

Les Référentiels de la Gestion des Ressources Humaines Socialement Responsable « GRH-SR » « Etude Conceptuelle »

Socially Responsible Human Resource Management Standards "HRM-SR" "A Conceptual Analysis"

Abdellah MORJANE

Doctorant

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Agdal

Université Mohammed V

Laboratoire des sciences de gestion, Maroc

Mail : abdellah_morjane@um5.ac.ma

Jalila AITSOUDANE

Docteur et professeur en science de gestion

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Agdal

Université Mohammed V

Laboratoire des sciences de gestion , Maroc

Mail : jalila.ait-soudane@um5.ac.ma

Date de soumission : 22/03/2021

Date d'acceptation : 07/05/2021

Pour citer cet article : Morjane A. Ait Soudane J. (2021) « Les Référentiels de la Gestion des Ressources Humaines Socialement Responsable « GRH-SR » « Etude Conceptuelle », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro2 » pp : 1062- 1083.

Résumé

L'analyse approfondie du concept de la responsabilité sociale des entreprises, a poussé les chercheurs à approfondir les recherches sur la question de la mise en place d'une gestion de ressources humaines socialement responsable GRH-SR ou d'une Gestion des Ressources Humaines orientée vers les employés, et ce, par l'élaboration et l'instauration d'un nombre important de référentiels et de normes de gestion, qui cadre la mise en place en sein des entreprises d'une stratégie réussie, axée sur le respect des exigences attendues en matière de la responsabilité sociale des entreprises RSE. Ainsi, l'objectif de cet article est de faire ressortir sur la base d'une analyse conceptuelle des différents référentiels et outils d'évaluation de la GRH-SR, existants au niveau international et national, dans un premier plan, un constat sur le degré de la fiabilité des normes existantes et en deuxièmes plan, les indicateurs clés, qui peuvent être utilisés d'abord dans l'accompagnement des systèmes volontaire d'intégration des stratégies responsables et ensuite pour aider les organismes de labélisation à évaluer le niveau d'engagement des entreprises dans les démarches de mise en place d'une gestion responsable et raisonnable de leur capitale humaine.

Mots clés : La Responsabilité Sociale des Entreprises ; Gestion des Ressources Humaine Socialement responsable ; Référentiels ; Capital Humain ; Systèmes de Management Responsable.

Abstract:

The in-depth analysis of the concept of corporate social responsibility has prompted researchers to further research into the question of the implementation of socially responsible human resources management HRM - SR or oriented human resources management. towards employees, through the development and establishment of a large number of benchmarks and management standards, which frame the implementation within companies of a successful strategy, aimed at meeting expected requirements in terms of corporate social responsibility CSR. Thus, the objective of this article is to bring out, on the basis of a conceptual analysis of the various benchmarks and assessment tools for HRM - RH, existing at the international and national level, first of all, a finding on the degree of reliability of the standards defined and secondarily, the key indicators, which can be used first in the support of voluntary systems for integrating responsible strategies and then to help labeling organizations to assess the level of commitment companies in the process of implementing responsible and reasonable management of their human capital.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Socially Responsible Human Resource Management; Standards; Human capital; Responsible Management Systems.

INTRODUCTION

Le développement industriel entraîné au début du 19^{ème} siècle, a fait surgir, chez les dirigeants, de nouvelles actions philanthropiques teintées de religiosité, et a développé une prise de conscience responsable des pratiques de management. En 1953, Bowen, dans son ouvrage, rejoint l'éthique protestante du travail, et insiste sur la nécessité pour les entrepreneurs de se comporter en père de famille, au sens du paternalisme, et ce par une gestion responsable, économe de ses business. L'entreprise est alors perçue comme un acteur social à part entière.

Dans leur analyse théorique, (Morjane & Aitsoudane, 2021), ont montré que la recherche dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc, est axée sur huit domaines de recherches, toute en insistant sur la nécessité du renforcement des recherches sur les outils d'évaluation de la RSE et surtout dans le domaine de la Gestion Responsable des Ressources Humaines GRH-SR.

Dans ce contexte, (Amaazoul, 2017), a procédé à l'analyse des articles sur les référentiels dédiés à la RSE, et a indiqué que, ces derniers même s'ils accordent de plus en plus de place au concept de la GRH, reste jusque-là limité en terme de la littérature, se limitant dans la plupart des cas, sur le listing des différentes catégories des référentiels de la RSE.

L'analyse des études documentaires et recherches terrains, réalisées sur la fonction RH, montre que ce concept a connu une évolution importante, allant d'une simple exigence sur les conditions physiques du travail (bruit, chaleur, charge physique, pénibilité...), à des obligations de répondre aux besoins des parties prenantes sociales, en termes de risques psychosociaux (stress, usure psychologique, burnout, dépressions). L'évolution de ces exigences, ont poussé les organisations internationales et les institutions nationales à adopter une série de mesures et de normes, pour cadrer et aider les entreprises à s'engager dans des politiques réussies de la Gestion Responsable de Ressources Humaine.

L'objectif de cet article est de faire procéder, sur la base d'une revue de littérature spécialisée sur les référentiels de la RSE existants, à une classification de ces outils, suivie par une déclinaison, sur la base d'une étude conceptuelle des engagements exigés par chaque référentiel, des objectifs et des principes indispensables à la mise en place d'une stratégie réussie de la GRH-SR. En effet, aucun travail de recherche ne semble avoir effectué une analyse conceptuelle des référentiels de la GRH-SR d'où l'intérêt de ce papier.

Ce travail va nous permettre d'avoir une vue globale des engagements et des principes liés à la GRH-SR, susceptibles d'orienter les organismes de normalisation et de certification, dans leur démarche d'évaluation des systèmes de management de la GRH-SR, nécessaires pour répondre aux besoins des acteurs sociaux.

Dans ce travail nous allons essayer de répondre à la problématique suivante :

Quelles sont les principes et les engagements qui doivent être prises en compte lors de l'élaboration des référentiels de la GRH-SR ?

Plus précisément, existent-ils des référentiels qui traitent de GRH-SR ? Si oui, quels sont les types de ses référentiels ? et quels sont les engagements et les principes qui doivent être pris en compte pour l'évaluation des niveaux d'engagement des entreprises en matière de la GRH-SR ?

Cet article est structuré de la manière suivante :

Sur la base de la revue de littérature des différents référentiels traitant de la RSE, existants au niveau international et national, l'objectif est de faire ressortir, après leur classification, les différents principes et engagements qui doivent être pris en compte pour l'évaluation des niveaux d'engagement des managers dans l'application des normes de la GRH-SR. En effet, ce travail consiste à faire ressortir pour chaque catégorie de référentiel, les indicateurs et objectifs traités, les objectifs ayant une relation avec la GRH-SR. Pour que, une fois sélectionnés et catégorisés, faire décliner les principaux engagements à prendre en considération pour l'élaboration d'un référentiel destiné à la mise en place des stratégies de la GRH-SR.

En effet, plusieurs référentiels existent sur la RSE aussi bien au niveau national qu'international, mais rare sont ceux qui traitent de la GRH-SR, ainsi une analyse conceptuelle de ces outils nous a permis de faire ressortir une série de principes qui doivent être pris en considération lors de l'élaboration des référentiels de la GRH-SR.

Ainsi, le présent papier se propose de faire ressortir premièrement, à partir d'une revue de littérature spécialisée, des définitions des concepts clés de la recherche, et de déterminer deuxièmement, sur la base d'une analyse approfondie des outils de la RSE existants, les indicateurs clés de la mise en place des stratégies GRH-SR, nécessaires à la promotion des champs de prospection et de développement du capital humain au sein des organisations.

1- ESSAI DEFINITIONNEL DES CONCEPTS CLES DE LA RECHERCHE :

1.1. La « Responsabilité sociale des entreprises » :

Depuis son apparition dans la moitié du 19^{ème} siècle par Bowen, dans son livre « Corporate Social responsibility », la RSE n'a pas cessé d'évoluer, en cherchant à répondre au trio des objectifs environnementale, économique et sociale. Selon (Igalens & Gond, 2008, p.36), les

développements théoriques de la RSE, se base sur deux grandes approches qui se distinguent : « la première pose la question de la définition de la RSE et s'attache à préciser la nature et les niveaux de responsabilité sociale des entreprises, la seconde s'efforce d'analyser envers qui les entreprises sont (ou devraient être) socialement responsable ». Cette problématique, interpelle la nécessité de faire une revue de littérature des différentes définitions avancées par les chercheurs sur la RSE.

Connu sous l'appellation de la Responsabilité Sociale des Entreprises ou la responsabilité envers les nouvelles attentes de la part de leurs parties prenantes. La RSE ainsi que son champ peut s'analyser comme un nouvel espace d'action pour les entreprises (Ben boubaker Gherib & Berger-Douce, 2009), où apparaissent de nouveaux acteurs et s'élaborent simultanément une rhétorique et de nouvelles pratiques managériales (Capron & Quairel Lanoizelee, 2004, 2007).

Globalement, l'étude élaborée par le HEC/CLEVEOR en 2011 sur la « *RSE et management durable le rôle de la fonction RH* »⁽¹⁾ montre que la RSE, désigne entre autre la volonté de répondre aux obligations morales et éthiques aussi bien sur les plans économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux. Elle s'inscrit également dans la recherche de la croissance, de la performance et du retour sur investissement à plus long terme qui renvoie aux thématiques dites de « Développement Durable ». Ce papier montre que la RSE est à la fois dictée par les parties prenantes internes et externes mais est également soutenue par le législateur.

Tout bien considéré, l'ambiguïté qui frôle ce concept depuis son apparition, ainsi que la séparation entre actionnariat et management des entreprises, a rendu les managers plus sensibles aux problèmes de la société (Gond & Igalens, 2008). Cette situation nous a poussé à faire une analyse des travaux terrain et des recherches documentaires traitant de la RSE pour faire ressortir les différentes définitions du concept (tableau 1 et 2) et permettre une bonne maîtrise des bases de la RSE avant d'étudier les référentiels.

Tableau 1 : Définitions académiques de la Responsabilité Sociale des Entreprises.

Auteurs	Définitions	Unités de sens
(Caroll, 1979)	La RSE « englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a envers des organisations à un moment donné ».	Les attentes envers la société
(Donaldson et Preston, 1995),	Le concept de la RSE peut être considérée comme un « contrat social » entre l'entreprise et ses parties prenantes directes (actionnaires, salariés, fournisseurs, clients) et indirectes (administrations, collectivités locales, groupes d'intérêt, vecteurs d'opinion, société civile...).	Contrat social entre l'entreprise et les parties prenantes

⁽¹⁾ http://www.comite21quebec.org/wp-content/uploads/2015/09/cleveor_rh_et_rse_20111.pdf (Mai 2020)

(Bansal, 2002)	La RSE engendre un «nouveau modèle de développement de l'entreprise» qui implique de nouveaux modes de gouvernance et d'organisation	Nouveau mode de gouvernance
(Gendron, 2004)	La RSE tire ses origines de trois grandes écoles, à savoir : le management éthique (Business ethics), l'interaction entreprise-société (Business and Society) et le management des problématiques sociales (Social issue management)	La RSE est l'interaction entre le management et le trio (éthique, Société et Social).
(Bchara, et al, 2016)	La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est la déclinaison pour les entreprises du concept du développement durable, en prenant en compte les impacts sociaux et environnementaux sur le déroulement de leurs activités, pour contribuer aux enjeux du développement durable tout en satisfaisant les parties prenantes de l'entreprise.	Déclinaison du DD avec le souci de répondre aux attentes des parties prenantes.
(El Yaagoubi, 2019)	La RSE est considérée alors comme un instrument de maximisation de valeur et de création d'avantages compétitifs par la différenciation de produits, l'image de marque et les projets philanthropiques et sociaux.	Dispositif de renforcement de la performance concurrentielle.

Source: Auteurs.

Tableau 2: Définitions institutionnelles et normatives de la RSE

Auteurs	Définitions	
(Commission Européenne, 2012).	La RSE est « le volontaire intégration par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et leurs relations avec le gouvernement »	Intégration volontaire dans les préoccupations sociales et environnementales
(Label CGEM pour la RSE, 2006) ⁽¹⁾	La RSE est un des leviers ayant pour ambition de promouvoir l'éthique dans le libre-échange et prévenir que la compétition économique ne s'exacerbe au prix d'une surexploitation effrénée des travailleurs et des ressources naturelles, mais au-delà de cette conjoncture, elle traduit la nécessité pour les entreprises de renforcer l'école de leurs clientèles et de partager avec la société, l'aspiration à mettre l'activité économique au service du progrès humain.	Leviers permettant de mettre l'activité économique au service du progrès humain.
La norme ISO 26000 ⁽²⁾	Selon la norme ISO 26000, la RSE est définie comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur	la volonté d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions

⁽¹⁾ <http://rse.cgem.ma/> (Mai 2020)

	la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : • Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; • Prend en compte les attentes des parties prenantes ; • Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; • Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».	et activités sur la société
Le Livre vert de l'UE (2001)	Etre 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.	Investir davantage dans les relations avec les parties prenantes

Source : Auteurs.

A la lumière des tableaux 1 (Page 5) et 2 (Page 6), la RSE peut être définie comme étant la contribution des organisations au développement durable. Qui se traduit par un nouveau mode de gouvernance, basé sur la volonté de l'organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement et d'en rendre compte (Groupe AFNOR)⁽¹⁾.

1.2. La « GRH socialement responsable » :

A l'instar de la notion de la RSE, la GRH-SR a fait l'objet de plusieurs tentatives de conceptualisation. Avant tout, la GRH est d'abord une activité exercée par des membres de l'entreprise, mais elle est à la fois un corps de connaissances. Ces deux espaces se structurent historiquement en étroite interdépendance (Louart, 1993). Aussi, il faut noter, que La fonction ressources humaines élabore des méthodes qui nourrissent la GRH, en tant que corps de connaissances ; cette entité organisationnelle est de surcroît structurée, renforcée et légitimée par ces connaissances (Bentaleb, 2002).

Sur cette base, (Attouch & Idouarabe, 2020) ont fait ressortir, sur la base d'une analyse conceptuelle, et une revue de littérature approfondie, que « *la GRH socialement responsable renvoie à un éventail de pratiques qui vont au-delà des obligations légales, et qui ont pour principales vocation la satisfaction continue des attentes et exigences implicites et explicites des salariés* ».

⁽²⁾ <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html> (Mai 2020)

⁽¹⁾ <http://www.leolagrange-conso.org/pdf/leolagrange-conso-ISO26000-en-10-questions.pdf> (Décembre 2020).

En principe, la GRH-SR consiste en la relation qui existe entre les responsables de l'entreprise et les collaborateurs sociaux et qui peut être définie selon l'angle d'approche et d'élaboration. Pour bien comprendre le concept de la GRH-SR, nous avons procédé à l'élaboration du tableau ci-après qui réunit les définitions académiques et institutionnelles élaborées sur ce concept.

Tableau 3 : Définitions de la GRH Socialement responsable.

Auteurs	Définitions	Unités de sens
(Beaupre et al, 2008)	La GRH-SR consiste à travers les différentes politiques et pratiques à protéger les employés, à reconnaître justement leur valeur (potentiel, compétences, contributions) et à la faire croître.	Système de protection des droits des employés.
(Gond et Igalens, 2008)	Une DRH qui se veut socialement responsable doit être perçue comme une entité de régulation des relations de pouvoir entre les parties prenantes et l'entreprise.	Système de régulation des relations de pouvoir.
(Igalens et al, 2011)	La perception de la GRH-SR permet de tenir compte aussi bien des dimensions internes, le social <i>stricto sensu</i> , que des relations de l'entreprise avec son environnement et ses parties prenantes.	Système qui permet la prise en compte des dimensions internes et externes.
(Barthe et al, 2016, P.108)	GRH socialement responsable « est 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.»	Système qui garantit l'équité et la qualité de vie et du travail des salariés
(Attouch & Idouaarabe, 2020)	La GRH socialement responsable renvoie à un éventail de pratiques qui vont au-delà des obligations légales, et qui ont pour principale vocation la satisfaction continue des attentes et exigences implicites et explicites des salariés.	Système regroupant les pratiques visant la satisfaction des salariés.

Source : Auteurs.

A la lumière de ce qui précède, et des informations du tableau 3 (page 8), la " GRH socialement responsable " peut être définie comme étant le *système de management qui regroupe les fondements de la stratégie, des politiques, des actions de toutes entreprises voulant s'engager dans une démarche responsable du capital humain*. Le développement de la responsabilité sociale des entreprises suppose la définition d'une nouvelle forme d'organisation du travail offrant aux salariés davantage d'autonomie et de liberté et une gestion personnalisée du capital humain de l'organisation.

1.3. Les référentiels de la RSE :

Généralement un référentiel est défini comme étant « *Un ensemble structuré d'information ou encore un système de référence lié à un champ de connaissance, notamment en vue d'une pratique ou d'une étude, et dans lequel se trouvent des éléments de définitions, de solutions, de pratiques ou autres sujets relatifs de ce champ de connaissance* »⁽¹⁾ Plus précisément, le référentiel sert à favoriser l'action en faveur de la RSE ou l'un de ses aspects. Selon (Nesme, M. F. 2016)⁽²⁾ et Nantes métropole⁽³⁾, il existe cinq catégories de référentiels qui traitent de la RSE, qui se déclinent comme suit :

- Les référentiels d'engagement / Non contraignant.
- Les référentiels de management / Normatif.
- Les référentiels outils d'évaluation / Méthodologique.
- Les référentiels de Reporting / Transparence.
- Les labels.

Pour une bonne maîtrise des référentiels de la RSE, le tableau 4 (page 9), définit chaque type à part et propose une série de référence par catégorie de référentiels. Les références sélectionnées par catégorie constitueront l'échantillon de notre analyse dans la **partie 2**.

Tableau 4: Définitions des Types des référentiels de la RSE.

Types	Définitions	Exemples
Engagement/ Non contraignants	Textes par lesquels l'entreprise s'engage à progresser sur tout ou partie de la RSE, assortis d'incitations à proposer un plan d'action ou un rapport de performance associée.	-Le pacte Mondial de l'ONU (2000 Mis à jour en 2006) -Principes directeurs de l'OCDE -La charte de la Diversité 2004 -La charte des relations inter-entreprises -La charte de la RSE de la CGEM
De management /Normatif	Documents proposant aux entreprises des systèmes de management pour favoriser leur engagement RSE, Ils comportent le processus pour l'identification et la maîtrise de risques, par la définition et l'application de plans de progrès continus. D'application volontaire, ces référentiels englobent des exigences certifiables par un tiers.	-Norme de la RSE : ISO26000 -Norme management de la Qualité : ISO9001 -Norme management de l'Environnement : ISO14001 -Norme management de l'Energie : ISO50001 -Norme management des Droits Humains : SA8000 -Norme management de la Santé et Sécurité au travail : OHSAS18001
Reporting/	Document proposant des	-Global Reporting Initiative (GRI)

⁽¹⁾<https://fr.wikipedia.org/wiki/Referentiel> (Janvier 2021)

⁽²⁾ Nesme, M. F. (2016). Éco-gestion : normes et labels de la responsabilité sociale. *I2D Information, données documents*, 53(1), 39-40.

⁽³⁾ www.rse-nantesmetropole.fr (Novembre 2020).

Transparence	standards de Reporting extra-financier et social destiné aux entreprises sur une base volontaire. Il aide les entreprises dans la structuration et la publication de leur performance RSE.	-Décret d'application de la loi Grenelle 2, article 225
Outil d'évaluation/ Méthodologique	Méthodologies et normes pour évaluer le niveau d'engagement des Entreprises dans leurs démarches de mise en œuvre de la RSE, en évaluant l'impact des activités ou des produits à un domaine de responsabilité particulier.	-Bilan Carbone (émission de gaz à effet de serre). -Base Carbone (émission de gaz à effet de serre ISO14040). -NF X 50-783 Guide pour devenir handi-accueillant. -L'analyse du cycle de vie (ACV). -SCORE RSE. Et -DIAG 26000.
Label	Documents permettent une reconnaissance des produits ou de l'organisation de l'entreprise en donnant accès à un logo, symbole fort de reconnaissance pour les clients, entreprises ou particuliers, disposant des conditions de fabrication en conformité avec les normes préétablies	-Eco label ou NF environnement. -Lucie. -AFAQ26000. -Label Egalité. -Label Diversité. -Label de CGEM (Maroc). -Label tunisien.

Sources : Nesme, M. F. (2016). Synthétisé et complété par les Auteurs.

Ayant identifié l'importance de la « *GRH socialement responsable* », ainsi que les catégories des référentiels qui cadrent la mise en place des démarches RSE axées sur le capital humain au sein des entreprises. Il nous incombe à présent d'élucider les principes et les engagements qui s'exigent pour la réussite de toute stratégie RSE, qui selon (Igalens & Point, 2009, p. 158) englobe une approche implicite et une autre explicite, et se rapproche de ses deux formes soit par le recours aux institutions formelles et informelles de l'émergence des normes, ou soit à travers des politiques propres à l'organisation. Problématique qu'on va étudier.

2- LES REFERENTIELS DE LA GRH-SR « ANALYSE CONCEPTUELLE » :

L'étude réalisée en 2011, par le groupe ETUDE HEC/CLEVEOR sur « *RSE et Management Durable, le rôle de la fonction RH* » a noté l'importance de différencier, dans l'analyse de la GRH, entre ce qui est issu d'une politique RH classique centrée sur « le capital humain » d'une politique RH intégrée au Développement Durable pour mieux analyser son rôle, et a fait ressortir 05 leviers pour promouvoir le management durable de la fonction RH, à savoir :

- Création d'une culture de management durable chez toutes les parties prenantes internes en l'intégrant dans les modes de décisions et les processus RH.
- Assurer une performance durable des collaborateurs en développant leur employabilité.
- Engager un autre dialogue social avec les partenaires sociaux axé sur la RSE.
- Véhiculer une image d'employeur responsable auprès des parties prenantes externes en travaillant autrement sur la marque « employeur ».
- Mettre en place des conditions de travail responsables et durables.

Selon (Fahd, 2013 :9) les référentiels de la RSE proposent des normes volontaires couvrant les relations professionnelles, les relations sociales, les droits de l'Homme, la lutte contre la corruption, la fiscalité, la publication d'informations, l'environnement ou encore la protection des consommateurs, de la science et de la technologie et de la concurrence. Sur cette base, la recherche documentaire effectuée dans le cadre de ce papier nous a permis de faire découler 13 indicateurs en relation avec le développement durable, qu'on va utiliser le long de la Partie 2, pour analyser les référentiels de la RSE et faire décliner ceux qui concernent la GRH-SR, à savoir :

- 1-Respect des droits humains ;
- 2-Améliorer en continu les conditions d'emploi, de travail et des relations professionnelles ;
- 3-Promouvoir la formation responsable ;
- 4-Intégration d'une politique Handicapée ;
- 5-Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprises (Bonne gouvernance) ;
- 6-Intégration de la RSE dans les systèmes de communication ;
- 7-Préserver l'environnement ;
- 8-Préserver la corruption ;
- 9-Respecter les règles de la saine concurrence ;
- 10- Respect les intérêts des clients et des consommateurs ;
- 11- Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants ;
- 12- Le respect des exigences fiscales en vigueur.
- 13- Prise en compte de la chaîne d'approvisionnement ;

2.1. Analyse des référentiels de type non contraignants :

Les référentiels de type non contraignants sont généralement des documents qui se fondent sur la volonté de l'entreprise à s'engager progressivement dans des stratégies de développement de la RSE, ils proposent ainsi un plan d'action ou un rapport de performance associée à la RSE.

A partir des échantillons proposés au tableau 4 (page9), nous avons opté, pour une analyse de trois référentiels non contraignants, à savoir, le *Pacte Mondial* de 1999, le référentiel de *l'Organisation*

Internationale de Travail (OIT) réalisé en 2000, et en fin celui de *l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques* (OCDE) suivant la version mise à jour en 2011.

En effet, l'analyse du tableau 5 (page12), montre que la prise en compte, par les référentiels de type non contraignant, des indicateurs en relation avec la Gestion du Capital Humain, a connu une diminution au fil du temps (100% en 2000 et 20% en 2011), et ce, suite à l'intégration de nouveaux principes, liés aux obligations du Développement Durable.

Tableau 5 : Analyse des référentiels type non contraignants.

Non contraignant	PACTE MONDIAL	OIT	OCDE
Date de publication	1999	2000	2011
-Respect des droits humains*	X	X	X
-Améliorer en continu les conditions d'emploi, de travail et des relations professionnelles*	X	X	X
-Promouvoir la formation responsable*		X	
-Intégration d'une politique Handicapée*			
-Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprises*			
-Intégration de la RSE dans les systèmes de communication			X
-Préserver l'environnement	X		
-Préserver la corruption	X		X
-Respecter les règles de la saine concurrence			X
-Respect les intérêts des clients et des consommateurs			X
-Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants			X
-Fiscalité			X
-Prise en compte de la chaîne d'approvisionnement			X
Nombre d'indicateurs de la RSE pris en considération	4	3	9
Nombre d'indicateurs de la GRH-SR pris en considération	2	3	2
Pourcentage des indicateurs de la GRH-SR	50%	100%	22%

Source : Auteurs

*Principes ayant une relation avec la GRH SR

Aussi, l'analyse des trois référentiels de type non contraignants cités au tableau 5 ci-dessus, nous a permis de relever, l'existence de trois indicateurs en relation avec de la GRH-SR, qu'on va essayer de développer au fur et à mesure, à savoir, le respect des droits humains, l'amélioration continue des conditions d'emploi, du travail et des relations professionnelles, et la nécessité de promouvoir la formation responsable des collaborateurs, pour leurs permettre une meilleure évolution des carrières et l'instauration d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences socialement responsable « **GPEC-SR** ».

2.2. Analyse des référentiels de type normatif :

Les référentiels de management sont des documents qui proposent aux entreprises des systèmes pour favoriser leur engagement dans les démarches de mise en place de la RSE, Ils englobent des processus pour l'identification et la maîtrise des risques, ainsi que des business plans pour garantir le progrès continu des organisations dans leur stratégie responsable.

Le Tableau 6 (page 13), regroupe les caractéristiques nécessaires à l'assimilation des outils de type normatifs. Ces référentiels sont généralement certifiables par des tiers, et servent entre autres à l'accompagnement des entreprises dans l'élaboration des stratégies managériales s'inscrivant dans une optique responsable.

Tableau 6 : Caractéristiques des référentiels normatifs (échantillon étudié)

Référentiel	Date de publication	Auteur	Objectif	Certifiable
-ISO 26000	2010	ISO (Organisation International de Normalisation)	Norme internationale qui établit les principes, thèmes et lignes de force du concept de la responsabilité sociale des entreprises.	Non (Offre des lignes directrices que les entreprises doivent respecter)
-AFAQ 26000	2007	AFNOR Certification	Outil d'évaluation de la démarche RSE, il permet d'évaluer l'intégration des concepts du développement durable dans la stratégie RSE menée par l'entreprise en étudiant à la fois sa crédibilité auprès des parties prenantes et son efficacité et sa cohérence.	Oui (En adoptant quatre niveaux de maturité : Initial, Progression, Conformité, Exemple).
-OHSAS 18001	1999	BSI (British Standards Institution)	Remplacé en 2018 par ISO 45001, c'est Un référentiel britannique de management qui précise les règles pour améliorer la gestion de la santé et la sécurité dans le monde du travail.	Oui (Un support d'évaluation et de certification)
-ILO-OSH	2001	BIT (Bureau International du Travail)	Référentiel international adopté qui contient des recommandations concrètes pour mettre en œuvre et améliorer le système de management de la santé et de la sécurité au travail.	Non (Certifiable par le Groupe AFNOR Certification)
-SA 8000	1990	SAI (Social Accountability International)	Un standard de la responsabilité sociétale qui défend des conditions de travail décentes. Il expose des mesures sur des problèmes tels que les droits	Non (Certifiable par l'Agence d'Accréditation)

			des syndicats, l'utilisation du travail des enfants, les temps de travail, la santé et la sécurité au travail, et un salaire équitable.	(SAAS - Social Accountability Accreditation Services)
-ISO 50001	2011 révisée en 2018	ISO (Organisation International de Normalisation)	Un standard qui définit les lignes directrices pour développer une gestion méthodique de l'énergie en privilégiant la performance énergétique.	Non (Certifiable par le Groupe AFNOR Certification)
-ISO 140001	1996 révisée en 2004	ISO (Organisation International de Normalisation)	Un standard qui définit les critères d'un système de management environnemental. Elle propose un cadre que les entreprises ou organisations peuvent appliquer pour mettre en place un système efficace de management environnemental.	Non (Certifiable par le Groupe AFNOR Certification)
-ISO 9001	1987 Dernière version 2015	ISO (Organisation International de Normalisation)	Un standard qui vérifie le bon fonctionnement du système de management de la qualité.	Non (Certifiable par le Groupe AFNOR Certification)
-ISO 10015	Dernière version de 2019	ISO (Organisation International de Normalisation)	Un standard qui offre des lignes directrices pour la gestion des compétences et le développement des personnes, aide les organisations à aborder les problèmes liés à la gestion des compétences en proposant une approche de management de la qualité.	Non (Certifiable par des tierce partie)

Source : Auteurs.

Dans le contexte de notre recherche, le Tableau 7 propose une analyse de sept référentiels normatifs parmi ceux définis dans le Tableau 6 (page 13), et qui ont été élaborés par les institutions de normalisations entre 1990 et 2018 à savoir (ISO 9001, SA 8000, ISO 14001, OHSAS 18001, AFAQ26000, ISO26000, ISO 50001).

Tableau 7 : Analyse des référentiels de type normatif.

Normatifs	ISO 9001	SA 8000	ISO 14001	OHSAS 18001	AFAQ 2600	ISO 26000	ISO 50001

Date de publication	1987 MJ 2015	1990	1996 MJ 2004	1999 MJ 2007	2007	2010	2011 MJ 2018
-Respect des droits humains*		X				X	x
-Développer la qualité système de management	X						
-Améliorer en continu les conditions d'emploi, de travail (dialogue social, santé et sécurité) les relations professionnelles.*	X	X	X	X	X	X	x
-Intégration de la RSE dans les systèmes de communication					X		
-Préserver l'environnement.			X			X	
-Préserver la corruption.						X	
-Respecter les règles de la saine concurrence.			X			X	
-Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprises (Bonne gouvernance).	X	X		X	X	X	x
-Respect les intérêts des clients et des consommateurs	X				X	X	
-Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants.	X					X	
-Développer l'engagement envers la communauté.					X	X	
-Intégration d'une politique Handicapée.*		X					
-Fiscalité.							
-Prise en compte de la chaîne d'approvisionnement.			X				
-Promouvoir la formation responsable.*				X			x
-Evaluation du Mode de Financement.							
-Relation avec parties prenantes.							
Nombre d'indicateurs de la RSE	5	4	4	3	5	9	4
Nombre d'indicateurs en relation avec la GRH-SR	3	4	2	3	2	2	4
Pourcentage des indicateurs de la GRH-SR	60%	100%	50%	100%	40%	22%	100%

Source : Auteurs

*Indicateurs en relation avec la GRH-SR

Selon (Delmas, 2013) et à la lumière du Tableau 7 (page 14), L'ISO 26000, est considérée comme la norme principale de la RSE, marquée, d'une volonté de ne pas empiéter sur le terrain d'action d'autres institutions internationales, c'est un instrument qui n'entre ni dans le champ de la normalisation ni dans le champ de la réglementation. Aussi, ce référentiel traite, selon (Attouch & Idouaarabe, 2020), deux questions en relation avec la GRH-SR, celle relative au respect des droits humains (Devoir de vigilance, risque, prévention, remédier aux atteintes, discrimination et groupes vulnérables, droits civils et politiques, droits économiques, sociaux et culturels, principes fondamentaux et droits au travail) et celle relative aux relations et conditions de travail (Emploi et

relations employeur-employé, conditions de travail et protection sociale, dialogue social, santé et sécurité au travail, développement du capital humain).

Il est clairement perçu que les référentiels l'OHSAS18001, SA8000 et l'ISO 50001 traitent globalement et spécialement un à deux indicateurs à la fois parmi ceux qui concerne la GRH-SR, et qui insistent sur la nécessité d'intégrer des engagements relatifs au respect des droits humain, au développement des conditions de travail responsable, à la prise en compte d'une formation responsable et essentiellement l'insertion et l'intégration des personnes handicapées dans leurs principes de recrutement.

2.3. Les référentiels de type Outil d'évaluation/ Méthodologique :

Depuis l'apparition de la norme internationale de référence de la RSE, ISO26000 (non certifiable), de nombreux organismes de certification ont commencé à élaborer et proposer des référentiels d'évaluation des niveaux d'engagement des entreprises dans des pratiques Responsable. Et ce, par la mise en place d'outils basés sur une analyse méthodologique, présentés au Tableau 8 qui offrent aux entreprises les indicateurs clés pour fonder et construire les bases de leurs stratégies RSE.

Tableau 8 : Types des référentiels méthodologiques.

Référentiel	Date de publication	Auteur	Objectif
SCORE 26000	2015	Afnor Certification	Outils d'audit qui propose aux PME une évaluation en ligne qui permet d'obtenir un premier aperçu de son niveau de Responsabilité Sociétale
-DIAG 26000	2015	Centrale Ethique	Outil qui permet de valoriser l'engagement de votre entité dans une démarche de Responsabilité Sociale des Organisations :
-CAP 26000	2015	Bureau Veritas	Méthode d'audit qui permet l'évaluation de façon quantitative le degré d'avancement d'une organisation sur les thématiques liées au développement durable.
-ILO-OSH 2001	2002	Organisation International De Travail	Système de gestion de la sécurité et de la santé au travail
-BILAN CARBONE	Dernière V 2007	Association Bilan Carbone	Un outil de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre. Il tient compte de l'énergie primaire et de l'énergie finale de ces produits et services.
-ACV ISO	Dernière V	International	Traite les aspects environnementaux et les impacts environnementaux potentiels tout au

14040	2006	Standard Organisation	long du cycle de vie d'un produit, de l'acquisition des matières premières à sa production, son utilisation, son traitement en fin de vie, son recyclage et sa mise au rebut.
- NFX50135	2012	Afnor Certification	Il présente des recommandations, à destination de l'ensemble des parties prenantes du processus achats, pour aider à la mise en œuvre d'une démarche RS et dans l'optique d'intégrer aux contraintes économiques les différentes dimensions de la responsabilité sociétale.

Source : Auteurs.

Le passage en revue des objectifs des différents référentiels méthodologiques, sélectionnés dans le cadre de notre recherche, nous a permis de constater clairement dans le tableau 9 que ces derniers peuvent être considérés comme une extension des lignes directrices sur la responsabilité sociétale des organisations de l'ISO 26000, et qui s'intéressent à l'évaluation des niveaux d'engagement des entreprises dans toutes ou une partie des préoccupations de l'ISO26000.

Tableau 9 : Analyse des référentiels de type Méthodologiques

Outils Méthodologique/Evaluation	SCOR 26000	DIAG 26000	CAP 26000	ILO-OSH 2001	BILAN CARBONE	ACV ISO 14040	NFX50135
Date de publication	2015	2015	2015	2002	2007	2006	2012
-Respect des droits humains	X	X	X	X		X	
-Améliorer en continu les conditions d'emploi, de travail et des relations professionnelles	X	X	X	X		X	X
-Santé et sécurité au travail				X			
-Intégration de la RSE dans les systèmes de communication	X	X	X				X
-Préserver l'environnement	X	X	X		X	X	
-Préserver la corruption	X	X	X			X	
-Respecter les règles de la saine concurrence	X	X	X			X	
-Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprises (Bonne gouvernance)	X	X	X			X	X
-Respect les intérêts des clients et des consommateurs	X	X	X		X	X	X
-Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants	X	X	X			X	X
-Développer l'engagement envers la communauté	X	X	X			X	x
-Intégration d'une politique Handicapée	X	X	X				

-Fiscalité							
-Prise en compte de la chaîne d'approvisionnement						X	X
-Promouvoir la formation responsable	X	X	X				
-Evaluation du Mode de Financement							
-Relation avec parties prenantes	X	X	X				
Nombre d'indicateurs de la RSE	13	13	13	03	02	10	07
Nombre d'indicateurs de la GRH-SR	05	05	05	03	00	02	01
Pourcentage des indicateurs de la GRH-SR	38%	38%	38%	100%	00%	20%	14%

Source : Auteurs.

2.4. Les référentiels de type Reporting :

Les référentiels de reporting ou transparence, sont globalement des textes de référence ayant pour objectif de guider les entreprises dans la structuration et la publication de leur performance RSE. Ils donnent des indicateurs sur la qualité d'engagement et de respect des entreprises des principes de la transparence sur leurs données sociales, environnementales et sociétales. Le référentiel le plus connu du genre, est le Global Reporting Initiative GRI. À vocation internationale, le GRI se base sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs inspirés des lignes directrices de l'ISO26000, pour analyser, évaluer et rapporter sur la performance de ces entreprises en matière de la RSE.

2.5. Les référentiels de type Label :

Les labels cités au Tableau 10, viennent en fin du processus d'évaluation et de diagnostic pour couronner les efforts des entreprises dans le respect des engagements et des principes responsables exigés par les référentiels internationaux dans le domaine (ISO26000). En effet, ils sont délivrés par un tiers public ou privé (AFNOR Certification en France, CGEM au Maroc) et leur processus d'attribution des labels, suit généralement le même cheminement, après le choix de l'organe de labélisation, l'entreprise suit en concertation avec l'organes de labélisation, les étapes suivantes :

1. Préparation & Auto-évaluation :

2. Evaluation : après le choix de l'organe d'évaluation, l'entreprise suit un processus d'évaluation suivant les normes de l'ISO 26000.

3. Engagement de progrès : sur la base du rapport d'évaluation, l'entreprise s'engage formellement à l'application d'un plan de développement fixé dans le temps.

4. Labellisation : En tenant compte du rapport d'évaluation et du plan de progrès, le comité de labellisation décide, de l'attribution ou non du label.

5. Suivi et renouvellement : une évaluation de suivi a lieu au bout de 18 mois pour mesurer les progrès réalisés et les résultats obtenus. La labellisation doit être renouvelée tous les 3 ans, afin d'assurer la continuité des progrès RSE de l'entreprise labellisée.

Tableau 10 : Types et objectif des différents label

Référentiel	Date de publication	Auteur	Objectif
-Eco label ou NF environnement	1991	Afnor Certification	Les écolabels sont destinés à promouvoir la conception, la commercialisation et l'utilisation de produits ayant un impact moindre sur l'environnement pendant leur cycle de vie.
-AFAQ26000	2010	AFNOR Certification	Permet aux organisations de mettre en évidence, vis-à-vis de ses parties prenantes, les efforts qu'elle déploie en faveur du développement durable.
-Label Egalité.	2005	AFNOR Certification	Est la marque d'organismes novateurs dans leur approche de l'égalité entre les femmes et les hommes. Il concrétise la volonté de valoriser l'égalité professionnelle au sein des entreprises.
-Label Diversité.	2008	AFNOR Certification	Valorisez votre engagement pour prévenir les discriminations (action sur le recrutement, intégration et gestion des carrière).
-Lucie	2013	VIGEO et AFNOR Certification	aider les organisations, quelles qu'elles soient, à s'approprier les différentes thématiques de la responsabilité sociétale.
-Label de CGEM (national marocain)	2006	CGEM	Reconnait l'engagement des entreprises en matière de RSE et son intégration dans leur stratégie managériale et leurs opérations quotidiennes.
-Label tunisien	2012	CONNECT	visé à stimuler les entreprises à s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue en RSE.

Source : Auteurs.

CONCLUSION

Après avoir fait une lecture des différentes catégories des référentiels, réalisés par les organismes nationaux et internationaux de normalisation, sur la responsabilité sociale des entreprises, nous avons eu une vision globale et panoramique sur les principes et les engagements utilisés pour évaluer et cadrer la mise en place de la gestion responsable du capital humain. En effet, l'analyse

des référentiels de la RSE nous a permis de constater que ce concept est cadré par une norme (ISO26000) qui est non contraignante, chose qui a laissé développer une panoplie d'outils d'évaluation, de reporting ou de labélisation au tour de cette norme. Aussi l'analyse réalisée dans le cadre de ce papier a bien montré qu'aucune norme n'a traité à elle seule que de la GRH-SR, chose qui interpelle sur la nécessité pour les organismes de normalisation, de promouvoir des outils et des méthodes qualifiées pour évaluer et accompagner les entreprises dans la mise en place des stratégies RSE axées sur le capital humain, et faire face aux évolutions des systèmes de management stratégiques au niveau mondiale et régionale et aux crises externes qui influencent significativement les organisations (EL Kaout, 2020).

En effet, l'analyse effectuée a révélé le degré d'utilité des référentiels et des outils de la GRH-SR mises en place par les intuitions internationales et locales, et a permis de confirmer la carence soulevée en matière des systèmes de management des ressources humaines socialement responsable, (Morjane & Aitsoudane, 2021).

De ce qui précède, le champ de prospection s'avère vaste, appelant les chercheurs et les organismes d'évaluation et de normalisation de la RSE à concentrer les efforts de recherche pour développer et élaborer des outils adaptés, unissant toutes les composantes de la GRH-SR, nécessaire à promouvoir les réflexions sur le développement du Capital humain, et combler les défaillances constatées dans le domaine (Mouhil & Bourray, 2021).

BIBLIOGRAPHIE

- Amaazoul, H. (2017). Revue des Principaux Référentiels Internationaux de la RSE. *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, 2(5).
- Attouch, H & Idouaarae, N (2020). La GRH Socialement responsable et « réappréciation » du capital humain : Une analyse conceptuelle.
- Bansal, P. (2002). The Corporate Challenges Of Sustainable Development. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 122-131.
- Barthe, N., & Belabbes, K. (2016). La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Management Avenir*, (1), 95-113.
- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., & Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie*, 14(33), 77-140.
- Bentaleb, C. (2000). Les pratiques de motivation des cadres des entreprises marocaines en relation de sous-traitance internationale. In *Audit social et progrès du management*.

- Bchara, N. S., Dubruc, N., & Berger-Douce, S. (2016, July). Le discours de la GRH dans les outils RSE. In RIODD 2016.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. La responsabilité sociale d'entreprise. Paris : Éditions La Découverte, coll. Repères, 2007.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Paris : La Découverte, 2004.
- Carroll A.B. (1979), A Three Dimensional Conceptual model of Corporate Performance, Academy of Management Review, vol.4, n°4, p. 479-505.
- Commission de l'Union Européenne (2001), Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Livre vert.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the corporation : Concepts, evidence, and implications. Academy of management Review, 20(1), 65-91.
- EL Kaout, . H. 2020. Managers de l'entreprise marocaine : quelles compétences stratégiques à l'ère de la civilisation numérique et de la crise de covid-19 ? Revue Française d'Economie et de Gestion. 1, 5 (nov. 2020).
- El Yaagoubi, J. (2019). Impact de la responsabilité sociale des entreprises cotées en bourse de Casablanca sur leur performance financière (Doctoral dissertation, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès).
- Fahd, R. (2013). Marketing durable : Éditions Vuibert.
- France. Conseil économique, social et environnemental, & Delmas, A. (2013). La RSE : une voie pour la transition économique, sociale et environnementale. Direction de l'information légale et administrative.
- Gendron, C. (2004). La gestion environnementale et la norme ISO 14001. PUM.
- Gherib, J. B. B., & Berger-Douce, S. (2009). Le management environnemental des PME: Une lecture à travers l'engagement du dirigeant et son profil (No. hal-00728971).
- Gond, J. P., & Igalens, J. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise. Presses universitaires de France.
- Louart, P. (1993). Les champs de tension en gestion des ressources humaines. Repenser la gestion des ressources humaines, 165-212.
- Mouhil, I. and Bourray, S. 2021. Capital humain, disparités régionales et efficience : Une évaluation empirique pour le Maroc. Revue Internationale du chercheur. 2, 1 (Feb. 2021).
- Igalens, J., & Point, S. (2009). Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes.

Igalens, J., El Akremi, A., Gond, J. P., & Swaen, V. (2011). La responsabilité sociale des entreprises vue par les salariés : phare ou rétroviseur ? *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 33-45.

MORJANE, A., & AITSOUDANE, J. (2021). Responsabilité Sociale des Entreprises : Tendances de la Recherche Scientifique au Maroc. *IJBTSR International Journal of Business and Technology Studies and Research*, 2(5), 8-pages.

Nesme, M. F. (2016). Éco-gestion : normes et labels de la responsabilité sociale. *I2D Information, données documents*, 53(1), 39-40.

WEBOGRAPHIE :

- www.rse-nantesmetropole.fr (Novembre 2020).
- http://www.comite21quebec.org/wp-content/uploads/2015/09/cleveor_rh_et_rse_20111.pdf (Mai 2020).
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Referentiel> (Janvier 2021).
- <http://rse.cgem.ma/> (Mai 2020).
- <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html> (Mai 2020).