

La contribution de la GRH à la responsabilité sociale de l'entreprise

BAHIA IGHILMANE

Université Alger 3

Résumé:

La RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) implique que l'entreprise prenne en compte concernant l'effet de ses activités, l'ensemble de ses parties prenantes; dans ce papier nous nous limitant à montrer s'il y a une influence de la RSE sur la GRH (gestion des ressources humaines), précisément certaines de ses fonctions ; et quel rôle doit jouer le spécialiste ou le directeur des ressources humaines dans cette relation (influence) et cela partant des écrits et études publiés sur ce thème.

Mots clés: Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), Gestion des ressources humaines (GRH), Parties prenantes, Spécialiste RH, Salariés.

الملخص:

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعني أن الشركة تأخذ بعين الاعتبار، فيما يخص تأثير أعمالها، جميع أصحاب المصلحة فيها؛ في هذه الورقة سوف نقتصر على إظهار ما إذا كان هناك تأثير للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على إدارة الموارد البشرية، وتحديد بعض وظائفها؛ وما هو الدور الذي يجب أن يلعبه الأخصائي أو مدير الموارد البشرية في هذه العلاقة (التأثير) وهذا انطلاقاً من الكتابات والدراسات المنشورة حول هذا الموضوع.

الكلمات الأساسية: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إدارة الموارد البشرية، أصحاب المصلحة، أخصائي الموارد البشرية، الأجراء.

Introduction :

L'entreprise exerce ses activités dans un environnement ouvert et influence les membres de la société par ses produits (biens et services), comme elle est influencé par les relations qu'elle entretient avec les différentes parties prenantes (stakeholders en Anglais). La mondialisation, le développement des marchés, les nouvelles relations économiques internationales et le progrès qui c'est fait (et ce fait encore) dans le domaine des technologies de l'information et la communication (TIC), on contribuer au changement de la vision de l'entreprise.

Au début l'entreprise était un moyen pour faire gagner de l'argent à ses propriétaires; et ses dirigeants faisaient tout pour réaliser ce but; mais à partir des années 1950 et après la période de succès de la révolution industrielle, ses effets négatifs sur l'environnement ont commencé à apparaître (Xu Xialu X., Samy M. et Diaz J., 2011) c'est à partir de cette période que la société américaine s'est interrogée concernant les modèles de croissances économiques des entreprises pour prendre en charge les effets négatifs causés par leurs activités. C'est à cette époque qu'est née l'idée de développement durable (DD) ; de nos jours la performance financière et la maximisation du profit ne sont pas nécessairement compatibles avec le bien être de la société et n'assurent pas donc la pérennité et la réussite de l'entreprise. L'entreprise d'aujourd'hui doit prendre en considération les attentes de ses parties prenantes à l'égard de sa performance économique, sociale et environnementale; elle devient une entreprise socialement responsable.

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) correspond à l'application des principes du développement durable au niveau de l'entreprise; il appartient aux entreprises, sur leur propre initiative, d'améliorer la société et de protéger l'environnement car elles en font partie. Dans ce papier nous essayons de montrer comment la RSE peut influencer la gestion des ressources humaines (GRH)?

Pour répondre à cette question, nos propos sont structurés comme suit. Dans une première partie, une analyse descriptive comprenant une synthèse de l'historique de la RSE et les différentes définitions données à ce concept assez nouveau dans la littérature de management. Dans une seconde partie nous mettrons l'accent sur l'impact que produit la RSE sur la GRH. Enfin les conclusions et des recommandations pour les entreprises Algériennes concernant leurs pratiques de GRH et de RSE.

1. La RSE :

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes sur une base volontaire ; elle (La RSE) résulte des demandes de la société civile d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises. Elle est née, notamment, des problèmes d'environnement planétaire rencontrés depuis les années 1970.

La RSE est la déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers : environnementaux, sociaux, et économiques. Elle a été à l'ordre du jour du sommet de la Terre de Johannesburg en 2002, elle tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de ses

parties prenantes, dans la philosophie « agir local, penser global » selon René Dubos. Il s'agit donc d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique de l'entreprise.

1.1-Émergence et histoire du concept de RSE :

Les concepts de Développement Durable et de Responsabilité Sociale de l'Entreprise apparaissent depuis quelques années de manière récurrente dans la littérature ; il apparaît parfois difficile de distinguer réellement les deux concepts au point qu'il semble inlassablement être utilisé l'un pour l'autre ; on peut alors penser que c'est en voulant remettre à égalité le troisième pilier du développement durable, la dimension sociale, avec les deux premiers, l'économique et l'environnemental, qu'émerge une réelle réflexion sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Or la tentative de réhabiliter l'axe social du développement durable pousse à la confusion des deux concepts (DD et RSE). Pourtant, le concept de RSE a été construit de manière autonome à celui de développement durable. Car « Au moment où le concept de développement durable voit le jour, le concept de RSE n'est déjà plus une idée nouvelle. En effet, différents aspects de ce concept étaient déjà pris en charge par des organisations et des gouvernements, à travers des actions remontant aussi loin que la fin du 19^{ème} siècle, ensuite en 1916 Clarck publiait des articles sur la responsabilité sociale qui devait être repris dans un livre publié en 1926 ; après, dans une étude empirique encore largement citée, Berle et Means (1932) s'inquiétaient de l'autonomie sans borne qu'avaient atteint les dirigeants d'entreprises à l'égard de leur actionnaires et de la société en général, par la suite les idées développées dans cette étude ont inspiré tant les défenseurs de la RSE que les théoriciens de la finance contemporaine (Pasquero, 2005).

Ensuite vient Bowen (1953) qui est considéré par Carroll (1999) et par beaucoup d'autres auteurs comme le fondateur de la RSE ou la Corporate Social Responsibility (CSR). Ce dernier ouvre la réflexion sur la RSE avec un article intitulé « *Social Responsibilities of the Businessman* ». Suite aux changements structurels survenus dans les économies capitalistes, Bowen s'interroge et reconsidère le rôle que doit jouer l'entreprise dans la société. Il soutient alors l'idée que les entreprises devraient réviser leurs stratégies de façon à intégrer dans leur processus de décision des dimensions sociales pour être pro-actives aux différentes pressions sociales. Mais au-delà de l'aspect stratégique, il défend l'idée que les entreprises auraient de véritables obligations, y compris morales, envers les différentes parties-prenantes autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales ou contractuelles ; les intérêts de l'entreprise et les intérêts de la société doivent converger à terme. Ainsi, Bowen considère la RSE comme l'obligation pour les dirigeants de poursuivre les politiques, de

prendre des décisions qui sont en cohérence avec les valeurs de la société. (Fraisie et Guerfel-Henda, 2012)

On peut citer d'autres travaux ayant comporté une dimension historique Heald, (1961, 1970) ; Epstein, (2002), et qui s'avère particulièrement riche en enseignement pour éclairer sous un angle nouveau les discussions actuelles se rapportant à la responsabilité sociale de l'entreprise. (Acquier A. et Aggeri F., 2008)

Mc Guire (1963) pour lui l'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au delà de ces obligations. (Carroll, 1979 ; Sethi, 1975)

A partir des années 1970 et 1980, il y a eu des changements de contenu de la responsabilité de l'entreprise; pour Archie B. Carroll, la RSE est considérée comme correspondant aux attentes qu'à un moment donné la société a de l'entreprise aux niveaux économique, juridique, éthique et discrétionnaire en effet depuis quelques décennies, les entreprises subissent de grandes pressions pour leurs pratiques, leurs modes d'organisation (fordistes et/ou bureaucratiques) et leur faible considération pour la société et ses problèmes de la part de leurs parties prenantes (actionnaires, employés, clients, fournisseurs, organisations non gouvernementales (ONG), lois et réglementations) et de l'ensemble de la société.(Mansour, 2011). Elles deviennent ainsi « l'objet de violentes controverses et la cible de démarches activistes » (Acquier et Aggeri, 2008).

Parallèlement, un certain nombre d'écologistes, de scientifiques, de philosophes ... ou d'économistes alertent l'opinion publique internationale sur la dégradation de l'environnement mondial et sur les dangers d'un mode de croissance ayant pour conséquence l'insécurité sociale, la dégradation de l'environnement et la multiplication des scandales financiers. (Depret *et al.*, 2009)

Les ONG, ainsi que certains mouvements sociaux (antimondialistes) deviennent alors plus actifs (*Greenpeace* est fondée en 1975) en tant que nouveaux « **acteurs-moteurs** » de la RSE. A partir du début des années 1990 les FMN commencent alors à écouter les revendications des ONG et apparaissent (parfois) comme des acteurs zélés du développement durable, en s'engageant dans le Pacte Mondial (*Global Compact*) des Nations Unies (Merlin-Brogniart et Depret, s.d.)

La Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise tend alors à devenir de plus en plus stratégique ou « utilitariste » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2008). Cette nouvelle posture a donné lieu à une abondante

littérature managériale et académique concernant le lien entre performance économique et performance sociale.

1.2- Définition de la RSE :

Dans la littérature académique, Gond et Mullenbach-Servayre (2003) soulignent que, depuis 1953, les définitions de la RSE se multiplient et quelquefois s'opposent dans le cadre d'approches qui reposent sur des logiques économiques et sociales différentes ; il n'en demeure pas moins que si les définitions proposées sont différentes, elles tendent toutes à souligner le sens du terme responsabilité. Adopter un comportement de responsabilité sociale, c'est aussi répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires (Freeman, 1984). Il s'agit donc de chercher à concilier intérêt économique et intérêt sociaux. En ce sens, le concept de RSE apparaît bien distinct de celui de développement durable.

Le tableau ci-dessous regroupe un certain nombre de définitions données à la RSE

Tableau 1 : les différentes définitions de la RSE

Auteur	Responsabilité sociale
Bowen H. (1953)	« La RS des entreprises renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société ».
Friedman (1962)	« Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires ».
Mc Guire (1963)	« L'idée de responsabilité sociale 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 ».
Carroll A. (1979)	« la responsabilité sociale de l'entreprise englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a envers des organisations à un moment donné ».

Wood D. (1991)	« l'idée de base de RS est que l'entreprise et la société sont entremêlées plutôt que des entités distinctes ; ainsi, la société a certaines attentes par rapport au comportement et résultats spécifiques des entreprises »
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 ».
Gond.JP et Igalens. J (2003)	« La RSE renvoie à la nature des interactions entre l'entreprise et la société, et formalise l'idée selon laquelle l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, doit assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques »
Capron et Quairel- Lanoizelée (2004-2007)	« La responsabilité sociale de l'entreprise est circonscrite au niveau de l'entreprise comme l'application des valeurs du développement durable »
La norme ISO 26000	Responsabilité d'une organisation pour les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui :- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société

Source: adapté de Zouhair LAARRAF (2010)

On peut remarquer qu'il y a des auteurs qui ne veulent pas que la RSE intervienne dans les affaires (Friedman, 1962), d'autres la voient (RSE) économique et légal, et le troisième groupe y ajoute la responsabilité envers la société et enfin ceux qui la complète par une responsabilité discrétionnaire (Carroll, 1979 ; Anderson, 1986).

Partant du fait que la RSE se construit avec les parties prenantes de l'entreprise; nous nous sommes limités à montrer l'influence de la RSE sur une de ces parties prenantes, les salariés.

2. RSE et la gestion des ressources humaines :

En s'inspirant des approches issues des travaux du mouvement pour la qualité, Wood (1991) a représenté la RSE comme un ensemble de pratiques et de processus qui génèrent des résultats. (Igalens et Tahri, 2005) ; Une direction des RH et un management socialement responsable se reflètent dans plusieurs pratiques telles que : l'amélioration de l'information dans l'entreprise, la prise en compte de la capacité d'insertion professionnelle, la responsabilisation du personnel, l'application du principe d'égalité pour les rémunérations entre hommes femmes, la mobilité, le souci de l'employabilité des salariés et donc leur formation permanente, la diversité des ressources humaines ; E n tant que la « partie prenante » interne à l'entreprise, les salariés sont capables d'évaluer les principes de la responsabilité sociale de l'entreprise de laquelle ils font partie, les procédures et les implications qui en résultent les touchent directement ou indirectement.

2.1. La gestion des ressources humaines en bref:

La Gestion des Ressources Humaines se définit, de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue. Elle a pour but de permettre à tous de progresser, de travailler et être satisfait de son travail, d'obtenir ensemble de bons résultats, d'échanger et d'apprendre au quotidien .

Depuis quelques décennies, toutes les entreprises pour survivre et se développer font une quête de la performance (Gomez Mejia L.R, Balkan D.K, Cardy R. L, Dimick D.E (2000). Intuitivement et au travers de la littérature, il est possible d'établir une relation entre les pratiques RH et l'accroissement de la performance dans les organisations. Pour ce faire, la fonction RH est vue comme une source d'avantages stratégiques et concurrentiels ; la GRH est ainsi une fonction partagée : avec les managers d'équipe qui assurent l'évaluation des besoins et des salariés, avec les décideurs d'entreprise qui définissent des politiques sociales adaptées à leurs choix stratégiques.

2.2. L'influence de la RSE sur la GRH : L'approche de la RSE est à la fois juridique (respecter le cadre légal) et gestionnaire (intégrer les intérêts des différents « partenaires »). Adoptant ce point de vue ; selon cette vision, le dirigeant arbitre les intérêts contradictoires des partenaires, respecte le cadre légal, et il cherche à intégrer des pratiques de RSE qui s'exercent au bénéfice de tous. Mais il n'agit pas seul pour décliner la RSE sur les pratiques de GRH. Mercier (1999) signale la nécessité d'une implication de tous les niveaux hiérarchiques : (Maazouz et Djaiz, s.d.)

- les orientations sont définies par la direction générale ;

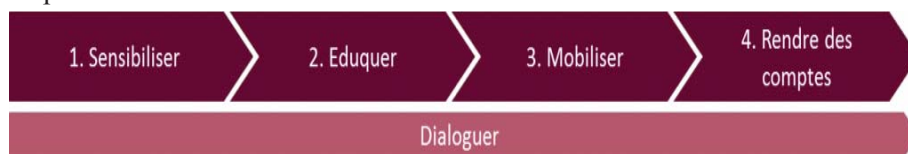
- le service RH propose, coordonne et harmonise des pratiques qui répondent à ces orientations ;
- l'encadrement respecte ou améliore ces pratiques dans la gestion quotidienne des personnes.

TNS SOFRES, un des leaders français des études marketing et d'opinions, a réalisé un sondage pour identifier ce qu'est la RSE dimension sociale. Les résultats sont les suivants :

Le refus de faire travailler les enfants du tiers-monde 79 % Le fait de bien traiter les salariés 65 % Informer le public quand un produit présente risque 51 % L'interdiction de discriminations raciales 41 % Développer l'employabilité des salariés pour qu'ils aient de la valeur sur le marché du travail 40 % ; On remarque que la perception de la RSE est fortement liée à la GRH. (XU Xialu, SAMY et DIAZ, 2011). Donc les éléments décrits plus sont les plus importants même pour la société civile.

La GRH a vu sa reconnaissance augmentée et elle est désormais considérée comme un levier déterminant de la compétitivité et de la performance organisationnelle (Bayard et al, 2004). Dans cette perspective, les entreprises sont amenées à investir dans les ressources humaines afin de créer et de maintenir un avantage compétitif (Becker et Gerhart, 1996). Les ressources humaines constituent une source d'avantage compétitif (Pfeffer, 1994) et une source de différenciation des entreprises. En effet, les RH sont des ressources qui peuvent être rares, difficilement imitables et surtout non substituables par une autre ressource (Barney, 1991). Pour Noël et Le Loarne (2005), les actions entreprises en faveur d'une gestion responsable des ressources humaines se présentent en général comme une liste d'indicateurs sociaux.

L'entreprise doit impliquer les salariés dans la démarche RSE en suivant les étapes suivantes :



à Etape 1 : sensibiliser : La sensibilisation des collaborateurs à la démarche RSE de l'entreprise passe par deux phases clés :

- **Inform** : consiste à donner des informations sur la RSE.
- **Convaincre** : il est nécessaire, pour que les salariés s'impliquent dans la démarche RSE, qu'ils se sentent concernés par cette démarche, et que ça leur apporte un plus ainsi qu'à leur entreprise ; en faisant un choix approprié des outils de communication (expositions, débats,...).

à Etape 2 : éduquer il faut dans cette étape former les salariés de façon à leur donner les moyens d'agir dans le cadre de leurs travaux

è Etape 3 : mobiliser : dans cette étape les salariés vont devenir acteurs de la démarche RSE de l'entreprise, et apporter toute leur valeur ajoutée. Les actions sont différentes pour chaque entreprise, On peut tout de même recenser quelques bonnes pratiques en la matière :

- **Encourager les initiatives de solidarité** : encourager les collaborateurs à mettre leurs compétences métier au service de la communauté.
- **Privilégier le jeu et le défi** : organiser des événements conviviaux et des challenges en équipes favorise la cohésion des collaborateurs.
- **Favoriser l'innovation** : encourager les nouvelles idées et leur permettre de les mettre en œuvre concrètement.
- **Consulter les collaborateurs** : solliciter les salariés au moyen de sondages, de groupes de travail,... afin de recueillir leur avis et leurs bonnes pratiques en matière de RSE.
- **Responsabiliser les collaborateurs** : pousser les collaborateurs à s'engager concrètement pour le développement durable, en fixant des objectifs chiffrés.
- **Donner de la liberté** : laisser une marge de manœuvre aux salariés.
- **Dégager du temps** : favoriser l'engagement des employés pendant le temps de travail, et non en dehors.

è Etape 4 : rendre des comptes : s'ils se sont impliqués dans le projet RSE, les salariés auront envie de savoir ce qu'il advient des actions mises en œuvre pour eux, par eux, avec eux et grâce à eux. L'entreprise est ainsi tenue de leur rendre des comptes et doit :

- **Etablir un suivi de la démarche**: sélectionner des indicateurs pertinents pour mesurer l'avancée des projets, et informer fréquemment les salariés des résultats.
- **Valoriser les progrès** : communiquer sur les succès et récompenser les bonnes initiatives des salariés. Tout au long du projet : dialoguer , Comme dans toute démarche de conduite du changement, la clé de la réussite est la communication.

Le tableau suivant regroupe des indicateurs de la RSE pouvant être utilisé :

Tableau 2 : Indicateurs de responsabilité sociale relatifs aux RH

EMPLOI ET EMPLOYÉ	Employés avec contrats à durée déterminée/indéterminée
Effectifs	Taux de satisfaction des employés
Rémunération et avantages sociaux	Ancienneté
Employés à temps plein/temps partiel	Employés ayant des responsabilités parentales
Femmes employées	Répartition des employés par groupe d'âge
Participants à l'actionnariat de la banque	Licenciement
Dépenses en formation	Heures supplémentaires
Employés handicapés	Main d'œuvre extérieure
Accidents en milieu de travail	Temps de travail
Employés couverts par des mesures de santé et de	Absentéisme
Sécurité	Taux de satisfaction des employés

Afin de situer l'impact potentiel de l'engagement dans une démarche RSE sur les pratiques et politiques de GRH, Grimaud et Vandangeon-Derumez, (2010) se réfèrent au concept de Personnel-Mix développé par Martory et Crozet (2008). Le personnel-mix s'articule autour de cinq composantes : politique salariale et sociale, valorisation sociale des salariés, climat et comportements sociaux, relations paritaires, image sociale de l'entreprise (interne et externe). L'adaptation du concept de personnel mix aux politiques RH et pratiques RH impliquées dans les démarches RSE est exposée dans le tableau 3.

Tableau 3 : Une analyse des politiques et pratiques de GRH potentiellement impliquées dans une démarche RSE

POLITIQUE SALARIALE	Niveau des salaires	● Renforcer l'équité externe des rémunérations
	Structure de la rémunération	● Favoriser l'équité interne des rémunérations ● Reconnaître les compétences acquises
VALORISATION SOCIALE	Nature et qualité des emplois	● Primauté donnée à la flexibilité interne sur la flexibilité externe
	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	● Anticipation des conséquences sociales des choix stratégiques ● Actions de reclassement des salariés
	Recrutement & Intégration	● Mise en œuvre d'une politique diversité en matière de recrutement ● Actions visant à favoriser l'insertion des travailleurs handicapés

DES SALARIES	Gestion des carrières	• Développement de l'employabilité des salariés • Développement de la promotion interne • Actions de maintien dans l'emploi des seniors
	Formation	• Développement de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) • Formation des salariés aux Nouvelles Technologies
	Conditions et organisation du travail	• Mise en œuvre d'un plan d'amélioration des conditions de travail • Construction d'organisations apprenantes • Développement du temps partiel choisi • Développement de programmes de conciliation travail-vie privée-vie familiale
CLIMATS ET COMPORTEMENTS SOCIAUX	Climat social Absentéisme Turnover	• Mise en œuvre d'actions de prévention de l'absentéisme • Réalisation d'enquêtes sur les départs
IMAGE SOCIALE DE L'ENTREPRISE	Image interne	• Réalisation d'enquêtes de climat social
	Image externe	• Développement de partenariats avec des organismes de formation • Développement d'actions destinées à favoriser l'engagement bénévole

Source : Grimaud A. et Vandangeon-Derumez I., (2010), Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction R H

Les effets attendus des démarches RSE sur les pratiques et les politiques de GRH peuvent être schématisé par la figure qui suit, et qui établit implicitement un lien entre l'engagement dans une démarche RSE et l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise, à travers notamment une hausse de sa réputation sociale et de son potentiel attractif en matière de recrutement ; la prise en compte des enjeux de la RSE est censée induire à terme une réduction des coûts cachés (absentéisme, turnover, dégradation du climat social).

Donc Une stratégie de RSE en matière de ressources humaines (ou responsabilité sociale interne) a pour objectif de créer, préserver et développer les emplois et le capital humain de l'entreprise à long terme, et induit des changements dans la plupart des fonctions de la GRH.

Conclusion :

La relation GRH-RSE reste un champ de recherche émergent, même si les écrits et les études commencent à devenir nombreuses. On ajoutera qu'il n'y a pas nécessairement consensus sur la définition du périmètre des pratiques de GRH influencées par la RSE.

Une organisation du travail responsable permettrait à chaque agent de penser son travail et non seulement de le subir, elle fournirait également à chacun de ses membres une satisfaction physique et morale ; ces deux dimensions permettraient d'assurer à chaque individu sa dignité, ce qui constitue le devoir essentiel de chaque homme (Noël et Le loarne, 2005).

Un collaborateur impliqué dans la démarche RSE va être générateur d'idées, d'initiatives, d'innovations qui seront créatrices de valeur à l'échelle de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE :

1. Acquier A. et Aggeri F. (2008), une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, Revue française de gestion, vol. 34- numéro 180 – janvier 2008, p.131157-.
2. Beji-Becheur A. et Bensebaa F., (2005), Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité
3. Belghanami N. (2010), La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Université d'Oran, Algérie.
4. Ben Yedder M. et Souaï S., (2009), La contribution stratégique de la Gestion des Ressources Humaines A la Responsabilité,
5. ismutcom.unblog.fr/files/200903//benyeddermoezetsouaisaloua.pdf
6. Coulon R.,(2006),Responsabilité Sociale de l'Entreprise et pratiques de gestion des Ressources Humaines, ideas.repec.org/p/dij/wpfarg/1060902.html.
7. De la perception de la RSE à la traduction RH - Cas de dirigeants de PME en Aquitaine, Thèse présentée par Zouhair LAARRAF ; En vue de l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion, 2010.
8. Fraisse A, Guerfel-Henda S., (2012), La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines?,
9. www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes.../2005fraissee-guerfeld069.pdf
10. Grimaud A. et Vandangeon-Derumez I., (2010), Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines, nouveaux comportements, nouvelles GRH ? XXIème congrès AGRH- du 17 au 19 novembre 2010 Rennes / Saint-Malo.
11. Igalens J. et Tahri N., (2005), Pour une nouvelle GRH, tenir compte de la perception de la RSE par les salariés: construction et validation d'une échelle de mesure, 16e Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine (Paris IX) 15 et 16 septembre 2005.

12. Maazouz M., Djaiz K , (s.d.), La responsabilité Sociétale et la performance de GRH dans les entreprises, www.iefpedia.com/.../La-responsabilité-Sociétale-et-la-performance-.
13. Merlin-Brogniart C. et Depret M.H.,(20), Quels acteurs pour quelle responsabilité des entreprises ? D'une responsabilité sociale des entreprises à la responsabilité globale des acteurs, s.d., [axe 5 merlin depret.pdf \(Objet application/pdf\)](#)
14. Mansour F. M.-B.,(), La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : définitions, théories et concepts, <http://www.fgm.usj.edu.lb/files/a112011.pdf>
15. Notre avenir à tous : Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, présidée par Madame Gro Harlem Brundtland Avril 1987.
16. Pailot P., (2005) ? La responsabilité sociale de l'entreprise : vers une réconciliation l'économique et le social ?, 16e Conférence de l'AGRH Paris Dauphine (Paris IX) – 15 et 16 septembre 2005
17. Pasquero J.,(2005), La Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme objet des sciences de gestion, [Marie-France Turcotte, Anne Salmon - Google Livres](#), file:///D:/books%20pasquero.htm
18. XU Xialu X., SAMY M. et DIAZ J., (2011), Impact de la RSE sur la GRH, <http://rhvision.files.wordpress.com/201101/grh-rse-1.pdf>