



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE



Travail Emploi

COLLOQUE ▾

Responsabilité sociale et compétitivité : un nouveau modèle pour l'entreprise ?

Mercredi 1^{er} février 2012
de 8h30 à 12h30

Immeuble Jacques Chaban-Delmas
Salle Victor Hugo
101, rue de l'Université - 75007 Paris

PROBLÉMATIQUE

Centre d'analyse stratégique
18, rue de Martignac
75700 Paris SP 07
Tél. 01 42 75 60 00

www.strategie.gouv.fr

Responsabilité sociale et compétitivité : un nouveau modèle pour l'entreprise ?

La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue, depuis quelques années, un sujet particulièrement important. Il fait d'ailleurs partie explicitement de l'Agenda 2020 de la Commission européenne. Il recueille une audience qui s'étend progressivement à toutes les sphères d'activités. On ne compte plus les déclarations d'experts, d'hommes politiques, d'industriels et de responsables associatifs réclamant une mobilisation collective pour mieux gérer les différentes dimensions de la responsabilité sociale des entreprises.

Les entreprises font beaucoup d'effort pour se présenter comme responsables sur le plan environnemental et social. En 2005, à l'échelle des 16 grands pays industrialisés, 33 % des 100 plus grandes entreprises publiaient un rapport "développement durable", contre 23 % en 2002. En 2010, en incluant les informations contenues dans les rapports annuels d'activité, c'est désormais 95 % (contre 64 % en 2005) des 250 plus grandes entreprises américaines et 64 % (contre 41 % en 2005) des 100 plus grandes entreprises dans les pays industrialisés qui ont communiqué sur leur responsabilité sociale et environnementale⁽¹⁾.

La crise économique et financière ne semble pas avoir ralenti ce processus, bien au contraire, les enjeux en matière de responsabilité ou de durabilité étant perçus comme primordiaux par les dirigeants. Ainsi, en 2010, 93 % des 766 dirigeants des plus grandes entreprises au niveau international considèrent les enjeux de développement durable comme importants voire très importants pour le succès futur de leur entreprise. 74 % déclarent que la crise a favorisé un alignement des enjeux de durabilité avec le cœur de métier de leur entreprise⁽²⁾, et seulement 12 % déclarent avoir réduit leur investissement dans ce domaine suite à la crise. ■

[1] KPMG (2005). KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005. 55 pages.
<http://www.kpmg.com.au/Portals/0/Kpmg%20Survey%202005%203.pdf>

[2] United Nations Global Compact et Accenture. (2010). *A New Era of Sustainability. UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010*. 60 pages.
http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf

► La RSE, un concept multidimensionnel mais ambivalent

La RSE a d'abord nourri le débat public à partir de nombreuses réflexions sur le développement durable, portant notamment sur la prise en compte dans les objectifs de l'entreprise de sa performance environnementale et de sa responsabilité face à l'exploitation des ressources naturelles. Aujourd'hui le concept de RSE s'est élargi à une sphère beaucoup plus large et a investi le champ de la responsabilité en matière de pratiques de GRH (condition de travail, formation, santé, égalité professionnelle hommes-femmes, emploi des seniors, des jeunes, des handicapés, conciliation vie professionnelle/vie privée, discrimination...) et des relations de l'entreprise avec ses clients et ses fournisseurs (dispositifs de labellisation des biens et des services, certification sur les systèmes de qualité, les compétences techniques, la sécurité, label éthique et commerce équitable...). Les démarches RSE concernent aussi les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants, notamment en matière de respect de principes sociaux et environnementaux.

Quel que soit le champ d'analyse retenu de la RSE, le principe commun à ces approches est que l'entrepreneur ne peut limiter son activité à un seul objectif de maximisation du profit. La production de richesse est aussi une activité sociale et, de ce point de vue, l'entrepreneur a une responsabilité économique, sociale, humaine et environnementale vis-à-vis de toutes les parties prenantes (ses salariés, ses consommateurs, ses fournisseurs, ses actionnaires, les collectivités territoriales...). Dans son activité de création de richesse, l'entrepreneur engendre certes des effets externes positifs (croissance, emploi, services nouveaux...) mais aussi des effets externes négatifs pris en charge par la société dans son ensemble. Par exemple, dans le cadre d'une restructuration de ses activités de production ou d'une délocalisation, les choix de l'entreprise peuvent entraîner une diminution du niveau de l'emploi dans un secteur d'activités et/ou un

bassin d'emploi. Ces conséquences externes peuvent se traduire par le recours à des reconversions professionnelles pour certains salariés, voire pour d'autres par des périodes longues d'indemnisation du chômage, qui constituent des risques pour des populations et des territoires. La répartition des risques devient donc un enjeu social au même titre que la répartition de la richesse. La RSE servirait alors de processus permettant à l'entrepreneur d'internaliser (en partie ou en totalité) les effets externes négatifs liés à son activité, rapprochant ainsi les intérêts particuliers des entreprises (maximisation de profit) et les intérêts collectifs (des salariés, des collectivités territoriales et de l'État). **En somme, la RSE vise à promouvoir un mode de gestion équilibrée des richesses mais aussi des risques.**

La Commission européenne⁽³⁾ définit la notion de responsabilité sociale et environnementale comme le fait "non seulement de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi d'aller au-delà et d'investir 'davantage' dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes".

La Commission souligne par ailleurs que la RSE peut être une source de **compétitivité accrue pour les entreprises responsables** : "L'expérience acquise avec l'investissement dans des technologies et pratiques commerciales écologiquement responsables suggère qu'en allant plus loin que le respect de la législation, les entreprises peuvent accroître leur compétitivité. L'application de normes sociales dépassant les obligations juridiques fondamentales, par exemple dans le domaine de la formation, des conditions de travail ou des relations entre la direction et le personnel, peut également avoir des retombées directes sur la productivité. C'est ainsi que s'ouvre une voie permettant de gérer le changement et de concilier le développement social et une compétitivité accrue".

Plus globalement, cette double dimension se retrouve au cœur des débats sur l'émergence d'un nouveau modèle de croissance verte ou durable. Ce qui caractérise la

[3] Commission européenne (2001). Livre vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. 35 pages

[4] Crifo, P., Crassous, R. et M. Flam. (2010). *L'économie verte et le rôle de l'industrie dans la croissance verte*. Étude pour le Cercle de l'industrie, Juin.

notion d'économie durable, c'est en effet la conjugaison de ces deux dimensions en apparence contradictoires : la composante réglementaire d'une part, perçue comme une contrainte pour les acteurs économiques, et la composante économique d'autre part, qui traduit à l'inverse un potentiel d'investissement et de compétitivité ⁽⁴⁾.

On retrouve ici l'ambivalence qui est au cœur du concept de RSE, entre respect du cadre réglementaire et engagement volontaire supplémentaire comme source de compétitivité. Le terme même de "croissance verte" suggère d'ailleurs clairement que la contrainte peut devenir opportunité.

Dès lors, peut-on attendre de la responsabilité sociale et environnementale qu'elle génère des opportunités de croissance à venir ? Autrement dit, **peut-on considérer que le souci de responsabilité est aussi un souci de compétitivité ?** Si oui, à quels arbitrages les entreprises font-elles face ? Les pratiques qualifiées de socialement responsables sont-elles performantes du point de vue économique mais aussi sur le plan de la performance sociale ?

La RSE, une opportunité pour repenser un modèle d'entreprise socialement performant et plus compétitif ?

De nombreux arguments existent en faveur des effets positifs de la RSE sur la performance économique et sociale.

► **Des bénéfices pour l'efficacité organisationnelle et la compétitivité à long terme.**

Une entreprise qui s'inscrit dans une démarche RSE change la manière dont elle conçoit sa stratégie économique et financière pour valoriser ses activités de long terme en prenant en compte l'ensemble des actifs matériels mais aussi immatériels (notamment le capital organisationnel⁽⁵⁾) qui contribuent à créer de la valeur. La valorisation de ces activités de long terme peut aussi permettre à l'entreprise de mieux prendre en compte les demandes de ses clients, des consommateurs, de ses salariés et même de ses actionnaires⁽⁶⁾.

Au niveau macroéconomique, les actifs immatériels ont été estimés en 2004 à environ 110 à 131 milliards d'euros, soit de 6.6 % à 7.9 % du PIB en France⁽⁷⁾.

Au niveau microéconomique, la valorisation d'actifs immatériels comme le capital organisationnel est difficilement mesurable à court terme, contrairement au capital financier. Néanmoins, leur valorisation produit des effets sur le long terme qui contribuent à accroître "l'efficacité organisationnelle" d'une entreprise. L'efficacité organisationnelle réside dans le processus de décision, d'incitation de l'entreprise et dans la mobilisation des compétences et des savoir-faire afin d'améliorer les processus de production. Elle constitue **les ressources internes** et, donc, **spécifiques** à chaque entreprise. Ces ressources spécifiques peuvent aussi constituer un avantage comparatif pour les entreprises. Dans un contexte de compétitivité accrue imposé par la mondialisation, la performance économique des entreprises se joue de plus en plus aujourd'hui sur leur capacité à **s'appuyer efficacement sur leurs ressources internes**.

► **La RSE, une nouvelle manière d'envisager les relations de travail et le travail en lui-même.**

Les pratiques RSE peuvent aussi permettre d'attirer dans l'entreprise des salariés "intrinsèquement" motivés, qui sont moins sensibles aux seules incitations financières que leur procure leur travail. La reconnaissance et la valorisation de leur travail au sens large peuvent aussi recouvrir des dimensions incitatives non monétaires très fortes. Par exemple, selon la place qui est accordée aux salariés dans les procédures de décision et de consultation, ces derniers peuvent fixer leur niveau d'effort en fonction non seulement de la rétribution financière mais aussi des avantages retirés en termes de conditions de travail, de relation avec la hiérarchie managériale, de sens donné aux objectifs c'est-à-dire, plus globalement, en fonction de la perception qu'ils ont de leur travail. Ainsi, l'entreprise qui adopte des pratiques managériales dites responsables et qui favorise la relation de travail sur le long terme peut améliorer le bien-être en général des salariés.

[5] Black S.E., Lynch L.M., 2006, "Measuring organizational capital in the new economy", In *Measuring Capital in the New Economy*, C. Corrado, J. Haltiwanger and D. Sichel (Eds.), University of Chicago

[6] Porter M., Kramer M., 2002, "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, 80 (9), 48-58.

[7] Delbecq V., Nayman L., 2010, "Measuring intangible capital: an application to the French data", mimeo CREST, 2010.

Par ailleurs, la RSE peut permettre de concilier la performance économique et sociale de l'entreprise. Ces effets positifs exercés sur les comportements des salariés peuvent améliorer l'efficacité organisationnelle, et donc la performance économique, à travers une meilleure circulation et un plus grand partage des informations, une meilleure prise en compte du suivi de la qualité de la production par les salariés. Ces effets peuvent en outre faire baisser les coûts de réorganisation, liés notamment à l'absentéisme. La RSE peut être un facteur d'attractivité pour les salariés mais aussi pour les consommateurs à l'égard de certains produits et/ou services (label éthique, commerce équitable...), dégagant ainsi des avantages concurrentiels spécifiques pour les entreprises.

► **La RSE redéfinit des règles de gouvernance de l'entreprise.**

La Commission européenne considère la gouvernance d'entreprise comme l'une des dimensions de la RSE. Le modèle économique de type actionnarial peut conduire à privilégier les intérêts financiers des investisseurs institutionnels et des actionnaires. La primauté donnée à la protection des intérêts des actionnaires, au nom du risque qu'ils courent comme investisseurs, peut dès lors favoriser un certain alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. L'approche de la gouvernance par la RSE vise à repenser les modes de gouvernance au niveau des grandes instances décisionnelles (ex : conseil d'administration) pour une meilleure évaluation et anticipation des risques de perte de valeur économique, sociale et environnementale supportés par les autres parties prenantes. Cela se traduit par une représentation équilibrée de l'ensemble des parties prenantes dans les grandes instances décisionnelles et la prise en compte de la performance sociale et environnementale dans la structure des rémunérations des dirigeants et du "top-management". La discussion collective entre les représentants des salariés et de la direction dans les conseils d'administration peut par exemple participer à mieux anticiper les mutations et à favoriser l'acceptation de nouvelles orientations stratégiques, que ce soit au niveau organisationnel, managérial, ou à celui de la localisation des activi-

tés⁽⁸⁾. Cette gouvernance "élargie" peut aussi faciliter l'adoption d'un pacte social et économique adapté à l'évaluation des risques économiques et sociaux majeurs courus par l'entreprise et ses salariés (baisse importante d'effectifs ou risque de délocalisation par exemple). La possibilité de peser en amont sur les décisions stratégiques peut en retour renforcer la légitimité des représentants du personnel auprès des salariés, faciliter en amont les processus de négociation collective et améliorer le dialogue social en général.

La RSE peut s'inscrire en somme au cœur de la stratégie de développement des entreprises. Dès lors, elle ne serait pas un "luxe" abordable uniquement en période de croissance (avec des actions philanthropiques) mais bien un levier de croissance à part entière, qui a toute sa place dans une stratégie de performance globale.

Si l'analyse économique de la RSE montre qu'elle peut être une source de compétitivité sur les marchés (produits, capital, travail), notamment face à une pression sociale croissante, quelle est la nature de ce lien ?

► **Que nous enseignent les travaux économiques sur la RSE ?**

Depuis une vingtaine d'années, l'analyse des liens RSE-performance économique a reçu une attention soutenue dans la littérature, sans que des certitudes puissent être établies.

Depuis l'article célèbre de James Hamilton en 1995, montrant que la publication de l'inventaire des émissions toxiques des entreprises américaines avait eu un effet négatif sur leur cours boursier à la fin des années 1980, de nombreuses *études d'événements* ont cherché à quantifier l'impact de "mauvaises nouvelles" sur le cours en bourse des entreprises. Les résultats sont parfois contrastés, mais un relatif consensus émerge quant à l'impact négatif d'une mauvaise nouvelle sur le cours boursier.

De fait, on a pu le constater récemment avec le cas de BP qui, depuis la marée noire de juin 2010, a vu le cours de son action en bourse chuter de manière spectaculaire. La catastrophe, qui a coûté la vie à plus d'une dizaine de per-

[8] S. Benhamou (2010) : "Améliorer la gouvernance et la participation des salariés", Rapport du Centre d'analyse stratégique, Juin 2010. <http://www.strategie.gouv.fr/content/rapport-ameliorer-la-gouvernance-d%E2%80%99entreprise-et-laparticipation-des-salaries>.

sonnes et occasionné l'écoulement de centaines de millions de brut dans le golf du Mexique, a aussi coûté plus d'1 milliard de dollars au pétrolier.

Mais pour que la responsabilité des entreprises puisse être considérée comme une source effective de compétitivité, il faut qu'elle soit valorisée économiquement. Autrement dit, il ne s'agit pas seulement d'évaluer, en négatif, les coûts associés à une défaillance en termes de responsabilité. Mais il s'agit de quantifier également, en positif, les bénéfices économiques de la responsabilité environnementale et sociale des entreprises.

Or, la littérature économique sur ce point est moins unanime que les études d'événements. La recherche repose sur deux grands types de méthodologies. Le premier type de méthodologie consiste à comparer les performances des entreprises "pro-actives" par rapport aux entreprises "réactives" ou en retard dans ce domaine (méthode dite '*best-in-class*' versus '*worst-in-class*'). Le second type de méthodologie, les *études économétriques*, s'appuie sur des techniques statistiques plus complexes nécessitant des échantillons d'entreprises plus grands permettant de comparer l'impact de la RSE sur la performance d'entreprises de secteurs et pays différents. Les estimations économétriques sur des horizons temporels plus longs permettent aussi de mieux apprécier les gains potentiels des pratiques RSE qui par nature se réalisent plutôt à moyen-long terme.

Pour ces deux méthodologies, les résultats ne sont cependant pas consensuels. Certaines études mettent en évidence un impact positif de la RSE sur la performance, d'autres un impact non significatif, voire négatif⁽⁹⁾. En revanche, une conclusion robuste semble se dégager : ce sont surtout les entreprises les plus rentables, y compris les PME⁽¹⁰⁾, qui mettent en place des pratiques RSE. En somme, **les entreprises les plus profitables ont tout à gagner en s'engageant dans une démarche RSE⁽¹¹⁾**.

Les recherches récentes se sont attachées à identifier les modèles économiques qui soutiennent les démarches de RSE des entreprises. En fait, l'absence de consensus

empirique sur le lien RSE-performance pourrait bien s'expliquer par le caractère multidimensionnel de la RSE (critères dits "ESG" – environnementaux, sociaux et de gouvernance). Des travaux récents montrent que c'est en effet la combinaison (complémentarité ou substitutabilité) de certaines pratiques ESG qui influence la performance des entreprises, et non pas l'un ou l'autre de ces facteurs pris en compte isolément⁽¹²⁾.

Par exemple, le Groupe Wal-Mart, leader aux États-Unis dans le domaine de la grande distribution et qui compte parmi les entreprises les plus performantes, investit massivement en matière environnementale alors que ses pratiques sociales restent décriées.

Le groupe Ford choisit quant à lui de déployer des politiques à la fois en matière sociale et vis-à-vis des clients et fournisseurs (le long de l'ensemble de la chaîne de valeur). En somme, plusieurs "démarches RSE" existent. Étant donné la multiplicité des démarches et des responsabilités sur lesquelles les entreprises peuvent s'engager (sur le plan social, environnemental et de la gouvernance), certaines combinaisons ou synergies entre plusieurs domaines de la RSE méritent d'être identifiées rigoureusement en se focalisant sur des entreprises différentes, dans des secteurs et pays différents, et en intégrant la dimension temporelle qu'entretiennent ces relations.

S'il est difficile de comprendre comment la responsabilité peut être une source d'avantage compétitif, l'identification des arbitrages auxquels les entreprises font face semble être une voie prometteuse pour la recherche. De ce point de vue, une dimension restée en suspens dans la littérature concerne l'arbitrage quantité-qualité dans la mise en œuvre de politiques RSE. Les différentes dimensions de la RSE ne concourent en effet pas toutes de la même manière à la performance économique et financière. Dans un contexte de ressources limitées, les entreprises font face à des arbitrages sur le nombre (la quantité) et la nature (ou la qualité) des dispositifs RSE qu'elles peuvent mettre en œuvre. Or, les résultats identifiés précédemment se fondent souvent sur des variables issues

[9] Voir Crifo P. et Ponsard J.-P. [2010]. *Corporate social responsibility: from compliance to opportunity*. Éditions de l'École Polytechnique. Mai.

[10] Berger-Douce S. [2008], "Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME : premiers résultats d'une étude française", *Management et Avenir*, n° 15, février.

[11] Savitz A. W. et Weber K. [2006], *The Triple Bottom Line : How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success—and How You can Too*, San Francisco, Jossey-Bass.

[12] Cavaco, S. et P. Crifo. [2010]. The CSR-performance missing link : complementarity between environmental, social and business behaviors criteria? *Cahier de recherche du département d'économie de l'École polytechnique* n° 2010-19.

de notations extra-financières sur les pratiques (objectifs, moyens et/ou résultats) des entreprises en matière ESG, mais proviennent rarement d'indicateurs directs d'intensité (quantité et/ou qualité) de ces pratiques.

► *L'apport des travaux du Centre d'analyse stratégique dans le débat sur la RSE, la performance et la compétitivité des entreprises.*

L'étude⁽¹³⁾ que va publier prochainement le Centre d'analyse stratégique s'inscrit dans cette nouvelle approche en choisissant d'examiner spécifiquement l'arbitrage quantité-qualité auquel sont confrontées les entreprises, et ainsi d'éclairer les décideurs économiques et politiques sur l'intérêt de la démarche RSE.

L'objectif d'une telle étude n'est donc pas tant de savoir pourquoi les entreprises devraient s'engager en matière de responsabilité sociale et environnementale mais bien de savoir comment elles peuvent le faire. Cette approche a également été adoptée dans d'autres travaux publiés⁽¹⁴⁾ récemment par le Centre d'analyse stratégique. Ils ont permis de valider la thèse de la complémentarité productive d'un certain nombre de pratiques RH, d'information et de consultation, de gouvernance, et les pratiques de répartition des dispositifs de partage des profits. Ces travaux mettent en lumière que les entreprises doivent combiner de manière cohérente certaines pratiques pour espérer des gains sur le plan de la performance économique, sociale et *in fine* améliorer leur compétitivité⁽¹⁵⁾. La construction d'indicateurs clairs et lisibles (par exemple, l'indicateur IP⁽¹⁶⁾) par toutes les parties prenantes est également nécessaire pour associer l'ensemble des parties prenantes à la recherche des meilleures combinaisons adaptées à chaque entreprise.

La prochaine étude du CAS sur le lien entre RSE et performance s'inscrit donc dans la continuité de cette approche en prenant en compte, en plus des salariés et de leurs représentants, d'autres parties prenantes comme les clients et les fournisseurs de l'entreprise.

La méthodologie adoptée visera à évaluer l'ensemble des pratiques RSE telle qu'elle est définie aujourd'hui. La dimension "pratiques RH et organisationnelles" est prise en compte en évaluant les outils de gestion et les outils informatiques qui sont mobilisés dans les différentes fonctions de l'organisation (production ou "cœur de métier", relations clients ou usagers, ressources humaines, finances...). Les caractéristiques des postes de travail, notamment les différents types de relations (internes et externes) noués dans le travail, ainsi que sur les usages des TIC (dans et hors travail) sont étudiés. D'autres aspects du travail sont aussi pris en compte comme les horaires et conditions de travail, les changements organisationnels vécus par les salariés ainsi que la prise en compte de leurs caractéristiques personnelles (famille, etc.) et les formations reçues dans l'entreprise.

D'autres dimensions de la RSE, en matière environnementale et sur le plan des relations externes de l'entreprise (relations clients-fournisseurs, externalisation, partenariats, contractualisation), seront également prises en compte. Enfin, une dernière dimension appréhendera dans quelle mesure l'activité de l'entreprise a été affectée par un changement dans la réglementation ou les normes (sanitaires, environnementales, droit du travail etc.), ce qui permettra d'étudier le rôle incitatif des pouvoirs publics et l'influence des politiques de régulation et réglementation sur les comportements en matière de RSE.

À partir de la construction de plusieurs groupes de pratiques "RSE", l'étude visera dans un premier temps à évaluer la performance des entreprises (profit, valeur ajoutée et EBE) en regardant "l'utilisation intensive" de l'ensemble des pratiques. Dans un second temps, chaque dimension sera étudiée selon chaque secteur d'activité et selon la taille des entreprises. Enfin un troisième axe visera à analyser les interdépendances entre la RSE et les phénomènes de délocalisation ou d'externalisation. La RSE les accélère-t-elle ou les freine-t-elle ?

Cette étude pourra apporter des éléments de réponse quant au lien RSE-performance en examinant empirique-

[13] Benhamou, S, Crifo, P et Diage M-A (2012), Responsabilité sociale des entreprises et performance : les entreprises font-elles face à un arbitrage quantité-qualité ? Document de travail CAS. Publication à venir.

[14] Benhamou (2010), op.cit.

[15] Benhamou, S et Diage M.-A. (2011) : Performance sociale et participation des salariés : quels liens, quels enjeux ? Document de travail du Centre d'analyse stratégique, Mai.
<http://www.strategie.gouv.fr/content/document-de-travail-n%C2%B0-2-participation-des-salaries-et-performance-sociale-quels-liens-que-0>
Voir aussi la note d'analyse n° 210. Benhamou, S et Diage M.-A. (2011), Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises dans un contexte de sortie de crise.

[16] Pour la construction de l'indicateur, se reporter au document de travail : Benhamou, S et Diage M.-A. (2011), op.cit.

ment, selon la taille et le secteur d'activité, l'arbitrage quantité-qualité auquel les entreprises françaises sont confrontées.

D'autres travaux du CAS ont abordé la question du bien-être au travail⁽¹⁷⁾. Pour améliorer le bien-être et la crédibilité de certaines pratiques RH, les entreprises peuvent adopter volontairement des labels de certification validant, par exemple, la qualité des entretiens d'évaluation des salariés. L'amélioration du bien-être devrait également passer par **une meilleure anticipation de la conduite des changements organisationnels** que vivent les salariés. De plus, la RSE sur le plan RH devrait s'appuyer sur une meilleure formation des managers, en particulier les

managers de proximité, et leur apporter de plus grande marges de manœuvre. En conséquence, il s'agit de revoir la cohérence de l'ensemble de la chaîne managériale, allant du "top-management" jusqu'au management de proximité.

Afin de favoriser **une responsabilité partagée par l'ensemble des parties prenantes**, le CAS a également proposé de favoriser, dans une démarche de "*soft law*", d'élargir les conseils d'administration à l'ensemble des parties prenantes tout en veillant à une plus grande diversité (représentants des salariés, femmes, jeunes...). Les problématiques de management devraient également être prises en compte par les décisions stratégiques prises par le conseil d'administration⁽¹⁸⁾.

- ▶ **Salima Benhamou**, chargée de mission, Centre d'analyse stratégique,
Patricia Crifo, chercheur, École polytechnique
et **Marc-Arthur Diaye**, conseiller scientifique, Centre d'analyse stratégique

Contact Presse :

Jean-Michel Roullé, Responsable de la Communication
jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr
Tél. : +33 (0) 1 42 75 61 37 - Port. : 06 46 55 38 38

[17] Benhamou.S et Diaye M.-A. [2011], Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation, Note d'analyse 239 du Centre d'analyse stratégique - Septembre 2011
<http://www.strategie.gouv.fr/content/les-entretiens-individuels-devaluation-note-danalyse-239-septembre-2011>

[18] Se reporter au chapitre relatif aux Propositions du Rapport S. Benhamou [2010], op.cit.