

LIVRE BLANC

Les Enjeux
Ressources Humaines
de la RSE

Sylvie Payoux et Constant Calvo

AVANT - PROPOS

Le Cabinet Adhere-RH publie son Livre Blanc « Les Enjeux Ressources Humaines de la RSE ». Ce document destiné principalement aux Directions des Ressources Humaines (DRH) est le fruit de plusieurs années d'expérience sur le terrain et de travaux de recherche.

Presque 30 années après la naissance des principes fondateurs du développement durable caractérisée par l'engagement des entreprises sur les aspects essentiellement environnementaux centrés sur les deux objectifs prioritaires de leur stratégie - la réduction des coûts et la gestion des risques - on remarque que les questions sociales et sociétales laissées en jachère commencent à s'imposer. Les DRH et leurs équipes voient leurs rôles et missions s'enrichir, et leur fonction s'offrir l'opportunité de gagner une légitimité nouvelle.

Ce Livre Blanc est animé de la conviction que les ressources humaines sont des parties prenantes incontournables de l'implémentation d'une démarche RSE.

Il ne prétend nullement à l'exhaustivité. C'est un aide-mémoire, un appui-conseil, il fixe une ligne directrice. Il s'agit pour l'entreprise de s'engager de façon pragmatique avec des objectifs de progrès pertinents et réalistes.



INTRO- DUCTION



” La RSE n’est pas seulement une affaire de normes, codes, principes, et certifications, mais de comportement éthique, transparent, et responsable.

La RSE est l’intégration des systèmes économique, social et environnemental afin de créer des organisations résilientes.

Les entreprises durables sont des entreprises résilientes, qui créent de la valeur économique, des écosystèmes en bonne santé et des communautés solides. Elles survivent aux crises externes car elles sont intimement liées à des systèmes économique, social, et environnemental sains (Réseau Entreprise Développement Durable).

La RSE suppose que les entreprises réévaluent leur modèle économique,

leur modèle managérial, et leur stratégie en intégrant des problématiques environnementales, comme le changement climatique ou la raréfaction des ressources, mais également des problématiques sociales comme la lutte contre les discriminations, le respect des droits humains, la santé et la sécurité des collaborateurs, ou les conditions de travail, tout en respectant les règles de bonne gouvernance.

Il s’agit d’ancrer la RSE dans la culture organisationnelle. La RSE concerne autant les multinationales que les TPE-PME.

DÉMARCHE

La RSE
doit
nécessairement :

Être mise en œuvre
dans un cadre
clair, de manière
pragmatique avec
des objectifs réalistes

Faire en sorte que
toutes les Parties
Prenant la
compréhension et y
adhèrent

Être ancrée
dans la Culture
Organisationnelle

S'inscrire dans une
démarche globale,
dans la durée, et par
étapes successives

Être portée
par la Direction

S'intégrer
à la Stratégie

MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES



Les thématiques RSE qui relèvent du Management des Ressources Humaines sont nombreuses. Qu'il s'agisse des processus clés tels que le recrutement, l'intégration des nouveaux arrivants, la formation, ou les questions relatives à l'employabilité, la diversité, la lutte contre les discriminations, la gestion des talents, la santé et le bien-être, les risques professionnels, le stress et les risques psychosociaux, la rémunération équitable, la transmission des savoirs, la communication intergénérationnelle, l'équilibre vie professionnelle vie familiale, ou la reconnaissance et la motivation des salariés.

Il revient aux Ressources Humaines de mettre en place une stratégie de communication RSE et de concevoir des politiques visant à favoriser les changements culturels et comportementaux, l'ancrage de la RSE dans la culture organisationnelle, et à mettre en place un dialogue avec les parties prenantes internes – dont les salariés.

Il revient surtout aux Ressources Humaines de donner ou de redonner une dimension humaine à la culture d'entreprise et aux pratiques managériales; et c'est aux Ressources Humaines de prouver – sinon de montrer la voie – que performance sociale et performance économique sont indissociables.

SOCIAL & SOCIÉTAL



Selon les résultats de la radioscopie croisée des DRH et des salariés menée par l'Observatoire Cegos, publiée en juin 2012 et réalisée en avril/mai 2012 auprès de 300 DRH et 1000 salariés d'entreprises françaises de plus de 150 salariés, les DRH auraient choisi ce métier d'abord pour le facteur humain ; plus spécifiquement, afin d'aider les salariés à se développer et à monter en compétences, de conseiller les managers sur la dimension RH de leurs activités, et d'accompagner le volet humain des projets relevant de la conduite du changement.

Si l'on vient à admettre, études à l'appui, que **la performance sociale** n'est pas un vain mot ni un concept marketing, mais qu'elle participe de la performance globale de l'entreprise, force est de constater que les compétences des DRH et leurs équipes sont non seulement

nécessaires mais indispensables tant à la réussite qu'à la crédibilité de la démarche RSE.

Les problématiques sociales et sociétales sont – « naturellement » - serions-nous tentés de dire, au cœur de leurs activités et de leur champ d'intervention.

De fait, les DRH et leurs équipes sont légitimes pour développer et promouvoir une éthique RSE et instaurer une culture RSE. Elles occupent une position privilégiée sinon enviable. La fonction RH n'est-elle pas la seule qui bénéficie d'une influence à l'échelle de l'entreprise pendant la totalité du « cycle de vie » des salariés ? Elle a de surcroît, la maîtrise et l'expérience des projets transversaux.

CITOYENNETÉ



Une entreprise citoyenne est une entreprise qui accepte de mettre l'intérêt de la Société et de l'Humanité au même niveau que son intérêt propre. Ce qui implique qu'elle reconnait devoir supporter les conséquences de ses actes et d'autre part avoir le souci de l'intérêt général. (Wikipédia).

S'agissant des questions d'emploi – dont celui des jeunes - l'entreprise citoyenne doit prendre en compte les dimensions sociales de ses activités.

Le rôle social de l'entreprise citoyenne, autrement dit le Développement des Ressources Humaines Durable, est de 5 ordres :



Créer des emplois : Elle contribue à la prospérité de la Société



Organiser la vie au travail : Elle veille à ce que les conditions de travail soient acceptables et le salaire équitable



Former, qualifier, insérer : Elle développe l'employabilité de ses salariés



Transmettre : Elle facilite l'intégration des jeunes au monde de l'entreprise



S'engager : Elle participe à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale

DRH



” Six raisons pour lesquelles les Directions des Ressources Humaines doivent s’engager dans une démarche RSE.



Les entreprises doivent tenir et rendre compte de l’impact de leurs activités sur la société et l’environnement



La crédibilité de la RSE ne dépend pas de la stratégie de communication, mais de la réalité des actions mises en place



Les DRH et leurs équipes ont la charge d’un grand nombre de systèmes et processus clés (recrutement, formation ...) qui renforcent l’ancrage de la RSE



Les DRH et leurs équipes ont les connaissances et compétences afin de favoriser et d’accompagner l’appropriation des concepts, principes, et valeurs de la RSE



L’instauration de l’équité, de la confiance et des risques soulève des questions fondamentales sur la façon dont l’entreprise gère les ressources humaines



Les salariés sont des partenaires clés de toute démarche RSE

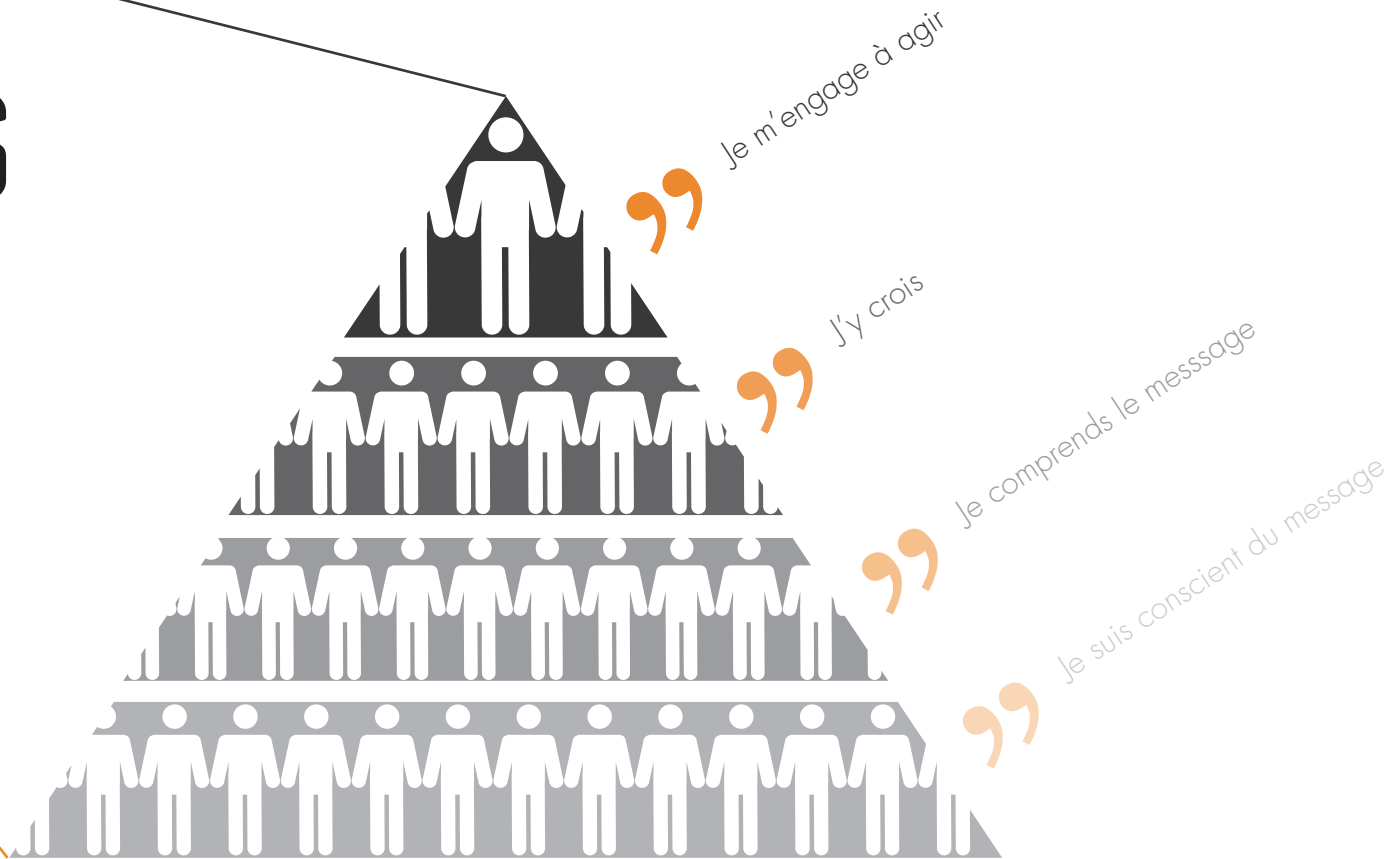
PARTIES PRENANTES



Parmi les questions qu'un **Groupe Projet** travaillant sur la thématique des parties prenantes est amené à se poser, il y a notamment celles-ci :

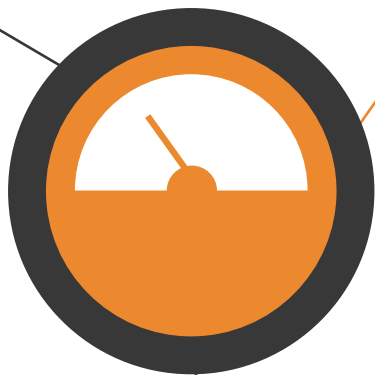
- Quels impacts l'entreprise a-t-elle sur son Environnement ? Quels sont les risques de pollution et les risques sanitaires ?
- L'entreprise participe-t-elle à la protection de l'environnement ? Lutte-t-elle contre le changement climatique ?
- L'entreprise s'est-elle engagée sur de grandes actions mondiales ou sectorielles ?
- L'entreprise est-elle en conformité avec les dispositifs juridiques locaux ?
- Les Droits de l'Homme et les principes de l'Organisation International du Travail (OIT) sont-ils respectés ?
- Quel est le climat social de l'entreprise ? A-t-on évalué les risques de crises sociales potentielles ?
- Quelle est la qualité du dialogue social ?
- Le management a-t-il les capacités et les moyens de valoriser le capital humain, et ce, à long terme ?
- Existe-t-il une éthique du management ? Existe-t-il une charte éthique dans l'entreprise ?

SALARIÉS



Pyramide sur la mobilisation des salariés (Melcrum)

PRATIQUES & INDICATEURS¹



” Mettre en place une politique de motivation des salariés.

Objectif 1 :
Informer sur le projet, les enjeux,
les résultats de l'entreprise

Thématiques :
Evaluer la satisfaction des salariés
sur l'emploi et les relations sociales

Mesures & Outils :

- Entretiens individuels
- Réunions d'information et d'échanges
- Questionnaires

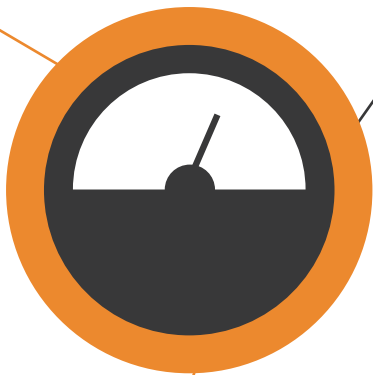
Objectif 2 :
Définir la stratégie et le plan d'action

Thématiques :
Formaliser les résultats d'évaluation -
Définition des priorités - Elaborer un plan
d'actions concret et réaliste - Réalité des
préoccupations sociales (bonnes pratiques et
exemplarité)

Mesures & Outils :

- Recrutement / gestion des carrières : Livret d'accueil, procédures d'intégration du nouveau salarié, plan de carrière...
- Environnement et conditions de travail
- Cohésion d'équipe, ambiance, flexibilité du temps de travail...
- Santé et sécurité au travail (lutte contre le bruit et autres nuisances, formations au secourisme, actions d'affichage et de sensibilisation aux risques...)
- Avantages sociaux : Mutuelle, tickets restaurant, PC portable, téléphone...

PRATIQUES & INDICATEURS²



” Adapter et développer les compétences des salariés aux besoins de l’Entreprise.

Objectif 1 :

Initier une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Thématiques :

Etat des lieux - Perspectives d'évolution, développement envisagé - Besoins de l'entreprise à court/moyen/long termes - Analyse des écarts et Mesures d'adaptation

Mesures & Outils :

- Fiches de postes, qualification, ...
- Entretiens professionnels
- Bilans de compétences
- Plan d'actions : recrutement, formation, mobilité, ...

Objectif 2 :

Mettre en place une politique de recrutement et de gestion des compétences

Thématiques :

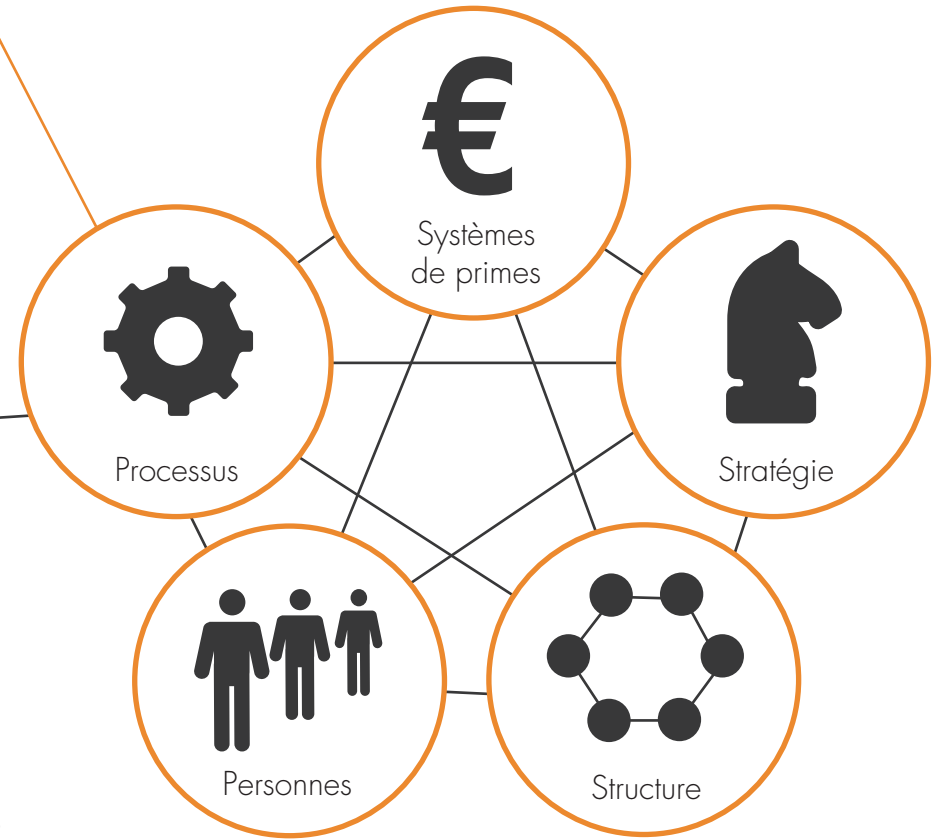
Adaptation et développement des compétences
Elargissement des ressources
Amélioration de l'efficacité et de la capacité d'innovation de l'entreprise
Développement de la politique salariale

Mesures & Outils :

- Procédures de recrutement et de gestion des carrières
- Actions de formation, de promotion interne par la formation
- Parcours de professionnalisation, mobilité, transfert de compétences
- Approche diversité, attraction et fidélisation des « talents »
- Primes ou intéressement aux résultats, renforcement du régime de prévoyance, mutuelle santé, dispositif retraite au-delà des obligations ...

CHANGER DE CULTURE ORGANISATIONNELLE

” Le modèle de l'étoile, élaboré par le Professeur Jay Galbraith, met en lumière les 5 éléments - Stratégie, Structure, Personnes, Processus, Systèmes de primes - à l'œuvre dans tout changement de la culture d'une organisation (Source : réseau entreprise et développement durable)



AGIR SUR LES RESSOURCES HUMAINES



Une stratégie RSE intégrée en matière de Ressources Humaines :

A pour objectif de créer, préserver et développer durablement les emplois et le capital humain de l'Entreprise.

S'articule autour du principe gagnant-gagnant : des salariés satisfaits de leurs conditions de travail et pour qui les perspectives d'évolution au sein de l'entreprise sont visibles, sont des salariés plus performants, plus réceptifs et plus adaptables aux changements.

Associe des objectifs de bien-être et de qualité de vie à des outils de :

- Motivation, mobilisation, sensibilisation et formation des salariés
 - Renforcement des capacités, adaptation et développement des compétences aux besoins de l'entreprise

ANCERER LA RSE DANS LA CULTURE ORGANISATIONNELLE



Jouer un rôle clé dans la réalisation des objectifs de l'entreprise qui désire intégrer la RSE à toutes ses activités

S'assurer de la cohérence entre l'image publique de l'entreprise et le traitement interne des collaborateurs

Encourager une éthique de RSE et instaurer une culture RSE efficace

Diriger l'élaboration et la mise en œuvre de programmes dans le domaine des RH qui soutiennent directement les valeurs relatives à la RSE

Contribuer à l'émergence de nouveaux modèles productifs et de nouvelles normes de gestion comme le Management de la RSE

QUELS AVANTAGES ?



- **Accroître la compétitivité de l'entreprise**
- **Réduire l'absentéisme**
- **Fidéliser les salariés**
- **Anticiper les évolution du marché du travail**
- **Développer la capacité d'adaptation pendant les périodes de changement et/ou de difficultés**
- **Créer une meilleure cohésion sociale**

La RSE induit un espace de dialogue et d'échanges au sein des entreprises : Le Management et la Gestion des Ressources Humaines peuvent faire émerger un modèle social de type conciliateur : elle est condamnée à **l'invention et à l'innovation.**

Si les entreprises ont dans un premier temps été tentées d'investir davantage dans la communication sociale que dans la gestion sociale, elles ont pris aujourd'hui la mesure du défi social : les comportements socialement responsables s'affichent plus clairement, les bonnes pratiques sont citées et récompensées et l'exemplarité semble payer.

GUERRE DES TALENTS



” Recruter les talents, les gérer, les manager, détecter les hauts potentiels, la guerre des talents est une fonction RH stratégique qui se joue sur l'échiquier européen et international, selon deux types de contexte.

Contexte 1 : **Marché du travail en période de crise**

Critères de recherche :

- Sécurité de l'emploi
- Sentiment d'appartenance

Différenciation des Entreprises :

- Intégration des engagements en matière de RSE :
Démontrer que l'entreprise est stable et rentable
- Intégrer la proposition de valeur en matière RSE

Contexte 2 : **Marché du travail en période de croissance**

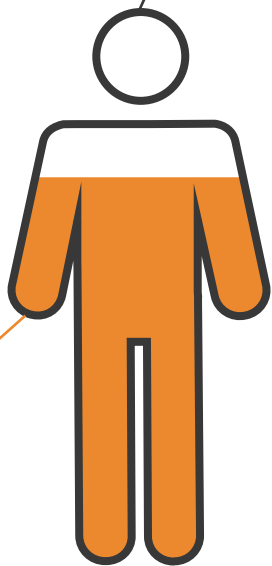
Critères de recherche :

- Valeurs organisationnelles
- Conscience sociale et confiance

Différenciation des Entreprises :

Définir les valeurs organisationnelles en cohérence avec les objectifs et les résultats organisationnels

CAPITAL HUMAIN



Apparu dans les années 1960, le concept du Capital Humain est l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences, et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique. Le Capital Humain est considéré comme l'un des principaux facteurs de croissance pour les entreprises.

Quant à la stratégie d'entreprise, en termes de ressources humaines, elle nécessite de comprendre et de définir les interfaces existantes entre le management du Capital Humain et la RSE.

La RSE est étroitement liée au concept de **Capital immatériel**, outil du développement durable de l'entreprise centré sur la création de valeur dans une économie intégrée.

Le climat social en France semble se dégrader, et ce dans tous les secteurs.

L'indice Best qui mesure le bien-être et la satisfaction des salariés au travail enregistre une chute notable. Les liens et le sentiment d'appartenance à l'entreprise – essentiels dans la gestion et l'optimisation du Capital Humain – se délitent toutes catégories confondues.

Des salariés plus souvent absents pour cause de maladie, et fortement désengagés, deux enjeux majeurs et autant de défis auxquels les DRH et leurs équipes sont confrontées.

GESTION DES RISQUES



*Les Ressources Humaines sont une source de **création de valeur** dans la mesure où l'entreprise intègre le postulat selon lequel sa politique sociale fait partie de ses priorités absolues ; dans la mesure également où la valorisation de son Capital Humain est considéré comme un principe inaliénable.*

C'est de lui, en définitive, que dépend la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et à la pérenniser. Dans le contexte de la RSE, la Gestion et le Management des Ressources Humaines consistent aussi à prendre en compte la Gestion des Risques.

Les risques liés aux Ressources Humaines jouent un rôle déterminant dans les processus de fusions, acquisitions, restructurations. Une mauvaise prise en compte des enjeux sociaux peut conduire à des risques ayant des impacts financiers considérables.

La non attention portée au climat social, au respect des Normes Internationales relatives au travail, notamment des quatre Principes fondamentaux définis par l'Organisation Internationale du Travail (OIT), régissant la relation de l'être humain au Travail – Liberté syndicale et de représentation, interdiction du travail forcé, non-discrimination et élimination du travail des enfants – peuvent avoir un impact négatif sur l'image de l'entreprise.

INNOVATION SOCIALE



” On distingue deux visions de l’innovation sociale, lesquelles s’inscrivent dans les nouvelles formes d’organisation du travail.

L’innovation sociale « **instrumentale** », laquelle prône qu’une nouvelle forme d’organisation sociale est nécessaire afin de créer les conditions de l’innovation technologique. L’innovation sociale « **non instrumentale** », qui renverse la proposition, et pour laquelle la finalité de l’entreprise est l’invention d’une nouvelle répartition du travail et la prise en compte des intérêts des salariés.

La première occulte le bien-être et le mieux-être des salariés, ils sont considérés comme un moyen et non pas une fin. La seconde non instrumentale met au contraire l’accent

sur la nécessité de « réinventer » le travail en lui insufflant du sens et de la valeur.

La satisfaction des besoins des salariés est considérée comme un levier d’amélioration de la performance économique et financière. La vision non instrumentale de l’innovation sociale nécessite que la Direction des Ressources Humaines et les équipes RH continuent d’améliorer leurs pratiques et de s’impliquer au plus haut niveau.

SOCIALEMENT RESPONSABLE



” Le management socialement responsable répond à une aptitude à manager démocratiquement afin

de tenir compte à la fois des critères de motivation des personnes et des enjeux de performance. Le manager responsable est un guide pour ses équipes, il doit leur montrer le chemin pour que chacun puisse, responsablement, s’engager sur une voie d’amélioration permanente.

Dans mon premier ouvrage « construire l’entreprise de demain » j’évoquais le concept du « **manager sociétal** », garant de la dynamique groupale, porteur d’un pouvoir d’identification par lequel il se différencie dans sa capacité à évoluer lui-même et à faire évoluer ses collaborateurs.

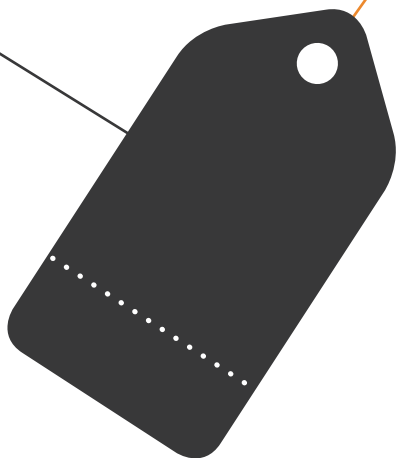
Le manager responsable doit être capable de donner du sens, de mobiliser

l’attention, de générer la confiance et de se gérer lui-même. Il doit pour cela être capable de se remettre en question afin de donner l’exemple, celui d’un capitaine capable de communiquer de manière empathique, de gérer le temps et de prendre des décisions durables en toute équité et transparence.

Porteur du projet d’entreprise son rôle est de favoriser un mode de management participatif et de l’accompagner afin de répondre aux enjeux de la RSE et du Développement Durable. »

Monique GOUIRAN, auteure de « Responsabilité Sociétale & Ressources Humaines » – Edition Afnor 2011, et de « Les indicateurs clés de la RSE et du Développement Durable » édition Afnor 2012. Interview accordée au Cabinet Adhere-RH – 7 Mai 2012.

IMAGE & NOTORIÉTÉ



Les salariés préfèrent travailler dans des organisations dont les valeurs correspondent aux leurs et qui ont mis en place des démarches et pratiques durables et responsables. L'intégration de la RSE à l'image de marque permet d'améliorer le recrutement et la fidélisation des collaborateurs.

Les entreprises qui dominent le marché en matière de RSE ont développé une forte **image de marque d'employeur**. Elles ont intégré les concepts et démarches de la RSE à leurs offres de recrutement, de fidélisation, ou de maintien dans l'emploi, en termes de valeur ajoutée.

Ces entreprises affichent un engagement RSE, entretiennent une culture RSE, intègrent la RSE à l'ensemble de leurs activités, récompensent les décisions prises dans le champ de la RSE, valorisent les initiatives relatives à la RSE.

Les salariés étant parmi les personnes clés de l'élaboration d'une stratégie RSE, il s'agit d'instaurer avec eux un dialogue, de les consulter, de les faire participer à la recherche et au développement de nouveaux projets ou de nouvelles approches.

Certaines entreprises n'hésitent pas à consulter leurs salariés afin de les impliquer dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur engagement communautaire ou de leur projet de mécénat de compétences ou de philanthropie.

RÉPUTATION



”

Si la RSE est compatible avec la stratégie de maximisation du profit à long terme, elle est aussi un mécanisme de couverture contre le risque de réputation.

Trois raisons pour lesquelles les pratiques durables et socialement responsables sont attractives et valorisantes pour les salariés et les nouveaux entrants :

Parce qu'elles sont une source de fierté pour les collaborateurs

Parce qu'elles impliquent que l'entreprise se soucie de ses collaborateurs

Parce que les collaborateurs reconnaissent leurs propres valeurs dans celles de l'entreprise

STRATÉGIE NUMÉRIQUE



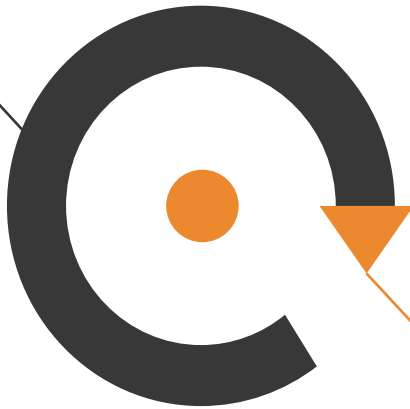
Transparence, comportement éthique, échanges de bonnes pratiques, partages, communication interactive, intelligence collective, les points communs entre réseaux sociaux et développement durable sont trop nombreux pour qu'on ne puisse pas y voir une finalité commune.

Sur les réseaux sociaux comme dans la communication développement durable, ceux qui ne jouent pas le jeu et ne respectent pas les codes de conduite, ou se contentent de recevoir sans donner sont vite repérés et remis à leur place.

L'entreprise du XXI^e siècle responsable et durable n'est pas un système fermé, replié sur lui-même, mais un système ouvert connecté de manière continue et continuelle en interne et externe.

À l'ère du numérique et de la globalisation, la veille et l'intelligence concurrentielle ont remplacé l'espionnage industriel, les salariés ne sont plus des petits soldats mais des parties prenantes, les clients ne sont plus des cibles commerciales mais des partenaires, et les consommateurs des acteurs qui s'informent, critiquent, comparent, échangent des informations, achètent de plus en plus en fonction de critères et de valeurs non négociables, et confient leur motivation d'achat sur les réseaux sociaux.

CONDUITE DU CHANGEMENT



Du point de vue de la Conduite du Changement généré par l'émergence de la RSE, il existe trois catégories de salariés : Ceux qui ont les valeurs et le comportement éthique ; ceux qui ont les valeurs mais n'ont pas le comportement; et ceux qui n'ont ni les valeurs ni le comportement.

Il revient à la Direction des Ressources Humaines de mener sur chacune d'entre elles des actions d'accompagnement, de communication, de sensibilisation, et de formation, ainsi que des actions transversales. Dans la démarche de Conduite du changement, il s'agit de prendre en compte la dimension humaine des résistances au changement.

Dans toute organisation, il existe des forces motrices et des forces opposées, de nature interne et externe. Les premières poussent au changement, l'appellent de leur vœu et l'alimentent,

et les secondes craignant ou refusant les nouvelles idées qui veulent maintenir les choses telles qu'elles sont et ont toujours été.

Les résistances au changement sont de trois ordres : collectives (systèmes de valeurs propres à un groupe, ses normes et ses rites), individuelles (remise en cause, anxiété, sentiment de perte des repères) ou conjoncturelles et structurelles (conditions de travail, climat social, mode d'organisation).

PHILANTROPIE, MÉCÉNAT, SPONSORING ...



La philanthropie est la forme la plus ancienne de la RSE. L'engagement de l'entreprise se fait via un don - don numéraire, en nature, ou de compétences - à destination d'organismes ou d'actions soutenant l'intérêt général, et pour lequel elle ne doit pas attendre un retour particulier.

Un don philanthropique - ou le mécénat - a des retombées positives sur l'image de l'entreprise. Il existe des incitations favorisant la philanthropie ou le mécénat, soit une déductibilité fiscale variant de 60% à 90%, selon les cas.

L'arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière définit le mécénat comme « le soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général. »

On distingue le mécénat du parrainage, ce dernier plus communément appelé « sponsoring ». Les dépenses engagées dans le cadre d'opérations de sponsoring sont destinées à promouvoir l'image de marque de l'entreprise.

Selon le Ministère de la Culture et de la Communication, le sponsoring s'inscrit dans « une démarche commerciale explicitement calculée et raisonnée, sa retombée doit être quantifiable et proportionnée à l'investissement initial. »

DIVERSITÉ CULTURELLE & LINGUISTIQUE



Le concept de diversité culturelle et linguistique appliqué à la RSE défend la notion de culture comme axe transversal du développement durable.

Les entreprises du CAC 40 pratiquent généralement deux langues, le français et l'anglais ; 11,6% d'entre elles en pratiquent trois ou quatre ; six entreprises travailleraient dans ce qu'il est convenu d'appeler un environnement multilingue. Cela signifie, entre autres, que ces entreprises publient des contenus stratégiques en plusieurs langues – soit minimum 3 – et ce, pour quatre volets : actionnaires, médias, recrutement, gouvernance et développement durable.

Quelques repères :

Déclaration de Fribourg sur « les Droits Culturels », émanation d'un groupe de travail composé d'experts internationaux connu pour une série de publications sur « Les Droits culturels : une catégorie sous-développée des Droits de l'Homme ».

Création du **Label Diversum** par l'agence de notation du même nom, filiale de Diversum, Association française indépendante, fondée en 2006, en vue de contribuer à la prise en compte des langues et des cultures dans les politiques de développement durable, revêt une importance capitale. Il s'agit de garantir à un épargnant qu'une partie de son portefeuille servira au financement

d'entreprises et de collectivités favorisant la diversité des cultures, par le biais d'actions telles que la formation du personnel ou le mécénat.

Économie mauve : Ce terme renvoie à la prise en compte du culturel en économie. Elle désigne une économie qui s'adapte à la diversité humaine dans la mondialisation et qui prend appui sur la dimension culturelle pour valoriser les biens et services. Le terme est apparu publiquement à l'initiative de l'Association Diversum.

LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS



Le Label Diversité a été créé le 12 septembre 2008 par l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH). Il incite les entreprises, associations, administrations et entreprises publiques à lancer des politiques en faveur de la diversité.

Le Label Diversité est le témoignage de l'engagement des organismes en matière de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

Le Management de la Diversité doit répondre à une triple nécessité : identifier de nouveaux viviers de recrutement, faire face au risque juridique au regard des Lois sur la Lutte contre toutes les Discriminations, être en phase avec un environnement social et sociétal de plus en plus changeant. Il existe 19 critères de discrimination prohibés par la Loi.

Le Management de la Diversité consiste également à créer un collectif de travail et de susciter une atmosphère d'émulation dans laquelle tous les salariés peuvent libérer leurs potentialités, afin de contribuer à améliorer les performances économiques de l'entreprise.

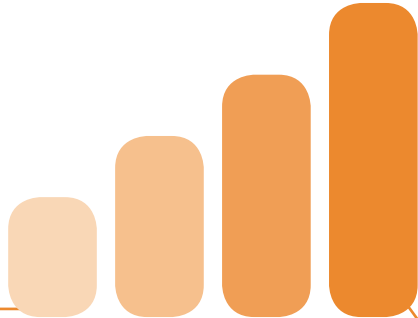
La Charte de la Diversité quant à elle a été créée dès 2004. C'est un **texte d'engagement** proposé à la signature de toute entreprise, quelle que soit sa taille, qui condamne les discriminations dans le domaine de l'emploi et décide d'œuvrer en faveur de la diversité.

ENJEUX DE LA DIVERSITÉ

” Les entreprises qui détectent, reconnaissent et libèrent les potentialités de la Diversité sont plus performantes.

La politique diversité des entreprises répond à des enjeux tant sociaux qu'économiques :

- Se mettre en conformité avec les contraintes légales et réglementaires
- Prévenir le risque d'image et de réputation
- Démontrer son engagement en tant qu'entreprise socialement responsable
- Optimiser sa gestion et son management des ressources humaines
- Accroître la performance de l'entreprise, tant sociale qu'économique



FORMATION PROFESSIONNELLE



La Politique Formation est inscrite au cœur de la démarche RSE dans son volet social, sociétal, et citoyen. La politique formation est en passe d'acquiescer au travers de la RSE le statut de levier de croissance organisationnelle et de devenir un facteur de plus-value économique.

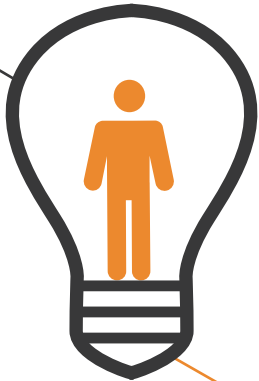
Pour la **Norme RSE ISO 26000** la Politique Formation de l'entreprise est une thématique à privilégier ainsi qu'un levier de changement.

Une nouvelle génération de gestionnaires en Ressources Humaines dotée d'outils d'analyse de données permet de procéder à l'évaluation globale des actions de formation afin de mesurer, au-delà des acquis traditionnels en termes de savoirs (connaissances) et de savoir-faire (compétences), les acquis en termes de savoir-être (attitudes et comportements) et de résultats (impacts sur les résultats et alignement sur la stratégie).

Le Responsable de Formation doit acter sa propre mutation, acquiescer et développer de nouvelles compétences, apprendre à s'auto-évaluer et engager sa participation active et personnelle dans l'atteinte des objectifs de son entreprise en matière de RSE.

La RSE offre au Responsable Formation l'opportunité historique d'être un acteur du nouveau modèle économique qui émerge, soit l'Entreprise Responsable, une entité économique complexe et systémique reliée et connectée en interne et externe à des réseaux de partenaires également responsables.

MANAGEMENT DE L'INNOVATION



Les entreprises sont confrontées à une pression de plus en plus prégnante concernant leurs responsabilités. Certaines peuvent considérer cette pression comme un obstacle, voire un carcan, les empêchant de se développer ; d'autres peuvent au contraire y voir l'occasion de développer de nouvelles opportunités, en termes de stratégie d'innovation.

Celle-ci se déclinant en deux objectifs : le premier, visant à se créer de nouveaux avantages concurrentiels, le deuxième à répondre aux attentes sociétales.

Contrairement à l'idée qu'on peut s'en faire, l'innovation ne concerne pas seulement le secteur industriel ou technologique, mais aussi les Ressources Humaines. Qu'est-ce qu'une idée ? Qu'est-ce qu'une innovation ? Comment une idée devient-elle innovation ? Une idée nouvelle est-elle nécessairement innovante ?

Ce sont-là quelques unes des questions que se posent les entreprises, et que se posent en particulier les Directions des Ressources Humaines. Car, la demande interne et les attentes sont fortes.

Selon l'enquête LAbHR Opinion Way d'avril 2013, « Les Ressources Humaines vues par les salariés », les salariés français ne sont que 32% à considérer la fonction RH comme innovante.

Le Management de l'Innovation se décline autour de la démarche suivante : Structurer – Valoriser – Organiser – Systématiser.

En regard de la RSE, les enjeux de l'innovation RH sont considérables. Ils peuvent avoir de nombreux champs d'application, parmi lesquels le Bien-être et la Santé au travail, la transformation managériale, la transparence en matière de système de rémunération, la reconfiguration des modèles et politiques RH.

MÉTHODOLOGIE

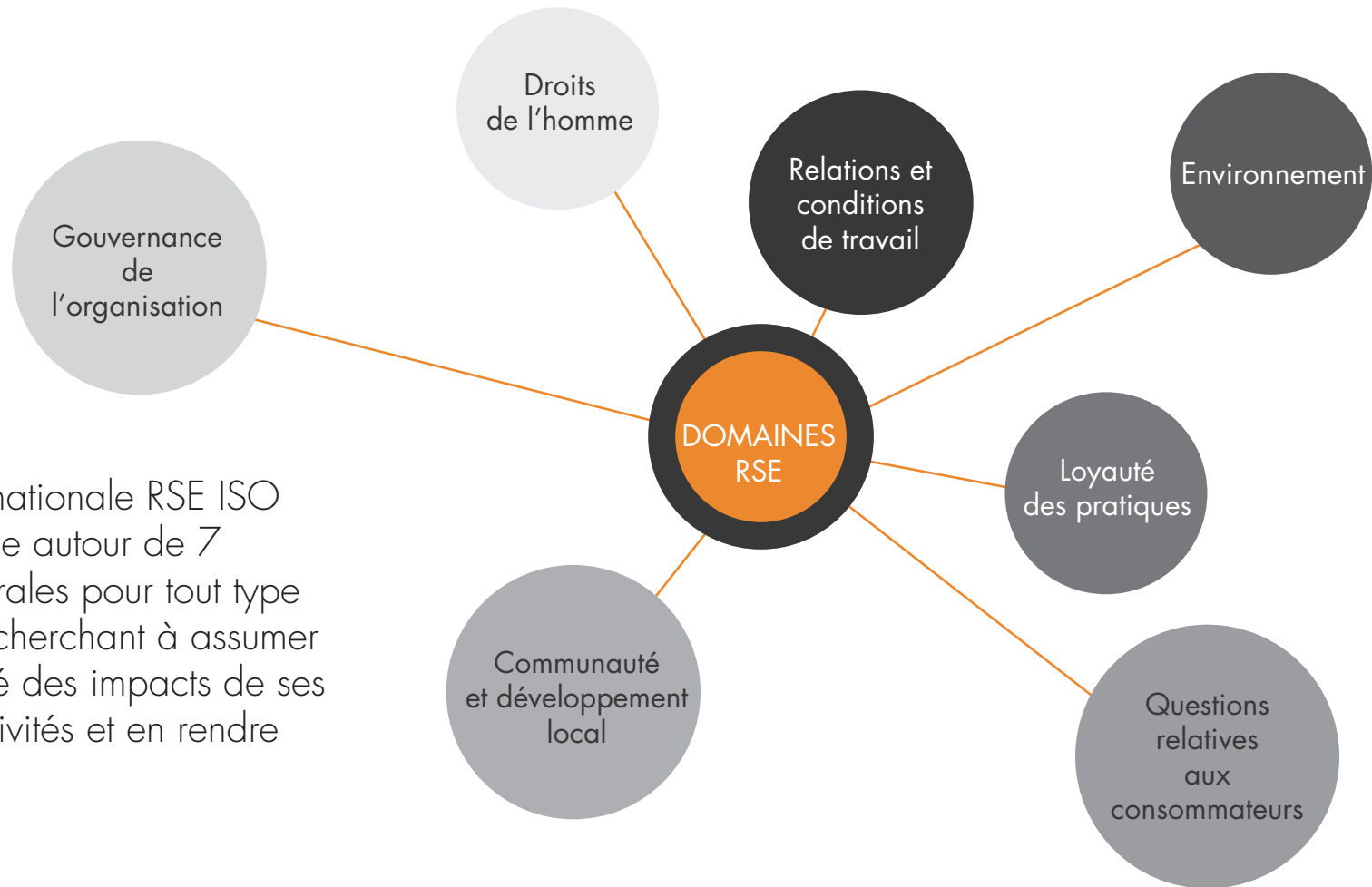


*10 étapes de la mise en place d'un projet RH/RSE :
(Source : Industrie Canada)*

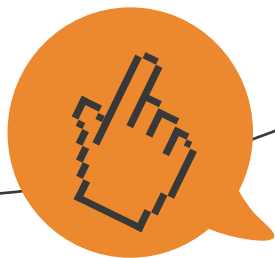
- 1 Vision, Mission, Valeurs et Stratégie
- 2 Ethique et Déontologie
- 3 Recrutement et Gestion des Talents
- 4 Management et Développement des Compétences
- 5 Rémunération, Primes, Productivité
- 6 Conduite du Changement
- 7 Engagement et Participation des salariés
- 8 Élaboration de Politiques et d'Actions en faveur de la RSE
- 9 Communication vers les Salariés
- 10 Pilotage, Évaluation et Suivi de la démarche

ISO 26000

” La Norme Internationale RSE ISO 26000 s’articule autour de 7 Questions Centrales pour tout type d’organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités et en rendre compte.



À PROPOS DU CABINET ADHERE-RH



L'intégration de la RSE de manière transversale à toute la gestion de l'entreprise, ainsi que la mobilisation autour de ses objectifs des hommes, des femmes et des ressources, est facteur de performance.

Pôle de Compétences et Réseau d'Experts au service des entreprises dont le cœur de métier est le Management des Ressources Humaines et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), ADHERE-RH est un Cabinet de Conseil RH.

Créé par une équipe de Consultants RH Seniors, ADHERE-RH intervient dans la conception et la mise en œuvre de solutions globales et sur mesure en Conseil, Ingénierie et Formation.

ADHERE-RH s'est engagé dès sa création dans le champ de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Le Cabinet a signé la Charte de la Diversité, le Manifeste de l'Entreprise Responsable, la Charte des Réseaux Sociaux, Internet, Recrutement et Vie Privée, et a publié en 2012 sa **Charte d'Engagement Sociétal**.

La mission du Cabinet est d'accompagner les entreprises dans leurs réflexions et la réalisation d'actions permettant la mise en place d'un Management des Ressources Humaines Socialement Responsable.

ADHERE-RH est un Cabinet Expert en : Développement Durable - RSE - Management des Ressources Humaines - Recrutement - Organisation - Conduite de Projet - Conduite du Changement - Diversité - Enquêtes, Etudes, Diagnostics - Accompagnement stratégique et numérique - Coaching de Cadres et Dirigeants - Appui-Conseil des DRH et équipes RH - Développement des Ressources Humaines Durable - Management de la Communication ...



adhere-rh.com

contact@adhere-rh.com