

Quelles pratiques de GRH pour soutenir l'engagement des entreprises dans la démarche RSE

What HRM practices to support the engagement of companies in the CSR approach

KHALDI Siham

Enseignant chercheur
Faculté des sciences Juridiques
Économiques et Sociales
Université Moulay Ismail, Meknès.
Maroc
sihamkhaldi22@yahoo.fr

MAJIDI Fatima-Zahra

Enseignant chercheur
Faculté des Sciences Juridiques
Économiques et Sociales
Université Mohamed 1er, Oujda.
Maroc
fati1998@hotmail.fr

Date de soumission :14/11/2023

Date d'acceptation : 14/12/2023

Pour citer cet article :

KHALDI.S & MAJIDI.F (2023) « Quelles pratiques de GRH pour soutenir l'engagement des entreprises dans la démarche RSE », Revue Internationale du chercheur « Volume 4 : Numéro 4 » pp : 1070-1087

Résumé

Le concept de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs depuis les années 1950. Il porte sur la manière dont les entreprises gèrent leur activité afin de produire un impact positif sur la société. La RSE est considérée comme un projet de changement innovant.

Cependant, une telle démarche requiert des transformations profondes au sein des organisations, justifiant la nécessité d'un processus de conduite de changement pour optimiser, stabiliser et internaliser la responsabilité sociale. La Gestion des Ressources Humaines (GRH) émerge comme un acteur clé de ce changement, catalyseur et garant du succès durable, de la satisfaction au travail, et de l'élévation de la compétitivité de l'entreprise.

Le présent travail cherche explore la relation entre la RSE et les pratiques de GRH, mettant en lumière les mécanismes de conduite de changement par la GRH pour intégrer la RSE dans les pratiques organisationnelles. Elle avance l'idée d'une "GRH socialement responsable" pour répondre aux exigences renouvelées de la RSE.

Mots clés : RSE ; GRH ; Pratiques, GRH socialement responsable.

Abstract

The concept of Corporate Social Responsibility (CSR) has garnered interest from researchers since the 1950s. It focuses on how businesses manage their activities to have a positive impact on society. CSR is regarded as an innovative change project. However, such an initiative requires profound transformations within organizations, justifying the need for a change management process to optimize, stabilize, and internalize social responsibility. Human Resource Management (HRM) emerges as a key player in this change, acting as a catalyst and guarantor of sustainable success, job satisfaction, and enhanced corporate competitiveness. This study explores the relationship between CSR and HRM practices, highlighting change mechanisms through HRM to integrate CSR into organizational practices. It introduces the concept of "Socially Responsible HRM" to meet renewed CSR requirements.

Keywords : CSR; HRM; Practices, socially responsible HRM.

Introduction

Dans un monde complexe, incertain, mouvant et hyper dynamique, les entreprises d'aujourd'hui sont amenées plus que jamais à se réinventer et de trouver de nouvelles formes d'optimisme.

La démarche RSE représente une voie de développement majeure. S'engager dans une démarche RSE reste stratégique pour les entreprises soucieuses de leur pérennité et de leur attractivité. Elle est perçue comme un levier de performance, en plaçant l'entreprise dans une dynamique d'amélioration continue.

La RSE est considérée comme un projet de changement innovant, c'est une nouvelle façon d'envisager l'entreprise et qui leurs incite à prendre en considération les retombées économiques, sociales et environnementales de leurs actions pour s'imposer aux marchés et gagner des parts supplémentaires en toute sécurité.

Toutefois, une telle démarche est impossible sans apporter des changements profonds dans une organisation, d'où la nécessité de la conduite de changement tant que processus permettant l'optimisation, la stabilisation et l'appropriation de la responsabilité sociale des entreprises au sein des organisations.

En effet, L'introduction de la RSE au sein d'une entreprise nécessite une conduite de changement et une cohésion interne permettant à l'entreprise de à prendre en considération les retombées économiques, sociales et environnementales de ses actions pour s'imposer aux marchés et gagner des parts supplémentaires en toute sécurité.

Cette transition d'envergure requiert une planification minutieuse, pour notamment être en mesure de guider les employés et de veiller à ce que chacun réussisse dans ce nouvel environnement de travail. Se préparer aux changements organisationnels et les gérer efficacement, ce sont là les objectifs d'un processus de conduite du changement.

Bref, les tensions nées à l'occasion de l'introduction de la RSE nécessitent des actions de conduite de changement pour faciliter l'adhésion des acteurs à ce projet.

Les attentes envers la GRH ont également été multipliées. L'organisation du travail, la participation, la qualification, mais aussi la santé psychologique liée à la montée en puissance du stress au travail, et l'émergence de nouveaux sujets comme le télétravail, la digitalisation, le développement durable, et la RSE représentent actuellement un vrai défi de la GRH. L'équité, l'employabilité, l'éthique, la reconnaissance et la création de valeurs sont devenus des champs d'action avec lesquels la GRH est journallement confrontée.

La GRH est considéré donc comme un acteur de changement qui doit faire avancer et co-concevoir activement le processus de transformation en tant que promoteur et gage de succès durable pour tous, et de satisfaction au travail, pour positionner l'entreprise en termes de capacité concurrentielle.

Dans ce cadre, le présent travail à visée descriptive se pose la question de recherche suivante : comment définir le lien entre la RSE et les pratiques en matière de GRH ?

Autrement dit quels sont les dispositifs de conduite de changement apportés par la GRH pour permettre l'intégration de la RSE dans les pratiques organisationnelles ?

Nous souhaitons, à travers ce travail, montrer que la démarche RSE exige un renouvellement de la GRH. Nous allons proposer dans le premier paragraphe une définition du concept de « GRH socialement responsable » à travers le cadre conceptuel et théorique du concept RSE.

Et dans un deuxième temps nous allons traiter la reconfiguration de la GRH. En effet l'engagement des entreprises dans la démarche RSE pousse celle-ci à bien réfléchir à la manière d'adapter leurs pratiques et styles de management aux nouvelles exigences des parties prenantes et la GRH reste un levier très puissant pour réussir le projet de la responsabilité sociale des entreprises. De nouvelles pratiques de GRH doivent, donc, être pensées par les entreprises pour soutenir le projet de la RSE.

1. Cadre conceptuel et théorique de la responsabilité sociale des entreprises.

Devant la montée en puissance des préoccupations sociales et environnementales, les entreprises deviennent de plus en plus « responsables ». Au-delà d'être un acteur privilégié du développement économique, de la croissance et de la consommation, elles doivent contribuer au développement des individus et à la préservation de l'environnement.

La création de valeur ne reste pas seulement la seule préoccupation des entreprises mais, on demande à celle-ci d'intervenir sur des thèmes plus larges et d'agir de façon responsable. L'entreprise ne doit pas être considérée seulement comme une unité de production qui combine des facteurs de production pour la réalisation des biens et services vendus sur le marché, mais elle doit prendre en considération l'impact de ses actes sur la société et sur l'environnement.

Il est clair que l'activité principale des entreprises est sources de création de richesses et de progrès techniques et économiques, néanmoins, cette création de richesse pousse les entreprises à utiliser de multiples pratiques socialement et environnementalement irresponsables.

Face à ce dilemme, la responsabilité des dirigeants ne reste pas seulement la recherche d'un profit mais la prise en considération et le contrôle et l'impact de leurs activités sur la société et

sur l'environnement. Donc, en plus de se soucier seulement sur la rentabilité financière, l'entreprise doit aussi prendre en considération ses impacts sociaux et environnementaux.

La conception traditionnelle des entreprises a été remise en cause laissant place à une conception moderne qui exige aux dirigeants des entreprises la prise en considération des externalités sociétales de leurs activités.

L'entreprise va devenir, donc une entreprise responsable qui cherche non seulement à maximiser son profit mais à avoir un impact positif sur la société, et sur l'environnement tout en étant économiquement viable. C'est une entreprise qui cherche toujours à construire un équilibre avec l'aide de ses parties prenantes dans les trois sphères : la sphère économique, la sociale et la sphère environnementale. C'est donc la responsabilité sociétale des entreprises.

Les entreprises qui cherchent à intégrer la démarche RSE dans leurs systèmes de management doivent penser à de nouvelles pratiques et modèles qui ne peuvent pas nuire à l'environnement et à la société, et à la remise en cause de leur business model si l'activité a un impact significatif sur l'environnement pour le rendre compatible avec la lutte contre le changement climatique, la sauvegarde de la biodiversité, le souci de la gestion responsable des ressources et la fragilité du tissu social.

1.1. Vers un essai de définition de la RSE.

Les entreprises qui adoptent le concept de développement durable doivent le penser à travers la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) qui édicte à celles-ci un ensemble de règles et de normes qui s'inscrivent dans ce concept.

Plusieurs scientifiques de l'Union internationale pour la conservation de la nature ont utilisé le concept de développement durable en 1980, puis la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, nommé également rapport Brundtland a popularisé le concept en 1987 par le rapport intitulé « Notre avenir à tous ». Ce dernier a donné la première définition du développement durable : c'est satisfaire les besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs besoins (Aggeri et Godard, 2006 ; Bon, 2009 ; Capron et Quairel, 2016).

Le développement durable essaie de créer un modèle de développement qui prend en considération à la fois l'économie, le progrès social et la protection de l'environnement. L'idée que le bien-être social, l'essor économique et la qualité environnementale sont intimement indissociables, et que, par conséquent, ces trois dimensions ne peuvent pas être considérées séparément constitue l'objectif principale de développement durable.

Le concept de développement durable tente donc de réorienter le développement vers un nouveau modèle qui englobe et, surtout, qui crée des liens entre la société, l'environnement et l'économie.

Si le développement durable est un concept macroéconomique qui concerne l'état, le marché et la société civile, la RSE quant à elle ne vise que les entreprises. C'est le moyen par lequel on intègre les enjeux du développement durable dans un espace microéconomique comme l'entreprise. La RSE est donc la traduction du développement durable au niveau des entreprises (Bon, 2009).

La responsabilité sociale de l'entreprise est un concept plus large et multidimensionnel puisqu'il vise l'équilibre entre trois sphères : l'économique le sociale et l'environnementale. Plusieurs chercheurs en gestion des entreprises se sont intéressés à ce concept, depuis le début des années 1950, et en ont proposé une multitude de définitions (Carroll, 1999) tout en mettant l'accent sur la nécessaire réconciliation entre l'intérêt des actionnaires et les valeurs sociétales. Pour Davis (1960) la RSE correspond à un ensemble de décisions et d'actions prises pour des raisons qui dépassent l'intérêt économique ou technique de la firme. McGuire (1963) a montré par la suite que l'idée de la responsabilité sociétale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, lesquelles vont au-delà de ces obligations.

La responsabilité sociale des entreprises relève donc de la volonté de l'entreprise qui décide de participer à améliorer la société et à rendre l'environnement sain et propre. Cette responsabilité concerne aussi bien les salariés que les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise et qui peuvent avoir un impact sur sa croissance.

Bien que la première responsabilité des entreprises corresponde à la génération des gains, celles-ci peuvent aussi contribuer à la réalisation des projets en faveur de la société et qui contribue à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale dans la stratégie globale de l'entreprise.

L'entreprise doit donc contrôler les impacts de ses actions, ses décisions et ses activités sur l'ensemble des parties prenantes, et adopter un comportement transparent et éthique qui s'inscrit dans les orientations du développement durable.

Pour Dietrich et Pigeyre (2016) La notion de responsabilité sociale traduit la volonté de faire assumer à l'entreprise les conséquences de ses actes vis-à-vis des parties prenantes, qu'elles lui soient liées par des engagements contractuels ou non. Elle va au-delà du respect des obligations

légales et réglementaires pour engager les entreprises dans de nouvelles formes de régulation visant à intégrer la dimension sociale de la mondialisation. ».

Selon Donaldson et Preston (1995), La RSE est basée sur le concept de contrat social entre l'entreprise et ses parties prenantes qui peuvent être directes (clients, fournisseurs actionnaires, salariés) ou indirectes (collectivités locales, administrations, groupes d'intérêt, vecteurs d'opinion, société civile...).

Elkington (1998) avance la notion de « Triple Bottom Line » pour décrire la RES, selon lui la RSE repose sur trois piliers respectivement économiques à travers la recherche de la rentabilité et de la pérennité de l'entreprise, social et sociétal par la quête d'équité sociale et le respect des droits de l'homme, et environnemental par la volonté de protéger l'environnement et de préserver les ressources naturelles.

1.2. Les fondements théoriques de la RSE

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise trouve ses fondements théoriques dans deux grandes approches théoriques et constitutives de la notion de RSE : la prise en compte des parties prenantes et la notion de « triple bottom line » et ceci à travers la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes, la théorie de la dépendance à l'égard des ressources et les théories néo-institutionnelles.

1.2.1 RSE et la théorie de l'agence

La théorie de l'agence analyse la relation d'agence entre les dirigeants et les actionnaires. Elle traite les contrats par lesquels une entité (le principal) fait appel à une autre personne (l'agent) pour réaliser et exécuter, en son nom, une certaine tâche impliquant une délégation de pouvoir de décision à l'agent (relation d'agence) (Jensen et Meckling, 1976 ; Ross, 1973). Or, Le succès de ce type de relation repose sur le système d'information entre les deux parties et surtout de l'attitude des dirigeants face à l'information qu'ils détiennent. L'information demandée par les actionnaires, et diffusée par les dirigeants, joue un rôle déterminant dans le contrôle des décisions de ces derniers.

Par la suite, la relation d'agence a été élargie à l'ensemble des parties prenantes en considérant que les actionnaires (shareholders) ne sont pas les seuls concernés par l'activité de la firme, mais il y'a d'autres acteurs (stakeholders), qui peuvent être influencé par les actions de l'entreprise et subir en cas de mauvais fonctionnement de l'entreprise des impacts négatifs et des préjudices (Hill et Jones).

La responsabilité de l'entreprise et donc des dirigeants, et qui sont en relations contractuelles explicites ou implicites avec plusieurs catégories d'acteurs tels que les actionnaires, les créanciers, mais aussi les salariés, les clients ou consommateurs, les fournisseurs, les collectivités, les ONG et autres, consiste à bien gérer les diverses attentes de ces parties de façon équilibrée car ces derniers peuvent exercer un contrôle permanent et surveiller l'activité de l'entreprise et sa stratégie sociétale.

Dans cette approche, les parties prenantes influencent les décisions stratégiques des dirigeants et ces derniers doivent leur rendre comptes sur la façon dont ils ont pris en compte leurs attentes. Un contrat social implicite sert de cadre à la diffusion d'informations, et à la consultation des parties prenantes.

1.2.2 La responsabilité sociale et la théorie des parties prenantes ou « stakeholders »

Selon Freeman, tout groupe ou personne ne pouvant influencer ou être influencé par l'activité d'une entreprise est considéré comme parties intéressées ou parties prenantes. On distingue généralement trois types de parties prenantes, les parties prenantes primaires directement impliquées dans le processus productif (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs), les parties prenantes secondaires ayant des relations reposant sur un contrat implicite avec l'entreprise (ONG, collectivités territoriales...) et les parties prenantes muettes (la faune et la flore).

La théorie des parties prenantes est fondée sur une vision pluraliste de l'entreprise. Celle-ci est considérée comme une organisation ouverte sur son environnement. Elle défend une vision partenariale de l'entreprise en opposition avec la vision actionnariale classique. La nouvelle culture d'entreprise est orientée vers le bénéfice global plutôt que le simple profit des dirigeants et des actionnaires. L'entreprise doit donc être responsable et attentive aux attentes et préoccupations de ses parties prenantes.

1.2.3 La théorie de la dépendance à l'égard des ressources et la RSE

J. Pfeffer et G.R. Salancik (1978) sont les auteurs de référence de cette théorie. Selon ces auteurs, l'entreprise ne peut pas être envisagée en dehors de son environnement et par conséquent sa pérennité dépend largement de sa capacité à gérer ses relations avec cet environnement.

Cette théorie part du constat selon lequel l'entreprise a toujours besoin d'un ensemble de ressources qui sont contrôlées par son environnement et c'est ce qui justifie la prise en compte des parties prenantes notamment celles dont les actions pourraient mettre en péril la vie de l'entreprise.

1.2.4 Les théories néo-institutionnelles

Selon les théories néo-institutionnalistes la responsabilité sociale est une construction des institutions. L'entreprise est totalement insérée dans la société, par ses valeurs et sa culture et ces derniers peuvent imposer des conditions économiques, et sociales, incitant les entreprises à jouer un rôle déterminé et à maintenir certaines apparences extérieures.

La théorie néo-institutionnelle se focalise sur l'environnement institutionnel. Selon les institutionnalistes, les modes de gestion des entreprises sont toujours influencés par un ensemble de valeurs, de normes et de modèles organisationnels situés à l'extérieur de celles-ci. Actuellement, l'environnement institutionnel des entreprises intègre de nouveaux acteurs très exigeants et très passionnés par l'approche RSE, et qui portent des valeurs humanitaires, des inquiétudes sociales et environnementales.

Il s'agit essentiellement de la société civile, des associations des consommateurs, des investisseurs, des salariés et de leurs syndicats, et des organisations non gouvernementales (ONG). Tout en exerçant des pressions sur les entreprises, ces acteurs incitent ces dernières à penser à de nouvelles formes de pratiques et d'action en matière de la RSE, combinant à la fois des obligations contraignantes et des démarches volontaires. Ces acteurs détiennent ainsi un pouvoir très important sur les entreprises et qui est conditionne la survie de l'entreprise. Il s'agit du pouvoir de délivrer la légitimité (Capron et Quairel-Lanoizelé), qui se manifeste sous une forme symbolique (la réputation de l'entreprise).

Partant de ces fondements théoriques on peut dire qu'il y a trois courants majeurs qui peuvent expliquer le concept de la RSE (Gendron, 2000) :

- Le courant « Business Ethics » ou le courant moraliste constitué depuis les années 1960. Cette approche est venue compléter la première définition de Howard Bowen le père fondateur de la RSE moderne, selon laquelle la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduites répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société.

L'approche moraliste considère, donc, l'engagement éthique de l'entreprise. On peut ajouter aussi la définition de Davis (1960) selon laquelle la responsabilité sociale de l'entreprise concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise. La recherche d'une corrélation entre les principes de la RSE et le monde des affaires est primordiale. La vision orientée éthique se concentre donc sur l'obligation morale des

entreprises d'intégrer les attentes des parties prenantes dans leurs objectifs. A travers cette approche, les dirigeants sont amenés à se préoccuper de la justice sociale.

- Le courant « Business and Society » ou le courant contractuel part du principe selon lequel l'entreprise existe grâce à la société, elle dispose d'un pouvoir, elle utilise des ressources et en contrepartie elle a un devoir envers la société. Cette approche met en évidence l'existence d'une responsabilité morale de l'entreprise à l'égard de la société. La responsabilité sociale des entreprises est à l'interface entre la firme et la société, et cette relation est exprimée par un contrat social permettant à l'entreprise de légitimer sa présence dans les domaines sociaux.
- Le courant « Social Issue Management » ou le courant utilitariste ou encore stratégique qui met le point sur les avantages d'une démarche RSE aussi bien sur le plan managérial qu'organisationnel. Pour ce courant, la RSE peut être considérée comme une pratique managériale visant la compétitivité de l'entreprise.

1.3. La construction théorique de la RSE : approche chronologique

La construction théorique du concept RSE a passé par trois grandes phases :

Les trois phases de la RSE

Responsabilité sociale des entreprises RSE 1	Responsabilité sociale des entreprises RSE 2	Performance sociétale des entreprises RSE 3
Année 1950-1960	Année 1970-1980	Année 1980-2000
l'Orientation philosophique et normative basée sur la	l'Orientation stratégique et pragmatique basée sur l'analyse des réponses aux exigences sociales.	Orientation synthétique et intégratrice basée sur la recherche de la

Source : (Wood, 1991 ; BENATIYA ANDALOUSSI, 2021)

- La première phase correspond à l'approche normative qui renvoie aux débats des années cinquante et soixante caractérisés par une orientation normative et philosophique de la RSE (Gond et Igalens, 2008). Il s'agit du régime de type « associatif » dont l'objectif est de délimiter la RSE. Les débats à cette époque étaient centrés sur les questions de la détermination des frontières des responsabilités, à la définition du concept de RSE et aux fondements éthiques et économiques de cette notion.

- La deuxième phase renvoie aux années soixante-dix. Cette période était marquée par des mouvements environnementaux et sociaux ayant pour cible les entreprises. Le concept RSE devient alors plus managérial et plus pragmatique qui met l'accent sur les questions de la gestion concrète des problèmes sociaux et environnementaux des firmes (Bauer, Ackerman, 1976). La RSE devient alors une obligation.

- La troisième phase renvoie aux années quatre-vingt et quatre-vingt-dix. Dans cette période la RSE devient volontaire et le concept de Performance Sociétale des Entreprises PSE (Corporate Social Performance) remplace la sensibilité sociétale.

Cette nouvelle notion présente une synthèse des deux approches antérieures englobant les capacités de gestion de la RSE, les impacts des politiques de RSE et leur mesure. Dans ce sens, la responsabilité sociale des entreprises intègre trois niveaux. Le premier lié aux principes de responsabilité sociale, le deuxième associé au processus de gestion des problèmes sociaux et le troisième niveau correspond aux résultats et aux impacts concrets des politiques de RSE.

2. La RSE et la reconfiguration de la GRH.

L'engagement des entreprises dans la RSE pousse celle-ci à bien réfléchir à la manière d'adapter leurs pratiques et styles de management aux nouvelles exigences des parties prenantes.

Intégrer les principes de la RSE dans la stratégie et dans la gestion quotidienne des entreprises reste, en effet, une condition pour faire face à des changements rapides et imprévisibles et qui peuvent créer des discontinuités et des ruptures dans l'activité de l'entreprise.

Selon Comeau et Davister (2008), la gestion des ressources humaines et la responsabilité des entreprises sont liées. La RSE est considéré comme un moyen pour mieux gérer et orienter la fonction RH, mais réciproquement, la GRH semble être un levier très puissant pour réussir le projet de la responsabilité sociale des entreprises. Igalens, (2011) pensent que la GRH est aujourd'hui réellement à l'épreuve de la RSE et elle se trouve à la croisée des chemins. La place de la GRH est la même que dans les années soixante-dix lorsqu'elle était la direction du personnel, ou bien elle accepte de relever le défi de la RSE ou bien elle stagnera et régressera dans la hiérarchie des responsabilités notamment au sein des grands groupes.

Par ailleurs, la RSE est censée avoir trois piliers : économique, environnemental et social. Elle doit veiller à l'engagement de l'entreprise dans un développement socialement équitable, économiquement viable et environnementalement vivable ce qui nécessite la mise en place d'outils et de procédures pour améliorer les techniques de management. Elle vient également

modifier la relation entre l'entreprise et ses salariés, et donc la manière de gérer les ressources humaines tout en défendant les intérêts et les attentes des parties prenantes et en impliquant les salariés dans les décisions.

Or, cela constitue à la fois un moyen de mobiliser le personnel qui se sent davantage respecté, et un moyen d'améliorer l'efficacité et de diminuer certains coûts liés à la gestion des ressources humaines (gestion des conflits, démotivation des salariés, etc.). Ainsi, la RSE peut être considérée comme un relooking des bonnes pratiques RH. Les pratiques de gestion des ressources humaines socialement responsables doivent se focaliser sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

La GRH socialement responsable est une fonction qui cherche à aligner les pratiques de GRH et les principes de la RSE. L'objectif principal est de prendre soin des employés, à améliorer les relations et les conditions de travail et à assurer le bien-être des salariés.

La GRH vise à fournir à l'entreprise les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs en termes de qualité et de respect des délais. Elle consiste à agir en cohérence avec trois éléments : l'activité, les personnes et le temps. En se basant sur ces trois éléments La fonction RH socialement responsable se concentre sur la satisfaction des besoins des employés et la création des conditions qui favorisent l'engagement et l'adhésion des salariés au projet RSE.

2.1. Vers une conceptualisation de la GRH socialement responsable

Une gestion responsable des ressources humaines vise à mettre en place un ensemble d'outils et des pratiques qui favorise la maximisation du bien-être des employés, en les protégeant et en reconnaissant justement leurs valeurs.

La bonne gestion des connaissances, des qualifications, des compétences et des autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel constitue une dimension de la RSE. Cette bonne gestion est d'autant plus stratégique parce qu'elle inscrit l'organisation qui gère stratégiquement le capital humain dans une démarche de développement durable et de responsabilité sociale/sociétale des entreprises.

La GRH socialement responsable apparaît selon Beaupré et al (2008), comme « celle qui consiste à travers différentes politiques et pratiques à protéger les employés, à reconnaître justement leur valeur (potentiel, compétences, contributions) et à la faire croître ».

Il s'agit donc d'une collection de pratiques qui favorisent l'amélioration et la création des conditions de travail convenables, qui favorisent l'évolution des carrières et des compétences,

qui accompagne les salariés dans la dynamique du changement, et qui sollicitent l'épanouissement des employés et suscitent leurs engagements.

L'opérationnalisation de ces démarches doit se faire dans un processus d'amélioration continue de la relation entreprise- employé, tout en conciliant la performance économique et sociale.

Une autre définition de la GRH socialement responsable (Barthe et Belabbes, 2016, p.108) considère celle-ci comme une fonction qui tout en se préoccupant et en se concentrant sur le développement et la pérennité de l'entreprise adapte ses pratiques aux besoins et aux attentes des chaque employé.

La GRH socialement responsable, se concentre sur l'employé qui ne doit pas être considéré seulement comme une simple ressource mais un acteur principal de développement qui cherche toujours de nouvelles opportunités de développement pour son entreprise.

A la lumière de ce qui précède on peut dire que la GRH socialement responsable est un ensemble de pratiques qui au-delà des obligations légales elle doit veiller à la satisfaction des attentes et exigences implicites et explicites des employés.

2.2. La reconfiguration de la gestion des ressources humaines

En ce qui concerne la GRH socialement responsable, il faut noter qu'il n'existe aucun cadre normatif et institutionnel propre, ni nomenclature préétablie qui porte sur les pratiques dites responsables.

En revanche, les modalités de mise en œuvre des pratiques de GRH socialement responsable associées à ces différents thèmes et l'intensité avec laquelle on les applique varient principalement d'une organisation à l'autre, mais globalement ces thèmes constituent la base des « meilleures pratiques » (Fabi, et al. 2009).

Plusieurs auteurs ont fait un état de littérature portant sur la GRH dans une logique de RSE entre 2002 et 2016.

Tableau n°1 : La GRH socialement responsable

Auteurs	La GRH socialement responsable
Neely 2002	Satisfaction et contribution des employés à l'élaboration de la stratégie.
Martory et Crozet, 2005	Une gestion responsable et équitable des emplois et des compétences qui prend en considération la sécurité des personnes et qui soutient les salariés en difficulté ; qui encourage le collectif et garantie une rémunération équitable.
Gond, 2008	Renforcer le sentiment d'appartenance, et en conséquence le respect et la fierté organisationnelle.
Davister et Comeau, 2008	La GRH socialement responsable converge la logique de performance économique vers la logique de performance sociale.

Beaupré, 2008	La GRH socialement responsable vise le bien-être des employés : avant, pendant et après l’emploi ; et ceci à travers le respect des droits fondamentaux, le développement des compétences et le maintien d’une relation durable au travail,
Thévenet et al, 2009	La GRHSR est basée sur le traitement équitable des ressources humaines, sur le recrutement socialement responsable qui prend en considération certaines catégories de personnes (handicapés), et sur la non-discrimination (âge, origine sociale ou culturelle)
Bayad, 2011	L’engagement et l’implication des employés deviennent une priorité pour la GSRH,
Borter, 2011	La GRHSR est basée sur l’équilibre entre vie privée et vie professionnelle, sur le respect de la santé bio-psycho- sociale, sur l’équité de traitement des salariés, sur le développement de l’employabilité et la personnalisation des conditions de travail, sur la non-discrimination et le respect de la diversité, sur la valorisation des compétences.
Barthe et Belabbes, 2016	les pratiques de la GRH doivent intégrer les principes de la responsabilité sociale en sensibilisant les salariés aux valeurs de la responsabilité sociale.

Source : Adapté de Salameh Bchara, Dubruc et Berger-Douce (2016)

A travers ce tableau, on peut dire que l’ensemble de ces chercheurs se sont mis d’accord sur les pratiques de gestion des ressources humaines socialement responsable basées sur la formation, le recrutement des handicapés, l’équité entre hommes et femmes, l’équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l’employabilité et la personnalisation des conditions de travail ainsi que la garantie d’un bien-être social afin d’accentuer les performances des salariés et les retenir dans leur postes, ainsi que rehausser leur sentiment d’engagement, et de satisfaction.

Pour devenir une fonction socialement responsable, la GRH doit donc élargir sa mission principale pour devenir une source de motivation et d’attachement des salariés, elle doit se basée sur des pratiques qui favorisent la satisfaction, l’engagement et l’attachement.

2.3. Quelques pratiques socialement responsables de la GRH

La gestion du savoir : la gestion du savoir est cruciale pour les organisations qui désirent gagner leurs compétitivités. Gérer les connaissances et les compétences suppose de recourir à des outils de gestion des ressources humaines responsable pour assurer la durabilité au niveau de cette compétitivité. Le rôle des responsables de gestion des ressources humaines consiste donc à contrôler et mesurer, à intervenir dans la construction, la diffusion et l’usage des connaissances des employés.

Les politiques de gestion des connaissances sont donc aussi liées aux pratiques RH que sont le recrutement, l'évaluation, la rémunération, la formation, la communication, le temps de travail, ou encore la gestion des carrières.

La formation : l'enjeu de la formation pour une entreprise est de permettre de disposer de salariés compétents, ce qui se traduirait par une performance supérieure. La formation constitue aussi une pratique susceptible de réconcilier l'ensemble des parties prenantes aux intérêts souvent divergents. La formation responsable doit être centrée sur la formation aux normes du développement durable et sur des actions en faveur de la sensibilisation et de la motivation des salariés.

La communication : la réussite du projet RSE est basée sur la bonne communication interne et externe. Au niveau interne la direction des ressources humaines doit penser à des actions de communication basées sur des discours centrés sur les bonnes pratiques managériales qui peuvent soutenir la RSE d'un côté et d'un autre côté des actions qui peuvent augmenter l'engagements des salariés et consolider les relations sociales entre eux. Pour ce faire le DRH doit penser à des enquêtes de satisfaction du personnel, des enquêtes sur le climat social, à la mise en place d'un réseau qui permet aux salariés d'échanger et de communiquer autour de la RSE et surtout penser à des discours axés sur les valeurs éthiques de l'entreprise.

La GEPEC : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet à l'entreprise gérer ses emplois et ses compétences et de les adapter à sa stratégie et aux exigences de son environnement interne et externe. Les actions sociales de la GEPEC doivent être axées sur la prise en considération des potentialités et des compétences des salariées à travers une gestion saine des carrières, la promotion interne, et le développement de l'employabilité.

L'employabilité : au niveau de l'entreprise l'employabilité désigne la capacité de réinsertion professionnelle. Les pratiques socialement responsables imposent à l'entreprise de mettre en place une politique de formation ambitieuse qui facilite la réinsertion des employés et qui préserve et améliore leurs capacités à se maintenir dans l'emploi.

L'employabilité permet aux entreprises de développer des savoir-faire mais aussi de répondre à des exigences sociétales de préservation des emplois.

Le recrutement : les pratiques socialement responsables imposent à l'entreprise de pratiquer un recrutement inclusif diversifié et non-discriminant. C'est faire le choix d'un recrutement qui garantit l'égalité de traitement entre tous les candidats, et qui donne la même chance à tous.

La RSE impose aux employeurs de prendre en considération la variété des profils et d'effectuer une sélection des candidats sans choisir l'un d'eux selon des critères illicites.

Les conditions de travail : l'engagement de l'entreprise dans une démarche RSE impose à celle-ci de mettre en place un plan d'amélioration continue des conditions de travail basé sur la sécurité, la santé, et la satisfaction des travailleurs.

Conclusion

La RSE est considérée comme un projet de changement innovant et le processus d'intégration de la RSE au sein de l'entreprise nécessite un changement. Une telle démarche n'est possible que si elle est accompagnée par un changement profond dans une organisation et une cohésion interne permettant l'intégration de la démarche RSE dans la stratégie globale de l'entreprise et dans son système de management.

En effet, ces changements peuvent affecter le personnel d'où la nécessité de les accompagner par une démarche de conduite de changement pour permettre l'adhésion des personnes cible au projet de mise en place de la RSE.

La RSE nécessite donc, la mise en place des outils pour améliorer les procédures de management des ressources humaines, elle vient également modifier la relation entre l'entreprise et ses salariés, et par conséquent la manière de gérer les ressources humaines.

En effet, l'engagement d'une entreprise dans une démarche de RSE l'amène à prendre en compte les intérêts et les attentes de ses parties prenantes en impliquant les salariés dans les décisions.

La GRH socialement responsable constitue donc un moyen privilégié pour réussir le projet d'appropriation de la RSE. Il s'agit principalement d'un relooking des bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines ou la sécurité, la santé et le bien-être des salariés constituent un vrai défi pour l'opérationnalisation de la RSE.

Or, ces pratiques ne sont pas universelles, chaque entreprise est libre dans le choix d'une pratique ou d'une autre en fonction de ses orientations stratégiques. L'objectif étant de considérer le salarié comme une partie prenante à part entière et de satisfaire ses exigences comme tout autre client de l'entreprise dont il est un déterminant majeur de réussite.

BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri, F. Godard, O. (2006), Les entreprises et le développement durable, Entreprises et histoire, Vol. 4, n°45, p. 6-19.
- Barthe, N. & Belabbes, K. (2016). La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Management & Avenir*, 83(1), 95-113.
- Bauer, R. A. & Ackerman, R. W. (1976). Corporate Social Responsiveness, The Modern Dilemma, Reston Virginia Capron M. (2005). Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : de quelles nouveautés s'agit-il ?, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 211-212 - RSE, p. 47-54.
- Beaupré D. et al. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de Psychologie*, vol.14. n°33, p. 79-140.
- Benatiya, Andaloussi, M. 2021. Opérationnalisation de la stratégie de RSE : un cadre conceptuel pour concrétiser le management de la RSE. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 4, 1 (Feb. 2021).
- Bon, V. (2009), Les outils de la durabilité et de la RSE : spécificités et récurrences, *Management & Avenir*, Vol. 6, n° 26, p. 224-240.
- Capron M., Quairel F.(2007), la responsabilité sociale de l'entreprise, col repères.
- Carroll, A. B. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 4, n°4, p. 497-5.
- Comeau, Y. & Davister, C. (2008). La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation socialement responsable, *Revue internationale de psychosociologie*, vol.XIV, n°33, 296 p., Eska
- Davis, K. (1960), Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, Vol. 2, n°3, p. 70-76.
- Davis, K. (1960), Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, Vol. 2, n°3, p. 70-76.
- Dietrich A. (2010). L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi, *Revue de l'organisation Responsable*, 1, Vol. 5, p. 30-38.
- Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995), The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications, *Academy of Management Review*, Vol., 20, n° 1, p. 65-91.
- Dubruc N., « La norme iso 26000 : quelles pratiques de GRH prescrites ? ».8ème Congrès RIODD. Lille. France

Elkington J. (1998), *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers.

Fabi, B. et Garand D. G. (1994), *L'acquisition des ressources humaines en PME*, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 6, n°3-4, 1994, p. 91-129. Fabi, B., Lacoursière, R., Raymond, L. et St-Pierre, J. (2010), *Capacités de GRH et productivité des PME industrielles: une perspective contingente*, Management & Avenir, Vol. 9, n° 39, p. 110-123.

Freeman, R. E., Wicks, A. C. et Parmar, B. (2004), *Stakeholder Theory and —The Corporate Objective Revisited*, Organization Science, Vol. 15, n°3, p. 364-369.

Gendron, C. (2000), *La responsabilité sociale*, Revue du MAUSS, n°15, p.320-325.

Gond, J.P. et Igalens, J. (2008). *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*. PUF, Collection Que sais-je ?

Hall, H., Haas, J.E. et Johnson, N.J. (1967), *Organizational size, complexity, and formalization*, American Sociological Review, Vol. 32, n° 6, p. 902-912.

Igalens J. (2004), "comment évaluer les rapports de développement durable", Revue Française de Gestion, vol.30, n°152, pp.151-166

Jones, T. M. (1980). *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*. California

McGuire, J. W. (1963), *Business and society*, New York- McGraw-Hill, in Carroll, A. B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*

Peterson, R. T. et Jun, M. (2009), *Perceptions on Social Responsibility. The Entrepreneurial Vision*, Business & Society, Vol. 48, n°3, p. 1-21.

Pfeffer J. et Salancik G., (1978), *The external control of organizations : a resource dependence perspective*, Harper and Row, New York.

Wood, D. J. (1991). *Corporate Social Performance Revisited*. Academy of Management Review, N°16, pp 691-718