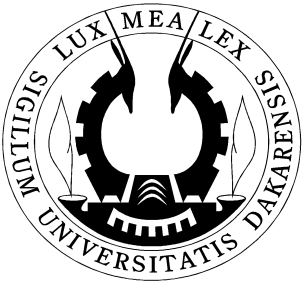


Responsabilité Sociale de l'entreprise et Stratégie Ressources Humaines

Dr NDAO Assane

assane.ndao@ucad.edu.sn

ndaomans@yahoo.fr



Laboratoire GRH
Centre de Recherche Entreprise
et Développement (CRED)
ESP – UCAD / Dakar

Equipe de recherche ORHA
CORHIS
UM III / Montpellier

Le plan

1. Problématique

2. Cadre théorique

3. Méthodologie

4. Résultats

5. Discussions

6. Limites et voies de recherche

1. Problématique

Lorsque dans les entreprises et leur environnement, on note

- ✓ Ambition (obligation de) à rester compétitif.
- ✓ Pressions des parties prenantes
- ✓ FRH devant contribuer aux résultats de l'entreprise par le façonnement des clients internes.
- ✓ Plusieurs approches théoriques prédisant divers rôles de la FRH par rapport face à la RSE.

Comment construire une SRH à partir d'une prise en charge des questions RSE ?

➤ OBJECTIFS

Identifier et comprendre :

- Les différentes perceptions RSE
- Comment la RSE peut être source d'inspiration à la fonction RH
- les pratiques RH générées par ces perceptions.

2. Cadre théorique

- Conférence de la terre à Rio de Janeiro (1992) : orientation des entreprises vers une nouvelle logique - « **penser à l' impact de ses activités sur ses parties prenantes** ».
- L' entreprise est une unité de production mais aussi un système social et politique (**Approche partenariale** de la RSE)
- La survie de l'entreprise dépend de la collaboration avec ses Parties Prenantes (**Stanford Research Institute – SRI, 1963**)

- L'entreprise doit répondre à une contrainte de légitimité et de justice (**théorie des parties prenantes**).
- RSE est une ressource stratégique se référant aux outils et pratiques qui motivent et impliquent les salariés :
 - amélioration de l'information
 - capacité d'insertion professionnelle
 - responsabilisation du personnel
 - égalité dans les rémunérations hommes/femmes
 - Mobilité
 - Employabilité
 - participation aux bénéfices
 - etc. (**Approche instrumentale**)

D' autres théories insistent sur le rôle « universel » des RH :

➤ **Théorie de l'appropriation** (De Vaujany, 2006)

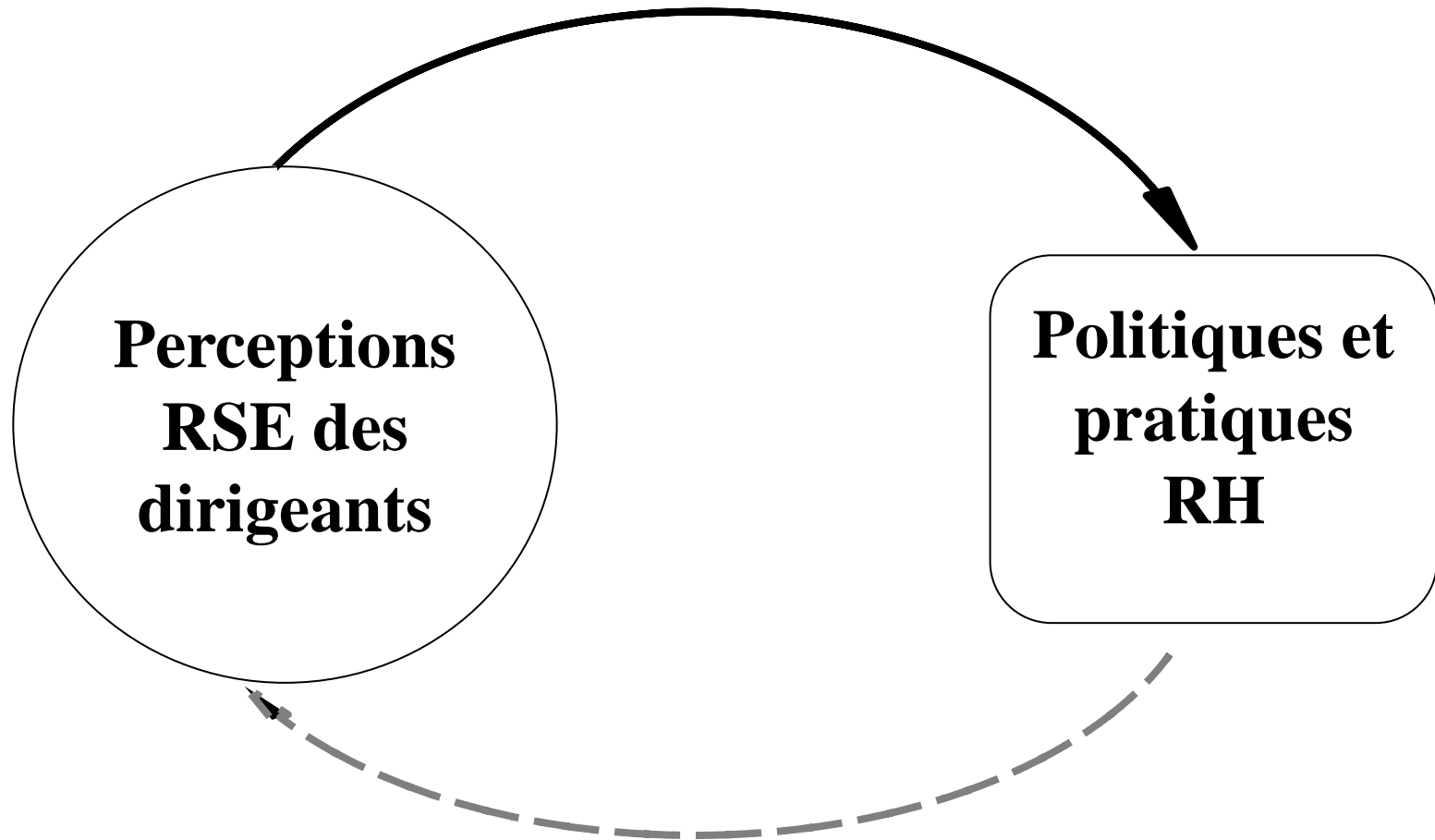
➤ **Théorie des ressources** : modèle **VRIO**

➤ **Théorie des compétences** : compétences centrales

(Leroy, 2004 ; Prévot et al, 2010)

➤ **Théorie de la contingence** : répondre aux demandes de l'environnement par des pratiques RH innovantes

(Plane, 2008 ; Fraisse et al, 2005 ; Ulrich et Brockbank, 2010).



« les perceptions RSE des dirigeants génèrent la mise en place de politiques et pratiques RH ».

3. Méthodologie

- **Position épistémologique** : Interprétativisme
- *Stratégie de recherche* : *Méthode des cas*
- *Collecte des données* : *interviews*
 - enregistrements
 - Retranscription
 - analyse.
- *Echantillon* : *un cas d'entreprise*
- *Répondant* : *DRH*
- *Méthode d'analyse* : *analyse de contenu*

Guide d'entretien

Coopération

1. Votre entreprise participe-t-elle à des activités de coopération, de collaboration, d'échanges ?
2. Le but de cette coopération est-il
 - économique,
 - politique,
 - social,
 - philanthropique ?
3. Quelle est la fréquence de votre participation ?
4. Avez-vous des outils de mesure de l'IMPACT de cette participation ?
5. Quels sont les **avantages** de cette participation ?
6. Quels sont les **inconvénients** de cette participation ?
7. Votre entreprise est-elle membre d'un réseau (d'entreprise, d'association, etc.) ?

Parties Prenantes	Questions
BANQUES	1. Quels outils vous utilisez pour mieux connaître vos banquiers ?
	2. Avez-vous des responsabilités vis-à-vis de vos banquiers ? 3. lesquelles ?
	4. Comment évaluez-vous la satisfaction de vos banquiers ?
	CLIENTS
2. Avez-vous des responsabilités vis-à-vis de vos clients ? 3. lesquelles ?	
4. Comment évaluez-vous la satisfaction de vos clients ?	
5. Vous préoccupez-vous de la fidélisation de vos clients ?	

F O U R N I S S E U R	1. Quels outils vous utilisez pour mieux connaître vos fournisseurs ?
	2. Avez-vous des responsabilités vis-à-vis de vos fournisseurs ?
	3. lesquelles ?
	4. Comment évaluez-vous la satisfaction de vos fournisseurs ?
S A L A R I E S	1. Quels outils utilise votre entreprise pour mieux connaître ses salaries ?
	2. Votre entreprise a-t-elle des responsabilités vis-à-vis de ses salaries ?
	3. lesquelles ?
	4. Comment évaluez-vous la satisfaction de vos SALARIES ?
P R O P R I E T A I R E S	1. Quels outils utilise votre entreprise pour mieux connaître ses propriétaires ?
	2. Votre entreprise a-t-elle des responsabilités vis-à-vis de ses propriétaires ?
	3. lesquelles ?
	4. Comment votre entreprise évalue-t-elle la satisfaction de ses propriétaires ?

ETAT	1. Votre entreprise a-t-elle des responsabilités vis-à-vis de l' Etat ? Lesquelles ?
POPULATION	2. Votre entreprise a-t-elle des responsabilités vis-à-vis des populations ? Lesquelles ?
	3. La satisfaction des populations préoccupe-t-elle votre entreprise ?
	4. Quels outils utilise votre entreprise pour mesurer cette satisfaction des populations ?

Performance Organisationnelle

Indicateurs

Mesures

Pérennité de l'organisation

Qualité du produit

Rentabilité financière

Compétitivité

Efficienc e économique

Économie des ressources

Productivité

Valeurs des ressources
humaines

Mobilisation des employés

Climat de travail

Rendement des employés

Développement des employés

Légitimité de
l'organisation auprès des
groupes externes

Satisfaction des bailleurs de fonds

Satisfaction de la clientèle

Satisfaction des organismes régulateurs

Satisfaction de la communauté

4. Résultats

1. Coopération, Collaboration et Echanges :

- Relations avec l'environnement sont capitales car l'entreprise fait partie d'un « écosystème extrêmement concurrent et compétitif ».
- Relations avec les clients sont privilégiées
- Réseau : appartenance à une association de professionnels.

- **Agences d'emplois des jeunes** (héberger les fonds)
- **Ecoles de formation professionnelle** (sources de recrutement).
- **Pratiques RH : Recrutement et Communication mobilisées.**

2. CLIENTS

- **Satisfaction** des particuliers : « à travers des sondages, questionnaires et boîte à idée ».
- **Connaissance** : le KYC (« *know your customer* »).
- **Responsabilité** : respecter le pacte : « leur *assurer une satisfaction totale* ».
- **PRH** : recrutement ; communication ; leadership

3. FOURNISSEURS

- **Satisfaction** : aucun outil prévu
- **Connaissances** : « à travers les dossiers d'appel d'offre »
- **Responsabilité** : « *les payer à bonne date* »*.
- **PRH** : globales

4. SALARIES

– **Connaissances :**

- De façon formelle : collecter toute information sur ses études, formations, expériences professionnelles, etc.)
- De façon informelle : « *fréquentation de tous les jours* », « *bruits de couloirs* », « *relations de travail* »
- Tests d'entrée : tests psychométriques (grands traits de personnalité).

– **Responsabilités :**

- Garant de leur épanouissement (professionnel et personnel)
- Garant de leur performance
- Garant de leur système d'évaluation (éviter les *sanctions inutiles*)

– **Satisfaction** : outils : **climat social ; turnover, absentéisme,**
sanction annuelle, « *bruits de couloirs* ».

➤ **PRH** : Administration du personnel, Recrutement (tests), Gestion des carrières, Motivation, Implication, Evaluation, Elaboration du bilan social.

5. PROPRIETAIRES

- **Responsabilités** : versement de dividendes ; garantir la pérennité
- **Satisfaction** : niveau d'atteinte des objectifs fixés chaque année.
- **PRH** : globales

6. ETAT

– **Responsabilité** : accompagner le développement économique.

➤ **PRH** : globales

7. COMMUNAUTE

– **Responsabilité** : participer au développement de l'environnement
(culturel, social, physique).

– **Satisfaction** : sondages ; accroissement du nombre de clients.

– **PRH** : globales (avec une prise de conscience de l'effet des
comportements de la communauté sur l'entreprise).

8. Responsabilité de l'entreprise à réaliser la performance organisationnelle :

- « **Légitimité de l'organisation** »
 - La *Qualité du produit* : la FRH se comporte en « support » pour maintenir et améliorer la qualité.
 - **PRH** : développer, fidéliser le personnel.
 - La *Rentabilité financière* : « *rentabilité humaine* » (« rendre le personnel plus performant à moindre coûts »).
 - **PRH** : acquisition, développement et fidélisation du personnel.

- « **L'Efficienc**e économique »

- « *l'économie des ressources* » : disposer d'un personnel satisfaisant à moindres coûts tout en assurant le bon fonctionnement du système

- **PRH** : régulation et ajustement des RH au quotidien.

- « **Valeurs des ressources humaines** »
 - « *mobilisation des employés* » : degré de l'intérêt manifesté par les employés pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs
 - « *climat de travail* » : évaluation par le salarié de l'expérience du travail
 - « *rendement des employés* » : qualité ou quantité de production par employé ou par groupe
 - « *développement des employés* » : degré d'accroissement des compétences des salariés

➤ **PRH** : mise en place du « système SVP ».

Le salarié doit être :

- ✓ « compétent avec des **Savoirs**,
- ✓ motivé avec un **Vouloir**
- ✓ et dans de bonnes conditions avec un **Pouvoir** ».

- « **Légitimité de la BISIQ auprès des groupes externes** »

- ✓ *Etat : contribuer au développement économique ;*

- ✓ *Clients : respecter notre parole ; assurer la qualité de services ;*

- ✓ *Fournisseurs : être de bons payeurs ;*

- ✓ *Communauté : contribuer à la préservation de l'environnement par des actions saines ».*

- **PRH** : globales

5. Discussions – Implications théoriques

- ✓ Perceptions et pratiques RSE assez complexes
- ✓ Politiques et pratiques RH qui tentent plus ou moins de les prendre en charge.
- ✓ **Discussion** : quels avis certains dispositifs théoriques ou pratiques de la littérature pourraient apporter à nos résultats.

- **Type de RSE : approche sociétale** (*française ou européenne*)
 - aucune obligation institutionnelle, morale ou éthique n'est, à notre connaissance, règlementée.
 - Les entreprises réagissent aux questions RSE de :
 - par leur propre volonté
 - et surtout par rapport aux enjeux socioéconomiques des pratiques RSE.

- **Résultats // logique de Friedman** (approche « shareholders ») ?
 - *« 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 ».*
 - *« Est qualifié de « marionnette involontaire » tout businessman estimant que le business n'est pas simplement concerné par le profit mais également par un **désir de promotion sociale** »*
- **L'entreprise incarne la logique de Friedman car :**
 - ✓ Parties prenantes les plus « choyées » restent les salariés (qui font le produit) et les clients (qui font le chiffre d'affaires).
 - ✓ Les enjeux évoqués sont dominés par le gain, le profit.

- **Résultats // Théorie des ressources (RBV) ?**

- Les salariés incarnent les compétences développées à l'égard des autres parties prenantes.
- Pour développer son « SVP », la BISIQ s'appuie sur la RBV.
 - Modèle VRIO (spécificité des ressources)
 - opérer des combinaisons judicieuses et toujours les renouveler par le processus de l'innovation.

(Barthe et Belabbes, 2016)

➤ **D'où des Ajustements permanents sur les RH.**

En fait, les parties prenantes ont des attentes spécifiques qu'un compromis (théorie des conventions) ne pourra dissiper.

- **Résultats // Théorie de l'échange social ?**

Peut-on toujours recevoir du bien et des faveurs d'autrui sans pour autant réagir par quelque bien dont on disposera fut-il un sourire ?

- Dans les préoccupations RSE, les parties prenantes attendent d'abord de l'entreprise avant de réagir en contrepartie.
- La théorie de l'échange social indique que : « ...les employés peuvent développer un sens d'obligation ou s'engager dans des comportements contre productifs pour punir la compagnie et s'opposer à des actions irresponsables socialement ».

(Barthe et Belabbes, 2016, p. 104)

- La réciprocité de cette théorie est évoquée par une pratique culturelle sénégalaise, la « **TERRANGA** » :
 - Clients toujours reconnaissants à la suite d'une satisfaction.
 - Idem pour la communauté pour un service rendu ;
 - de même que les salariés pour un meilleur traitement offert (théorie du salaire d'efficience - « don et de contre-don » ; Théorie de l'équité.

- **Pourquoi donc ne pas innover dans ce sens du moment que**
 - Cette réciprocité est source de compétitivité
 - peut se faire à moindre coût
 - et d'autant que l'hypercompétition ne laisse guère le choix aux organisations ?

6. Limites et voies de recherche

Limites

Les limites méthodologiques portent sur la validité interne ; nous avons effectué une étude d'un cas d'entreprise ; les deux interviews réalisées ont été nos seules bases d'analyse.

Perspectives

Etudier plusieurs cas afin d'analyser plus profondément les politiques et pratiques RH socialement responsables.

Merci de
votre
attention



La RSE est-elle source de stratégies RH dans les entreprises sénégalaises ? C'est à cette question que nous tentons de répondre dans cette recherche. Comment l'entreprise BISIQ perçoit-elle la RSE ? Quelles pratiques RH cette perception permet-elle de générer ? Tels sont les objectifs de cette étude. Plusieurs approches théoriques nous ont servi de base à l'élaboration d'un guide d'entretien. Nous avons adopté une méthodologie qualitative basée sur l'approche de l'analyse de contenu. Les résultats ont mis en évidence : un vécu réel de la RSE orienté principalement sur les salariés et les clients ; des pratiques RH qui tentent de répondre à certaines préoccupations de la RSE ; différents rôles d'une fonction RH qui se veut socialement responsable.

**Merci de
votre
attention**

