.

Pour créer une culture d'apprenance, il s'agit de développer 4 macro-compétences qui recouvrent les besoins du vivant : Savoir se relier à son environnement, Savoir innover pour s'ajuster en permanence à son environnement, Savoir partager pour devenir plus fort et apprendre ensemble, Savoir se réorganiser pour permettre au système d'évoluer en intégrant les apports des premières macro-compétences.

(Détrie, 2005) répond à la question sous les termes d'utilité et de finalité. Selon cet auteur, la gestion durable des ressources humaines est atteinte par « l'accomplissement au travail des salariés ». L'auteur approche la question sous l'angle de la notion de compétence des salariés et leur développement au sein de l'entreprise pour mener une gestion des ressources humaines durable. Détrie propose 20 domaines d'action ou critères pour répondre aux exigences de qualité. Concernant l'accomplissement au travail des salariés, il envisage cinq critères d'évaluation : Intérêt au travail, Rétribution, Appui du management, Développement professionnel, Environnement de travail (Détrie, 2005, 164).

(Bergmann, 1999) suppose, quant à lui, qu'une bonne gestion et organisation des ressources humaines suffit déjà pour qu'elles soient durables. Dans la thématique du « développement durable et ressources humaines », l'auteur défend trois thèses principales :

1. *le développement durable passe par une prise de conscience et un développement des hommes*, ce qui implique une prise de conscience par les hommes de ce qu'est le développement durable. Le développement des hommes implique que l'entreprise valorise les aspects psychosociaux et la responsabilisation envers l'environnement.
2. *le développement durable signifie l'abandon des priorités matérielles et de croissance au bénéfice de priorités prônant davantage l'art pour l'art et la spiritualité, dans un monde plus juste et solidaire*. Premièrement, l'idée est que les entreprises abandonnent la croissance et promeuvent les valeurs immatérielles, pour entrer dans une civilisation où le travail ne serait pas un mal nécessaire (Bergmann, 1999, p.79-80). Deuxièmement, que la distribution de la richesse soit équitable.
3. *Les ressources humaines sont durables à condition qu'on les utilise bien*. Ce qui implique que pour que les ressources humaines soient durables il faut d'abord les garder. Et tout ceci serait le lot d'une bonne organisation et d'un bon style de management.

Lors d'un séminaire présenté devant la Chaire de Compétences, (Guerrero, 2005) propose différents outils pour mesurer la durabilité des ressources humaines. Ces outils de mesure de la durabilité des ressources humaines sont le fruit de trois types d'approches empiriques :

- a. « Macro » : enquête auprès de la direction et tester les impacts des pratiques RH sur les performances.
- b. « Micro » : enquête auprès des salariés et tester l'impact des attitudes et des comportements sur les performances.

- c. « Meso » : enquête auprès de la direction et des employés et tester l'ensemble du modèle.

Dans certains travaux et études américaines, les chercheurs décrivent comment la gestion des ressources humaines peut contribuer à une performance durable de l'entreprise, en particulier, au travers de différents modes de communication ou d'apprentissage (Blackman & Lee-Kelley, 2006; Clarke & Roome, 1999; Hatch & Dayer, 2004; Sharma & Ruud, 2003). Ces auteurs abordent la gestion durable des RH par le biais de ces processus.

Certains auteurs abordent la question de la gestion durable des ressources humaines à partir du concept de responsabilité sociale des entreprises. Ces auteurs considèrent que les entreprises doivent répondre de leur principe de gouvernance et respecter les principes éthiques dans la gestion des ressources humaines (Bigler & Rüfenacht, 2003; Cozette, Bretagne, & Bourguinat, 2005; Laville, 2004; Weil & Woodall, 2005). Dans la perspective de la responsabilité sociale des entreprises, certains travaux montrent que les entreprises peuvent déjà contribuer à cette responsabilité et assumer une partie de celle-ci en étudiant de plus près les questions qui préoccupent la gestion des ressources humaines (p. ex. le taux d'absentéisme, la discrimination, etc.). A titre d'exemple, le modèle de la responsabilité sociale des entreprises de (VonCranach, 2001) attire l'attention des entreprises sur leur responsabilité économique et leur utilité à la société.

En ce qui concerne les risques que comporte un non respect des principes de responsabilité sociale et du développement durable dans la gestion des ressources humaines, (Mariappanadar, 2003) illustre les effets pervers des licenciements, restructurations, et autres réorganisations pour l'individu et la collectivité publique ; notamment au niveau des dépenses publiques et des coûts sanitaires qu'ils peuvent engendrer.

(Viswesvaran, Deshpande, & Milman, 1998) s'intéressent également à ces risques en étudiant l'effet de la responsabilité sociale des entreprises sur les comportements dysfonctionnels des employés. En outre, certains travaux relèvent la confusion existante entre la satisfaction au travail des salariés et les principes du développement durable. (Stephany, 2001) montre la difficulté pour les entreprises de faire le lien entre une politique de développement durable au niveau social et la satisfaction des salariés.

Enfin, d'autres auteurs consacrent leurs travaux au « management durable des entreprises » et n'abordent pas la question de la gestion durable des ressources humaines en tant que telle (Aubertin & Vivien, 2006; Bourg, Grandjean, & Libaert, 2006; D'Humières, Rivals, Lurie, & Vignoles, 2005; Dubigeon, 2005; Gareau, 2005; Laville, 2004).

Faute de consensus théorique sur la notion de gestion durable des ressources humaines, il peut être intéressant de se demander si un tel concept a été élaboré dans le cadre des principales normes de qualité.

Nous pouvons relever trois grandes certifications et normes internationales : la famille des normes EFQM, ISO et GRI.

EFQM

EFQM « European Foundation for Quality Management » est une fondation basée à Bruxelles par 14 entreprises européennes. La fondation a pour mission de promouvoir le système de management de la qualité totale en Europe. EFQM se présente comme une philosophie de la

qualité dont le rôle clé est de renforcer l'importance de l'excellence dans toutes les activités de l'entreprise.

La fondation a établi un modèle européen de la qualité servant de ligne directrice pour le prix d'excellence. Ce modèle comporte 9 critères, chacun structurés en sous critères. Ce modèle intègre à la fois le client, les actionnaires, le personnel, la collectivité et l'environnement dans l'auto-évaluation.

Les 9 critères sur lesquels les entreprises sont évaluées sont (Morel, 2000) :

1. Le leadership :
2. La gestion du personnel
 - a. Les performances du personnel managées selon leur profil
 - b. Les connaissances du personnel sont décelées, développées et soutenues.
 - c. Le personnel est le plus impliqué possible dans les projets
 - d. Le personnel et les dirigeants dialoguent ouvertement
 - e. Le bon travail du personnel est reconnu et récompensé
3. La politique et stratégie
4. Ressources
5. Processus
6. La satisfaction du personnel
 - a. Mesures de perception
 - b. Indicateurs de performance
7. La satisfaction des clients
8. L'intégration à la vie de la collectivité
9. Résultats opérationnels

Il est toutefois important de noter qu'il s'agit d'une norme relative à la qualité totale. Elle n'est donc pas spécifique à la gestion durable des ressources humaines.

La famille des normes ISO

La norme ISO (International Organisation for Standardisation) est une fédération, dont le but est de contribuer à la normalisation des entreprises et ainsi de simplifier les échanges entre les pays. Pour les ressources humaines, la norme ISO 9000 inclut la satisfaction de toutes les parties prenantes ; elle évalue 8 principes qui sont : l'orientation client, l'implication du personnel, l'approche processus, le management par approche système, les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs, l'approche factuelle pour les prises de décision, et l'amélioration continue.

La famille ISO 14000³ traite de divers aspects du management environnemental. ISO 14001:2004 traite des systèmes de management environnemental (SME) et définit les exigences relatives à un SME. C'est un outil de management qui permet à un organisme de toute taille et de tout type d'identifier et de maîtriser l'impact environnemental de ses activités, produits ou services, et d'améliorer en permanence sa performance environnementale, et de

▪ ³ Voir à ce sujet : Organisation Internationale de Normalisation, 2011, « Les fondements d'ISO 14000 », http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/environmental_management/iso_14000_essentials.htm, consulté le 18.01.2011.

mettre en œuvre une approche systématique pour définir des objectifs et cibles environnementaux, les atteindre et démontrer qu'ils ont été atteints (ISO, 2011).

On peut reprocher à cette norme de ne pas spécifier des niveaux de performance environnementale. Si elle le faisait, ces niveaux devraient être spécifiques à chaque activité économique et cela multiplierait les normes. ISO 14001:2004 a pour but de fournir un cadre pour une approche holistique et stratégique de la politique, des plans et des actions de l'organisme à l'égard de l'environnement. Elle donne les exigences génériques pour un système de management environnemental. La philosophie sous-jacente est que, quelle que soit l'activité de l'organisme, les exigences d'un SME efficace sont les mêmes. La norme s'applique aux aspects environnementaux que l'organisme a identifiés comme étant ceux qu'il a les moyens de maîtriser et ceux sur lesquels il a les moyens d'avoir une influence. Elle n'instaure pas en elle-même de critères spécifiques de performance environnementale (ISO, 2011).

La norme ISO 26000 « véritablement innovante et longtemps attendue, offre aux organisations un cadre de travail pour l'élaboration d'une stratégie intégrant la responsabilité sociétale » (Aubrun et al., 2010). A son origine, une demande de mise en chantier émanant des consommateurs, pour que l'ISO établisse une norme permettant de différencier les bonnes pratiques des entreprises en matière de responsabilité sociétale. La publication le 1er novembre 2010 de l'ISO 26000, première norme internationale de lignes directrices sur la RSO, apporte pour la première fois un cadre et une définition communs permettant de définir et de déployer la responsabilité sociétale des entreprises, qui se définit comme la contribution de ces dernières au développement durable (AFNOR, 2010).

Le schéma ci-dessous offre un aperçu de la norme et montre qu'elle s'inscrit pleinement dans le cadre de la responsabilité sociétale. La réflexion que nous avons souhaité mener, s'inscrit, elle, dans une lecture de la durabilité du point de vue de la fonction RH.

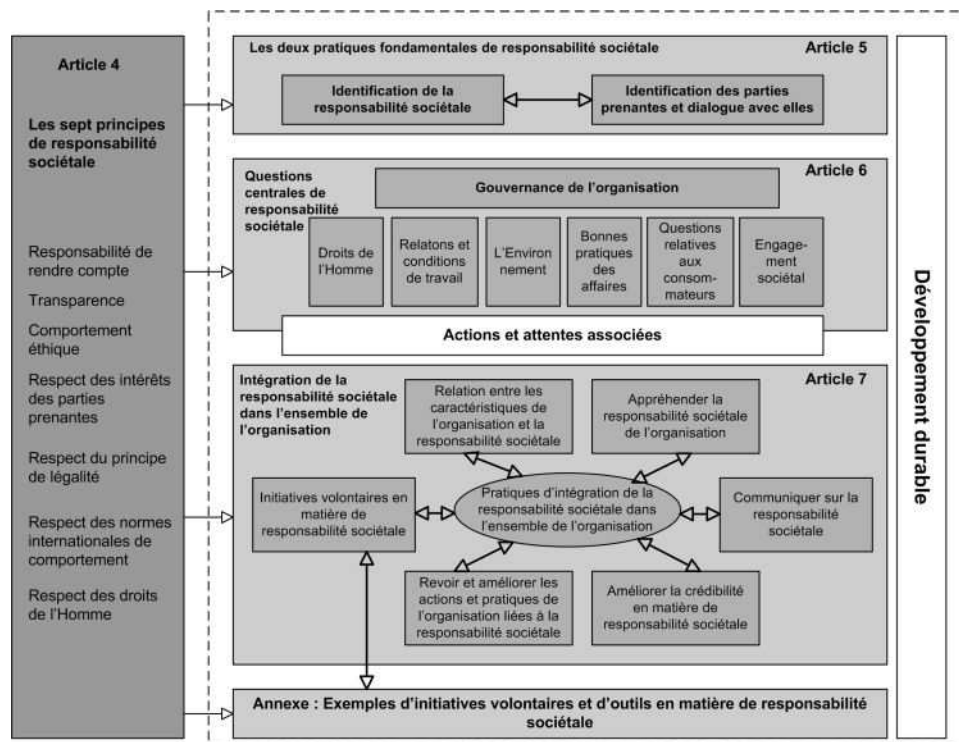


Figure 1 - panorama de l'ISO 26000

La norme SA 8000 / SAI

La norme SA 8000 / SAI est celle qui ressemble le plus à une norme pour les ressources humaines. La norme vise les bonnes conditions de travail dans l'entreprise qui l'adopte, mais aussi chez ses fournisseurs, sous-traitants et service après-vente. Les neuf domaines de performances sociales sont : interdiction du travail des enfants, interdiction du travail forcé, interdiction des pratiques disciplinaires, respect des normes essentielles de santé et de sécurité, liberté d'association et droit de négociation collective, limitation de la durée du temps de travail, versement d'un salaire minimum pour subvenir aux besoins fondamentaux, non-discrimination de race, genre, religion, etc., et enfin suivi et contrôle indépendant de l'application de la norme (IMS, 2004)

GRI

La norme GRI *Global Reporting Initiative* est une initiative internationale et multi-partite regroupant des organisations pour la mise en place d'un cadre commun pour la notification volontaire des incidences économiques, environnementales et sociales de l'activité au niveau des organisations. Son objectif est de renforcer la comparabilité et la crédibilité des pratiques en matière de rapport de développement durable à l'échelle mondiale (IMS, 2004). GRI structure les indicateurs de performance selon une hiérarchie par catégorie, aspect et indicateur. Les indicateurs sont regroupés en fonction des trois axes de la définition conventionnelle du développement durable : économique, environnemental et social. La performance des ressources humaines est traitée dans l'axe social et la catégorie « pratiques en matière d'emploi et de travail décent » ; les aspects qui sont évalués sont : l'emploi, les relations sociales, la santé et sécurité, la formation et éducation, la diversité et égalité des chances.

On constate que les principales normes de qualité n'utilisent pas un concept commun de gestion de ressources humaines, *a fortiori* de gestion durable des ressources humaines, et font toute référence à des critères particuliers.

Ce tour d'horizon montre que, malgré un nombre important de travaux relatifs au développement durable, la question particulière du lien de ce domaine avec la GRH n'est soit pas abordée, soit l'est sous des angles et avec des concepts fort différents, ne proposant pas d'outils spécifiques dans cette perspective. Autrement dit, nous ne disposons pas à l'heure actuelle d'outils ou de moyens pour mesurer ou évaluer la gestion des ressources humaines à la lumière du développement durable, indépendamment du type d'entreprises (grandes entreprises ou PME).

Engagement des PME en termes de RSO

Dans ce contexte, il est donc important de s'intéresser à l'engagement des PME en termes de RSO. Le bilan s'avère très différent selon que l'on reste sur une appréciation générale ou que l'on s'intéresse à la manière dont les mesures sont réellement mises en place. En effet, selon les résultats d'une étude menée par l'Observatoire des PME européennes (2002), le bilan global des PME en matière de responsabilité sociale peut être qualifié de plutôt positif. Selon cette étude, presque la moitié des PME interrogées dans 19 pays européens, dont la Suisse, sont socialement actives en dehors de leur domaine d'activité. En revanche, lorsque l'on se penche plus particulièrement sur la manière dont ces activités sont réalisées à l'aide d'une

définition légèrement plus rigoureuse de la RSE, le résultat est beaucoup moins optimiste. En effet la définition communément admise de la responsabilité sociale implique que les préoccupations sociales et environnementales soient *intégrées* aux affaires courantes de l'entreprise (Observatoire des PME européennes, 2002). Dès lors, des auteurs comme F. Quairel et M-N. Auberger (2004) en appellent à distinguer les mesures « hors business » des mesures intégrées. En tenant compte de ce critère, l'on constate, toujours selon la même étude, que seules 28 %, sur la moitié des entreprises impliquées socialement, le font de manière intégrée à leur stratégie des affaires. En France, elles sont 26% et en Suisse 46%. On observe donc que les actions sociales sont plus souvent réalisées de manière épisodique plutôt que découlant d'une véritable stratégie de l'entreprise. Ce constat semble confirmé par le type d'intervention qui est effectué. On observe que la majorité des activités se réalise à travers du sponsoring ou des donations dans le cadre d'activités sportives (47%) et dans une moindre mesure dans le cadre d'activités culturelles (33%) et de santé (33%).

Par ailleurs, pour comprendre l'implication sociale des entreprises, il faut également tenir compte de leur taille, de leur âge et de leur stratégie. La taille semble tout d'abord jouer un rôle prépondérant, notamment au niveau des ressources disponibles. Toujours selon la même étude, on observe, en effet, que 48 % des TPE (<9) s'engagent socialement, contre 65 % des moyennes entreprises (10-49) et 70 % des grandes (50-249). En Suisse, ces tendances sont un peu plus élevées (57% ; 71% ; 85%) et elles sont un peu plus basses en France (31% ; 52% ; 63%). Ensuite, l'âge des entreprises a, probablement pour les mêmes raisons, un impact important. Les entreprises fondées depuis plus de 5 ans sont deux fois plus impliquées que les entreprises plus jeunes. Ainsi, il apparaît que la question des ressources est un élément fondamental, qui module l'implication sociale en général des entreprises. Enfin, cette étude révèle qu'il n'y a pas de grandes différences d'implication sociale entre les domaines d'activités. Elle montre en revanche que l'objectif de la stratégie des entreprises a un impact. En effet, les entreprises qui ont pour objectif l'innovation ou l'augmentation de la qualité investissent plus que les entreprises dont l'objectif est la croissance, l'augmentation des profits ou la survie. Ceci montre que l'élément essentiel pour que l'entreprise s'engage socialement reste les ressources dont elle dispose, et que c'est lorsqu'elle se trouve dans une phase de relative prospérité qu'elle s'engage le plus volontiers. Ce constat s'inscrit dès lors à l'encontre d'une vision durable de l'investissement social puisque celui-ci devrait se faire de manière intégrée à l'activité de l'entreprise. On observe donc que ce principe est très peu appliqué.

Les difficultés à promouvoir un management responsable auprès des PME

Afin de comprendre pourquoi si peu de PME intègrent les principes d'un management responsable, il est utile de se pencher sur la manière dont celui-ci est promu, ainsi que la question que soulève l'application d'outils aux PME qui étaient initialement développés pour les grandes entreprises.

(Quairel & Auberger, 2004) observent que le discours véhiculé par de nombreuses publications à l'intention des PME apparaît comme peu crédible. Elles invoquent plusieurs raisons à cela. L'une d'elles tient à la manière de présenter les avantages d'un management responsable. En effet, la plupart des publications destinées aux PME, qu'il s'agisse du SD21000, du guide High 5 (GRI) ou d'autres initiatives proposées par l'Etat, présentent les

avantages de ce type de management à travers des cas pratiques (business cases). Ces présentations commencent généralement par louer les avantages d'une telle gestion en termes de diminution des coûts (diminution de la consommation d'énergie, diminution des risques industriels) et en termes de développement du capital humain, grâce à l'activation de nouvelles compétences, et le regain de motivation lié à l'introduction d'une gestion soucieuse de son impact social.

S'ensuivent quelques exemples concrets (best practices) qui illustrent ces propos. Or, selon ces auteurs, l'un des enjeux de ces publications serait de démontrer l'inutilité d'une régulation contraignante, en soulignant les avantages pour les entreprises proactives. C'est d'ailleurs une préoccupation que l'on retrouve fréquemment chez les associations patronales, qui préconisent une « réglementation douce »⁴. Or, cette manière de présenter la RSE occulte les difficultés que les PME peuvent rencontrer lors de l'intégration de ces principes à leur gestion. De même, elle minimise le fait que les avantages d'une telle gestion s'observent à long terme, alors que les dirigeants de PME sont souvent contraints à devoir gérer le court terme. Il en résulte un décalage entre le discours et la réalité, ce qui fait que la RSE apparaît souvent dans le milieu des PME comme un vœu pieux déconnecté de leurs préoccupations réelles.

La taille des PME et leur type d'activité économique impliquent qu'elles aient des modes de fonctionnement très différents des grandes entreprises, raison pour laquelle les mêmes conseils ne peuvent que difficilement s'appliquer aux deux.

Par exemple, en matière de formalisation de procédures, les PME sont bien plus dépendantes de leurs ressources et ne formalisent souvent que ce qui est vital pour leur fonctionnement. Cela permet de garder une marge de manœuvre propre à leur petite taille. Selon le commentaire d'un dirigeant sur la gestion de son entreprise : « Si vous formalisez quelque chose vous êtes mort. L'informel rend les choses possibles et vous laisse des options » (Harney & Dundon, 2006, p. 60, notre traduction). Or la manière de présenter la responsabilité sociale implique souvent un certain formalisme. Il est dès lors difficile de concevoir un mode de gestion qui soit suffisamment souple et qui permette en même temps de rendre compte de l'investissement social de l'entreprise.

La plupart des guides ou référentiels proposés aux PME s'exposent à un incontournable paradoxe, dès lors que ceux-ci consistent en des adaptations de guides pour grandes entreprises, qui proposent d'introduire de nouvelles procédures ou de modifier celles existant afin des les rendre socialement responsable. En effet, au sein des grandes entreprises, c'est grâce à l'introduction de ces nouvelles procédures que l'entreprise va pouvoir prétendre disposer d'une gestion responsable. Or, pour les PME, la mise en place se fait souvent de manière beaucoup plus informelle. La plupart des guides proposent des pistes pour adapter leur gestion mais sans s'attarder sur la manière de valoriser ces efforts, à travers la communication interne et externe, par exemple. Ces efforts auront-ils des effets directs sur la performance de l'entreprise ou faut-il au contraire les communiquer aux parties intéressées pour qu'ils aient des effets ?

⁴ Voir par exemple l'article de Jean-Hugues Buslinger dans la revue du Centre Patronal (Suisse). *Patrons*, septembre 08, n°9.

La plupart des propositions semblent excessivement miser sur le fait que les effets seront ressentis indépendamment de la communication qui en est faite. Pourtant, la communication est un élément important dans la valorisation des efforts consentis, ce par quoi pourrait passer un avantage concurrentiel, alors que trop d'entreprises n'accordent pas suffisamment d'importance à ce facteur (Berger-Douce, 2007).

Parmi les critiques à l'encontre de démarches telles que la norme ISO 26'000, on notera enfin celle que Spitzer (2010), prête à Milton Friedman, l'économiste américain, qui arguerait que bien que les personnes aient des responsabilités sociales, l'unique responsabilité d'une société se situe envers ses actionnaires, pas envers la société dans son ensemble. Ainsi, pour Friedman autant que pour ses acolytes de la Chicago School of Economics, la norme ISO 26000 ne serait rien d'autre qu'une distraction du rôle économique premier des affaires : réaliser du profit pour les actionnaires. Simplement, les organisations socialement responsables qui investiront dans un environnement sain de travail auront de meilleures chances de survie quand les conditions d'affaires sont rudes, simplement parce que leur culture est plus saine et ainsi mieux à même de s'adapter aux défis. Et ces organisations sont également plus aptes à prospérer en période de beau temps (Spitzer, 2010). Nous avons noté, lors de nos recherches de terrain, que cette critique trouvait un écho tout à fait favorable auprès de certains dirigeants de PME

5. Modèle théorique de GDRH retenu

Le modèle de Gestion Durable des Ressources Humaines (GDRH) que nous proposons est le fruit des développements théoriques présentés ci-avant, d'entretiens préparatoires avec des acteurs de PME et de pratiques de terrain en gestion des ressources humaines.

Le modèle part du triptyque du développement durable (performance économique-sociale-environnementale) auquel nous avons appliqué notre conception d'une gestion durable.

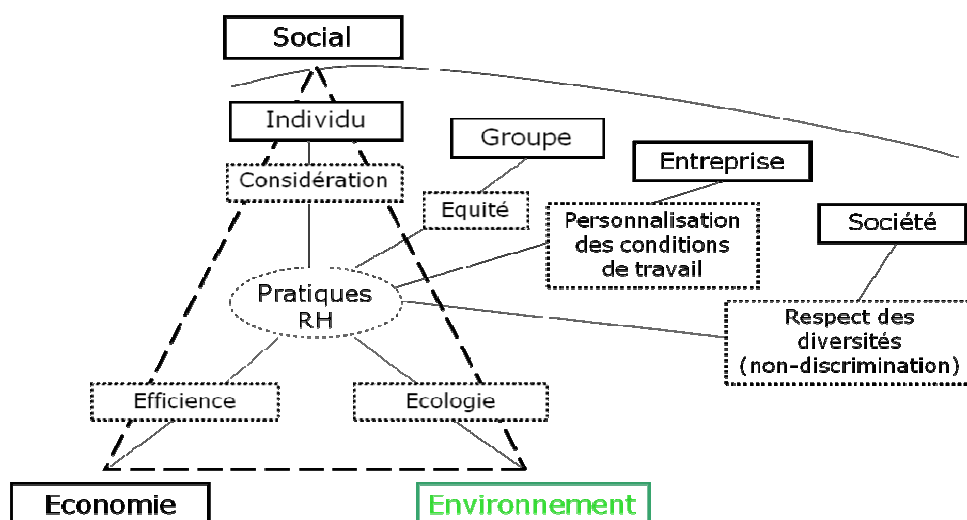


Figure 2 - Modèle de la gestion durable des ressources humaines

La définition de la gestion durable des ressources humaines que nous retiendrons est la suivante :

« Pratiques de gestion des ressources humaines qui visent à la meilleure prise en compte des trois dimensions sociale, économique et environnementale ».

On peut préciser cette définition par une seconde :

« Pratiques de gestion des ressources humaines qui, tout en visant l'efficacité du point de vue économique et un caractère écologique, vise à apporter de la considération à l'individu dans sa dimension bio-psycho-sociale (définition de la santé de l'OMS), de l'équité dans le groupe, un équilibre de vie personnelle-vie professionnelle (personnalisation des conditions de travail) au niveau de l'entreprise et le respect des diversités dans la société (non-discrimination) ».

Autrement dit, une gestion durable des ressources humaines doit impliquer des pratiques qui, au niveau social permettent de :

- prendre en compte l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle de l'individu et se soucier de sa santé bio-psycho-sociale ;
- assurer une équité de traitement entre les employés ;
- assurer l'employabilité et la personnalisation des conditions de travail {Emery, 2009 #19005};
- le respect des diversités et la non discrimination.

Au niveau économique de :

- valoriser la responsabilité quant aux choix qui sont pris (rémunération appropriée des managers par exemple).

Au niveau environnemental de :

- favoriser des pratiques individuelles environnementales (covoiturage, téléconférences par exemple).

Ce modèle est convergent avec les orientations théoriques que nous avons pu mettre en évidence.

6. Méthodologie

Réalisation d'un modèle d'évaluation de GDRH

Sur la base de notre modèle théorique de GDRH, nous avons réalisé notre propre référentiel d'indicateurs sous la forme d'un questionnaire qui permet de mesurer la prise en considération des dimensions économiques, sociales et environnementales par le management des ressources humaines d'une organisation.

De manière à obtenir un score pour chacune des dimensions précitées, les valeurs de plusieurs items ont été sommées. Sur un total de 101 questions, 36 concernent spécifiquement le modèle GDRH.

Pour la dimension économique, 14 items ont été définis. Ces items évaluent les moyens mis en place par les ressources humaines pour une durabilité économique de l'entreprise.

Dans le but de mesurer la dimension sociale de la gestion des ressources humaines, 14 items ont également été retenus. Ces items ont été regroupés, comme le présente notre modèle

théorique, en quatre sous-groupes selon qu'ils s'appliquent au niveau individuel, au niveau groupal, au niveau de l'entreprise ou au niveau de la société.

Enfin, 8 items ont été identifiés pour l'évaluation de la dimension environnementale. On y retrouve des items évaluant la politique générale de l'entreprise en matière environnementale et son application au niveau des ressources humaines mais aussi des items concernant les efforts de sensibilisation du personnel à la question environnementale.

Les autres questions ont été traitées dans d'autres développements mais aussi pour appuyer les résultats du modèle.

De manière à pouvoir créer notre propre modèle d'évaluation de GDRH nous avons opté pour un système qui permette d'obtenir une gradation entre la non-considération d'un indicateur et la mise en place de mesures qui permettent d'y répondre pleinement. Un système d'échelle en six modalités a pour se faire été choisi. Les trois premières modalités définissent une gradation entre la non prise en compte de l'indicateur et l'apparition de discussions à l'interne sur des mesures qui permettraient d'y répondre. Ces trois premières modalités concernent donc des évaluations sur la non mise en place de mesures. Les trois modalités suivantes définissent une gradation entre la mise en place de mesures simples et la mise en place de mesures complexes plus intégrées dans le processus de gestion quotidien et visant généralement une amélioration continue. Ces trois modalités concernent donc des évaluations sur la mise en place de mesures par l'entreprise. Avec ces six modalités de réponse nous couvrons le spectre allant de la réflexion sur la pertinence d'un indicateur jusqu'à la mise en place de mesures intégrées pour y répondre.

Échantillon et collecte des données

La collecte des données s'est faite à l'aide d'une base de données recensant toutes les entreprises suisses qui ont été certifiées selon la norme environnementale ISO 14001 :2004. Elle comportait 1558 entreprises en Suisse qui étaient certifiées jusqu'en 2007.

Un premier travail de recherche a permis de ressortir 224 entreprises, qui ont toutes été contactées pour leur présenter l'objet de l'étude et pour leur demander si elles étaient intéressées à y participer. Au final, 95 entreprises ont répondu au questionnaire proposé en ligne. Un taux de réponse après relance de 42% est tout à fait satisfaisant pour ce type d'enquête

Les répondants sont en grande majorité des entreprises anonymes (81,3%). On retrouve également un peu plus de dix pourcent de collectivité publique. Les autres formes juridiques représentées sont les Sàrl et les sociétés individuelles.

Au sein des entreprises de l'échantillon, les personnes interrogées ont à plus de 98% un poste à responsabilité dans les ressources humaines (DRH, RRH) ou alors exercent une fonction de direction générale. On peut aussi relever qu'un tiers des entreprises ayant répondu (31,3%) sont des entreprises familiales alors que les deux tiers restants (65,6%) sont des entreprises non familiales.

Sur les 95 entreprises, 30 sont des petites entreprises de moins de 50 emplois (équivalent plein temps), 33 sont des moyennes entreprises entre 50 et 249 emplois et 29 sont des grandes entreprises de plus de 250 emplois. Trois entreprises n'ont pas répondu à cette question.

Les secteurs d'activité sont très variés. Dix secteurs d'activité sont représentés. On observe un quart d'entreprises dans les domaines de la mécanique/métallurgie/électricité et un cinquième est actif dans le domaine du bâtiment et du génie civil.

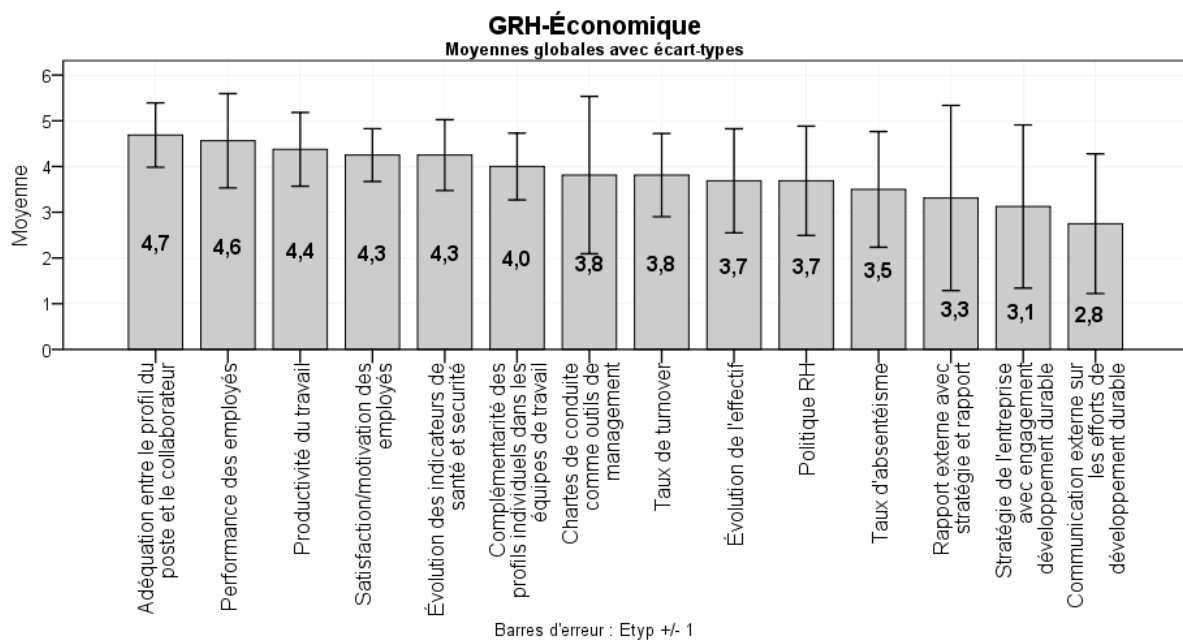
Le périmètre d'activité des répondants est principalement international (43,8%). On retrouve également 30,2% d'entreprise travaillant dans un périmètre confédération et transfrontalier. Le reste œuvrant dans un périmètre plus restreint soit cantonal, soit communal.

Lors de la collecte des données, chaque indicateur a été discuté avec la personne responsable des RH en fonction des mesures mises en place par l'entreprise. L'évaluation s'est faite ensuite sur une échelle de Likert en 6 points, allant de « pas du tout pris en compte » à « pris en compte », avec une gradation dans la complexité des procédures mises en place. En contrepartie, il leur était expliqué qu'elles obtiendraient un feedback personnalisé sur leurs pratiques RH dans une perspective durable en comparaison avec toutes les autres entreprises participantes.

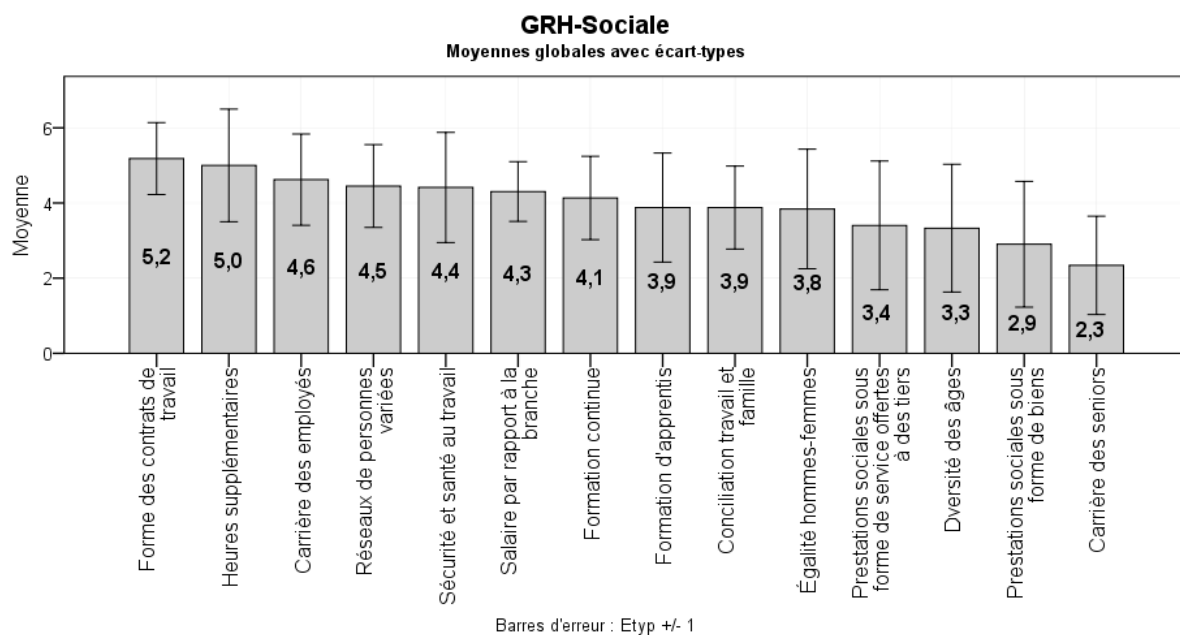
7. Résultats

Première partie : description des scores selon les trois dimensions principales du modèle

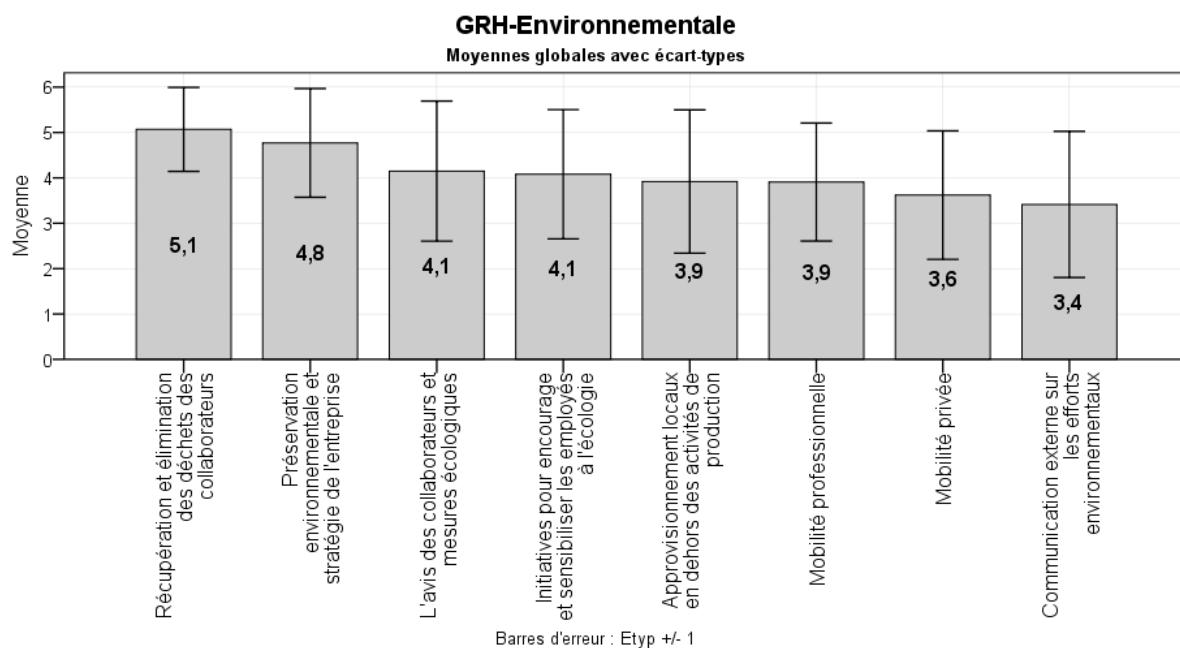
Les résultats sont, dans un premier temps, présentés en distinguant les dimensions économique sociale et environnementale.



On remarque que les indicateurs les plus directement liés aux aspects de productivité sont ceux pour lesquels les moyennes sont les plus élevées. Il est également intéressant de constater qu'il s'agit d'aspects impliquant fortement des compétences spécifiquement RH (en recrutement, notamment), alors que la définition de la politique RH, qui se situe à un niveau plus stratégique, semble moins pratiquée, comme par ailleurs les aspects les plus orientés sur l'extérieur et le long terme.



Parmi les aspects davantage orientés vers les individus, les aspects là aussi très directement liés aux conditions de travail remportent les moyennes les plus élevées. Il est à noter que c'est sous l'angle de la gestion de la diversité que les performances semblent les plus faibles.



Sous l'angle environnemental, l'angle de la sensibilisation et des actions individuelles semblent privilégié, tandis que les aspects nécessitant des plans collectifs ainsi qu'une ouverture vers l'extérieur semblent davantage délaissés. Cela peut s'expliquer par la petite taille de certaines structures, ainsi que par le manque de visibilité individuelle des PME, réduisant la nécessité d'un effort de communication.

8. Validité du modèle

La classification en indicateurs sociaux, économiques et environnementaux faisait partie des présupposés de construction et il serait difficile, pour des raisons de validité, de briser cette logique. La réalisation d'une analyse en composantes principales n'a cependant pas permis d'identifier trois facteurs expliquant une validité suffisante pour déduire que ces dimensions sont stabilisées et se retrouvent au niveau des résultats.

Les variables définies, dont 42 ont pu être prises en considération pour la présente analyse, ont été soumises à une analyse en composantes principales. Cette opération ne nous permet pas d'opérer de véritable validation. Nous avons ensuite effectué un plan de régression sur le score global obtenu par chaque entreprise⁵.

number	type	V3	V4
1	Préparation automatique des données		Activé
1	Cible		GDRH_glob
1	Critère d'information	Critère d'information corrigé d'Akaike (AICC)	-345.263
1	Méthode de choix du modèle		Pas à pas ascendante

Un modèle a été constitué au travers d'une analyse pas à pas ascendante, permettant d'inclure à chaque itération les variables les plus pertinentes. Cette analyse a été effectuée sur la base des mêmes variables que pour le traitement précédent, et il est intéressant de noter qu'un modèle a pu être établi (voir figure suivante). Ce modèle montre que la dimension communication – interne et externe – est prépondérante dans la performance globale de l'entreprise, puisqu'elle concerne le plus grand nombre de variables retenues et présente le lien le plus fort. Viennent ensuite des dimensions comme la gestion de la diversité, la préservation des conditions de travail (satisfaction, sécurité) ainsi que de l'environnement (sensibilisation, choix des fournisseurs).

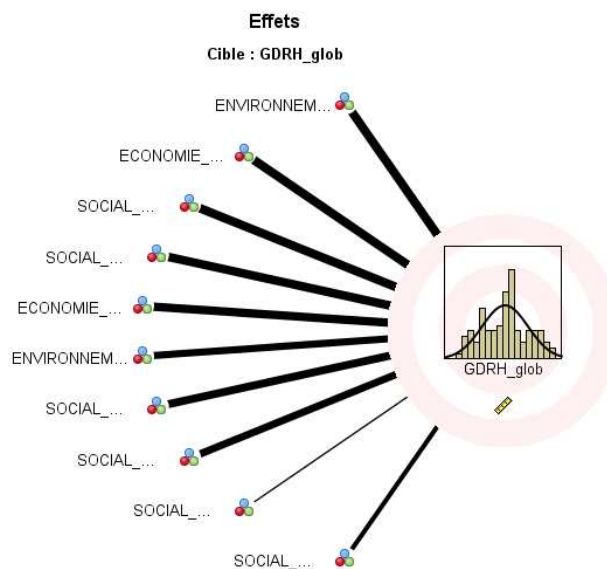


Figure 3 - Modèle des effets statistiques sur la performance globale en GDRH

⁵ Méthode : Modèles linéaires. Enregistrements utilisés pour l'apprentissage : 95. Type de modèle : Classification. Application : IBM SPSS Statistics 19.0.0

Importance des valeurs prédites
Cible : GDRH_glob

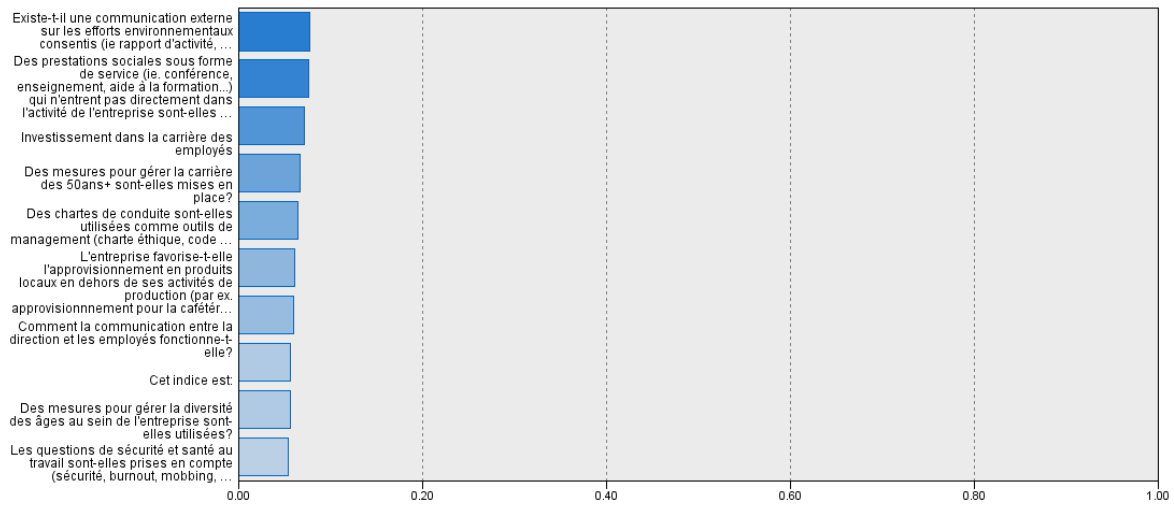


Figure 4 - Importance des valeurs prédites

X	Y	V4
5,6411	10	Existe-t-il une communication externe sur les efforts environnementaux consentis (ie rapport d'activité, newsletter,...)?
2,8586	9	Des prestations sociales sous forme de service (ie. conférence, enseignement, aide à la formation...) qui n'entrent pas directement dans l'activité de l'entreprise sont-elles offertes à des tiers (collectivité, association,...)?
1,3397	8	Investissement dans la carrière des employés
0,4606	7	Des mesures pour gérer la carrière des 50ans+ sont-elles mises en place?
0,0501	6	Des chartes de conduite sont-elles utilisées comme outils de management (charte éthique, code de conduite fournisseurs, charte sponsoring, etc.)?
0,0501	5	L'entreprise favorise-t-elle l'approvisionnement en produits locaux en dehors de ses activités de production (par ex. approvisionnement pour la cafétéria en produits locaux, soutien de partenaires locaux,...)?
0,4606	4	Comment la communication entre la direction et les employés fonctionne-t-elle?
1,3397	3	Valeur de l'indice de satisfaction
2,8586	2	Des mesures pour gérer la diversité des âges au sein de l'entreprise sont-elles utilisées?
5,6411	1	Les questions de sécurité et santé au travail sont-elles prises en compte (sécurité, burnout, mobbing, harcèlement,...)?

Des traitements complémentaires ont néanmoins montré que ce modèle statistique n'est pas stable, dans le sens où des variations dans les paramètres fait ressortir une part d'autres variables. Les dimensions relevées ci-dessus restent néanmoins cohérentes, mais ne peuvent faire l'objet d'une interprétation plus fine. Cela montre que le nombre de variables prises en compte pour la constitution d'un tel modèle devrait être limité.

Effets
Cible : GDRH_glob

Source	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Modèle corrigé ►	32.063	37	0.867	76.513	.000
Résidu	0.646	57	0.011		
Total corrigé	32.709	94			

Discussion

Le modèle théorique s'est montré particulièrement difficile à consolider statistiquement, ce qui n'est pas particulièrement surprenant au vu de sa complexité. Les dimensions retenues sont valides, mais nous souhaitons établir un outil permettant d'aller au-delà de la simple intention et d'aller plus avant dans la mesure concrète de la performance des entreprises.

La réalisation d'un modèle par régression permet d'identifier les variables les plus influentes dans la performance globale, mais celles-ci n'atteignent pas les ambitions d'outil concret que nous nous étions fixés.

Nous nous sommes ainsi orientés vers une nouvelle piste d'analyse, permettant la prise en compte des variables existantes, mais dans une nouvelle expertise. Cette nouvelle piste reprend les notions d'efficacité, d'efficience et d'effectivité (LeMoigne, 1990; Marschenay, 2002). L'efficacité correspond au rapport quantifié entre les résultats ou les effets produits et les moyens consommés par une action. L'efficience correspond à l'optimisation de ce rapport : faire autant avec moins ou plus avec les mêmes moyens et in fine viser à faire plus avec moins.

Cette approche méthodologique est notamment utilisée dans le domaine du droit « Un avantage de la présentation ordinaire du Droit comme système de règles est la possibilité qu'elle offre d'opérer une distinction précise entre « effectivité », « efficacité » et « efficience » (Favreau, 2006; Leroy, 2008; Meyer-Bisch, Friboulet, & Davoine, 2008) :

- une règle « effective » est une règle qui est appliquée ;
- elle est en outre « efficace », si son application permet d'atteindre, au sein du corps social, le ou les objectifs, visés par l'autorité publique à l'origine de la réglementation
- elle est enfin « efficiente », si l'on peut mesurer le coût de son application et s'il n'existe pas de moyen plus économique (moins onéreux) de réaliser cet (ou ces) objectif(s)

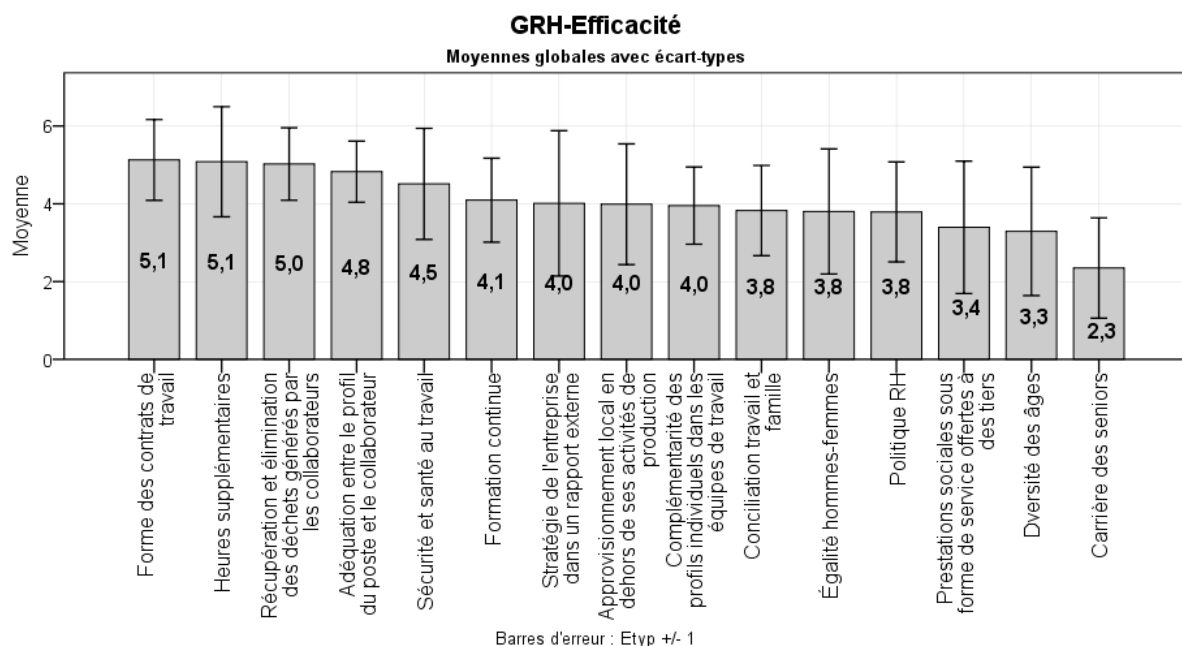
Dans le cadre de cette réflexion, certains auteurs comme (Aegerter & Davoine, 2008; Hessler, 2008) mettent en évidence, de manière plus indirecte la mesure de l'effectivité au travers d'une recherche de la mesure des normes. Selon (Leroy, 2008; Marschenay, 2002), la performance de l'entreprise peut se mesurer au travers de l'efficience, qu'il définit comme la recherche de l'allocation « optimale » des ressources entre les activités, et de l'efficacité, qu'il définit comme le degré de réalisation maximal des objectifs fixés à l'organisation. Toute action est réduite à sa quantification, à sa traduction chiffrée, et évaluée exclusivement en

termes de coût, de ratio ressources produites / ressources consommées. L'effectivité est la relation entre intention-réalisation. Un dispositif qui n'est pas effectif, qui ne réalise pas ce qu'il est sensé d'effectuer, est ni efficace, ni efficient et la question ne se pose plus. (Marschenay, 2002), dans une perspective plus managériale, définit l'effectivité comme la satisfaction des acteurs au regard de leur engagement perçu et l'inscrit également dans une logique de mesure de la performance, celle-ci étant d'une autre nature que pour le couple efficacité/efficience. La question est de savoir si l'entreprise a fait effectivement ce qu'elle avait en projet de faire, à satisfaction perçue des personnes engagées (Castagnos & Berre, 2005; Marschenay, 2004). L'effectivité implique la mise en rapport entre un résultat et le projet, et donc les finalités et donc les valeurs d'un système tout comme présenté dans la parabole de l'efficacité de l'orchestre symphonique de Jean-Louis Le Moigne (1990). Cette parabole donne à réfléchir sur cette dérive de l'évaluation qui ne sait traiter que des phénomènes quantifiés et qui oublie régulièrement de s'interroger sur les finalités de l'action en privilégiant exclusivement l'approche par le ratio objets produits / moyens consommés. Le plaisir qu'on prend à l'écoute d'un concert tout comme la finalité d'un développement durable est irréductible à un jugement d'efficacité ou d'efficience. C'est bien d'effectivité et donc de qualité et de sens qu'il s'agit. C'est un jugement autrement plus complexe que celui qui se contente d'appliquer mécaniquement ou formellement les critères d'efficacité ou d'efficience.

Cette approche d'évaluation de la performance est utilisée dans d'autres cadres (évaluation des dispositifs légaux, ou évaluation des projets humanitaires et sociaux), mais nous pensons qu'elle présente un intérêt et mériterait d'être appliquée dans le cadre de la mesure d'une durabilité. Nous avons dès lors fait une nouvelle répartition de nos variables en fonction de ces trois dimensions et avons pu en retenir quelques pistes intéressantes.

Efficacité

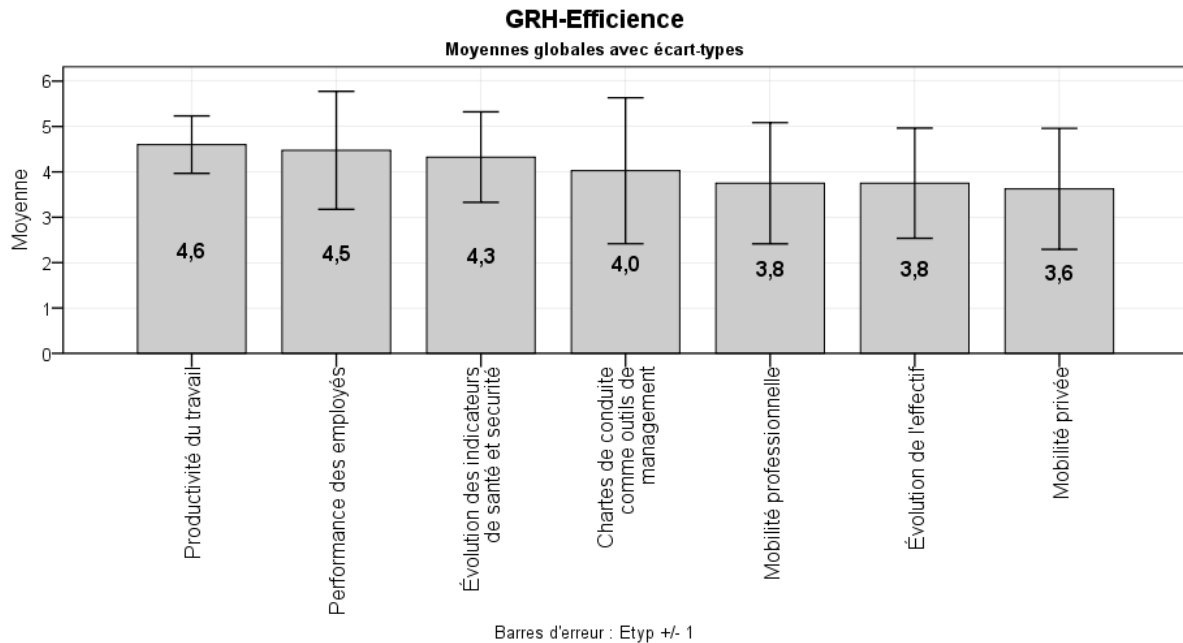
L'efficacité correspond au rapport quantifié entre les résultats ou les effets produits et les moyens consommés par une action.



Les indicateurs d'efficacité considérés ici montrent une forte disparité entre des aspects très orientés sur le fonctionnel et le court terme et des indicateurs plus orientés vers la vision stratégique ainsi que des dimensions plus prévisionnelles et qualitatives. Cela reflète les spécificités des PME, indiquées dans les chapitres précédents.

Efficienne

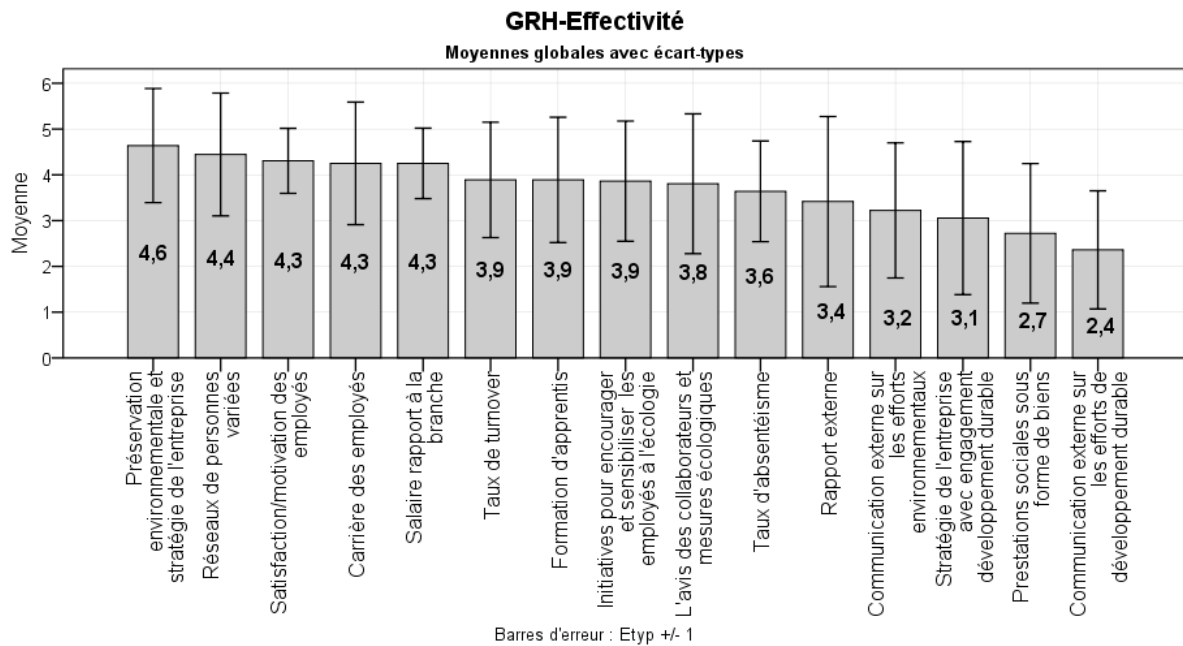
L'efficienne correspond à l'optimisation du rapport entre résultats et moyens consommés: faire autant avec moins ou plus avec les mêmes moyens et *in fine* vise à faire plus avec moins.



L'efficienne, constitue une dimension moins bien couverte par les indicateurs, car elle nécessite que ceux-ci aient été documentés afin de pouvoir situer la performance avérée. On constate que sur les indicateurs de cette nature, les résultats montrent une meilleure homogénéité au niveau des moyennes obtenues, avec une disparité inter-entreprises (appréhendée au travers de l'écart-type) qui semble moins importante que sur les autres dimensions.

Effectivité

Toute action est réduite à sa quantification, à sa traduction chiffrée, et évaluée exclusivement en termes de coût, de ratio ressources produites / ressources consommées. L'effectivité est la relation entre intention-réalisation. Un dispositif qui n'est pas effectif, qui ne réalise pas ce qu'il est sensé effectuer, est ni efficace, ni effiient et la question ne se pose plus.



Les indicateurs d'effectivité sont, par nature, davantage tournés vers l'extérieur et vers des dimensions plus difficiles à quantifier. Ils touchent, pour une partie d'entre eux, des aspects réputés moins « importants » pour les PME, qui ont moins d'enjeux en visibilité externe et en communication de leurs actions.

9. Conclusion

L'état de la littérature montre l'étendue de la difficulté lorsqu'il s'agit de vérifier concrètement la pertinence d'un modèle. Les influences spécifiques sont difficiles à isoler, notamment en termes de relations de causalités. Cela d'autant plus que le choix de s'intéresser aux PME nous contraint à nous intéresser à des réalités extrêmement disparates. Nous avons fait le choix, sur la base d'une conception « durable » de la GRH visant à prendre en compte les dimensions sociale, économique et environnementale, d'orienter notre modèle vers un outil de diagnostic permettant d'identifier les zones de faiblesse de la GRH. Le modèle réalisé nous a permis d'offrir aux entreprises participantes une synthèse de leurs pratiques, comprenant non seulement une évaluation pour leurs besoins propres, mais également une comparaison avec leurs pairs au travers des moyennes sur les mêmes indicateurs. L'analyse de ces données n'a pas conduit à la validation d'un modèle statistiquement stable, mais nous a permis de dégager des conclusions généralisables au champ des PME et visant à améliorer la durabilité de leur GRH. Ces conclusions vont dans le sens de l'établissement de tableaux de bords reposant sur l'évaluation des dimensions que nous avons mesurées, de sorte à s'extraire de la pression du court terme pour pouvoir tendre vers la concrétisation d'un idéal sur le long terme. Cela d'autant plus que la communication interne et externe des démarches entreprises semble être un facteur prépondérant dans la performance des entreprises en gestion durable de ressources humaines. Il s'agit enfin pour les PME d'inscrire leur action dans un projet d'effectivité et non pas uniquement dans une optique d'efficacité/efficience, de sorte à repenser leurs actions dans le cadre d'un projet global face à la société et non pas d'actions isolées portant peu de crédibilité à leurs propres yeux comme à ceux de leurs partenaires.

10. Bibliographie

- Aegerter, D., & Davoine, E. (2008). La norme SA 8000 est-elle adaptée aux PME ? Une analyse de cartes cognitives. In P. Meyer-Bisch, J.-J. Friboulet & E. Davoine (Eds.), *L'effectivité des normes sociales internationales dans l'activité économique* (Vol. 32). Bruxelles Bruylant.
- AFNOR. (2010). Guide d'évaluation AFAQ 26000. Entreprises - organismes: AFNOR.
- Aubertin, C., & Vivien, F.-D. (2006). *Le développement durable. Enjeux politiques, économiques, et sociaux*. Paris.
- Aubrun, M., Bermond, F., Brun, E., Cortot, J.-L., Delchet-Cochet, K., Graffin, O., et al. (2010). *ISO 26000 Responsabilité sociétale : comprendre, déployer, évaluer*. La Plaine Saint-Denis: AFNOR.
- Bergmann, A. (1999). Développement durable et ressources humaines. *Revue économique et sociale*, 73-84.
- Bigler, J.-M., & Rüfenacht, D. (2003). Corporate Responsibility Management & Cotton Supply Chain. *Revue Économique et Sociale*(4), 69-76.
- Blackman, D. A., & Lee-Kelley, L. (2006). The role of human resource development in preventing organisational stagnation. *Management Decision*, 44(5), 628-643.
- Bourg, D., Grandjean, A., & Libaert, T. (2006). *Environnement et Entreprises. En finir avec les discours*.
- Brillet, F. (1998). Management des rémunérations et PME (de l'importance de l'effet taille dans les pratiques salariales).
- Brunel, S. (2004). *Le développement durable* Paris.
- Calisti, R., & Karolewicz, F. (2005). *RH et développement durable. Une autre vision de la performance*. Paris.
- Castagnos, J.-C., & Berre, M. L. (2005). *Peut-on repenser l'effectivité de la performance sociale dans l'entreprise ?* Paper presented at the Université d'été 2005 de l'IAS.
- Chardin, T. (2006). La fracture RH : les PME laissées pour compte ? *IndiceRH.net*. Retrieved from <http://www.indicerh.net>.
- Chaveau, A., & Rosé, J.-J. (2003). *L'entreprise responsable. Développement durable. Responsabilité sociale. Ethique.*: Editions d'Organisation.
- Clarke, R., & Roome, N. (1999). Sustainable business: learning-action network as organizational assets. *Business Strategy and the Environment*, 8(5), 296-310.
- Le rôle de l'humain dans la réussite durable de l'entreprise.*, (2005).
- Cozette, M., Bretagne, Y. D., & Bourguinat, E. (2005). *L'entreprise au-delà du profit. Propositions pour une responsabilité sociale*. Paris: Editions-Diffusion Charles Léopold Mayer.
- D'Humières, P., Rivals, J., Lurie, R., & Vignoles, S. (2005). *Le Développement durable. Le management de l'entreprise responsable*. Paris: Editions d'Organisation.
- Détrie, P. (2005). *L'entreprise durable. L'utilité à la société, satisfaction des clients, performance pour les propriétaires, accomplissement des salariés*. Paris.
- Dubigeon, O. (2005). *Mettre en pratique le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable?* (2ème ed.). Paris: Pearson Education France.
- Favreau, O. (2006). Critères d'efficacité économique du droit du travail : un essai de classification raisonnée. In IIPCC (Ed.), *L'évaluation du droit du travail : problèmes et méthodes*.
- Fustec, A., & Vincent, T. (2005). *Le développement durable. Quels enjeux pour les PME ? Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises*. Paris.
- Gareau, P. (2005). Approche de gestion durable et démocratique des forêts dans le monde. *Vertigo, la revue en sciences de l'environnement*, 16(2).

- Guerrero, S. (2005). *Mesurer la durabilité des Ressources Humaines: bilan théorique*. Paper presented at the Séminaire thématique de la Chaire en gestion des compétences.
- Hatch, N. W., & Dayer, J. F. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. . *Strategic Management Journal*(25), 1155-1178.
- Hessler, M.-C. (2008). L'efficacité des audits sociaux. In P. Meyer-Bisch, J.-J. Friboulet & E. Davoine (Eds.), *L'effectivité des normes sociales internationales dans l'activité économique* (Vol. 32). Bruxelles Bruylant.
- Laville, E. (2004). *L'entreprise verte* (2 ed.). Paris: Pearson Education France.
- LeMoigne, J.-L. (Ed.). (1990). *La Modélisation des systèmes complexes*. ((ré - édition 1991, 1995, 1999,2002). ed.). Paris.
- Leroy, Y. (2008). *L'effectivité du droit au travers d'un questionnaire en droit du travail*.
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy. The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchement. *International Journal of Social Economics*., 30(8), 906-923.
- Marschenay, M. (2002). Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences. Essai de praxéologie. *Les éditions de l'ADREG*. Retrieved from http://asso.nordnet.fr/adreg/Adreg_MM.PDF
- Marschenay, M. (2004). Management stratégique. *Les éditions de l'ADREG*. Retrieved from <http://hkacem.ifrance.com/Cours/Management%20strategique.pdf>
- Meyer-Bisch, P., Friboulet, J.-J., & Davoine, E. (Eds.). (2008). *L'effectivité des normes sociales internationales dans l'activité économique* (Vol. 32). Bruxelles Bruylant.
- Quairel, F., & Auberger, M.-N. (2004). *Management responsable et PME: une relecture du concept de "responsabilité sociétale de l'entreprise"*. Paper presented at the Colloque ESDES.
- Sharma, S., & Ruud, A. (2003). Editorial on the path of sustainability: integrating social research and practice of environmental management. *Business strategy and the environment*, 12(4), 205-214.
- Spangenberg, J. H. (2002). Institutional sustainability indicators: an analysis of the institutions in Agenda 21 and a draft set of indicators for monitoring their effectivity. . *Sustainable Development*, 10(2), 103
- Spitzer, R. (2010). Is Social Responsibility Good? . *The Journal for Quality and Participation*, 33(3), 13-17
- Stephany, D. (2001). *Développement durable et performance de l'entreprise*. . Paris: Liaisons Sociales.
- Viswesvaran, C., Deshpande, S. P., & Milman, C. (1998). The effect of corporate social responsibility on employee counterproductive behaviour. *Cross Cultural Management*, 5(4).
- VonCranach, M. (2001). *Le réseau pour la responsabilité sociale dans l'économie*.
- Weil, A., & Woodall, J. (2005). HRD in France: the corporate perspective. *Journal of European Industrial Training*, 29(7), 529-540.