



**HAL**  
open science

## La veille sur les ressources humaines : un outil de la mise en œuvre du développement durable ?

M.C. Chalus-Sauvannet

### ► To cite this version:

M.C. Chalus-Sauvannet. La veille sur les ressources humaines: un outil de la mise en œuvre du développement durable?. 2009. halshs-00528776

**HAL Id: halshs-00528776**

**<https://shs.hal.science/halshs-00528776>**

Submitted on 22 Oct 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



www.cerag.org

Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion\_ U.M.R. C.N.R.S. 5820

## CAHIER DE RECHERCHE n°2009-10 E4

La veille sur les ressources humaines : un outil de la mise en œuvre du développement durable ?

**CHALUS-SAUVANNET Marie-Christine**



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2  
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9  
Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68



## Chapitre X

# La veille sur les ressources humaines : un outil de la mise en œuvre du développement durable ?

Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET\*

### **X.1. Introduction**

L'hypothèse selon laquelle la veille sur les ressources humaines\* (noté par la suite VRH) serait susceptible d'avoir un impact sur la mise en place du développement durable (noté par la suite DD) dans l'entreprise peut légitimement se poser. Nous avons retenu une recherche d'informations réalisée au moyen d'entretiens semi directifs avec guide menée dans 11 organisations différentes afin de vérifier si la VRH a une influence sur la mobilisation, la sensibilisation et l'organisation des acteurs de l'entreprise sources d'améliorations permanentes des pratiques de DD.

Les entreprises doivent s'inscrire dans un DD économiquement viable et en ce sens, la mobilisation de leurs ressources humaines peut être un vecteur d'innovation et de changement, évitant parfois de faire appel à des consultants coûteux.

---

\* Maître de conférences, Université de Grenoble, Laboratoire CERAG

## 2 Veille et développement durable

Depuis le début des années quatre vingt dix, nous avons orienté nos travaux sur la veille stratégique. Dans le cadre de recherches sur le DD, il a paru opportun de s'intéresser plus particulièrement à l'un de ses « sous-segments » : la veille sur les ressources humaines.

L'organisation est analysée comme un phénomène en construction [Weick 1979]. Cette perspective place les acteurs au centre de la dynamique organisationnelle (*l'organizing*). Pour ce faire, c'est bien la recherche de réactivité, de flexibilité, de vigilance qui suscite l'intérêt. Il en va de même pour l'influence de ces mêmes acteurs sur des modes de fonctionnement originaux prenant en compte les aspects flous, ambigus et évolutifs de leurs environnements et de leur cadre de dynamique interne [Weick 1995].

Par ailleurs, nombreux sont les exemples développés dans la littérature qui sous-tendent l'importance de la mobilisation des acteurs de l'entreprise dans la mise en œuvre d'un processus de changement, surtout s'il s'agit de changements profonds et indissociables d'une évolution des mentalités. En ce sens, la VRH semble offrir une dimension supplémentaire : celle du double impact sur les modes d'organisation et sur les comportements. Dès lors, les salariés continueraient à anticiper les changements possibles vers plus de DD en assurant une veille sur les nouvelles technologies, modes de distribution, emballages, etc. Notre problématique de recherche est la suivante : « Quels liens pouvons-nous observer entre des pratiques de VRH et le DD ? »

En effet, les changements majeurs auxquels nous assistons, l'incertitude croissante tant en matière économique, financière et sociale, conséquence de l'effondrement des systèmes boursiers et bancaires de 2008, qu'en matière écologique (accélération des dérèglements climatiques et prise de conscience du rôle de l'homme sur ce phénomène) ont pour effet d'amener les entreprises à repenser les conditions de leur réussite, obligeant un certain nombre d'entre elles à réviser leur mode de gestion de même que leur structure et leur organisation du travail.

Ainsi, après avoir posé le cadre conceptuel, nous présenterons les résultats de notre recherche. Dans un premier temps, les caractéristiques de la VRH sont développées ainsi que leur lien potentiel avec le DD. Dans un second temps, la méthodologie de recherche retenue ainsi que les entreprises étudiées seront présentées. Enfin l'analyse des résultats permettra d'alimenter la discussion sur la place de la VRH dans le processus de DD au sein des organisations.

## **X.2. Approche théorique, explications et liens entre VRH et DD**

### ***X.2.1. Le choix des ressources humaines***

Face à la recrudescence des plans sociaux, il est légitime de s'interroger sur la place stratégique des acteurs dans les organisations et la valorisation du capital humain comme l'un des principaux facteurs de compétitivité des entreprises [Beysseyre Des Horts 2004].

Cependant, l'intérêt demeure grandissant pour la gestion des ressources humaines comme facteur de succès des organisations dans des champs de recherche tels que l'économie, la psychologie, la finance et la stratégie [Becker et al. 1998]. La théorie du capital humain [Becker 1962; Schultz 1961], la théorie des coûts de transaction [Coase 1937; Williamson 1979] et plus récemment, la théorie des ressources [Barney 1991; Peteraf et al. 2003; Wernerfelt 1984] contribuent à expliquer comment les différentes pratiques de GRH peuvent exercer un effet positif sur la performance des individus et sur celle des organisations.

Dés lors, il semble intéressant d'engager la réflexion sur l'intérêt de l'intégration de la veille au sein de la gestion des ressources humaines. Les changements structurels observés dans l'économie des pays industrialisés depuis dix ans ont peu à peu modifié la nature des facteurs procurant un avantage concurrentiel\* aux entreprises et accentué l'importance d'une bonne gestion du savoir et des connaissances détenues par une organisation [Snell et al. 1996; Teece 1998]. L'importance des compétences et la capacité d'apprentissage des ressources humaines s'est accrue, ce qui suppose une organisation du travail différente permettant d'obtenir un plus grand engagement, une plus forte responsabilisation et une plus grande initiative des individus [Gittleman et al. 1998; Mandal et al. 1998]. Peter Drucker soutient même que le plus grand défi des pays industrialisés au 21<sup>ème</sup> siècle consistera plus à améliorer la productivité des travailleurs du savoir (*knowledge workers*), qu'il faudra être en mesure d'attirer et de conserver au sein de l'entreprise, que celle du travail manuel [Drucker 1999].

Ainsi, l'hypothèse selon laquelle un impact positif de la VRH sur le DD est envisageable.

### ***X.2.2. Caractéristiques de la VRH***

La veille stratégique désigne le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude [Lesca 1994]. Dans ce cadre, la VRH

#### 4 Veille et développement durable

s'oriente sur les informations liées à l'organisation et à l'anticipation des ressources humaines. Deux aspects doivent être distingués : la VRH interne et la VRH externe.

##### ***X.2.2.1. La VRH interne***

Un des aspects de la VRH interne, dite veille sociale, est apparu dans les entreprises vers 1985. Perçue d'abord comme un effet de mode, la veille sociale répondait à l'inquiétude engendrée par les grandes vagues de licenciements justifiées par la volonté des entreprises d'améliorer leur productivité et leur profitabilité.

La veille sociale poursuivait un double objectif : surveiller le climat social, la satisfaction des salariés et leur réactivité, et prévenir les conflits. Elle a pour objet de prévenir ou de limiter les effets négatifs de la détérioration des liens entre l'entreprise et ses membres et d'offrir la possibilité de tirer le meilleur parti d'une bonne compréhension des causes et des expressions multiples de telles dégradations [Picard 1991].

Ayant pour finalité la régulation sociale entre les acteurs de l'organisation, la veille sociale est un dispositif d'écoute qui peut avoir deux orientations majeures :

- la vigilance ou la surveillance active d'un périmètre d'observation défini a priori ;
- l'éveil des différents acteurs aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

La première orientation se traduit dans les dispositifs d'observation sociale et la deuxième s'intègre dans la démarche d'élaboration stratégique de l'entreprise.

L'amélioration de la performance de l'entreprise face à la concurrence internationale, rend nécessaire la mobilisation et le suivi de l'évolution du personnel. Pour anticiper les évolutions du futur, un dispositif de vigilance permet de connaître et de comprendre les acteurs, leurs enjeux, c'est-à-dire leurs intérêts et leurs valeurs.

Enfin, la mise en œuvre d'un dispositif de veille « *s'appuie sur les connaissances et les savoirs des membres de l'organisation, mais aussi sur leurs expériences, leur connaissance de l'organisation, de son environnement et de sa stratégie* » [Lesca et al. 2006].

##### ***X.2.2.2. La VRH externe***

La VRH externe permet d'anticiper les besoins en RH de l'entreprise, en cohérence avec les évolutions à venir de son marché. L'acquisition de compétences rares peut être source d'avantages concurrentiels, l'acquisition de connaissances complémentaires peut entraîner le recrutement d'experts en fonction de scénarii

envisagés lors d'analyses prospectives. Enfin, la VRH externe s'intéresse à l'évolution du coût d'acquisition des compétences particulières pour renforcer la stabilité de l'entreprise mais aussi aux lois sociales.

### ***X.2.2.3. Autres caractéristiques de la VRH***

Dans notre réflexion, la VRH possède d'autres caractéristiques telles que, la gestion de l'information stratégique anticipative par les salariés de l'entreprise. Capter et organiser la remontée des idées devraient progressivement devenir des actes réflexes, intégrés dans l'organisation. La VRH peut être un atout pour la performance d'un système d'information ouvert, composé d'acteurs impliqués dans la prévention et la gestion des risques. Elle peut, sous réserve du traitement de l'information ascendante par la hiérarchie, stimuler l'innovation organisationnelle\*.

Une veille efficace suppose l'adhésion de tous les acteurs de l'organisation sur ses principes et ses modalités et un soutien indéfectible de la direction générale.

La lecture d'ouvrages (notamment [Capron et al. 2004]), qu'ils soient théoriques ou pratiques, apporte un certain nombre d'arguments développés dans la partie suivante sur l'intérêt de lier la VRH à la démarche de DD.

### ***X.2.3. La VRH en matière de DD***

Les salariés de l'entreprise quel que soit leur niveau hiérarchique sont au cœur du dispositif général d'organisation et de développement de l'entreprise.

Le DD a pour finalité de concilier, à moyen et long termes, les intérêts économiques individuels et collectifs des organisations, avec les besoins sociaux et écologiques des acteurs économiques.

Ainsi, la VRH abordée sous l'angle du DD implique l'être humain au sein de l'organisation dans une dimension sociale en conformité avec l'éthique de l'entreprise et les nouveaux courants idéologiques induits par le DD.

Pas de mise en œuvre du DD sans changements dans l'organisation et de volonté de comportement proactif pour pérenniser la démarche

La mise en œuvre du DD implique un changement dans l'organisation, notamment en matière de comportement individuel et collectif des salariés qui doivent être sensibilisés et formés au DD. L'entreprise doit être soucieuse de leur implication dans ce processus. A titre d'exemple, elle doit veiller à améliorer en permanence les conditions de travail dont la difficulté n'est pas compatible avec le

DD. Il en est de même pour la réduction des inégalités sociales. La mise en œuvre du DD est une démarche de progrès où chaque acteur doit jouer un rôle moteur potentiellement optimisé par la VRH.

Dans ce contexte, l'entreprise doit s'orienter vers un système intégré de management permettant l'adaptation des modes de management existants aux pratiques du DD sans remettre en cause ses engagements et ses objectifs.

En conséquence, elle doit initier le mouvement de changement d'attitude et de comportement dans son organisation par la mise en place d'instances de cadrage et de pilotage de la responsabilité globale. Il est indispensable de convaincre en interne (actionnaires et personnel) de l'avantage d'une approche orientée vers un triple objectif : la pérennité, la performance et l'attractivité de l'entreprise.

L'apprentissage organisationnel est un moteur du DD dont l'objectif est la réduction des incertitudes et l'anticipation des signaux importants de l'environnement. L'entreprise s'engage au-delà de ce qui serait strictement nécessaire pour sa survie à court terme. Cette démarche nécessite détermination et proactivité.

#### ***X.2.3.1. La formation et la motivation des salariés***

La formation permet de sensibiliser et d'informer les salariés sur la nécessité de préserver l'environnement, mais aussi de les former à de nouvelles techniques plus respectueuses de l'environnement et adaptées à leur problématique de travail. Cet apport régulier de connaissances est souvent source de motivation, de fidélisation et d'efficacité des salariés.

La VRH, sous l'angle de la formation, permet autant de mener une réflexion sur les différentes pratiques liées au respect de l'humain et de l'environnement au sein de l'organisation que d'initier une réflexion sur l'adaptation du process et de l'outil de production au respect de l'environnement. La VRH, en effet, semble être un élément essentiel du processus d'innovation\* [Chalus-Sauvannet 2008], lui-même indispensable à un dispositif de DD en évolution constante.

Le dispositif de VRH est utile, en outre, pour mesurer régulièrement l'état d'esprit des salariés au moyen d'enquêtes de satisfaction qui peuvent avoir des effets positifs sur le DD.

#### ***X.2.3.2. Gouvernance***

Le DD nécessite l'interaction dynamique de 3 systèmes : économique, humain et social, et écologique.

La gouvernance se définit comme l'ensemble des processus et réglementations qui ont une influence sur la manière dont l'entreprise est dirigée et administrée. Ce processus repose sur l'implication des parties prenantes externes (clients, fournisseurs, environnement, économie) et internes (actionnaires, dirigeants, employés). La mise en œuvre d'une stratégie de DD nécessite une bonne gouvernance en ce sens qu'elle oblige les parties prenantes à définir ensemble des convergences, voire un consensus sur un processus commun lié aux interactions définies plus haut. Si l'entreprise n'a que peu d'influence sur les parties prenantes externes, elle reste l'initiatrice et le moteur des parties prenantes internes. Dès lors, la VRH, orientée sur l'éveil des différents acteurs aux enjeux stratégiques de l'entreprise, semble déterminante pour assurer une bonne gouvernance, sous réserve de l'engagement et de l'exemplarité des dirigeants de l'entreprise dont l'éthique conditionne l'éthique de l'entreprise.

#### ***X.2.3.3. Aspects financiers et rentabilité***

Quels que soient son processus, son environnement économique, sa ligne stratégique, la principale finalité de l'entreprise reste la performance financière qui, seule, lui permet d'assurer son indépendance et sa pérennité. La mise en œuvre du DD introduit une nouvelle notion, l'investissement socialement responsable (ISR) qui introduit de nouveaux critères tels que le social, l'environnement, l'éthique et la gouvernance. L'amélioration de la productivité et de la rentabilité de l'entreprise passe désormais par l'optimisation, dans un esprit de durabilité, de la gestion des ressources humaines. C'est précisément là, le domaine de la VRH.

#### ***X.2.3.4. Légimité***

La mise en œuvre d'une politique de DD apporte à l'entreprise une attractivité, c'est-à-dire une meilleure réputation, la fidélisation de ses partenaires et l'amélioration de la performance et de la satisfaction de ses salariés. Ce « label » de légimité est décerné au travers d'outils (normes, labels, taxes, autorisations administratives, récompenses, etc.). Il est important de mobiliser le personnel sur ces enjeux dans la mesure où l'atteinte des objectifs fixés en matière de DD et la légimité qui en découle reposent, en interne, sur la motivation et l'implication des salariés. On touche là au cœur même de la VRH.

#### ***X.2.3.5. Bonnes pratiques et système de management***

Pour construire ses pratiques de DD, l'entreprise doit convaincre et influencer ses parties prenantes externes. Elle doit, dans ce but, s'impliquer fortement dans la promotion et la diffusion des meilleures pratiques, réaliser des évaluations (benchmark).

## 8 Veille et développement durable

Trois étapes de maturité des systèmes de management intégrant le DD reviennent souvent dans la littérature : l'approche restrictive (profitabilité), l'approche cumulative, et surtout l'approche intégrative (l'entreprise fait du DD une vision et un sens à partager avec ses parties prenantes et, donc, une ambition pour le futur).

L'entreprise, pour intégrer les piliers du DD doit adopter 3 règles :

- considérer le DD au travers d'un système de management proactif permettant d'intégrer les 3 sous systèmes : économique, social et environnemental ;
- intégrer les initiatives et apprentissages orientés vers le DD dans le management ;
- permettre à chaque collaborateur de mesurer l'impact des activités de son équipe.

La construction d'un système de bonnes pratiques requiert, idéalement, l'incitation préalable des salariés par l'instauration d'un climat de confiance et d'estime réciproque, le développement de la capacité de chacun à contribuer à la stratégie globale, mais aussi par l'encouragement et la récompense des comportements qui vont dans le bon sens...

Par ailleurs, il est indispensable d'instaurer une véritable discipline de management afin de vérifier la mise en cohérence des actes avec les engagements dans le but d'identifier, voire de sanctionner, les écarts constatés et de construire des plans d'actions correctives adaptés.

De par sa nature même et son caractère transversal, le DD est multidisciplinaire. Il concerne et implique toutes les fonctions de l'entreprise, il requiert leur interaction et ouvre de nouveaux champs et, notamment, la mise en place de nouvelles compétences. Afin, d'une part, de synthétiser les aspects théoriques de la VRH et du DD et, d'autre part, de permettre une comparaison avec les pratiques des entreprises, développées en partie X.3, nous avons construit le tableau 1 ci-dessous.

Ainsi, stratégie, management, qualité globale, communication, RH, etc. sont au cœur du DD.

L'intégration d'une démarche de DD dans l'entreprise est un processus complexe, qu'il convient de faire vivre et de valoriser, de suivre et d'améliorer, sur le plan du processus lui-même, mais aussi sur le plan des relations et des interactions entre les acteurs en charge de la mise en place du dispositif. En ce sens, la VRH semble être un vecteur pertinent pour actionner contrôler et coordonner l'ensemble de la démarche.

**Tableau X.1. Récapitulatif des aspects de VRH et de DD d'un point de vue théorique**

<b>Veille Ressources Humaines Interne (VRHI)</b>	
VRHI1	Surveiller le climat social
VRHI2	Surveiller la satisfaction des salariés et leur réactivité
VRHI3	Prévenir les conflits
VRHI4	Régulation sociale entre les acteurs et l'organisation
VRHI5	Ecouter les idées des salariés
VRHI6	Rendre les acteurs veilleurs
VRHI7	Eveil des salariés aux enjeux stratégiques de l'entreprise
VRHI8	Mobilisation et suivi du personnel
<b>Veille Ressources Humaines Externe (VRHE)</b>	
VRHE1	Anticiper les besoins RH de l'entreprise
VRHE2	Acquisition de connaissances sources d'avantages concurrentiels
VRHE3	Acquisition de compétences / prospective
VRHE4	Veille sur le coût des RH
VRHE5	Veille sur les lois sociales
<b>Autre</b>	
A1	Gestion de l'information anticipative par les salariés
A2	Faire que la veille devienne un acte réflexe
A3	Maintenir un système d'information ouvert grâce à des acteurs impliqués
A4	Adhésion de l'ensemble des acteurs et de la DG
<b>Apport de la Veille Ressources Humaine (VRH) au DD</b>	
VRH/ DD1	Changement du comportement individuel et collectif des salariés
VRH/ DD2	Sensibilisation, motivation et formation des salariés au DD
VRH/ DD3	Optimisation de la démarche de progrès induite par le DD où chaque acteur doit jouer un rôle moteur
VRH/ DD4	Définition d'un consensus sur la démarche de DD (gouvernance)
VRH/ DD5	Performance financière (amélioration de la productivité et de la rentabilité)
VRH/ DD6	Mobilisation du personnel sur les objectifs fixés en matière de DD en vue d'améliorer la légitimité de l'entreprise
VRH/ DD7	Mise en place de bonnes pratiques et d'un système de management adapté

### X.3. Méthodologie de la recherche

Notre objectif de recherche est de mieux comprendre l'impact de la VRH en termes de nature et de modalités, sur la mise en œuvre du DD dans différents types

d'organisations. Dans ce contexte, l'étude de cas est particulièrement adaptée [Thietart 2007].

### ***X.3.1. Le choix de la méthode de collecte des données***

Dans la mesure où les concepts à étudier et les liens entre eux ne sont que peu définis du fait d'un manque de connaissances théoriques, les méthodes traditionnelles de collecte de données de type questionnaire ne peuvent être utilisées. Plus fondamentalement, les individus n'ayant souvent pas conscience d'avoir à traiter la VRH, le choix d'une recherche de nature qualitative semble approprié. Nous avons opté pour l'étude de cas puisque c'est « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des ressources empiriques multiples* » [Yin 2008].

### ***X.3.2. Présentation des entreprises étudiées***

Nous présentons, ici, les entreprises que nous avons interrogées dans le cadre de notre recherche. Dans cette phase de recherche exploratoire, le choix des entreprises a été conditionné par un « opportunisme méthodologique » [GIR 89] avec une volonté d'étude d'organisations différentes tant en matière de secteur d'activité que de taille ou de structure juridique (TPE, GE, association, service, industrie, distribution, etc.) afin d'obtenir un spectre assez large. Cette démarche, en effet, permet d'avoir une idée des pratiques de VRH et de DD sur tout type d'organisation. Au total, il a été réalisé 11 entretiens auprès de responsables dont on trouvera le détail dans le tableau X.2 ci-dessous.

**Tableau X.2.** Présentation synthétique des entreprises interrogées

	Type d'organisations	Statut juridique	Effectif	CA (en millions d'€)	Date de création	Personnes interrogées
1	Conserverie artisanale	SA	150	38,5	1935	PDG
2	Association pour le développement de la sous-traitance	Association loi 1901	6	0,19	1992	Consultant
3	Accessoiriste automobile*	SA	700	25,0	NC	Responsable d'agence
4	Travaux agricoles et transport	Sarl	5	0,28	1978	Gérant
5	Production de stylos*	SA	2 400	525,0	1918	Responsable qualité
6	Commercialisation de solutions techniques	Sarl			2004	PDG
7	Distribution spécialisée*	SA	10 000	23,0	1957	Responsable d'une agence
8	Grande distribution	SAS	280	NC	1971	Directeur commercial / DRH / Directeur qualité
9	Conception et production de micro conducteurs*	SAS	4 000	10 000	1992 (le site)	Responsable du site
10	Production de pièces techniques	SA	195	24,0	1976	Directeur Qualité / DRH /RRH
11	Distribution de courrier* PDC (plateforme de distribution de courrier)	EADP (1)	192 000	11 600	2007 pour le PDC	Directrice du PDC

(1) Etablissement Autonome de Droit Public

(\*) Filiales, établissements ou succursales de groupes

### ***X.3.3. Informations recherchées et déroulement de la recherche***

La recherche d'informations a été réalisée au moyen d'entretiens et par la collecte de données secondaires de type documentation interne et/ou externe sur les entreprises sélectionnées. La collecte des données a été échelonnée sur une période de 6 mois. Les entretiens, d'une durée d'une heure à une heure et demie, ont été enregistrés et retranscrits. Ils ont fait l'objet d'un rapport composé de deux parties :

- la première exposant l'analyse synthétique des pratiques du DD dans l'organisation et les liens éventuels avec la VRH tels qu'ils ressortaient des entretiens et des documents fournis ;
- la seconde, en annexe, présentant l'intégralité des entretiens afin de permettre aux personnes interrogées de valider, modifier ou compléter leurs propos.

Le guide d'entretien, de type semi directif et sous forme de questions ouvertes, comportait les thèmes suivants : Eléments d'information et compréhension de l'entreprise (Thème 1), Etat des pratiques de VRH (Thème 2), Mise en œuvre du DD dans cette organisation et lien entre VRH et mise en place du DD (Thème 3).

Concernant le thème 1, les points suivants ont été abordés : secteur d'activité, taille de l'entreprise ou de l'organisation (chiffre d'affaires, effectif, répartition de l'effectif, etc.), âge de l'entreprise, créateur(s), valeurs, culture, marchés et métiers de l'entreprise, intensité concurrentielle (principaux concurrents directs / indirects), situation actuelle de l'entreprise et perspectives à un horizon à 3 ans et, enfin, les facteurs incitatifs ou contraignants ayant amené l'organisation à mettre en œuvre une démarche de DD (client, type de produit sensible au DD, etc.). Sur le thème 2, il a été demandé aux personnes interrogées d'explicitier les pratiques et le rôle des acteurs en matière de vigilance externe et interne sur les ressources humaines, etc. Enfin, concernant le thème 3, avec la même méthode, nous avons interrogé les responsables sur leurs pratiques en termes de DD, sur le rôle des acteurs en la matière, sur le lien existant entre VRH et DD et, dans le cas où ce lien était peu lisible, voire inexistant, sur les actions éventuelles qu'ils envisageaient d'engager à l'avenir en matière de VRH liée au DD.

Après avoir exposé notre méthodologie de recherche et présenté les entreprises que nous avons étudiées, nous abordons maintenant les éléments de résultats observés dans ces organisations qui nous permettront d'alimenter la discussion qui suit.

#### **X.4. Résultats et discussion**

Les pratiques de DD et de VRH dans les entreprises étudiées sont, selon les cas, plus ou moins avancées et structurées. Elles dépendent autant de facteurs internes tels que la sensibilité de la structure à ces aspects ou la stratégie globale de l'entreprise, que de facteurs externes parmi lesquels les clients, la réglementation ou les contraintes imposées par les normes de certification (ISO notamment). Après avoir présenté les différentes pratiques que nous avons pu observées tant en matière de DD que de VRH, nous tenterons de mettre en évidence les liens existant entre ces deux notions.

##### ***X.4.1. Quelles pratiques de DD et quelles pratiques de VRH ?***

###### ***X.4.1.1. Pratiques de DD***

Les entreprises que nous avons étudiées rapportent que leurs comportements en matière de DD dépendent en premier lieu de l'implication de leur direction. Ainsi, le directeur de l'entreprise 7 (distribution spécialisée) précise que le DD est « *une obligation dans le monde capitaliste d'aujourd'hui. Il est préférable d'être acteur que de subir. Nous avons décidé d'être proactifs pour trouver des idées nous permettant de nous différencier des autres* ». Cette implication est un élément déterminant assez peu lié à la taille de l'entreprise qui n'est pas un critère discriminant en la matière. L'autre facteur prégnant est la pression de l'environnement de l'organisation. Plus celui-ci est sensible au DD, plus l'entreprise mettra en place des dispositifs environnementaux et sociaux durables.

Globalement, nous constatons que les entreprises qui s'investissent le plus dans le DD présentent les caractéristiques communes suivantes : elles subissent la pression de leur environnement, elles sont polluantes et en ont conscience, et elles ont une vraie croyance dans le DD.

Dans ce contexte, elles investissent dans cinq grandes directions :

- la réduction de la pollution et des effets sur l'environnement (air, eau, terre) ;
- la formation / l'apprentissage en vue d'améliorer la production « écologique » ;
- l'amélioration de la sécurité : en cas d'accident, minimiser la pollution créée
- la recherche de produits innovants « verts » ;
- la propagation des bonnes conduites de DD auprès de leurs salariés, leurs fournisseurs et leurs clients.

Si toutes pratiquent le tri des déchets ou la « chasse aux gaspillages », un grand nombre s'implique dans le DD au travers de la certification (normes ISO 14 001 ou 14 021) ou l'obtention d'écolabels. Par ailleurs, certaines incitent leurs collaborateurs à choisir des véhicules « propres »<sup>1</sup> lors du renouvellement de leur flotte. Quelques unes vont même jusqu'à former leurs salariés à une conduite économique. Le tableau suivant recense les différentes pratiques mises à jour dans les 11 cas étudiés.

Tableau X.3. Pratiques de DD

Actions menées	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Formation pour les salariés orientée vers le DD	■	■	■	■	■	■	■	■	□	□	■
Diminution de la conso de papier → informatisation	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	□
Tri/recyclage des produits consommables et déchets	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Utilisation de voitures « propres »	■	■	■	■	■	■	■	□	■	■	■
Communication envers la clientèle	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Choix des fournisseurs soucieux de l'environnement	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
Certifications / Normes (ISO...)	□	□	□	□	□	□	□	■	■	■	□
Covoiture / Navette des salariés	□	□	□	□	□	□	□	□	■	■	■
Adaptation aux clients soucieux de l'environnement	□	□	□	□	□	□	□	■	□	□	□
Utilisation de matières premières / équipements recyclables	□	□	□	□	□	□	□	■	□	□	■
Recyclage / Gestion de l'eau	□	□	□	□	□	□	□	■	□	□	□
Diminution du packaging	□	□	□	□	□	□	□	■	□	□	□

□ Action non mise en place    ■ Action mise en œuvre    □ En projet/en cours

Les modifications induites dans l'entreprise par les pratiques de DD ne sont probablement pas sans conséquence sur les comportements individuels et collectifs des acteurs de l'organisation. A ce stade, il semble opportun d'observer si les

<sup>1</sup> Véhicules dont les émissions de CO2 sont inférieures à 160 g/km

entreprises constitutives de notre recherche ont des pratiques de VRH et, dans l'affirmative, quelles sont ces pratiques.

#### ***X.4.1.2. Pratiques de VRH***

La VRH n'est pas un concept toujours très clair pour les personnes que nous avons interrogées. Certaines organisations affirment avoir des pratiques en la matière et d'autres pas du tout. Toutefois, l'analyse des réponses montre que toutes les entreprises pratiquent un minimum de VRH parfois de manière informelle et « inconsciente ».

Les pratiques observées dépendent assez largement des objectifs et de la stratégie de l'entreprise mais elles ont toutes, deux caractéristiques communes :

- le souci d'informer et de former l'ensemble des salariés ;
- la volonté d'adapter l'organisation humaine aux contraintes imposées par l'activité et son environnement (produits, clients, concurrents, etc.).

Dès lors, on peut légitimement s'interroger sur le lien qui peut exister entre VRH et DD qui, outre un comportement proactif, exige de l'entreprise de profondes modifications dans l'organisation et le comportement de ses acteurs du dirigeant aux simples exécutants.

#### ***X.4.2. Liens entre VRH et DD***

Nous l'avons vu, le DD a pour finalité de concilier, à moyen et long termes, les intérêts économiques individuels et collectifs des organisations, avec les besoins sociaux et écologiques des acteurs économiques. La VRH, est un dispositif permettant à l'entreprise d'assurer la régulation sociale mais aussi d'anticiper ses besoins en ressources humaines, en organisation et en motivation des salariés en fonction des enjeux du futur et de la stratégie qui en découle. D'un point de vue théorique et de façon intuitive, il semble qu'il existe un lien étroit entre DD et VRH. A la lumière des entretiens que nous avons menés, nous tentons, ci-après, de mettre en évidence le rôle de la VRH dans les pratiques de DD.

##### ***X.4.2.1. Mise en œuvre du DD et changements dans l'organisation***

Au sein de l'entreprise 4 (travaux agricoles et transport), la VRH permet une mise à jour permanente des informations dans l'ensemble des domaines, y compris celui du DD. VRH et DD sont ici intimement liés. Sans pratique de veille, en effet, les mesures prises en matière de DD seraient très vite dépassées. Dans ce cas, la VRH est un « outil » permettant à l'entreprise de mettre en place continuellement des actions qui contribuent au DD.

Selon le dirigeant de l'entreprise 5 (production de stylos) : « *nous appliquons le principe d'écocitoyenneté et chaque salarié se sent concerné.* » La VRH permet à l'entreprise de présenter à ses collaborateurs les tendances du marché notamment en matière de DD. Cette démarche est le moyen, à terme, d'améliorer la performance économique par une meilleure maîtrise des risques, une gestion plus économe des moyens et une meilleure perception de l'environnement par les clients et les actionnaires. Ce sont les changements permanents de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et les exigences du marché qui ont une influence sur la gestion des ressources humaines.

Au sein de l'entreprise 6 (Commercialisation de solutions techniques) les évolutions et les contraintes de l'environnement sont prédominantes mais les pratiques de VRH sont peu contraignantes. Le dirigeant déclare, en effet : « *L'implication des salariés se fait lentement. Il n'y a pas de grand changement immédiat pour laisser à tout le monde le temps de s'y faire* »

L'entreprise 9 (Conception et production de micro-conducteurs), filiale d'un groupe international, possède une politique en matière de DD définie au niveau mondial. Elle se décline en 10 objectifs qui sont décrits dans une « plaquette de déclaration environnementale ». Cette politique est ensuite adaptée à chaque site dont le manager signe la déclaration environnementale du site dont il est responsable. Son application est alors confiée à un service dédié au DD – un par site –, divisé en plusieurs secteurs spécifiques (environnement, santé, sécurité, etc.). Les changements dans l'organisation sont, ici, de nature directive. Néanmoins, le dirigeant de l'entreprise précise : « *chaque salarié reste quand même concerné par tous les gestes qu'il doit effectuer dans le cadre du DD et du respect de la déclaration environnementale.* », signe d'un lien existant entre DD et VRH.

A la lumière de ces quatre exemples, on constate que plus la pression en matière de DD est forte sur l'entreprise, plus les changements en matière d'organisation s'avèrent nécessaires.

#### ***X.4.2.2. La formation et la motivation des salariés***

Au sein de l'entreprise 1 (Conserverie artisanale), la formation prend la forme de séminaires spécifiques, confiés à un cabinet de consulting spécialisé dans la problématique environnementale. « *Cela apportera de la crédibilité* », déclare le dirigeant.

L'entreprise 2 (association pour le développement de la sous-traitance) est une association fondée sur le respect de l'éthique et la qualité des prestations réalisées. Elle est, de fait, tenue de répondre à la demande de ses clients dans le respect de

l'environnement. Dès lors, la formation du personnel est un impératif absolu. L'entreprise va plus loin dans la motivation de ses salariés : le respect de l'environnement dans les prestations réalisées peut être récompensé par une prime pouvant atteindre 10% du salaire. On note, par ailleurs, que les salariés à l'origine, en interne d'initiatives telles le tri des déchets, le recours au covoiturage, la mise en place de lampes basse tension, etc. incitent leurs clients à faire de même.

L'entreprise 3 (Accessoiriste automobile) a mis en place un plan de formation spécifique au respect de l'environnement. Selon le dirigeant, le résultat est très positif : *« L'engagement du personnel en matière de DD est spontané. Les salariés, en effet, trient les déchets de leur propre initiative. Ils ont compris qu'ils avaient un intérêt personnel à agir de la sorte pour la préservation de l'environnement. »*.

L'entreprise 4 (Travaux agricoles et transport) subit une pression environnementale très importante. Des formations sur les produits phytosanitaires sont dispensées aux salariés. Ces formations revêtent un caractère obligatoire, le non respect de la réglementation sur l'utilisation de ces produits étant lourdement sanctionné. Une formation à la conduite des machines agricoles destinée à apprendre aux salariés comment réduire la consommation de carburant est envisagée.

Le DD fait partie, de longue date, des valeurs intrinsèques de l'entreprise 5 (Production de stylos). Il n'est donc pas surprenant d'y trouver des formations appropriées. *« Nous formons régulièrement nos salariés sur la norme ISO 14 001. Nous assurons aussi des formations sur la sécurité. Les notions d'environnement, de sécurité et de qualité sont indissociables. C'est pourquoi il est important que tous salariés soient non seulement informés mais aussi formés »* déclare le dirigeant de l'entreprise.

Selon le DRH de l'entreprise 8 (grande distribution), *« dans notre entreprise, nous sensibilisons nos employés au DD par l'information que nous diffusons, la récolte de suggestions, et la formation sur le traitement et le recyclage des déchets, la pollution et le gaspillage fort utiles pour la certification du magasin. Ces pratiques sont indispensables pour l'implication des salariés »*. On trouve là un lien direct entre formation et DD même si les dirigeants de l'entreprise se refusent à établir une corrélation entre VRH et DD.

En synthèse, qu'elle soit contrainte par des normes ou la réglementation (entreprises 1, 2, 4 et 5), ou motivée par des arguments de nature plus commerciale (entreprises 3 et 8), la formation apparaît comme un outil indissociable de la motivation et de l'implication des salariés dans la compréhension et la mise en œuvre de pratiques de DD.

#### **X.4.2.3. Gouvernance**

Une bonne gouvernance repose, a minima, sur l'implication des parties prenantes de l'entreprise que ce soit les actionnaires, les dirigeants et les employés.

Les propos du dirigeant de l'entreprise 1 (Conserverie artisanale) illustrent assez bien ce concept : *« la mise en place de pratiques de DD nécessite une vraie conviction de la direction qui doit être claire et précise sur les objectifs. La direction doit mettre en place des réunions d'information motivantes, sinon, les employés ne se sentiraient pas impliqués »*. Le schéma mis en place aurait des résultats très positifs. Les salariés, en effet, ressentent un sentiment de fierté à travailler dans une organisation respectueuse de l'environnement qui repose sur l'idée qu'une entreprise qui engage des actions en faveur du DD, jouit d'une bonne image.

On retrouve une démarche assez proche dans l'entreprise 5 (production de stylos). Un Comité de Pilotage du DD regroupant direction et salariés établit « un calendrier environnemental » qui fixe les objectifs en matière de respect de l'environnement (revue de direction, audit, révision de l'analyse environnementale, etc.). Des audits réguliers, impliquant les salariés, permettent de suivre les différents objectifs et de construire, le cas échéant, des plans d'actions correctives qui eux-mêmes font l'objet d'un audit de contrôle. Les principaux indicateurs en la matière sont regroupés, sous forme de graphiques simples, dans un « tableau de bord environnemental », affiché dans l'entreprise. *« L'affichage des indicateurs permet à chacun de se sentir impliqué et concerné par la démarche. Cela permet de faire comprendre aux salariés que le respect de l'environnement est une priorité pour la société »* précise le dirigeant.

L'entreprise va plus loin appliquant en cela le second aspect d'une bonne gouvernance : l'implication des parties prenantes externes. Elle a mis en place une politique de communication pluri-médias visant à sensibiliser clients et fournisseurs au travers de ses catalogues et les emballages de ses produits ou par l'intermédiaire de publicités dans les magazines spécialisés, de spots à la radio ou à la télévision.

L'entreprise 9 (Conception et production de micro-conducteurs), quant à elle, applique une politique directive en matière de DD. A ce titre, les différents sites du groupe ont obtenu plus d'une centaine de prix pour leur excellence dans des domaines tels que la qualité, la protection de l'environnement, la gouvernance ou encore la gestion des ressources humaines.

Il ressort de ce qui précède qu'une bonne gouvernance en matière de DD, quelle que soit la pression exercée par l'environnement, requiert deux principes fondamentaux :

- une implication forte de la direction de l'entreprise sans laquelle aucune pratique ne pourrait être envisagée ;
- la mise en place d'outils d'information des salariés pertinents et d'une communication adaptée afin d'associer et d'impliquer ces derniers en la matière.

#### ***X.4.2.4. Aspects financiers et rentabilité***

Pour des raisons de confidentialité ou liées à l'inexistence de mesures de l'impact financier de la mise en place de pratiques du DD dans l'entreprise, nous n'avons pu obtenir d'informations chiffrées de la part de nos interlocuteurs. Tout au plus, l'entreprise 7 (distribution spécialisée) reconnaît ne pas avoir de budget spécifique pour le DD car selon le dirigeant : « *La stratégie détermine le budget* ». Les investissements en la matière sont réalisés en fonction de la réglementation ou des exigences de la clientèle. L'entreprise 9 (Conception et production de micro-conducteurs) avoue que de 1994 à 2006, elle a réduit sa consommation d'énergie par unité produite de 47%, et ses émissions de CO<sub>2</sub> de 61% tout en supprimant la quasi-totalité des substances nocives (plomb, cadmium, mercure) de sa production. Enfin, l'entreprise 8 (grande distribution) admet que les investissements liés au DD ont permis de réaliser des économies. Néanmoins, il ressort de nos entretiens, les grandes tendances suivantes :

- Dans les entreprises ayant des outils spécifiques de suivi de coûts : si, dans un premier temps, la mise en place de pratiques de DD représente un surcoût pour l'entreprise, lié, notamment, à la mise en place de procédures spécifiques, au recrutement de nouveaux salariés, aux actions de formation et de sensibilisation du personnel ou encore aux investissements spécifiques, sur le long terme, il semblerait que l'amélioration de l'organisation, du processus de fabrication et/ou de distribution, les économies réalisées sur les matières premières (recyclage des déchets), génèrent des économies substantielles ;
- Dans les entreprises n'ayant pas d'outils spécifiques : de façon intuitive, la mise en place de pratiques de DD génèrera, à terme, des économies. La plupart de nos interlocuteurs envisagent de mettre en place des outils de suivi spécifiques en la matière. Ils considèrent, en effet, que le processus est irréversible et qu'après une période d'incitation, le législateur mettra en place un système répressif dont le coût sera sans commune mesure avec les surcoûts éventuels générés à court terme, par la mise en place de pratiques en matière de DD.

En synthèse, on peut considérer que si le DD, dans sa phase de démarrage, a un impact négatif sur la rentabilité, la démarche, à terme, doit conduire l'entreprise à retrouver ses niveaux de rentabilité antérieurs, voire de les améliorer.

#### **X.4.2.5. Légitimité**

Indéniablement, la mise en œuvre d'une politique de DD a un impact significatif sur la légitimité et la réputation de l'entreprise vis-à-vis de l'ensemble de ses partenaires.

Pour l'entreprise 3 (Accessoiriste automobile), c'est un réel moyen de fidéliser la clientèle. « *Nous considérons que proposer des produits respectueux de l'environnement est un moyen de nous doter d'une image de qualité vis-à-vis de notre clientèle* » déclare le dirigeant même s'il confesse que cette démarche est engagée plus par obligation que par conviction réelle.

On retrouve des réflexions similaires dans les propos du dirigeant de l'entreprise 7 (distribution spécialisée) : « *le DD est un moyen d'améliorer l'image de l'entreprise par rapport à l'écosystème et de satisfaire la clientèle.* », ce que confirme, le directeur commercial de l'entreprise 8 (Grande distribution) : « *Nous communiquons beaucoup sur nos engagements pour le DD car cela donne une bonne image de l'entreprise et nous permet d'attirer de nouveaux clients.* »

Pour l'entreprise 9 (Conception et production de micro conducteurs) c'est la pression des clients qui l'on conduite à engager des pratiques de DD et donc d'acquérir une vraie légitimité. « *Les clients exigent de nous des mesures strictes en terme de DD. Ils nous audient régulièrement et de mauvais résultats pourraient remettre en cause les contrats commerciaux* » déclare le dirigeant de l'entreprise.

L'entreprise 5 (production de stylos) est engagée depuis plusieurs années dans une démarche respectueuse de l'environnement. Cette démarche a largement contribué à améliorer son image vis-à-vis de la concurrence. La mesure de l'impact s'est faite, dans un premier temps, par l'évolution du chiffre d'affaires puis, dans un second temps, par l'intermédiaire du service « client consommateur » qui permet de capter l'avis des clients sur les produits vendus.

Il semble qu'une stratégie orientée vers le DD permette à l'entreprise d'améliorer son image et sa réputation et de se doter d'une vraie légitimité face à l'ensemble de ses partenaires. En dehors de l'entreprise 5 (production de stylos) qui a mis en place un système de mesure, nos autres interlocuteurs n'en ont qu'une perception intuitive.

#### ***X.4.2.6. Bonnes pratiques et système de management***

Le DD requiert l'interaction de toutes les fonctions de l'entreprise. Les instances dirigeantes doivent convaincre et inciter, voire orienter l'ensemble des salariés à agir et s'impliquer dans ce sens. Dès lors, un système de management proactif doit être construit permettant l'adaptation des ressources humaines et de l'organisation générale de l'entreprise aux pratiques et contraintes du DD. Nous abordons, ci-après, les principales caractéristiques des systèmes de management mis en œuvre dans les entreprises que nous avons rencontrées.

#### ***X.4.2.7. Type de management***

Certaines entreprises déclarent pratiquer un management de type participatif. Dans l'entreprise 3 (Accessoiriste automobile), l'avis des salariés est pris en compte ; *« les salariés doivent se sentir impliqués pour rester impliqués »* affirme le dirigeant. On retrouve un mode opératoire assez proche dans l'entreprise 4 (Travaux agricoles et transport). *« Chez nous, le management est participatif. Ce sont les salariés qui, encadrés par leur hiérarchie, contribuent chaque jour au bon déroulement des actions mises en place. De ce fait, les salariés se trouvent impliqués dans le DD. »*

D'autres entreprises ont un management plus incitatif. L'entreprise 5 (production de stylos) a créé une « charte environnementale du conducteur » : les collaborateurs sont fortement incités à opter pour des véhicules « propres », (non soumis au malus écologique<sup>2</sup>) voire hybrides.

Enfin, certaines entreprises ont un management plus directif. Ainsi, au sein de l'entreprise 9 (Conception et production de micro-conducteurs), filiale d'un groupe international, la stratégie est définie au niveau mondial. La politique en matière de DD s'inscrit dans cette démarche et ne fait l'objet, sur un plan local, que de simples adaptations.

#### ***X.4.2.8. Système de management et implication des salariés dans le DD***

La motivation et l'implication des salariés sont essentielles dans la mise en place d'un système de bonnes pratiques en matière de DD. Elles devraient même être un préalable. Toutes les entreprises rencontrées reconnaissent que sans l'implication des salariés aucune pratique en matière de DD ne peut être valablement mise en œuvre. Les systèmes de management mis en évidence lors de nos entretiens s'articulent autour des trois axes suivants : l'information, la formation et l'incitation

---

<sup>2</sup> Véhicules dont les émissions de CO<sub>2</sub> sont inférieures à 160g/km

voire la sanction. Ils prennent un caractère plus ou moins formel et structuré selon que l'entreprise est certifiée ou non.

Ainsi, dans l'entreprise 5 (production de stylos) certifiée ISO 14 001 le système de management repose sur une charte, un organigramme et un tableau de bord dédiés à l'environnement. Au travers de ce système, les salariés sont largement impliqués lors de réunions périodiques et incités voire sanctionnés. *« Il est de l'intérêt de tous de contribuer au DD. Cependant, si un salarié vient à y déroger, notamment dans le choix de son véhicule, il est normal qu'il paye un malus en contrepartie »* déclare le dirigeant.

L'entreprise 9 (Conception et production de micro-conducteurs) est certifiée ISO 14 001 et EMAS<sup>3</sup>. *« Nous appliquons un système de management autoritaire justifié par notre grand nombre de salariés et la nécessité de respecter scrupuleusement les règles en matière de DD »*. Si les salariés ne respectant pas les recommandations sont sanctionnés, ceux qui contribuent, par le biais de propositions pertinentes, à l'amélioration du système sont récompensés : *« la récompense peut aller de places de cinéma à l'offre d'un appareil photo. La récompense est un élément important de la motivation des salariés »*. La circulation de l'information ascendante et descendante est assurée au moyen d'un outil informatique dédié.

Dans d'autres cas où la pression en matière de DD reste forte, on trouve des systèmes de management moins formalisés mais articulés autour des trois axes évoqués plus haut. L'entreprise 10 (production de pièces techniques), certifiée ISO 9 001, évolue sur un secteur (la métallurgie) particulièrement sensible au DD. Elle est fortement engagée dans la réduction de ses rejets atmosphériques, le tri et la revalorisation de ses déchets industriels et encourage fortement ses fournisseurs à agir dans le même sens. Son système de management repose sur la formation de ses salariés et l'information qu'elle dispense en matière de respect de l'environnement. *« Nous n'avons pas de système de récompense/sanction dans notre système de bonnes pratiques. Mais grâce à la formation et à l'information que nous diffusons, les consignes sont correctement respectées »* déclare le dirigeant.

Les entreprises pour lesquelles le DD est plus une attitude au service d'une stratégie commerciale, déploient, néanmoins, des systèmes de management orientés sur le sujet. On retrouve un peu la même démarche au sein des l'entreprises 7 et 8 :

---

<sup>3</sup> EMAS (Eco Management and Audit Scheme) est une norme européenne révisée en 2004. Elle définit un système volontaire basé sur l'amélioration continue des performances environnementales. EMAS prend en compte les pratiques liées aux achats, aux pratiques de sous-traitants et fournisseurs, aux activités de transport, aux produits et à leurs impacts sur la biodiversité.

« notre système de management en matière de DD repose sur l'information que nous diffusons à nos salariés, la récolte des suggestions et la formation au respect de l'environnement (traitement et recyclage des déchets). Ces pratiques sont idéales pour obtenir l'implication de nos salariés » déclare le DRH de l'entreprise 8.

**Tableau X.4.** Récapitulatif des pratiques des entreprises par rapport aux critères théoriques extraits du tableau X.1

			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
VRHI	VRHI1	Surveillance du climat social	X						X	X			X
	VRHI2	Surveillance de la satisfaction et de la réactivité des salariés			X	X			X				X
	VRHI3	Prévention des conflits			X								X
	VRHI4	Régulation sociale							X	X			X
	VRHI5	Ecoute des idées des salariés	X		X	X		X	X		X		X
	VRHI6	Rendre les acteurs veilleurs				X	X						
	VRHI7	Eveil des salariés aux enjeux stratégiques	X	X	X				X				X
	VRHI8	Mobilisation et suivi du personnel			X	X	X			X			
VRHE	VRHE1	Anticipation des besoins en matière de RH											
	VRHE2	Acquisition de connaissances (avantages concurrentiels)											
	VRHE3	Acquisition de compétences / prospective											
	VRHE4	Veille sur le coût des RH		X									
	VRHE5	Veille sur les lois sociales		X									
AUTRES	A1	Gestion de l'information stratégique anticipative				X				X			
	A2	Faire du captage des idées un acte réflexe					X						
	A3	Maintien d'un système d'information ouvert				X			X				
	A4	Adhésion de l'ensemble des acteurs				X	X						
APFOR T DE	VRH/DD1	Changement du comportement individuel et	X		X		X					X	

		collectif											
VRH/ DD2	Sensibilisation, motivation et formation des salariés			X	X	X			X	X	X	X	X
VRH/ DD3	Optimisation de la démarche de progrès			X	X	X					X	X	
VRH/ DD4	Gouvernance				X								X
VRH/ DD5	Performance financière	X		X	X	X			X				
VRH/ DD6	Légitimité	X		X		X						X	X
VRH/ DD7	Bonnes pratiques et système de management	X		X	X	X			X				X

Quel que soit le type de management général de l'entreprise (participatif, incitatif ou directif), la mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de DD semble indissociable d'un système de management approprié. Dans les entreprises impliquées de longue date, le système mis en place n'est qu'une adaptation du système existant. Pour les entreprises engagées plus récemment par volonté de la direction ou pression de l'environnement, le DD nécessite la mise en place d'un système approprié, articulé autour de l'information, la formation et la prise en compte des idées du personnel.

Traduits de façon synthétique, les résultats du tableau 4, ci-dessus, peuvent être présentés sous la forme des graphiques ci-dessous :

**Figure X.1.** *Pratiques de VRH Interne*

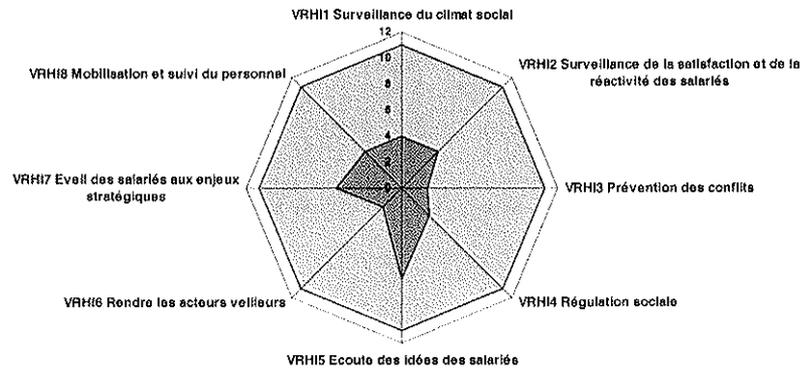


Figure X.2. Pratiques de VRH Externe

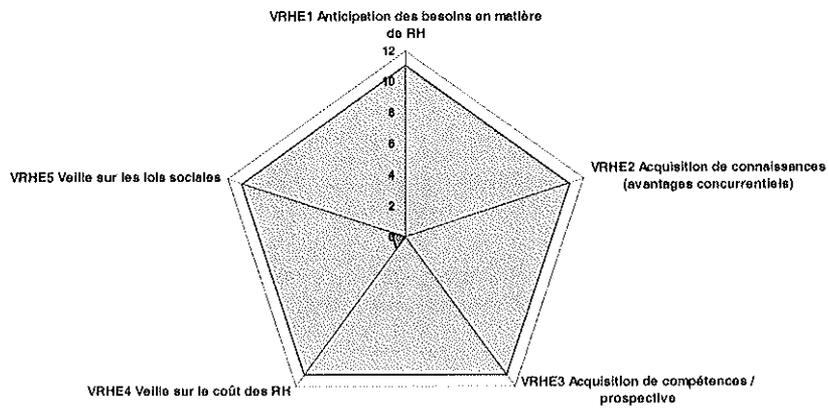


Figure X.3. Autres pratiques de VRH

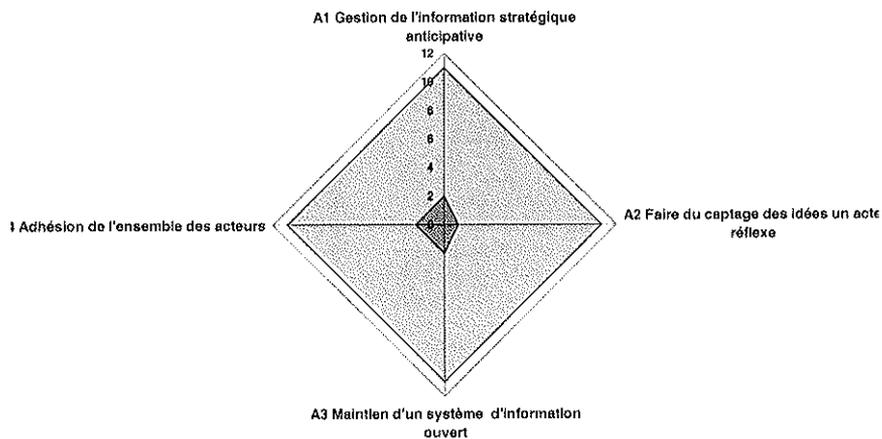
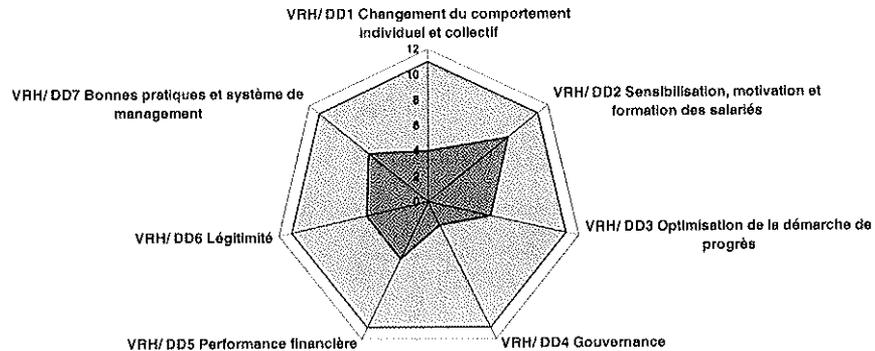


Figure X.4. Apports de la VRH au DD



Le tableau récapitulatif et les graphiques qui en découlent, permettent d'observer les écarts entre, d'une part, les développements théoriques sur la VRH et leur lien avec le DD et, d'autre part, les pratiques réelles des entreprises observées. Si la VRH interne semble essentiellement tournée vers l'écoute des idées des salariés, elle n'apparaît pas comme un outil de surveillance du climat social et de prévention des

conflits, contredisant, en cela, les développements théoriques en la matière. Par ailleurs, il ressort nettement que les pratiques de VRHE sont quasiment inexistantes sur l'échantillon objet de notre recherche. Il en est de même sur les autres caractéristiques que nous avons définies supra § X.2.2.3. Ce constat est corroboré par les apports de la VRH au DD qui semblent reposer majoritairement sur la sensibilisation, la motivation et la formation des salariés et, à un degré moindre, sur la mise en place de bonnes pratiques et un système de management adapté. Au travers des résultats mis en évidence, il semble que le l'apport de la VRH au DD passe prioritairement par l'implication des salariés dans le dispositif.

### **X.5. Conclusion**

Notre recherche a permis de dégager un certain nombre de constats. Si toutes les organisations que nous avons rencontrées ont des pratiques de DD, on observe que leurs motivations varient selon les entreprises. Chez celles qui ont une pression de leurs clients, ou de la réglementation (rejets atmosphériques, utilisation de produits nocifs, production de déchets toxiques, etc.) ou un management clairement impliqué dans le DD, ou encore qui sont certifiées (normes ISO, notamment), on note des systèmes de management, parfois très élaborés. Ces systèmes se caractérisent par la fixation d'objectifs précis en matière de DD et la construction d'outils de contrôle et de suivi qui permettent de mesurer les résultats et de construire, le cas échéant des plans d'actions correctives. Pour les autres entreprises qui ne subissent pas de pression particulière, la mise en place de pratiques de DD n'est motivée que par des raisons commerciales (satisfaction clients) ou d'image (le DD participe à la légitimité de l'entreprise). Le DD est souvent réduit au respect de l'environnement, limité, parfois, à la récupération et au tri des déchets. Pour toutes, enfin, même si elles ne communiquent pas leurs résultats, le DD a ou aura à terme un impact positif sur leur rentabilité.

La VRH n'est pas un concept clairement perçu par certains de nos interlocuteurs. Néanmoins, dans le cadre de notre recherche, nous avons constaté que toutes les entreprises avaient des pratiques en la matière. Leur souci majeur est d'adapter l'organisation humaine aux contraintes imposées par l'activité et son environnement. Au service de cette ambition, toutes présentent des systèmes de management orientés vers l'information (objectifs et stratégie de l'entreprise) et l'évaluation des salariés. Le type de management, qu'il soit participatif ou directif, n'a que peu d'influence sur le type de veille mis en œuvre. Néanmoins, on observe que plus l'entreprise est structurée, plus elle est détentrice de normes ou labels attachés ou non au DD, plus elle est soucieuse de mettre en œuvre une VRH structurée et organisée. Dans ce contexte, outre l'information qu'elle dispense à ses salariés,

l'entreprise s'appuie sur une politique active de formation relayée autant que faire se peut par un dispositif d'écoute, de captage et de traitement de l'information en provenance du personnel visant à une réelle implication de ce dernier dans la stratégie globale. Le maintien des normes ou labels est, dès lors, considéré comme un élément essentiel et déterminant de la stratégie et de l'image de l'entreprise, voire comme faisant partie de ses valeurs intrinsèques.

Lorsque que l'on tente de vérifier si un dispositif de VRH peut avoir un impact sur la mise en place de pratiques en matière de DD, force est de constater que les résultats sont particulièrement contrastés. Si, indéniablement, les entreprises de notre panel ont des pratiques en matière de DD et de VRH, il est difficile d'établir un lien systématique, voire une corrélation entre les deux notions. Tout au plus, pouvons nous dégager quelques idées forces en la matière :

- Tous nos interlocuteurs sont profondément convaincus que le développement de leurs entreprises ne pourra se faire sans tenir compte des contraintes imposées par le DD. Outre les contraintes que ne manquera pas d'imposer le législateur, leur image et leur légitimité vis-à-vis de leurs partenaires en dépendent.

- Ils ont une perception consciente ou intuitive de l'importance de la VRH dans la mise en place de pratiques de DD. L'exigence est, a minima, l'implication de l'ensemble des salariés dans le processus sans laquelle aucune pratique de DD ne leur paraît possible.

- Enfin, plus l'entreprise est concernée par le DD, par une démarche volontaire de son management ou par la pression exercée par son environnement, plus les systèmes de VRH sont élaborés et structurés et plus le lien entre les deux notions est important.

Il semble, pour conclure, que si le DD apparaît, pour les entreprises interrogées, comme une donnée avec laquelle il faudra compter à l'avenir, certaines d'entre elles n'envisagent cette démarche que comme un mal nécessaire auquel elles s'adapteront en fonction des contraintes imposées par le législateur, la réglementation ou leur environnement. C'est sans doute la principale raison pour laquelle, à l'exception des entreprises engagées de longue date dans le processus, elles n'établissent pas de lien direct entre DD et VRH alors qu'elles font parfaitement, de façon consciente ou non, le lien entre VRH et objectifs commerciaux. Ainsi, si la validation théorique semble logique, la validation en termes de pratiques d'entreprises ne l'est pas encore. Le processus nous paraît, néanmoins, engagé et gageons que les années à venir et l'augmentation probable de la pression en matière de DD seront de nature à modifier les comportements et l'implication des entreprises, les amenant à mettre en œuvre des pratiques de VRH plus en phase avec le DD. On peut même parler d'une boucle, c'est-à-dire que les salariés de l'entreprise, sensibilisés à la démarche du DD, seraient, à leur tour, porteurs et stimulateurs de la VRH

## Bibliographie

- BARNEY J., « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, pp. 99-120.
- BECKER B.E., HUSELID M.A., « High performance work systems and firm », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, 1998, pp. 53-101.
- BECKER G., « Investment in human capital: A theoretical analysis », *Journal of Political Economy*, vol. 70, October, 1962, pp. 9-49.
- BEYSSEYRE DES HORTS C.H., « La fonction RH doit-elle mesurer le retour sur l'investissement RH pour être stratégique ? », 15ème Congrès Annuel de l'AGRH, Montréal, 2004, pp. 185-208.
- CAPRON M., QUAIREL F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Acteurs, enjeux, stratégies*, La découverte, 2004.
- CHALUS-SAUVANNET M.-C., « How strategic scanning can contribute to innovation in organizations », Academy of Management, Anaheim, USA, 2008.
- COASE R.H., « The nature of the firm », *Economica N.S.*, vol. 4, 1937, pp. 386-405.
- DRUCKER P.F., « Knowledge worker productivity: The biggest challenge », *California Management Review*, vol. 41, n° 2, 1999, pp. 79-94.
- GITTLEMAN M., HERRIGAN M., JOYCE M., « Flexible workplace practices: Evidence from a nationally representative survey », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 52, n° 1, 1998, pp. 99-115.
- LESCA H., *Veille stratégique : L'intelligence de l'entreprise*, Aster, 1994, p. 154.
- LESCA N., CARON-FASAN M.-L., *Veille anticipative, une autre approche de l'intelligence économique*, Hermès Science, Paris, 2006, p. 288.
- MANDAL P., HOWELL A., SOHAL A.S., « A systemic approach to quality improvements: The interactions between the technical, human and quality systems », *Total Quality Management*, vol. 9, n° 1, 1998, pp. 79-100.
- PETERAF M.A., BARNEY J.B., « Unraveling the resource-based tangle », *Managerial and Decision Economics*, vol. 24, 2003, pp. 309-323.
- PICARD D., *La veille sociale*, Vuibert Gestion, Paris, 1991, p. 207

SCHULTZ T.W., « Investment in human capital », *American Economic Review*, vol. 51, 1961, pp. 1-17.

SNELL S.A., YOUNDT M.A., WRIGHT P.M., « Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 14, 1996, pp. 61-90.

TEECE D.J., « Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets », *California Management Review*, vol. 40, n° 3, 1998, pp. 55-79.

THIETART R.-A., *Méthodes de Recherche en Management*, (3ème ed.), Dunod, Paris, 2007.

WEICK K.E., *The Social Psychology of Organizing*, Mc Graw Hill, 1979, p. 294.

WEICK K.E., *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, 1995.

WERNERFELT B., « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, pp. 171-180.

WILLIAMSON O.E., « Transaction cost economics: The governance of contractual Relations », *Journal of Law and Economics*, vol. 22, 1979, pp. 233-261.

YIN R.K., *Case study Research: Design and Method*, (4th ed.), Sage Publication, Beverley Hill, 2008.

	<b>A</b>	Avantage concurrentiel, 3
		Avantage concurrentiel, 4
Acquisition		
de compétences, 4		
de connaissances, 4		
Acteur, 3, 4		
Analyse		
prospective, 4		
Anticiper, 4		
Apprentissage		
capacité d', 3		
Attractivité, 6, 7		
		<b>B</b>
		Bonnes pratiques, 7, 21
		<b>C</b>
		Capital humain, 3
		Changement, 2, 5

Compétence, 3, 8  
Compétitivité, 3  
Comportement, 2, 5  
Contrainte, 16

## **D**

**Développement durable, 15**

## **E**

Enquête  
de satisfaction, 6  
Ethique, 5, 7  
Evolution, 4

## **F**

Fidélisation de la clientèle, 20  
Formation, 16

## **G**

Gouvernance, 6, 18

## **I**

Image, 20  
Impact  
mesure d', 8  
Incertitude, 2, 6  
Indicateur, 18  
Innovation  
organisationnelle, 5  
processus d', 6

## **L**

Légitimité, 7, 20

## **N**

Norme  
de certification, 13

## **P**

Parties prenantes, 6, 18  
Pérennité, 6  
Performance, 6  
financière, 7  
Proactivité, 6

## **R**

Réglementation, 13  
Réputation, 20  
Risque, 5, 16

## **S**

Signal, 6  
Surveillance, 4

## **T**

Tableau de bord, 18, 22

## **V**

Veille  
RH, 1, 3, 6, 15, 24  
sociale, 4  
stratégique, 3  
Vigilance, 4