

Mémoire de fin d'études

LE RÔLE DE LA FONCTION RH DANS LA MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE RSE

Par Solène NEIRINCK

Tuteur pédagogique : Mme UKRAYINCHUK

Tuteur professionnel : Mme ESPRIT

Soutenu le 2 septembre 2019

Université de Lille
Année universitaire 2018-2019
M2 AES Droit et Économie des Ressources Humaines

Le rôle de la fonction RH dans la mise en place d'une démarche RSE

Mémoire de fin d'études
Présenté par Solène NEIRINCK

Tuteur pédagogique : Mme UKRAYINCHUK

Tuteur professionnel : Mme ESPRIT

Soutenu le 2 septembre 2019

L'intérêt principal du sujet est de démontrer l'importance de l'implication du service RH dans une démarche RSE.

Nous essaierons, dans un premier temps, d'établir l'existence d'un lien entre GRH et RSE. En effet, grâce à sa position stratégique et transversale les ressources humaines semblent être à même de pouvoir amener et superviser ce changement organisationnel. Or, la RSE se révèle être également un réel levier d'amélioration pour la GRH.

Dans un second temps, nous prendrons l'exemple de l'entreprise Prochèque Nord, dans laquelle j'ai intégré le service RH en contrat de professionnalisation, afin d'enquêter sur les attentes des collaborateurs en matière de RSE dans le but de pouvoir proposer des améliorations.

Mots clés : Gestion des ressources humaines (GRH) – Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Je souhaite tout d'abord remercier particulièrement Christelle ESPRIT Responsable des Ressources Humaines et Cécilia POINSOT Directrice de secteur qui m'ont accordé leur confiance et offert l'opportunité d'effectuer ma dernière année de master en contrat de professionnalisation au sein de Prochèque Nord.

En qualité de tuteur professionnel, Christelle ESPRIT m'a formée et guidée tout au long de l'année afin que j'aborde un large panel de tâches intéressantes et enrichissantes. Son professionnalisme, sa disponibilité et ses qualités humaines m'ont profondément touchée.

Je tiens à remercier Emilie CLIPET et Stéphanie ADAMZAK du service Qualité pour leur implication et leur disponibilité, ainsi que l'ensemble des collaborateurs de Prochèque Nord pour leur accueil et leur intégration chaleureuse.

Je tiens à témoigner toute ma gratitude à l'équipe pédagogique de l'Université de Lille et aux intervenants professionnels de ma formation, pour avoir assuré la partie théorique de celle-ci. En particulier, Madame Ukrayinchuk, mon professeur référent pour son suivi, sa patience et ses conseils qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je remercie également du fond du cœur tous mes proches d'avoir cru en moi jusqu'au bout ainsi que pour leur soutien quotidien.

Tables des matières

Remerciements.....	3
Tables des matières.....	4
Introduction.....	6
I. GRH et RSE : pourquoi créer le lien ?.....	9
A. La GRH responsable : qu'est-ce que c'est ?.....	9
1. Promouvoir l'équité et la diversité	9
2. Développer l'employabilité.....	11
3. L'effectivité	11
B. La GRH au service de la RSE	13
1. Le service RH : un acteur majeur dans la mise en place d'une démarche RSE	13
2. Les obligations légales de la GRH en faveur de l'action sociale	16
C. La RSE au service de la GRH	19
1. Performance sociale et performance financière de l'entreprise	19
2. Les avantages de la RSE sur les ressources humaines	20
II. Positionnement de l'entreprise Prochèque Nord par rapport à une démarche RSE.....	23
A. La mise en place d'actions en faveur de la RSE.....	23
1. Les actions du Groupe Tessi	23
2. Qu'en est-il de Prochèque Nord ?.....	24
B. La perception de la RSE par les collaborateurs de Prochèque Nord	30
1. Réalisation d'un questionnaire d'enquête.....	30
2. Analyse des résultats	30
C. Les freins et améliorations possibles pour une démarche RSE effective.....	35
1. Les limites de la démarche RSE actuelle	35
2. Les améliorations à envisager	37
Conclusion.....	40

Bibliographie.....	41
Annexes	44
Annexe 1 : Présentation de l'entreprise Prochèque Nord	44
Annexe 2 : Charte développement durable du groupe TESSI	46
Annexe 3 : Questionnaire RSE	47

Introduction

À l'heure où les problèmes environnementaux et sociaux occupent une place toujours plus importante dans notre société, le rôle des entreprises est remis en question aussi bien à travers les médias que dans les nouvelles politiques.

Face au durcissement de la pression institutionnelle et une série de pressions sociales, environnementales et économiques, les entreprises se doivent d'intégrer dans leurs stratégies des considérations sociales et environnementales et de renouer le dialogue avec leurs parties prenantes internes et externes, c'est pourquoi la responsabilité sociale des entreprises fait maintenant partie des préoccupations majeures de celles-ci.

Si elle fait beaucoup parler d'elle depuis peu, ce n'est pourtant pas un phénomène nouveau. Les premiers ouvrages traitant clairement du sujet datent des années 50 sans pour autant porter ce nom. Des courants de pensée s'interrogeaient avant cette période sur le rapport entre entreprise et société. En 1953, Bowen était le premier à évoquer dans son livre « Responsibility of the business man » le terme « Corporate Social Responsibility », traduit par la suite par la « Responsabilité Sociale ou Sociétale de l'Entreprise ».

La responsabilité sociale des entreprises, connue sous son acronyme RSE, est définie par la Commission Européenne dans sa 3ème Communication sur la RSE en 2011 comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ».

La Commission Européenne ajoute que « pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base, ce processus visant :

- à optimiser la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires/actionnaires, ainsi que pour les autres parties prenantes et l'ensemble de la société ;
- à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer. »

De plus, dans son Livre Vert sur la Responsabilité Sociale des Entreprises publié en 2001, l'UE définissait la RSE comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

La norme ISO 26000, publiée en 2010, par l'Organisation internationale de normalisation, établit les principes, thèmes et lignes directrices du concept, qui permet aux entreprises qui veulent développer une stratégie RSE de se baser sur les mêmes référentiels.

De manière globale, la RSE regroupe donc l'ensemble des pratiques mises en place de manière volontaire par les entreprises dans le but de respecter les trois grands piliers du développement durable, c'est-à-dire la dimension sociale (et sociétale), environnementale et économique.

Elle est à la fois dictée par les parties prenantes internes et externes que Freeman définit comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la mise en œuvre des objectifs de cette même organisation » (Freeman, 1984), mais est également soutenue par le législateur.

Ces parties prenantes ont « chacune un pouvoir d'affecter la performance de l'entreprise et/ou un intérêt dans la performance de l'entreprise » (Jones, 1995) à travers différentes stratégies pour influencer et presser les entreprises à prendre en compte leurs attentes (Frooman, 1999).

La RSE n'est pas une exigence légale ni une norme, elle correspond à des initiatives volontaires dont les entreprises se dotent afin d'intégrer des standards plus responsables dans leur stratégie. C'est pourquoi elle évolue avec le temps car

lorsque les lois se durcissent, ce qui pouvait être de la RSE ne l'est plus lorsque l'entreprise se contente simplement de satisfaire à ses obligations légales.

En raison de l'axe social qui est au cœur du concept de RSE, les ressources humaines semblent être un acteur privilégié pour élaborer et déployer efficacement la démarche au sein des entreprises.

Nous nous intéresserons donc principalement à l'importance de l'implication du service des ressources humaines dans la mise en place d'une démarche de responsabilité sociale.

J'ai intégré, en septembre 2018, l'entreprise Prochèque Nord en contrat de professionnalisation en tant qu'assistante administrative RH (*cf annexe 1 : Présentation de l'entreprise*). L'exemple de Prochèque Nord sera utile pour répondre à cette problématique car, en effet, c'est à cette même période que l'entreprise décide de se pencher réellement dans la mise en place d'une démarche de responsabilité sociale.

Au travers de ce mémoire, nous chercherons à comprendre le rôle que joue en entreprise, le service des ressources humaines dans le déploiement d'une démarche de responsabilité sociale.

La première partie (I) vise à définir le concept de gestion « responsable » des ressources humaines et à démontrer l'existence d'un lien entre la gestion des ressources humaines (GRH) et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Puis, dans la seconde partie (II), après avoir enquêté sur les attentes des collaborateurs de l'entreprise Prochèque Nord en matière de RSE, nous exposerons les différents freins auxquels l'entreprise doit faire face pour mettre en place une démarche RSE effective avant de terminer sur les possibles améliorations à envisager.

I. GRH et RSE : pourquoi créer le lien ?

S'engager dans une démarche RSE contribue à une nouvelle conception de la gestion des ressources humaines en entreprise (A). Cette gestion des ressources humaines participe à la mise en place effective de la RSE (B), mais l'inverse est vrai également, la RSE permettrait d'améliorer la gestion des ressources humaines (C).

A. La GRH responsable : qu'est-ce que c'est ?

La GRH responsable peut être définie comme « celle qui, tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la réglementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié. » (Barthe et Belabbes, 2016).

Autrement dit, c'est développer les ressources humaines de son entreprise en répondant aux besoins du présent et en se préparant aux perspectives de développement, tout en regroupant ses salariés autour d'un sens commun en tenant compte des aspirations individuelles de chacun.

Il est important de préciser que la gestion des ressources humaines nécessite le respect de certaines obligations sociales qui incombent à l'entreprise. Adopter une démarche RSE n'est pas simplement satisfaire à ces obligations sociales mais aller au-delà des obligations légales imposées aux entreprises, afin de se rendre bénéfique pour l'ensemble de la société. L'entreprise ne fait preuve de véritable RSE qu'en débordant du cadre de la loi et parfois même en anticipant son évolution (Giuliano, 2012).

La GRH responsable peut s'articuler autour de trois leviers interreliés : l'équité, l'employabilité et l'effectivité (Paradas, 2012).

1. Promouvoir l'équité et la diversité

Au-delà des obligations réglementaires, ils sont le garant du respect de l'égalité des chances, des droits et de la lutte contre les discriminations.

L'équité réfère à un sentiment ou à une perception de justice par rapport à une situation donnée. Ce concept diffère de celui d'égalité, qui suggère plutôt une approche identique pour tous. Il s'agit dans un premier temps que la culture organisationnelle soit empreinte de tolérance et de respect.

Promouvoir la diversité c'est avant tout promouvoir la non-discrimination. Cela concerne les personnes touchées par le handicap, les seniors, les femmes, les jeunes ainsi que les personnes d'origine étrangère.

Les actions sont donc à mener en faveur de l'égalité professionnelle. Prenons l'exemple de l'égalité homme-femme.

Depuis la loi du 22 décembre 1972, « tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes ».

Toutefois, 46 ans après son entrée en vigueur, c'est loin d'être le cas. Si les écarts de revenu salarial selon le sexe se sont légèrement réduits depuis vingt ans, le revenu salarial des femmes reste inférieur en moyenne de 24 % à celui des hommes (Insee 2015). La lutte contre les inégalités homme-femme est donc toujours d'actualité.

La fonction RH peut créer, par exemple, une commission et analyser, poste par poste, les disparités et les inégalités et/ou vérifier que les femmes bénéficient d'un effort de formation suffisant pour accompagner leur ascension dans les prises de responsabilité.

De plus, il importe de s'assurer que l'équité est respectée entre les collaborateurs concernant les conditions d'emplois et de rémunération en assurant le juste positionnement des employés en fonction de leurs années d'expérience, de leurs compétences ou de leur rendement.

L'engagement social, c'est aussi opter pour un recrutement « responsable » qui consiste à abandonner les préjugés en se tournant vers des méthodes plus ouvertes, tournées sur le potentiel de la personne mais également en assurant des partenariats avec des structures d'insertion comme cap emploi, la mission locale afin de donner une chance aux personnes en difficulté sur le marché du travail.

Un service RH responsable se doit d'accueillir, former, valoriser les collaborateurs de tous sexes, de tous âges, de toutes cultures en leur assurant les mêmes droits.

2. Développer l'employabilité

Selon l'Organisation internationale du travail, l'employabilité est « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle ».

Les entreprises, dans une démarche de responsabilité sociale, doivent offrir les moyens à leurs salariés de développer cette employabilité.

Développer l'employabilité consiste avant tout à mieux reconnaître les compétences des collaborateurs pour les faire évoluer tout au long de leur vie professionnelle en pensant la notion de performance sur le long terme.

L'objectif du service RH est donc de garantir à l'entreprise qu'elle puisse disposer en permanence des compétences en quantité et en qualité suffisantes pour réaliser ses objectifs et assurer sa pérennité.

Outre la capacité personnelle d'adaptation, d'initiative, d'évolution et d'intégration propre à chaque individu, les possibilités d'actions sont variées.

La formation professionnelle représente le facteur principal de valorisation des ressources humaines. En revanche, les possibilités d'évolution professionnelle et de mobilité au sein de l'entreprise, une bonne information sur les opportunités interne ainsi que les entretiens professionnels et le bilan de compétences peuvent favoriser cette employabilité.

3. L'effectivité

Une préoccupation d'effectivité est essentielle dans une démarche de responsabilité sociale.

D'après Friedlander et Pickle (1968), elle prendrait en compte « la rentabilité de l'organisation, le degré de satisfaction de ses membres et la part de valeur apportée à la société. »

L'effectivité obtenue en interne permettrait d'améliorer la satisfaction des parties prenantes extérieures. Par conséquent, la recherche de satisfaction des salariés devient primordiale.

Dans une démarche de RSE il est important d'agir en allant au-delà des obligations légales, notamment en matière de santé et sécurité au travail, en améliorant les

conditions de travail des salariés, en développant le concept de qualité de vie au travail, en luttant activement contre l'apparition des risques psychosociaux, ce qui ne se limite pas simplement pour l'entreprise à satisfaire à son obligation de résultat imposée par le Code du travail.

D'après l'ANACT, les cinq piliers générateurs de bien-être au travail sont : le sens que l'on donne au travail, la charge de travail, le support social, la possibilité de développement personnel et professionnel et la reconnaissance des pairs. Il est donc important que le service RH implante des pratiques de santé et de bien-être au travail en agissant sur ces éléments dans le but de maintenir les employés satisfaits et productifs.

Un management des ressources humaines plus responsable, c'est aussi être à l'écoute des salariés en instaurant une gestion participative et non un management tourné vers le mode autoritaire et l'absence de reconnaissance. L'ouverture participative permet d'accroître la motivation et la reconnaissance des collaborateurs.

Ainsi, donner plus de flexibilité sur les horaires pour mieux gérer l'équilibre vie privée - vie professionnelle, permettre le télétravail lorsque cela est possible, penser l'ergonomie des locaux et du matériel, pratiquer un management participatif en impliquant ses collaborateurs davantage dans le fonctionnement de l'entreprise c'est permettre de contribuer à faire de l'entreprise une entité plus responsable.

B. La GRH au service de la RSE

1. Le service RH : un acteur majeur dans la mise en place d'une démarche RSE

Attachée et limitée auparavant à la gestion du personnel dans le sens administratif du terme, la fonction des ressources humaines assure désormais le rôle d'interface entre la Direction et les autres services de l'entreprise en prenant en charge la communication interne et en agissant comme gestionnaire de ressources.

Recrutement et contrats de travail, politique de rémunération, lutte contre les discriminations, négociation collective et dialogue social, gestion de l'emploi et des compétences, prévention des risques du travail sont les principales activités qui dessinent aujourd'hui les contours de la gestion des ressources humaines.

La Direction des ressources humaines est donc impliquée dans la conduite du changement, l'organisation du travail, la gestion des conflits et toutes autres actions organisationnelles pour améliorer la performance RH. Ses missions sont devenues transversales et se positionnent au cœur des activités stratégiques et opérationnelles de l'entreprise.

Elle permet de créer de la valeur ajoutée en améliorant la productivité et en se différenciant de la concurrence grâce à un personnel compétent, efficace et motivé et également de limiter les dépenses en termes de salaires par exemple grâce à une bonne gestion du personnel.

Dans le contexte actuel de renouvellement et d'élargissement de la fonction RH avec une mobilisation croissante de celle-ci sur les questions de gestion de la diversité, de l'équilibre vie privée- vie professionnelle, la recherche de sens et du bien-être au travail ainsi que la prévention des risques sociaux et donc plus généralement sur la qualité de vie au travail, associer les Ressources Humaines à la RSE devient plus que pertinent.

En raison de sa position transversale au sein des organisations, qui lui permet d'être la plus à même de coordonner toutes les parties prenantes internes, elle dispose des moyens nécessaires pour accompagner et impliquer collectivement les collaborateurs.

a) La formation

Les responsables des ressources humaines peuvent sensibiliser et impliquer les collaborateurs aux enjeux de la RSE au travers de formations qui peuvent être animées par des spécialistes du sujet ou bien organisées en interne lors des programmes d'intégration par exemple. Elles permettent d'échanger en groupe, de poser des questions et d'obtenir des réponses concrètes sur ce qu'implique un engagement RSE. Ces formations peuvent aussi motiver les collaborateurs à modifier leurs pratiques et leurs habitudes de travail. Les thématiques peuvent être plus précises mais en lien avec la RSE comme les risques psycho-sociaux, la qualité de vie au travail ou la gestion du stress.

b) La communication interne

Le succès de la promotion interne de la RSE repose en grande partie sur la satisfaction des salariés et la prise en compte de leurs attentes si l'on souhaite s'assurer de leur engagement et de leur implication. La communication interne est donc primordiale pour promouvoir une démarche RSE auprès de l'ensemble des salariés.

Ainsi, le service RH est le premier à pouvoir communiquer sur les engagements RSE. Cette communication permet d'informer les collaborateurs des engagements pris par l'entreprise, de donner de la cohérence et de la légitimité aux discours, d'assurer une gestion à long terme de la démarche et d'impliquer les salariés et la hiérarchie dans ces engagements.

Les vecteurs de communication interne sur la RSE peuvent être le site Web de l'entreprise, l'intranet, les newsletters, les rapports papiers, les plaquettes et affiches mais également les réunions et formations ainsi que les événements de sensibilisation.

La sensibilisation de la RSE peut se pratiquer également à travers différentes actions concrètes mises en place au sein de l'entreprise : activités de solidarité en compagnie d'une association, mise en place d'ateliers de découverte autour de thèmes précis comme le handicap, communication interne ludique pour faire des économies d'énergie, autant de possibilités que d'idées. Le but étant d'y associer les collaborateurs, en les encourageant à y participer et en suscitant leurs idées.

La communication, qu'elle soit interne ou externe est un vecteur important en matière de RSE. En interne elle permet donc de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs, de les impliquer davantage dans la démarche et dans l'adoption de bonnes pratiques mais elle doit être externe par la suite afin de signaler que l'entreprise est inscrite dans une dynamique de responsabilité sociale.

c) *La communication externe par la marque employeur*

La marque employeur est définie par Ambler et Barrow en 1996 comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi, grâce auxquels une entreprise employeur est identifiée ».

La fonction RH est l'ambassadrice de la marque employeur à travers le recrutement, la gestion de l'e-réputation, la gestion des carrières et la valorisation de meilleures conditions de travail. Elle est le premier acteur à pouvoir valoriser les actions RSE en développant sa communication externe en adéquation avec les valeurs et la stratégie de l'entreprise.

Par exemple, lors des recrutements, le recruteur établit le tout premier contact entre les candidats et l'entreprise. Il a donc tout intérêt à soigner son approche, qui conditionnera directement la perception de l'organisation par ses collaborateurs potentiels.

Le recruteur peut également présenter les engagements et valeurs de l'entreprise lors de la description de celle-ci dans les offres d'emploi qu'il rédige.

De par leur maîtrise des nouveaux médias de communication tels que les réseaux sociaux, les responsables des ressources humaines sont à même de pouvoir valoriser l'image de l'entreprise en mettant en avant ses engagements RSE sur ces nouvelles plateformes.

Et enfin, la participation à des conférences ou à des salons dédiés permet de développer sa visibilité et l'image externe de l'entreprise.

Ainsi grâce à cet investissement et à une communication adaptée, l'entreprise pourra attirer de nouveaux talents, sensibles aux questions sociétales et environnementales.

2. Les obligations légales de la GRH en faveur de l'action sociale

L'institutionnalisation de la fonction RH a fait entrer en son sein des obligations légales portant sur des sujets RSE. En revanche, il est important de préciser que se contenter de respecter la loi en matière sociale, environnementale ou tout autre domaine n'est pas une preuve de responsabilité, mais une démarche simplement législative (De Menthon, 2011). L'entreprise ne fait preuve de véritable RSE qu'en débordant du cadre de la loi et parfois même en anticipant son évolution (Giuliano, 2012), c'est pourquoi en raison du durcissement des lois, la RSE évolue constamment.

a) *L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés*

À partir de 20 salariés, l'entreprise doit répondre à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés soit en procédant à des embauches à hauteur de 6 % de l'effectif, soit en versant une contribution annuelle auprès de l'AGEFIPH (l'association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées). Cette obligation est posée par les articles L. 5212-1 et suivants du Code du travail.

Les entreprises peuvent s'acquitter partiellement de cette obligation en appliquant soit un accord collectif prévoyant la mise en œuvre d'un programme annuel ou pluriannuel en faveur des travailleurs handicapés, en passant des contrats de fournitures, de sous-traitance ou de prestations de services avec des entreprises adaptées et/ou en accueillant des stagiaires handicapés dans la limite de 2% de l'effectif total des salariés.

Faciliter l'emploi des travailleurs handicapés est un enjeu qui impacte la gestion des ressources humaines. En revanche, cela s'inscrit pleinement dans une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise lorsque celle-ci va au-delà de cette obligation en contribuant à leur formation, en facilitant leur recrutement, en agissant pour leur accueil et leur maintien dans l'emploi et en inscrivant la question du handicap dans le dialogue entre parties prenantes.

b) L'obligation de négocier sur l'emploi des seniors

Dans le cadre de l'article 87 de la loi de financement pour la sécurité sociale de 2009, les entreprises d'au moins 50 salariés, ou appartenant à un groupe d'au moins 50 salariés, doivent mettre en œuvre des mesures en faveur de l'emploi des seniors. Depuis le 1er janvier 2010, si elles n'ont pas conclu un accord ou établi un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés, elles sont redevables d'une pénalité de 1% des rémunérations et gains dus aux salariés et assimilés, pour chaque mois entier de non couverture.

Ces accords doivent prévoir un objectif chiffré de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans et plus et des recrutements des 50 ans et plus mais aussi des dispositions et des indicateurs chiffrés portant sur au moins trois domaines d'action parmi la liste suivante : « 1° Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise ; 2° Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles ; 3° Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ; 4° Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation ; 5° Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ; 6° Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat » (Décret n° 2009-560 du 20 mai 2009).

La maîtrise des fondamentaux de l'accompagnement intergénérationnel et du maintien dans l'emploi des seniors s'inscrit pleinement dans la démarche de responsabilité sociale des entreprises si celle-ci va au-delà du cadre légal imposé.

c) L'obligation de l'employeur en matière de formation professionnelle

Le Code du travail instaure une obligation de formation incombant à l'employeur. En effet, celui-ci a l'obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à leur poste de travail et de s'assurer du maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations (Code du travail, art. L. 6321-1).

En d'autres termes, il a l'obligation de former ses salariés pour assurer leur maintien dans la vie active. Il faut donc que les formations proposées participent au développement des compétences du salarié. À défaut, l'employeur s'expose au versement de dommages et intérêts.

La norme ISO 26000 qui donne les thèmes et les lignes directrices de la démarche de responsabilité sociale des entreprises mentionne notamment une implication et une prise d'initiatives pour développer l'employabilité des personnes et la participation à des programmes de développement de l'apprentissage et des compétences qui passe donc par la formation.

En revanche, faire preuve de responsabilité sociale consiste à dépasser ces obligations et ne pas envisager la formation uniquement à l'aune du bénéfice immédiat pour l'entreprise. Par exemple, privilégier uniquement les formations qui permettront aux collaborateurs de rester parfaitement adaptés à leur poste actuel ne rentre pas dans une démarche RSE. Il doit y avoir un réel effort d'orienter ces formations sur l'apprentissage de compétences transférables et transversales qui permettent au salarié d'évoluer afin de ne pas rester enfermé dans un poste sans perspectives.

d) *Le bilan social*

Institué en France depuis 1977, le bilan social est un instrument de mesure du domaine social, plus précisément, un document qui regroupe l'ensemble des données chiffrées permettant d'avoir une vision globale de la santé sociale de l'entreprise sur une période de trois ans.

Selon l'article L2328-2 du Code du travail, les entreprises de plus de 300 salariés sont tenues d'établir un bilan social, à défaut, elles s'exposent à une amende de 7 000 euros et peuvent être poursuivies pour délit d'entrave.

Conformément à l'article L2312-30 du Code du travail, le bilan social doit comporter « des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions de santé et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que sur les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise ».

Généralement le service RH est en charge de la construction du bilan social et de son exploitation. En allant au-delà du respect du cadre légal et en exploitant concrètement ce document, il peut également devenir un outil de GRH durable.

De plus, le bilan social peut nourrir et alimenter l'élaboration du rapport RSE annuel demandé aux entreprises cotées en bourse, avec un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros ou une masse salariale supérieure à 500 employés.

C. La RSE au service de la GRH

1. Performance sociale et performance financière de l'entreprise

Il est difficile de trouver un consensus à propos de l'existence du lien entre performance sociale et performance financière.

Selon la vision libérale de Friedman, la prise en compte de la responsabilité sociale des entreprises implique des coûts financiers supplémentaires provoquant, ainsi, un désavantage compétitif (Friedman, 1970).

Il existe une version plus neutre, celle de McWilliams et Siegel (2001) qui proposent un modèle d'offre et de demande de responsabilité sociale. L'équilibre du marché annulerait donc les coûts mais aussi les profits générés successivement par l'offre de « responsabilité sociale ».

Et d'autres études démontrent qu'il existe un lien positif entre la performance sociale et la performance financière de l'entreprise. D'après Freeman, la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise favorise l'amélioration de sa performance économique et financière (Freeman, 1984).

Il ressort de ces études des résultats contradictoires qui ne permettent pas d'établir clairement l'existence d'un lien positif ou négatif entre responsabilité sociale et performance financière des entreprises. De plus, on constate un manque de visibilité sur le retour sur investissement des actions menées en faveur de la RSE en raison de la difficulté de mettre en place des indicateurs chiffrés communs et pertinents. L'analyse coûts/bénéfices sera propre à chaque entreprise.

Cependant, l'entreprise court un vrai risque à négliger les enjeux de responsabilité sociale, tant le coût peut en être pénalisant car, aujourd'hui, la performance n'est plus seulement économique ou financière, mais également sociale et environnementale. « L'entreprise qui n'intègre pas ces différentes dimensions risque

de se priver d'opportunités pour se faire référencer auprès de ses clients, voire de freiner son développement. A contrario, un engagement RSE marqué lui permettra de prévenir un grand nombre de risques, évitant ainsi d'éventuelles dépréciations. » (De Menthon, 2011).

En conclusion, la responsabilité sociale peut apporter un véritable intérêt à l'entreprise notamment au niveau des ressources humaines.

2. Les avantages de la RSE sur les ressources humaines

La mise en place de mesures en faveur de la protection de l'environnement permet de réduire certains coûts en adoptant des mesures simples, notamment réduire sa consommation d'électricité en modifiant le type d'ampoules, réduire sa consommation de papier en limitant les impressions ou en favorisant le recto/verso ou mettre en place un système de gobelets réutilisables pour les fontaines à eau.

D'autre part, l'engagement social permet de bénéficier de nombreux avantages en faveur de la gestion des ressources humaines.

a) Une réduction des coûts liée au bien-être des salariés

Une gestion des ressources humaines durable crée un lien positif entre l'économique et le social parce qu'elle contribue à améliorer la productivité de l'entreprise à travers l'accroissement du bien-être des employés (Beaupré, 2008).

Selon Vanhée (2013) un travailleur heureux serait en effet « 2 fois moins malade, 6 fois moins absent ».

Un environnement de travail de qualité visant le bien-être des salariés contribue à diminuer les coûts associés aux problèmes de santé physique et mentale, de l'absentéisme et du turn-over.

De plus, des employés mieux formés engendrent une réduction des coûts de supervision et des coûts de la non-qualité liés aux erreurs ou au mécontentement des clients par exemple.

b) La théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social est à l'origine des travaux de Peter Blau (1964), sociologue américain, qui l'a définie comme une relation d'échange social qui se développe entre deux parties dites partenaires en milieu organisationnel. Selon lui, ces échanges sont des « actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres ».

Ces actes ne se limitent pas « qu'aux conduites strictement rationnelles orientées vers des avantages matériels, la théorie a pour objet d'inclure tous les efforts orientés vers des expériences sociales gratifiantes, y compris le désir de promouvoir des idéaux humanitaires ou des valeurs spirituelles, au même titre que la recherche d'avantages personnels et de satisfactions émotionnelles. » (Blau, 1968).

L'échange social implique une réciprocité reposant sur trois principes fondamentaux : la confiance, l'investissement et l'engagement.

Cette théorie tend à expliquer comment une entreprise peut construire, renforcer et maintenir une relation de qualité avec ses salariés.

Le niveau de dévouement et d'identification d'un salarié à son employeur constitue le mécanisme le plus solide permettant à l'entreprise de tirer des avantages financiers de ses normes éthiques (Chun, 2011).

En ce sens, une gestion des ressources humaines durable et responsable peut entraîner un sentiment de redevabilité et d'obligation de réciprocité. En effet, les salariés redonneront à l'organisation en étant plus investis et plus performants dans leur travail limitant ainsi les coûts des comportements contre productifs.

c) La RSE attire et fidélise les bons profils

Les activités de RSE visibles contribuent à améliorer la réputation de l'entreprise et à développer une marque employeur forte.

En interne, cette marque employeur va permettre de fidéliser et motiver les salariés car elle entrainera un sentiment de fierté d'appartenir et de travailler pour une entreprise responsable qui délivre des valeurs positives.

Ce mécanisme peut s'expliquer par la théorie de l'identification organisationnelle selon laquelle les individus ont tendance à s'identifier à des organisations qui prônent les mêmes valeurs qu'eux. L'image attractive d'une entreprise permet cette identification (Dutton et al., 1994).

Dans ce cas, les salariés les plus sensibles aux problématiques sociales et environnementales s'identifieront d'autant plus à des entreprises ayant sérieusement intégré la responsabilité sociale dans la gestion de leurs activités.

A l'externe, la RSE est un levier de recrutement en attirant les meilleurs éléments. Plus particulièrement, la génération Y dont l'éthique est une valeur importante avec une attirance pour les nouveaux modes de management qui permettent un meilleur équilibre vie privée – vie professionnelle. Cette affirmation peut bien évidemment être remise en question dans un contexte de crise. En effet, ces considérations éthiques peuvent passer en second plan notamment lorsque le taux de chômage « des jeunes » est élevé.

Par ailleurs, il est maintenant courant avant de postuler à un emploi de se renseigner au préalable sur l'entreprise, savoir qu'elle partage les mêmes préoccupations en terme d'engagement social peut devenir un avantage concurrentiel et faire toute la différence par rapport à une autre entreprise.

II. Positionnement de l'entreprise Prochèque Nord par rapport à une démarche RSE

Étant donné que des actions en faveur de la RSE ont été mises en place au sein de l'entreprise Prochèque Nord (A), l'avis des collaborateurs a été récolté (B) afin de pouvoir en tirer des conclusions quant aux freins et aux améliorations à envisager (C).

A. La mise en place d'actions en faveur de la RSE

1. Les actions du Groupe Tessi

Depuis 2010, nous faisons partie du groupe international Tessi (*cf annexe 1 : Présentation de l'entreprise Prochèque Nord*) engagé en matière de RSE.

L'objectif du Groupe est d'allier développement technologique, croissance économique et valorisation du capital humain en ancrant dans la culture d'entreprise une triple responsabilité, à l'égard des collaborateurs, des fournisseurs et de l'environnement.

Pour renforcer sa démarche RSE dans un esprit de développement responsable et durable, Tessi a adhéré au pacte mondial des Nations Unies en janvier 2011.

Au travers de ce pacte, Tessi s'engage à communiquer annuellement sur ses avancées en matière de développement durable et à respecter dix principes fondamentaux, basés sur les droits de l'homme, les normes de travail et de l'environnement et la lutte contre la corruption.

Tessi a élaboré une charte développement durable (*cf annexe 2 : Charte développement durable du groupe TESSI*) afin de formaliser ses engagements et pour que les collaborateurs puissent s'y référer et s'y conformer en toute circonstance. De plus, le code éthique est inscrit dans le règlement intérieur pour impliquer tous les collaborateurs dans la démarche RSE.

Pour finir, en 2018, le Groupe a réalisé le bilan carbone de ses activités afin de mieux maîtriser et réduire ses émissions.

2. Qu'en est-il de Prochèque Nord ?

L'entreprise Prochèque Nord a décidé de réellement s'investir dans la RSE depuis septembre 2018. Ce fut au départ une initiative personnelle de la Responsable Qualité, désireuse d'impliquer l'entreprise dans des actions plus responsables, persuadée des nombreux avantages que la RSE apportent notamment en termes d'image, d'engagement et de bien-être.

Le Groupe Tessi étant déjà impliqué dans la démarche, elle savait que ses propositions de projet en faveur de la RSE au sein du centre de Roubaix seraient bien accueillies.

Nous avons donc mis en place depuis septembre 2018 plusieurs démarches RSE.

a) *Le Cleanup Day*

Le samedi 15 septembre 2018, Prochèque Nord a participé au « Cleanup Day », la journée mondiale du nettoyage de notre planète.

À cette occasion, la ville de Roubaix proposait le ramassage des déchets abandonnés de quatre sites, dont le Couvent des Clarisses, et à l'issue de la matinée les participants étaient invités à un pot et bénéficiaient d'une visite guidée du site dans le cadre des journées européennes du patrimoine.

La participation au « Cleanup Day » a pour but de sensibiliser les collaborateurs et de provoquer une prise de conscience et de responsabilité face aux conséquences de la pollution environnementale, mais également de les impliquer et de les rassembler lors d'un moment convivial autour d'une cause commune car nous sommes tous concernés par la dégradation écologique et ce que nous laisserons aux générations futures.

Malheureusement, nous n'avons eu aucun volontaire à part les personnes du service Qualité pour y participer. À mon sens, il y a eu un manque de communication au sein du centre qu'il faudra améliorer l'année prochaine pour augmenter le nombre de participants.

En revanche, notre contribution à ce type d'événement permet de nous donner une certaine visibilité et ainsi d'améliorer l'image de notre entreprise sans aucune contribution financière en raison du caractère bénévole de ces démarches.

b) La semaine européenne pour l'emploi des travailleurs handicapés

Du 19 au 25 novembre, à l'occasion de la semaine européenne pour l'emploi des travailleurs handicapés, nous avons mis en place des animations ainsi que des petits ateliers de sensibilisation au handicap :

Un challenge avec des lots à gagner a été organisé, il s'agissait de retrouver le handicap de sept personnalités connues.

Un mur d'expression avec une nouvelle question chaque jour a été installé en salle de pause pour laisser les collaborateurs s'exprimer (Exemples de questions : « Qu'attendez-vous de la politique handicap de notre entreprise ? », « Par quel moyen ou support souhaiteriez-vous que l'on communique sur nos actions handicap ? »).

Des projections sous forme de court métrage ont été diffusées sur nos écrans de production.

Et pour finir, nous avons fait appel à l'organisme HandiExpeRH pour la mise en place de deux ateliers de découverte et de sensibilisation. Il s'agissait d'un atelier de conseil et de prévention aux troubles musculo-squelettiques (TMS) animé par un ergonome ainsi qu'un Quizz interactif sur les différentes situations de handicap présenté par une consultante en ressources humaines.

Des stylos à l'effigie de l'entreprise avec la citation « construisons avec nos différences » étaient remis pour chaque participation.

En termes de coûts, cette semaine du handicap est revenue à 1300 euros pour la demi-journée d'intervention de HandiExpeRH et à 500 euros pour l'achat des stylos personnalisés.

En contrepartie, les effets recherchés sont une ouverture d'esprit de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, la découverte du handicap parfois invisible, lever les préjugés et inciter l'empathie, la bienveillance et la tolérance envers les autres.

D'autre part, le retour des collaborateurs grâce au mur d'expression est important, il permet d'obtenir leur avis pour qu'on puisse améliorer par la suite la prise en compte du handicap au sein de notre entreprise.

Pour finir, les conseils donnés lors de l'atelier de prévention, s'ils sont appliqués, peuvent réduire les troubles musculo-squelettiques et donc réduire les coûts liés aux accidents de travail sur le long terme.

Comme la plupart des actions en faveur de la RSE, la rentabilité de celles-ci est difficile à établir, du moins à court terme, car les bénéfices à en tirer ne sont pas « matériels ».

c) Les fêtes de fin d'année

Pour les fêtes de fin d'année, un concours « pull de Noël » ainsi qu'un marché de Noël ont été organisés au sein du centre.

Le concours s'est déroulé sur une journée, tous les collaborateurs étaient invités à porter leur « pull de Noël » préféré et à se prendre en photo. Les personnes ayant les pulls les plus originaux remportaient des lots. De nombreux collaborateurs ont joué le jeu, ce qui a permis d'apporter une ambiance joyeuse et chaleureuse.

La mise en place de ces animations n'a engendré aucun coût financier pour l'entreprise.

En effet, les lots à remporter lors des concours étaient des cadeaux fournisseurs offerts lors de nos commandes de fournitures et le marché de Noël a permis à certains petits commerçants locaux de se faire connaître.

d) La semaine européenne du développement durable

Du 30 mai au 5 juin 2019, à l'occasion de la semaine européenne du développement durable nous avons mis en place plusieurs actions en faveur de l'environnement.

- La « grainothèque »

Nous avons aménagé une « grainothèque » pour l'échange et l'emprunt gratuit de semences en tout genre notamment de carottes, tomates, laitues, épinards ou fleurs. Il s'agit d'une boîte en carton avec des petits sachets qui permet aux collaborateurs

d'apporter et d'échanger leurs graines une fois séchées et récupérées de leurs anciennes semences.

Le partage est une manière économique, libre et solidaire de conserver et d'entretenir la biodiversité de notre environnement. Le concept qui nous a coûté seulement 25 euros a plu, dès le premier jour toutes les graines sont parties, les résultats seront par la suite à constater sur le long terme.

- *La borne « ÉcoMégot »*

Une borne de récolte des mégots de cigarettes a été installée. Les mégots sont ensuite récupérés par ÉcoMégot, une structure de l'économie sociale et solidaire, chargée de les mélanger et de les broyer avec d'autres déchets dangereux pour alimenter et chauffer les fours de cimenterie.

Cette initiative qui revient à 70 euros par mois, permet de lutter contre la pollution et par conséquent, améliorer notre image ainsi que notre engagement environnemental. En effet, un mégot met jusqu'à douze ans pour se dégrader et contient au moins 7 000 composés chimiques.

- *La distribution de gobelets réutilisables*

Ensuite, nous avons distribué à chaque collaborateur un gobelet réutilisable à l'effigie de l'entreprise pour l'utilisation des machines à café et des fontaines à eau. Passer d'un bien jetable à un bien durable contribue à préserver l'environnement, à réduire la production de déchets de l'entreprise et à baisser les coûts liés à l'achat des gobelets jetables.

C'est également une manière d'anticiper la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte qui interdit la vente et la distribution des gobelets, verres et assiettes en plastique au 1er janvier 2020. L'objectif est de moins polluer car le plastique met des dizaines d'années à disparaître dans la nature et est souvent associé à des produits toxiques.

En termes de coûts, l'achat de 500 gobelets réutilisables nous est revenu à 200 euros. Le retour sur investissement se fera au bout de 3 mois car nous consommons chaque mois 3000 gobelets jetables ce qui revient à 75 euros par mois pour l'entreprise.

e) *Le plan de mobilité*

Le Plan de mobilité ou Plan de Déplacements des Entreprises est un ensemble de mesures qui vise à rationaliser l'organisation des déplacements liés à l'activité de l'entreprise dans le but de diminuer les émissions polluantes et réduire le trafic routier en favorisant l'usage des modes de transport alternatifs à la voiture individuelle. Cela concerne tout autant le transport de marchandises, les trajets domicile-travail que les déplacements professionnels des collaborateurs, des clients et des visiteurs.

La mise en place du plan de mobilité au sein de notre entreprise, qui aura lieu en septembre 2019 a pour but de réduire le stress des collaborateurs sur les routes ainsi que le nombre de retards et d'accidents, de baisser les coûts liés aux déplacements professionnels, de dynamiser la culture de l'entreprise autour d'un projet fédérateur en favorisant le dialogue social mais aussi de valoriser notre image grâce à un engagement dans une démarche citoyenne et responsable.

Elle permet également d'anticiper la réglementation promise au durcissement.

Or, l'article 51 de la Loi sur la transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) dispose que les entreprises implantées dans le périmètre d'un plan de déplacements urbains et ayant plus de 100 travailleurs sur un même site doivent élaborer un plan de mobilité pour améliorer la mobilité de son personnel à compter du 1^{er} janvier 2018.

C'est pourquoi, à mon sens cette démarche présentée au sein de l'entreprise comme une démarche qui relève de la RSE ne l'est plus depuis le 1^{er} janvier 2018 en raison de son obligation légale.

Très peu d'entreprises mettent en place ce plan de mobilité pour le moment car en cas de non-respect de cette obligation, la loi prévoit uniquement une perte de soutien technique et financier de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), chargée d'accompagner les organisations et les particuliers vers la transition énergétique.

f) *Le Projet Voltaire*

Le Projet Voltaire est un outil d'entraînement en orthographe qui s'adapte aux différents niveaux des personnes afin de garantir un apprentissage ciblé et efficace.

Prochèque Nord étant prestataire de services, la légitimité client passe prioritairement par la qualité de la relation et donc un écrit sans fautes est incontournable dans le lien de confiance que nous construisons avec nos clients lors des échanges par courriels ou bien par courriers pour être crédible.

Le Projet Voltaire permet de répondre à cet objectif client, tout en associant un réel bénéfice pour nos collaborateurs, car le certificat obtenu à la fin de la formation est valorisable sur le CV. Quel que soit notre niveau ou notre profession, l'orthographe nous concerne tous. Le Projet Voltaire sera mis en place à partir de septembre 2019 sur la base du volontariat.

Une fois encore, la frontière entre démarche en faveur de la RSE et respect de l'obligation légale est mince car c'est un projet fédérateur, créateur de valeur pour tous qui permet d'incarner la politique d'employabilité, en revanche, il peut se financer avec l'aide des Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) et donc rentrer dans le seuil de contributions obligatoires des entreprises en matière de formation.

B. La perception de la RSE par les collaborateurs de Prochèque Nord

1. Réalisation d'un questionnaire d'enquête

Afin de connaître les attentes des collaborateurs en matière de RSE, j'ai élaboré un questionnaire d'enquête que j'ai ensuite diffusé en version papier au sein de l'entreprise (*cf annexe 3 : Questionnaire RSE*).

J'ai fait ce choix pour avoir un maximum de réponses en raison des différents postes existants au sein du centre. En effet, tous les collaborateurs n'ont pas d'adresse électronique ou accès à un ordinateur sur leur poste de travail, comme le service numérisation ou préparation chèques et documents, ce qui représente plus de 40% du personnel.

Le dépouillement et l'analyse des résultats est plus long qu'un questionnaire en ligne mais cela m'a permis d'obtenir un plus grand échantillon, donc plus représentatif.

Le questionnaire a été distribué à l'ensemble des collaborateurs qui avaient un délai d'une semaine pour répondre.

J'ai ensuite élaboré une base de données sur Excel afin d'analyser les résultats (*cf Pièce jointe remise avec le mémoire : Base de données*).

2. Analyse des résultats

a) Les caractéristiques de la population étudiée

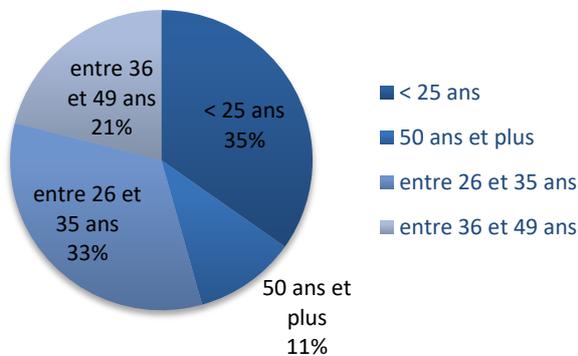
La population étudiée est l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise Prochèque Nord.

L'échantillon sera composé de tous les collaborateurs, tous postes confondus, présents lors de l'enquête, ce qui exclut ceux qui étaient en congés ou absents (13,5% de l'effectif total) mais également ceux qui ne sont pas présents sur le centre mais en assistance technique directement chez le client (8,7% de l'effectif total).

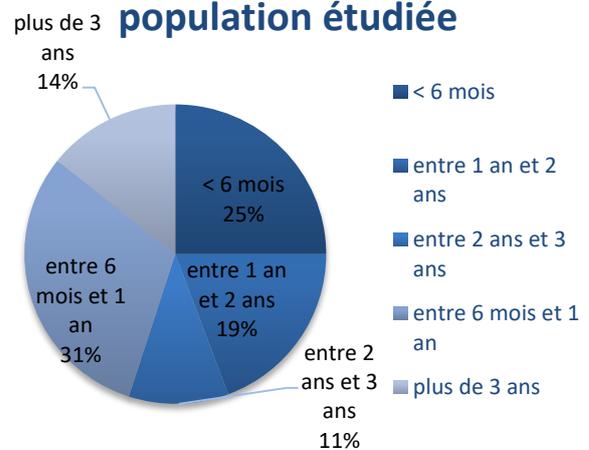
283 questionnaires ont donc été distribués pour un taux de réponse de 49,5%.

L'effectif total de l'enquête est de 140 personnes et il est composé à 67,3% de femmes.

Répartition des âges de la population étudiée



Ancienneté de la population étudiée



35% des collaborateurs ont moins de 25 ans et 33% ont entre 26 et 35 ans.

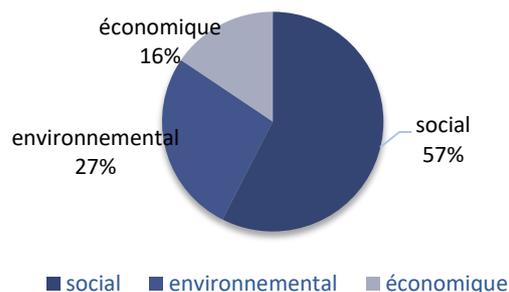
14% travaillent chez Prochèque Nord depuis plus de 3 ans et 31% ont une ancienneté qui varie entre 6 mois et 1 an.

b) Comment est perçue la RSE ?

Pour la question « Selon vous, la RSE serait... ? » plusieurs réponses étaient possibles. La majorité des personnes associe la RSE au renforcement de la satisfaction au travail et à l'identification des salariés aux valeurs de l'entreprise, à la maîtrise des risques sur l'environnement mais aussi à une démarche qualité.

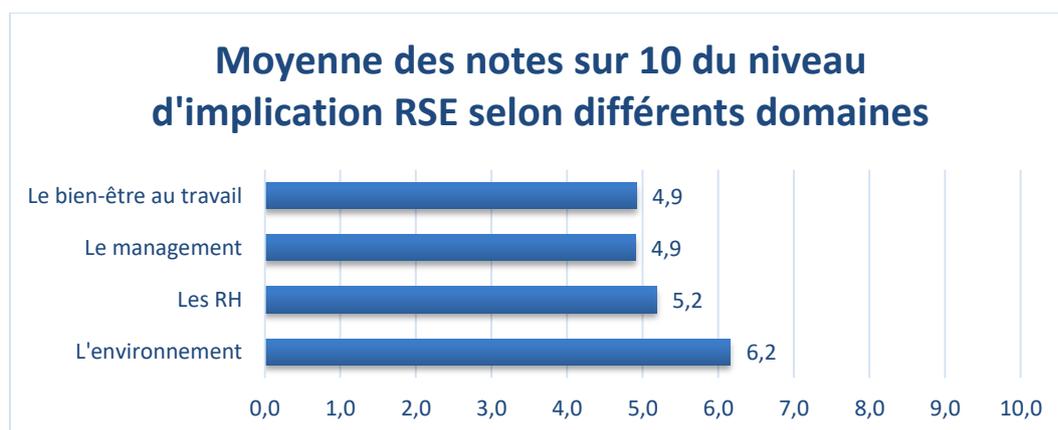
En revanche, 2 personnes sur 140 c'est à dire seulement 1,4 % de l'effectif considèrent la RSE comme une contrainte.

L'axe du triptyque RSE sur lequel l'entreprise devrait se pencher en priorité



D'après 57% des collaborateurs, l'entreprise devrait se pencher en priorité sur l'axe social du triptyque de la RSE.

42% pensent que c'est la direction qui doit s'investir le plus dans la RSE et 14% pensent que c'est au service des ressources humaines.



En moyenne, la note de 5,2 sur 10 a été donnée pour le niveau d'implication du service des ressources humaines en termes de RSE au sein de l'entreprise Prochèque Nord.

De plus, 65% des collaborateurs ne se sentent pas mis à contribution dans les démarches RSE de l'entreprise et 52% souhaiteraient l'être davantage. Parmi eux, 19% le souhaitent dans le but de faire progresser l'entreprise et 16% afin de pouvoir proposer des idées.

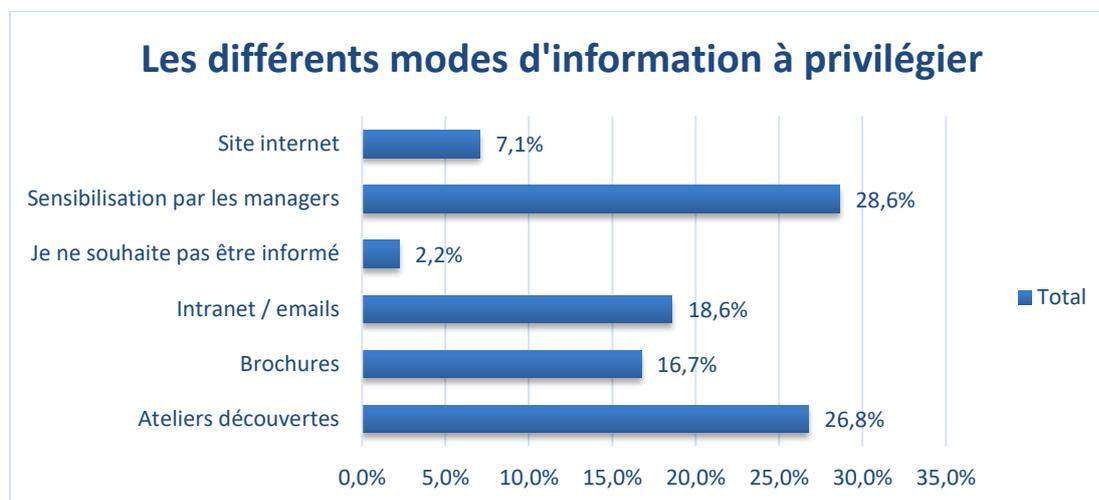
c) La communication interne

64% des personnes interrogées ne connaissaient pas la RSE avant de répondre au questionnaire.

C'est le cas pour 69% des collaborateurs qui ont entre 36 et 49 ans contre 60% pour les plus de 50 ans. On ne constate pas vraiment de lien avec l'âge car c'est également le cas pour 61% des moins de 25 ans.

11% des personnes interrogées pensent que l'entreprise ne réalise pas d'actions en faveur de la RSE.

Le niveau d'information à propos des actions en faveur de la RSE mises en place par l'entreprise recueille la note de 1,8 sur 5. Les collaborateurs ne s'estiment donc pas suffisamment informés.



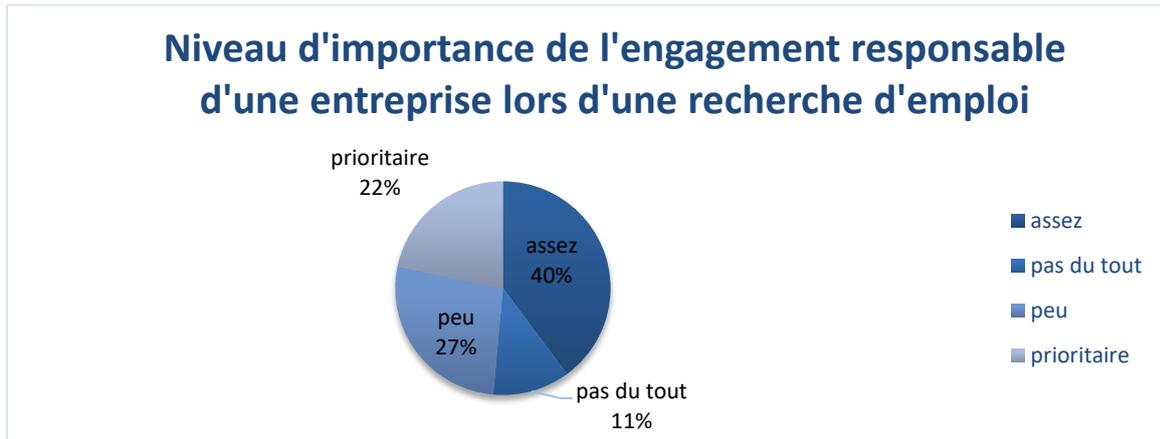
Les canaux de communication qui seraient à privilégier d'après l'enquête sont les ateliers de découvertes et la sensibilisation par les managers. En revanche, 2% des personnes ne souhaitent pas être informées.

d) La RSE et la motivation des salariés

La RSE permet à 68,4% des collaborateurs d'augmenter leur motivation et leur implication dans leur travail. Cela semble avoir plus d'impact sur les femmes, en effet, 70% affirment qu'une entreprise engagée augmente leur motivation et leur implication au travail contre 65% des hommes.

La RSE augmente moins la motivation des plus de 50 ans, 40% d'entre eux ont répondu « non » à la question : « Une entreprise engagée dans des actions de RSE augmente-t-elle votre motivation et votre implication dans votre travail ? », contre seulement 27% pour la catégorie « entre 26 et 35 ans ».

e) *Un critère de choix*



Lors d'une recherche d'emploi, une entreprise socialement responsable est un critère de choix « prioritaire » pour 22% des interrogés et « assez prioritaire » pour 40% d'entre eux. En revanche, pour 11% des personnes cela n'a aucun impact sur leur recherche d'emploi.

La prise en compte de l'équilibre vie privée-vie professionnelle semble être un critère important ; 33% de la population étudiée serait prête à accepter un salaire inférieur de 5% (et 11% inférieur de 10%) en faveur d'une entreprise qui propose le télétravail et l'aménagement des horaires de travail.

Contrairement aux idées reçues, on peut constater que cela impacte légèrement plus les hommes que les femmes. En effet, 13% des hommes sont prêts à accepter une baisse de salaire de 10% contre 11% des femmes.

29% des collaborateurs, dont 32% qui ont entre 26 et 35 ans, pourraient accepter un salaire inférieur de 5% en faveur d'une entreprise qui investit dans le bien-être de ses salariés. Les moins intéressés par un environnement de travail agréable, des zones dédiées à la détente ou des incitations à l'activité sportive sont les « plus de 50 ans » (73%).

La catégorie d'âge « entre 26 et 35 ans » est également celle qui est la plus attirée par les entreprises impliquées dans le plan de carrière de leurs salariés, 32% d'entre eux accepteraient un salaire inférieur de 5%.

17% des collaborateurs entre 36 et 49 ans, quant à eux, accepteraient un salaire inférieur de 10%. Or, la catégorie la moins intéressée est aussi celle des « plus de 50 ans » (73%).

Cependant, le critère environnemental ne semble pas être une priorité, 82% des personnes n'accepteraient pas un salaire inférieur en faveur d'une entreprise plus soucieuse de l'environnement.

C. Les freins et améliorations possibles pour une démarche RSE effective

1. Les limites de la démarche RSE actuelle

a) Les freins perçus par le service Qualité

Il n'y a pas de service ou de référent RSE, c'est le service Qualité composé de deux personnes qui gère cette partie.

D'après leurs témoignages, elles manquent de temps et d'aide pour l'élaboration des projets RSE.

Ensuite, il y a également des freins au niveau du budget. En effet, la situation financière de l'entreprise est difficilement prévisible en amont car nous sommes prestataires de services et dépendants de la demande du client et de la durée de ses contrats. Il est donc compliqué d'anticiper à l'avance le budget qui pourrait être alloué lors de certains événements, par exemple la semaine européenne du développement durable.

b) L'impossibilité de mettre en place le télétravail

Le télétravail est devenu une priorité des politiques RSE en raison de son impact positif aussi bien sur le bien-être des salariés que sur l'environnement.

D'après l'enquête de l'Obergo : « Impact du télétravail 2018 », il permettrait aux salariés de gagner en qualité de vie en réduisant le stress et la fatigue liés aux déplacements et aux nuisances sonores sur le lieu de travail. En envisageant cette solution, même partiellement, il rend possible une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

Le télétravail est aussi bénéfique pour l'entreprise. En effet, il permet de baisser certains coûts liés au poste de travail dans les locaux de l'entreprise, d'améliorer la productivité des salariés et de réduire l'absentéisme.

Pour finir, il contribue également à réduire les émissions de CO2 de l'entreprise, du moins celles émises par les salariés lors du trajet domicile - lieu de travail et entraîne une diminution des surfaces de bureaux qui induit par exemple une baisse des dépenses de climatisation. En revanche, « bien que les entreprises aient la volonté de mettre en place du télétravail à travers une justification de type environnemental, cette dimension n'est que secondaire pour les salariés en télétravail, passant après des considérations de bien-être et de gain de temps » (Nadel, 2013).

Or, les procédures ainsi que l'organisation de travail au sein du centre rendent impossible la mise en place du télétravail pour la plupart des postes (cf annexe 1 : présentation de l'entreprise).

En raison du manque de contrôle des salariés et pour la sécurité des données, mais également parce que le traitement des documents nécessite d'être présent sur le centre pour pouvoir les numériser. C'est aussi le cas pour le traitement des chèques qui nécessite, en plus, le respect de certaines procédures. En effet, la production se fait à jour-j, c'est-à-dire qu'aucun chèque ne doit être en attente pour le lendemain, il n'y a pas de retard possible, ils doivent être traités dès leur réception sur le centre.

Permettre le télétravail seulement sur certains postes, notamment ceux sur écrans connectés, pourrait créer un sentiment de frustration pour les autres.

c) Les directives du Groupe imposées

Le Groupe Tessi nous impose certaines restrictions qui peuvent nous limiter dans nos propres démarches RSE.

Par exemple, dans le cas de l'embauche sur le long terme dans le but d'intégrer durablement la personne dans l'entreprise. La forme d'emploi durable, c'est-à-dire, le contrat à durée indéterminé (CDI) est très peu utilisé, seulement 24% du personnel est embauché en CDI.

En effet, le nombre de CDI que nous pouvons proposer est limité et l'accord du Groupe est obligatoire.

Étant prestataire de services, par conséquent dépendant de la demande ainsi que de la durée de nos contrats clients, nous avons besoin de flexibilité, ce qui justifie le recours aux contrats à durée déterminée (CDD) sur le motif du surcroît temporaire d'activité.

Ce recours à l'emploi précaire peut mettre en péril le capital humain de l'entreprise. Nous sommes obligés de nous séparer des bons éléments lorsque l'on arrive au terme des renouvellements possibles autorisés.

Effectivement, en cas d'accroissement temporaire d'activité de l'entreprise, le CDD n'est renouvelable que 2 fois dans la limite d'une durée maximale de 18 mois (Art L1243-13 du C.trav).

Depuis l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017, la priorité de fixation du nombre de renouvellements autorisés est accordée à la convention ou l'accord de branche. En revanche, à défaut de fixation du nombre de renouvellement dans la convention ou l'accord de branche, le nombre de renouvellement est fixé à deux, ce qui est le cas pour Prochèque Nord.

En conséquence, si une personne excelle dans son travail, nous sommes contraints d'attendre la fin du délai de carence qui correspond au tiers de la durée du contrat de travail (renouvellement inclus) pour pouvoir la réembaucher, si bien sûr la personne n'a pas eu entre temps d'autres opportunités professionnelles.

Ce qui implique également de former continuellement de nouvelles personnes.

2. Les améliorations à envisager

En fonction des résultats de l'enquête et des échanges que j'ai pu avoir avec la Responsable du service Qualité qui gère la partie RSE, certaines améliorations sont, à mon sens, à envisager.

a) Améliorer la communication interne

Premièrement, il serait judicieux d'améliorer la communication interne autour du sujet car 64% des collaborateurs ne connaissaient pas le concept avant de répondre le questionnaire et 10% d'entre eux pensent que l'entreprise ne réalise pas de démarches RSE. Il est également ressorti que la plupart des collaborateurs se sent mal informé sur les actions qui sont mises en place.

La méthode d'information généralement utilisée est l'envoi de courriels aux responsables, chargés par la suite de transmettre l'information dans leur service et la publication de post sur le réseau social d'entreprise.

Le réseau social d'entreprise peut être un outil effectif au service de la démarche RSE en dynamisant le dialogue social et mobilisant les collaborateurs autour de projets concrets. Prochèque Nord dispose d'un réseau social interne d'entreprise « Yammer » depuis janvier 2019.

En revanche, il est très peu utilisé (25 membres seulement) et certains collaborateurs ne connaissent pas son existence. Il conviendrait donc de populariser son utilisation pour pouvoir l'utiliser comme un réel outil d'information.

Il faut aussi trouver un équilibre entre l'usage de cette plateforme collaborative et les autres formes classiques de communication et d'information car les collaborateurs de l'entreprise qui n'ont pas de poste informatique n'y ont pas forcément accès.

À mon sens, nous devrions également insister davantage sur l'affichage en amont pour informer l'ensemble du personnel des différents événements à venir en lien avec la RSE ou les nouvelles démarches mises en place. Par exemple, placarder des affiches au sein du centre, diffuser l'information sur les écrans de production, créer et mettre à disposition des « flyers » et/ou créer une revue mensuelle consacrée à ce sujet.

D'après l'enquête que j'ai réalisée au sein du centre, les méthodes de sensibilisation à privilégier sont les ateliers de découvertes comme ceux réalisés lors de la semaine du handicap ainsi que la sensibilisation par les managers. Peut-être faudrait-il former le personnel encadrant sur la RSE afin qu'ils puissent développer le concept au quotidien au sein de leur équipe ?

b) Améliorer l'organisation

Comme évoqué précédemment dans la première partie, la fonction RH s'est démontrée être un acteur majeur dans la mise en place d'une démarche RSE effective. C'est pourquoi il est important que le service RH de l'entreprise s'implique davantage dans la démarche en intégrant au quotidien dans sa gestion le concept de

GRH responsable et en s'associant avec le service Qualité qui, actuellement, gère seul la partie RSE.

Ensuite, nous avons pu constater que 65% des collaborateurs ne se sentent pas impliqués dans la démarche RSE de l'entreprise et 52% souhaiteraient l'être davantage. À cet égard, nous devrions impliquer l'ensemble du personnel en collectant leurs idées et leurs avis afin de satisfaire au mieux toutes les parties prenantes de l'entreprise. Cette collecte d'information pourrait prendre la forme de questionnaires d'idées, de petits sondages réalisés sur « Yammer », le réseau social d'entreprise ou de groupe de travail et d'échange.

S'appuyer sur le savoir-faire et la connaissance des collaborateurs en lançant un projet d'entreprise autour de la mise en œuvre de la RSE permettrait à Prochèque Nord de devenir autonome dans la construction de sa démarche et d'en faire un véritable projet fédérateur et mobilisateur.

Des salariés volontaires et impliqués souhaitant devenir acteurs de ce changement organisationnel porteur de progrès social et environnemental pourraient apporter leur soutien au service Qualité qui, actuellement, gère seul la partie RSE.

Pour finir, il faudrait allouer un véritable budget annuel RSE afin de pouvoir organiser et prévoir de manière pérenne les différentes actions possibles à mettre en place.

Conclusion

Ce mémoire avait pour ambition de mesurer l'impact de la mise en place d'une démarche RSE sur la fonction RH et par conséquent quel était son rôle.

Il semble évident que la fonction RH ne portera jamais à elle seule toute la RSE car elle ne couvre pas entièrement la partie économique et environnementale. En revanche, grâce à sa position stratégique et transversale nous avons pu constater que le service des ressources humaines est à même de pouvoir amener et superviser ce changement organisationnel de par la formation et la communication mais également en raison des enjeux similaires qui animent aussi bien la GRH que le volet social de la RSE.

De plus, nous avons pu constater qu'en fonction de l'évolution de la législation, la RSE évolue elle aussi. Lorsqu'une entreprise se contente uniquement de satisfaire à ses obligations légales, elle ne fait pas preuve de responsabilité.

Néanmoins, nous avons également observé que même si le lien entre performance sociale et performance financière est difficilement mesurable, la RSE se révèle être, à son tour, un réel levier d'amélioration pour la GRH.

Ces recherches nous permettent d'établir l'existence d'un lien entre GRH et RSE qui fonctionne comme un cercle vertueux.

Pour finir, l'enquête que j'ai pu réaliser au sein de Prochèque Nord a permis de connaître les attentes réelles des collaborateurs en matière de RSE. L'analyse et les préconisations tirées de cette enquête offre la possibilité à l'entreprise d'envisager, en toute connaissance de cause, les améliorations qu'elle souhaite mettre en place.

Bibliographie

AFNOR (2006), Doc DDRS80, relatif à la définition du périmètre de la RSE dans le cadre de l'élaboration de la norme ISO 26000.

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (2016), « 10 questions sur la qualité de vie au travail » sur www.anact.fr.

Article L1243-13 du Code du travail.

Article L.2312-30 du Code du travail.

Article L.2328-2 du Code du travail.

Article L. 6321-1 du Code du travail.

Articles L. 5212-1 et suivants du Code du travail.

Ambler T. et Barrow S. (1996), « The employer brand », *The Journal of Brand Management*, vol. 4, p. 185-206.

Barthe N. et Belabbes K. (2016), « La GRH socialement responsable : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE », *Management & Avenir*, n°83, p. 95-113.

Beaupré D., Cloutier J., Gendron C., Jiménez A. et Morin D. (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de psychosociologie*, Vol XIV, p77-140.

Blau P.M. (1964), « Exchange and Power in Social Life », John Wiley & Sons, New York-Londres-Sydney.

Blau P.M. (1968), « Interactions : social exchange. SILLS D.L. (ed.) », *International Encyclopedia of the Social Sciences*, New York, Macmillan and The free Press, vol 7, p. 452-458.

Bowen H.R. (2013), « Social responsibilities of the businessman », *University of Iowa Press*, p. 3-150.

Chun J.S., Shin Y., Choi J.N. et Kim M.S., (2011), « How Does Corporate Ethics Contribute to Firm Performance? The Mediating Role of Collective Organizational

Commitment and Organizational Citizenship Behavior », *Journal of Management*, n°20, p. 1-25.

Commission Européenne (2011), « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie pour l'UE pour la période 2011-2014 », *Bruxelles*, p7.

Commission Européenne (2001), « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises : Livre vert », *Emploi & affaires sociales*.

Décret n° 2009-560 du 20 mai 2009 relatif au contenu et à la validation des accords et des plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés (J.O. 21 mai 2009).

De Menthon S., « La Responsabilité Sociale des Entreprises », septembre 2011, Rapport de la Mission confiée à Sophie de Menthon par Monsieur Xavier Bertrand Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé.

Dutton J.E., Dukerich J.M. et Harquail C.V. (1994), « Organizational Images and Member Identification », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, p. 239-263.

Freeman R. E. (1984), « Strategic Management: A Stakeholder Approach », Pitman, Boston.

Friedman M. (1970), « The social responsibility of business is to increase its profits », *New York Times Magazine*, September, 13, p. 32-33, 122, 124, 126.

Frooman J. (1999), « Stakeholder Influence Strategies », *Academy of management review*, vol.24, n°2, p. 191-205.

Giuliano R. (2012), « Performance financière versus responsabilité sociale dans le secteur cimentier : le cas d'Eternit, une entreprise belge », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 257, p. 13- 22.

Insee (2018), « L'égalité entre les femmes et les hommes est un long chemin », *Insee Analyses Centre-Val de Loire*, n°43.

Jones T. M. (1995), « Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, p. 404-437.

Lasfargue Y. et Fauconnier S. (2018), « Impacts du télétravail 2018 : de plus en plus de qualité et de productivité avec de moins en moins de fatigue et de stress. » Enquête de l'Obergo.

Loi n° 2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009 article 87 (J.O. 18 décembre 2008).

Loi n°2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte (J.O. 18 août 2015).

McWilliams A. et Siegel D. (2001), « Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective », *Academy of Management Review*, vol. 26, n°1, p. 117-127.

Nadel S. (2013), « La Responsabilité sociale de l'entreprise comme forme de justification : quels impacts sur le travail ? », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 11, p. 165 à 179.

Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017, relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail (J.O. 23 septembre 2017).

Organisation internationale de normalisation (2010), « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale », *NF ISO 26000*, X30-026.

Paradas A. (2012), « Chapitre 5. Intégrer la RSE dans la GRH et l'organisation de la PME », *RSE et Développement Durable en PME*, p. 89-113.

Pickle H. et Friedlander F. (1968), « Seven societal criticisms of organizational succes », *Personnel Psychology*, n°20, p. 359-370.

Vanhée L. (2013), « Happy RH. Le bonheur au travail. Rentable et durable », *La Charte Professional Publishing*.

Annexes

Annexe 1 : Présentation de l'entreprise Prochèque Nord

Prochèque Nord est une société par actions simplifiée dans le domaine du secteur tertiaire créée en décembre 2000.

Basé sur Roubaix, nous sommes prestataire de services dans le secteur d'activité du traitement de données et activités connexes.

À sa création, l'entreprise était uniquement spécialisée dans le traitement de chèques, c'est-à-dire la réception, la préparation, la numérisation, le vidéo-codage puis l'archivage des chèques.

Le traitement de chèques passe aussi par la régularisation des anomalies qu'elles soient liées aux machines de numérisation ou bien aux chèques mal renseignés mais aussi par la rédaction de courriers aux clients pour les chèques impayés. Nous en réceptionnons environ 700 000 par jour et la production se fait à jour j, on ne peut laisser des chèques en attente pour le lendemain.

Puis ce savoir-faire métier a été retranscrit pour le traitement de documents. Il peut s'agir par exemple de formulaires d'adhésion d'assurance-vie, de demandes de crédit, de société de jeux. Ce traitement suit le même fonctionnement que pour les chèques et une fois le vidéo-codage réalisé, le document est soit archivé, soit détruit.

En 2010, Prochèque Nord fut racheté par le groupe TESSI, ce qui permet à l'entreprise d'évoluer dans d'autres domaines d'activités, cette fois sur écrans connectés comme la gestion de dossier d'affiliation ou de résiliation mutuelle, de prévoyance ou de retraite complémentaire.

TESSI est un acteur majeur européen du « Business Process Services » c'est-à-dire l'accompagnement et la transformation digitale des entreprises vers plus d'efficacité, d'agilité et de compétitivité. Le groupe est spécialisé en 3 pôles : la digitalisation des processus documentaires, le back office métier ainsi que le marketing et la relation client.

TESSI est proche de ses clients tant sur le plan technique que géographique, son développement est fondé sur un maillage progressif du territoire français en

s'implantant dans de grandes métropoles mais également dans des villes de taille moyenne. Cette stratégie de diversification de son réseau permet aux collaborateurs d'assurer une meilleure qualité de service aux clients ainsi qu'une proximité forte grâce à plus de 85 établissements en France et une implantation dans 11 pays du monde.

Ce rachat a fait passer l'entreprise Prochèque Nord d'une vingtaine de collaborateurs à un effectif qui varie actuellement entre 350 et 400 salariés. Un certain nombre de tâches ont été centralisées au siège de TESSI à Grenoble, comme la partie commerciale, mais également le service juridique et le service paie des ressources humaines. Le groupe nous impose également certaines directives à suivre comme par exemple pour la validation des contrats à durée indéterminée, pour lequel son accord est obligatoire.

Embauchée en contrat de professionnalisation au poste d'assistante administrative RH, je devais collaborer à la bonne gestion administrative et alerter la responsable des ressources humaines ou le directeur de centre des éventuels dysfonctionnements relatifs au respect de la législation du travail.

Plus précisément mes missions principales étaient de gérer :

- l'accueil physique et téléphonique du centre,
- le suivi des absences des salariés et de tous les indicateurs de pilotage des ressources humaines,
- la préparation des éléments nécessaires à l'établissement des contrats et de la paie,
- la mise à jour des tableaux de suivi des entrées et sorties du personnel,
- l'inscription des nouvelles entrées à l'URSSAF et Pôle Santé Travail,
- le suivi et renouvellement des visites médicales,
- l'intégration des nouveaux collaborateurs (visite du centre, explication des consignes de sécurité, lecture du livret d'accueil et quizz de sécurité),
- la passation et le suivi des commandes de fournitures,
- l'aide au recrutement.

tessi

NOTRE CHARTE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Tessi s'engage à :

RÉPONDRE aux besoins et attentes de ses clients par une offre de services personnalisée construite par le dialogue, la qualité de son conseil et son expertise.

ELIMINER ou minimiser dans la mesure du possible les rejets des substances nuisibles pour l'environnement.

SENSIBILISER son personnel au respect de l'environnement et la préservation des ressources naturelles.

PRÉSERVER la confidentialité des données qui lui sont confiées. Chaque collaborateur s'interdit d'utiliser des informations ou biens qu'il pourrait détenir dans le cadre de ses fonctions.

ORGANISER le développement des compétences et la promotion sociale de ses collaborateurs tout au long de leur vie professionnelle.

NOUER des relations de confiance durables avec ses actionnaires, clients et fournisseurs en faisant preuve d'intégrité, de loyauté et de transparence dans sa communication.

SE CONFORMER aux normes de travail internationales afin de garantir des conditions de travail dans lesquelles les droits humains fondamentaux seront obligatoirement respectés.

AGIR contre la corruption sous toutes ses formes.

BÉNÉFICIER d'un environnement de travail sain en respect des dispositions légales relatives à la sécurité et à la protection de la santé sur les lieux de travail.

LUTTER contre les discriminations pour assurer l'égalité des chances et promouvoir la diversité.

ENCOURAGER ses partenaires sous traitants et fournisseurs, à adhérer à ses valeurs et à apporter leur contribution à ses engagements en matière de développement durable.



Retrouvez l'intégralité de notre démarche Développement Durable sur www.tessi.fr

Annexe 3 : Questionnaire RSE

La RSE

Dans le cadre de mes études en Master 2 Ressources Humaines, je rédige un mémoire sur le thème de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) et plus particulièrement sur l'importance du service RH dans ce domaine.

Le sondage ne devrait vous prendre que 5 min et vos réponses resteront totalement anonymes.

Je vous remercie pour votre implication.

1. Sexe :

- Homme Femme

2. Âge :

- < 25 ans
 entre 26 et 35 ans
 entre 36 et 49 ans
 50 ans et plus

3. Ancienneté au sein de l'entreprise :

- < 6 mois
 entre 6 mois et 1 an
 entre 1 an et 2 ans
 entre 2 ans et 3 ans
 plus de 3 ans

4. La RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises dans le but de respecter les principes du développement durable c'est-à-dire être économiquement viable, avoir un impact positif sur la société mais aussi mieux respecter l'environnement. En revanche, entreprendre des démarches responsables ce n'est pas juste satisfaire aux obligations légales mais aller au-delà en investissant davantage dans le capital humain et l'environnement.

Votre entreprise réalise-t-elle des démarches RSE ?

- Oui, certainement
 Oui, je pense
 Non, je ne pense pas
 Non, certainement pas

5. Sur une échelle de 0 à 10, pourriez-vous nous indiquer quel est d'après vous le niveau d'implication de votre entreprise en termes de RSE, dans les domaines suivants ?

L'environnement : ___

Les ressources humaines : ___

Le management : ___

Le bien-être au travail : ___

6. Selon vous la RSE serait... ? (Plusieurs réponses possibles)

- Un outil qui conditionne la performance de l'entreprise
- Le renforcement de la satisfaction au travail et l'identification des salariés aux valeurs de l'entreprise
- La maîtrise des risques sur l'environnement
- La préservation de la réputation de l'entreprise et la valorisation de son image
- Une contrainte
- Une démarche qualité
- Une conviction
- Autre(s), précisez :

7. Estimez-vous être suffisamment informé sur les actions en faveur de la RSE mises en place par l'entreprise ?

(échelle allant de 0 : pas du tout à 5 : tout à fait)

0 1 2 3 4 5

-

8. Comment souhaiteriez-vous être informé sur les actions en faveur de la RSE mises en place dans l'entreprise ?

- Formations
- Ateliers découvertes
- Brochures sur les tableaux d'affichage
- Intranet/ emails
- Information sur le site internet
- Sensibilisation par les managers
- Je ne souhaite pas en être informé
- Autres (veuillez préciser) :

9. Selon vous, sur quel axe de la RSE l'entreprise doit elle se pencher en priorité ?

- Social (valeurs, principe de diversité, égalité homme/femme, amélioration des compétences des salariés actions humanitaires...)
- Economique (recherche de performance, réduction des déchets, recyclage...)
- Environnemental (préservation l'environnement, économie d'énergie, transport collectif, tri du papier...)
- Autre(s), précisez :

10. Selon vous, quel service doit s'investir le plus dans ses démarches ?

- La direction
- Les ressources humaines
- Le service qualité
- Autre(s), précisez :

11. Êtes-vous mis à contribution dans l'action RSE de votre entreprise ?

- oui non

12. Souhaiteriez-vous être davantage impliqué ?

- oui non

13. Si oui, pour quelle(s) raison(s) souhaiteriez-vous être impliqué dans la démarche RSE de votre entreprise ?

- Etre acteur du changement de société
- Etre en phase avec mes valeurs
- Montrer l'exemple
- Etre reconnu
- Faire progresser l'entreprise
- Proposer des idées
- Monter en compétence
- Travailler sur des projets transverses
- Autre(s), précisez :

14. À salaire égal, une entreprise engagée dans des actions de RSE augmente-t-elle votre motivation et votre implication dans votre travail ?

- oui non

15. Dans quelle mesure une entreprise socialement responsable peut être un critère de choix lors de vos recherches d'emploi ?

- Prioritaire
- Assez prioritaire
- Peu prioritaire
- Pas du tout prioritaire

16. Dans quelle(s) mesure(s) seriez-vous prêt(e) à accepter un salaire inférieur en faveur d'une entreprise plus responsable ?

	Inférieur de 10%	Inférieur de 5%	Cela ne m'intéresse pas
Une entreprise soucieuse de l'environnement (tri des déchets, économie d'énergie...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La prise en compte de l'équilibre vie privée/ vie pro (aménagement des horaires, télétravail...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une entreprise qui prône la diversité (promouvoir les profils différents, l'égalité hommes- femmes à tous les niveaux...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La prise en compte du bien-être au travail (un environnement de travail agréable, zone dédiée à la détente, incitation à l'activité sportive, sensibilisation aux risques psychosociaux...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une entreprise qui s'investit réellement dans votre plan de carrière (formation adaptée, possibilité d'évolution, incitation au bilan de compétences ou VAE...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre(s), précisez :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Connaissez-vous le principe de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) avant de faire ce questionnaire ?

oui non