RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Le discours de la GRH dans les outils RSE

Nahla SALAMEH BCHARA
Doctorante-Cifre
Département Management Responsable et Innovation
Institut Henri Fayol
Ecole des Mines de St-Etienne
nahla.salameh@emse.fr

Nadine DUBRUC
Maître de conférences en Sciences Humaines et Sociales
Laboratoire Coactis (EA 4161)
Ecole des Mines de St-Etienne
dubruc@emse.fr

Sandrine BERGER-DOUCE
Professeure en sciences de gestion
Laboratoire Coactis (EA 4161)
Ecole des Mines de St-Etienne
bergerdouce@emse.fr

Résumé

Dans cette communication, notre objectif est de proposer une analyse du discours en gestion des ressources humaines de quatre outils de la RSE. En partant des apports théoriques sur la responsabilité sociale et sur la gestion des Ressources Humaines, nous découvrons de même les caractéristiques de la gestion durable des Ressources Humaines. Nous aurons recours au logiciel Alceste pour une analyse textuelle des discours normatifs. Ce travail qualitatif, à visée exploratoire, vise à identifier par une analyse de contenu les spécificités de la GRH des référentiels multidimensionnels et unidimensionnels étudiés. Nous examinons si les pratiques RH identifiées rejoignent les caractéristiques d'une gestion durable et/ou stratégique des ressources humaines.
Mots clés : RSE, instrumentation, GRH, prescriptions, GRHD

Abstract

In this communication, our objective is to propose an analysis of the management of human resources of 4 tools of CSR discourse. Starting from the theoretical contributions on social responsibility and the management of human resources, we will discover the characteristics of sustainable management of human resources. We will use the Alceste software for a textual analysis of normative discourse. This qualitative exploratory work will seek to identify by a content analysis of the specificities of the HRM of multidimensional and one-dimensional repositories studied. We will examine if the identified HR practices join the characteristics of a sustainable and/or strategic human resources management.
Key-words: CSR, instrumentation, MRH, prescriptions, SMRH

Table des matières

Introduction 3
2. L'instrumentation de la RSE et la gestion des ressources humaines 4
2.1. Définition de la RSE, ses caractéristiques 4
2.1.1. Les fondements théoriques de la RSE 4
2.2. La gestion des ressources humaines et la RSE: une gestion durable des ressources humaines 7
2.2.1. La Gestion durable/ responsable des ressources humaines : définition et observations 7
2.3. Les lignes directrices des outils RSE et leurs discours GRH 10
2.3.1. L'ISO26000 : un référentiel multidimensionnel de la RSE 10
2.3.2. La performance globale CJD : Les hommes, acteurs et auteurs 11
2.3.3. Le Global Reporting Initiative (GRI) 12
2.3.4. Le Social Accountability 8000 (SA8000) : une certification sociale 13
3. La méthodologie de recherche 13
3.1. L'analyse textuelle des données collectées (les outils RSE) par le logiciel Alceste 13
3.1.1. Les caractéristiques de l'analyse textuelle d'Alceste 14
3.1.2. Les limites d'analyse textuelle par l'outil Alceste : 14
3.2. L'analyse de contenu des outils RSE 14
4. L'analyse des résultats des classes et des graphes générés par l'analyse textuelle 15
4.1. Les résultats de l'analyse des 4 outils complets sur la RSE 15
4.2. Les résultats de l'analyse des 4 outils, sans le discours économique et environnemental sur la RSE 15
4.3. Les résultats des analyses textuelles de chaque outil RSE : complet et modifié 17
5. L'analyse de contenu des outils RSE sur la GRH 18
Conclusion 19
Bibliographie 21
Sigles et Acronymes 24
Annexe 1 25
Annexe 2 26

Introduction

En 1953, Bowen était le premier à évoquer dans son livre « Responsibility of the business man » le terme « Corporate Social Responsibility », traduit par la suite par la « responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise ».

Dans son étude sur les modes d'appropriation de la RSE, Grimand (2010) retient deux positions : un processus contraint et instrumental ((Dreveton, 2009) basé sur la théorie des parties prenantes et un autre processus exploratoire et managérial. *« L'instrumentation opérationnalise les objectifs stratégiques, les décline au sein de l'organisation et les intègre aux systèmes d'information et de pilotage ; elle donne l'assurance aux parties prenantes que tout est mis en œuvre pour répondre à leurs attentes. »* (Capron et Quairel, 2007, p.91).

Ainsi, 'la Responsabilité sociale d'entreprise'(RSE) est entrée au cœur des stratégies des entreprises. En 2007, l'Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie et l'agence Cap Conseil ont recensé 80 outils de gestion de la RSE répartis entre des référentiels, des codes de conduite, des labels, des outils méthodologiques. Ces standards et ces lignes directrices aident au pilotage et à la mise en œuvre de la RSE. Le tiers des outils identifiés focalise sur les trois piliers de la RSE, nommés les référentiels multidimensionnels, et plus de la moitié focalise sur un seul pilier de la durabilité, nommés les référentiels unidimensionnels.

En parallèle de l'institutionnalisation de la RSE dans les PME, ces dernières sont à l'épreuve de nouvelles règlementations françaises, comme les lois sur la cohésion sociale (2005), la loi de la formation tout au long de la vie (2004), loi sur l'égalité des chances (2006). (Barthe et Belabbes, 2016).

A partir de ce constat, nous nous sommes intéressés au discours des outils RSE sur le pilier social, en particulier le discours RSE sur la gestion des ressources humaines. D'où notre question de recherche: Quelles prescriptions de gestion des ressources humaines trouvons-nous dans les outils RSE?

Plusieurs outils de RSE délivrent un discours social, nous focaliserons dans cette étude sur la présentation de quatre outils liés à la RSE: l'ISO26000, le diagnostic du CJD à travers son parcours de performance globale, le SA8000, et le GRI. Notre choix pour ces référentiels est justifié par le fait qu'ils se focalisent sur une ou plusieurs dimensions de la RSE (social, environnemental et économique), et parce que leurs niveaux de normalisation/standardisation sont diversifiés.

Malgré les interrogations accentuées sur la légitimité des institutions de normalisation, « *la normalisation,…, occupe une place importante dans le processus d'institutionnalisation du développement durable.* » (Loukil, 2009, page 38- 39).

Notre communication sera divisée en deux parties, avec au centre une partie sur la méthodologie de recherche adoptée dans cette étude. La première partie évoquera la RSE, en particulier sa définition ; ses fondements théoriques ; sa mise en œuvre en PME par les outils de la RSE ; et sera suivie d'une présentation de concepts théoriques liés à la GRH et à la gestion durable des ressources humaines. Dans une seconde partie, nous analyserons le contenu des outils RSE évoqués, nous les comparerons aux constats théoriques développées dans la première partie. Et à partir des résultats de l'analyse textuelle faite par le logiciel

Alceste, nous discuterons des classes produites ainsi que l'analyse du contenu des quatre outils étudiés.

2. L'instrumentation de la RSE et la gestion des ressources humaines

L'objectif de notre communication est d'identifier le discours la GRH dans les outils RSE. Pour cela, nous présenterons dans cette partie les constats théoriques des thèmes principaux étudiés : la RSE et son instrumentation, la gestion des ressources humaines et la GRHD (GRH Durable).

2.1. Définition de la RSE, ses caractéristiques

La RSE est « *une voie d'intégration des enjeux de la durabilité* » (Bon, 2009, p.173). En 1953, Bowen était le premier à l'évoquer dans son livre « Responsibility of the business man » sous le terme « Corporate Social Responsibility ».

Dans la continuité de ces travaux, Caroll (1979) indique que la RSE « *englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a envers des organisations à un moment donné* ». De même, le Livre vert de l'UE (2001) mentionne *qu' « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».*

Sur les développements théoriques de la RSE, deux grandes approches 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* » (Igalens et Gond, 2008, p.36). Ainsi, la RSE constitue un véritable enjeu pour les organisations confrontées à de nouvelles attentes de la part de leurs parties prenantes (Ben Boubaker Gherib et Berger-Douce, 2009).

Entre une approche implicite et une autre explicite, la RSE 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 (Igalens et Point, 2009, p. 158).

2.1.1. Les fondements théoriques de la RSE

La RSE donne lieu à des évolutions dans les organisations comme le passage en entreprise de la perception de l'homme comme un outil de production vers un acteur principal à satisfaire. Des théories ont contribué à approfondir ce concept dans le champ des entreprises. Nous nous intéressons à la théorie des parties prenantes et à la théorie néo-institutionnelle.

La théorie des parties prenantes *« inscrit l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les shareholders, mais des acteurs qui sont intéressés par les activités et les décisions de l'entreprise* (Quairel-Lanoizelée et Capron, 2007, p. 35). Ces parties prenantes sont définies comme des « *personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités* » (Clarkson, 1995, p. 106). En RSE, les parties prenantes pourront être segmentées en différents groupes, nous identifions les principaux comme les employés, les clients, les

communautés avoisinantes et l'environnement (De Serres, Gendron & Ramboarisata, 2008). Dans notre communication ; nous nous intéressons aux parties prenantes liées au monde du travail interne : 'les employés'.

« *La question de la mise en œuvre de la RSE par l'approche « parties prenantes » a été largement débattue ; il a été souligné que cette dernière ne permettait pas de couvrir la totalité des enjeux significatifs du développement durable (stakes without holders)* » (Quairel-Lanoizelée et Capron, 2007, page 41).

« *Les organisations sont de plus en plus exposées à des objets ou des outils de gestion poussés par l'"extérieur" et mis en œuvre par la ligne opérationnelle*» (De Vaujany, 2006, p.110). Les concepts RSE et parties prenantes étant liés par la prise en compte des attentes des acteurs de l'organisation en interne et en externe (théorie des parties prenantes, Mercier, 2010 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010), l'instrumentation s'appuie sur une consultation de ses parties prenantes (Sahed-Granger, 2014), qu'ils soient des organisations normatives mondiales ou non gouvernementales. Ces dispositifs normatifs prennent en considération les attentes de la société (Levillain, 2012) et permettent de distinguer les entreprises qui intègrent véritablement la RSE dans leur organisation (Duong Quynh Lien, 2005).

La théorie néo-institutionnelle fondée dans les années 1980, est considérée comme une réponse des entreprises aux pressions institutionnelles que ce sont les législations, les valeurs, les normes, les attentes des parties prenantes, dont l'objectif sera de recevoir le support et la légitimité de son environnement (DiMaggio et Powell, 1991).

Powell et DiMaggio (1991, p. 132) laissent entendre qu' « *une grande partie de ce qui fait l'originalité du néo-institutionnalisme résulte de ses représentations implicites des motivations des acteurs, de leurs orientations face à l'action et des contextes dans lesquels ils agissent* ». Nous considérons les outils de la RSE comme des outils de gestion dans un contexte normatif, la plupart de ces outils envisagés «*se fondent ou se réfèrent à des déclarations ; protocoles, pactes, conventions et directives, recommandations, principes directeurs…* » (Arbouche, 2010, p.83).

Un outil de gestion est un « *ensemble d'objets de gestion intégrés de façon systématique et codifiée dans une logique fonctionnelle et respectant un certain nombre de règles de gestion* **»** (De Vaujany, 2006, page 113). Au niveau organisationnel, ces outils de gestion « *structurent l'intégration des logiques et construisent un sens collectif en autorisant la réflexivité des acteurs* » (Terrisse, 2015, p.58). Plus précisément, un outil de gestion est « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation,…, et destiné à instruire divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler* » (Moisdon, 1997, p.7). « *L'efficacité d'un outil de gestion,… dépend de la façon dont les acteurs lisent et interprètent le texte porté par l'outil en fonction des textes déjà existants et déjà lus dans l'organisation*. » (Detchessahar et Journé 2007, p 88).

L'appropriation des outils de gestion peut être appréhendée selon trois façons :

- Une perspective rationnelle : vision mécaniste de l'organisation, centrée sur la régulation de contrôle (efficacité et efficience perspective) ;

- Une perspective psycho-cognitive : acquisition de nouvelles connaissances dans une logique de régulation autonome perspective;
- Une perspective socio-politique, résultant des jeux d'acteurs (Dechamp et al, 2006 ; De Vaujany, 2006)

Dans l'instrumentation de la RSE, les outils créés par des instances de normalisation et des consultants comme l'ISO, l'OCDE, la CNUCED, le Medef, le CJD ou encore les cabinets de conseil et appliqués par des managers et d'autres acteurs sont au nombre de 80 et ils sont multiformes. Nous retrouvons les outils d'essence législative : (comme la loi NRE, les codes de conduite ou chartes éthiques), les référentiels (les standards et les normes), les indices composites et les outils méthodologiques (Grimand, 2010). Nous notons que les niveaux de normalisation/ standardisation sont diversifiées, allant d'un niveau 0 avec l'absence d'un dispositif standard/ formel à des niveaux 2et 3 qui peuvent donner lieu à des certifications. (Quairel-Lanoizelée et Capron, 2007). De même, nous distinguons l'audit des pratiques et du management (niveau E entreprise) et l'audit des rapports (niveau R).

En partant de la forme implicite sur la RSE, nous distinguons divers instruments unidimensionnels ou multidimensionnels, ces outils couvrent une ou plusieurs dimensions des piliers de la RSE/DD (environnementale, sociale et économique) (Bon, 2009). Dans le tableau 1, adapté de Dohou et Berland (2007), un recensement des outils de mesure de la performance dans une entreprise montrent le lien avec les dimensions du développement durable.

Dimensions	Outils
Environnementale	Comptabilité environnementale ; Norme ISO 14000 ; Norme EMAS
Sociale et environnementale	Comptabilité sociétale
Sociale	**Norme SA 8000** ; Norme AA 1000 ; Bilan social
Globale	**Norme ISO 26000 ;** Les évolutions de Balanced Scorecard **;** Le navigateur Skandia **; Reporting GRI ; Outil CJD de la performance Globale**

Tableau 1: La mesure des performances environnementale, sociale et globale (adapté de Dohou et Berland, 2007).

Nous considérons ces différents référentiels normatifs comme des outils de gestion.
Nous choisissons, parmi ces outils de mesure, d'approfondir l'analyse de quatre outils : la SA8000 comme norme unidimensionnelle et trois autres outils de dimension globale : la Norme ISO26000, l'outil CJD et le GRI. Nous choisissons d'analyser ces outils que les quatre comprennent un discours social, liée au discours de la GRH.
Suite à cette introduction sur la RSE et ses spécificités, nous présenterons dans ce qui suit les pratiques de la GRH en RSE.

2.2. La gestion des ressources humaines et la RSE: une gestion durable des ressources humaines

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. De ces parties prenantes, nous intéressons au comment les Ressources Humaines peuvent être gérées dans une logique responsable. Plusieurs chercheurs ont traité le rapport entre GRH et RSE, en particulier pour définir une « Gestion durable/responsable des Ressources humaines ».

2.2.1. La Gestion durable/ responsable des ressources humaines : définition et observations

La GRH dans un contexte de RSE « *est un ensemble cohérent de pratiques de gestion des ressources humaines […] favorisent l'accomplissement des employés et suscitent leur engagement; et actualisent ces dimensions au cours d'une relation d'emploi durable* […] (Beaupré et al, 2008, p.133). La GRH durable vise en plus de l'efficience économique et la protection de l'environnement «*une considération à l'individu dans sa dimension bio-psycho-sociale, de l'équité dans le groupe, un équilibre de vie personnelle-vie professionnelle au niveau de l'entreprise et le respect des diversités dans la société* » (Borter et al, 2011, p.15).

Une définition récente de la GRH socialement responsable « *est celle qui, tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la règlementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié.*» (Barthe et Belabbes, 2016, p.108).

De ces éclaircissements sur le terme de la GRH durable, nous présentons dans le tableau 2, la portée de la littérature sur la Gestion des ressources humaines dans une logique de RSE (entre 2002 et 2016).

Etudes sur les thèmes de la GRH et la RSE		**Observations en GRH et en RSE**
Neely 2002	RH et Prisme de la performance	Satisfaction et contribution des employés ; « stratégie » et employés; « process » et employés, « compétences » et employés.
Martory et Crozet, 2005	Personnel Mix : élément de mesure globale du plan social	«Développement de la formation, investissement compétences, communication généralisée et directe ; recrutement difficile et professionnel ; rémunération variable ; valorisation des salariés, climat social, relations paritaires, image sociale interne et externe
Calisti et Karolewicz, 2005	RH et DD : la Charte DRDH	Apprendre à apprendre ; intégrer les entrants, formation des jeunes et de pers. handicapées, actualiser en permanence les ressources internes ; gestion responsable et équitable des emplois et des carrières ; organisation souple du travail, aspirations individuelles ; prévenir la sécurité des personnes ; soutenir les salariés en difficulté ; reconnaissance travail individuel et collectif, rémunération équitable, gestion des départs.
Daudé, 2006	La GRRH - paradigme de la complexité	Construction sociale signifiante de l'entreprise par et à travers ses salariés ; processus d'identification et de cohésion sociale.
Gond, 2008	GRH au-delà des frontières organisationnelles	« *Recomposer relation psychologique reliant les employés à leur entreprise …renforcer le sentiment d'appartenance, et en conséquence le respect et la fierté organisationnelle* ».
Davister et Comeau, 2008	RSE et pratiques de GRH	Redéfinition d'une GRH « socialement plus responsable » = conciliation entre la logique de performance économique et de performance sociale.
Poissonnier et Drillon, 2008	De la GRH à la GRHD	Pas de licenciement, ni de réduction de salaire, progression de revenu/ missions ou de responsabilité des salariés, attirer de bons candidats.
Beaupré, 2008	Pratiques GRH visant le bien être des employés	Dimensions du bien-être des employés : avant, pendant et après l'emploi : le respect des droits fondamentaux, le développement des compétences et le maintien d'une relation d'emploi durable, accomplissement de soi. Un équilibre entre les efforts fournis au travail et la reconnaissance obtenue
Dietrich, 2010	Employabilité et RSE	L'employabilité est une thématique de la Responsabilité sociale
Grimand, 2010	Appropriation de la RSE et leur impact la fonction RH	Processus instrumental contraint : structuré et multiforme (labels, référentiels) ; processus managérial d'exploration : instrumentation faiblement structurée, apprentissage par les outils de gestion.
Bayad, 2011	Pratiques mobilisatrices	Pratiques visant l'engagement et l'implication des employés (GSRH), forment un système de pratiques complémentaires en interne.
Borter, 2011	Vers un modèle de GRH durable	Equilibre entre vie privée et vie professionnelle, santé bio-psycho-sociale ; équité de traitement ; employabilité et personnalisation des conditions de travail; respect des diversités et non-discrimination ; valoriser la responsabilité quant aux choix qui sont pris ; favoriser des pratiques individuelles environnementales.
Dutraive et Forest, 2011	Egalité H/F et RSE	Egalité professionnelle, individus participent activement à la diffusion et à l'adoption de la RSE.
Karolewicz, et Calisti, 2005	Management durable, GRHD, GRRH, ou encore DRHD	L'apprentissage et l'autonomie d'apprentissage ; décliner les compétences au niveau organisationnel, au niveau de l'équipe et au niveau individuel : être relié en permanence à son environnement, l'innovation en permanence, le partage, la réorganisation
Giuliano, 2012	Gestion socialement responsable des RH	Equité entre H et F (rémunérations, formation, recrutement), recrutement diversifié, non-discrimination à l'embauche, emplois de qualité offerts, un taux de formation acceptable.
Thévenet et al, 2009	Fonctions RH et la RSE	La FR est au centre des mesures qui peuvent être prises : égalité de traitement (sexe, générations) de recrutement de certaines catégories de personnes (handicapés), de non-discrimination (âge, origine sociale ou culturelle) (page 41)
El-Abboubi, et Cornet 2012	Certification RSE – levier de changement GRH- SA8000	Formalisation de la GRH, importance du rôle du dirigeant, de l'arbitraire, du discrétionnaire, de l'affectif à l'objectivité, la rationalité et la légitimité : pérennisation d'un processus de GRH

Barthe et Belabbes, 2016	la RSE : un relooking des bonnes pratiques RH	Orienter l'intégration des principes de RS aux pratiques de GRH; attachement des salariés aux principes et aux valeurs de RS, maximisation du bien-être de l'ensemble des salariés, leur protéger et leur reconnaitre.

Tableau 2 : La GRH dans la RSE (années 2002-2016).

Les auteurs repris ci-dessus traitent diverses questions comme la performance globale, les pratiques des RH, l'appropriation de la RSE dans l'entreprise et les pratiques mobilisatrices. La plupart des auteurs distinguent une Gestion Durable des Ressources Humaines.

Mais qu'en est-il de la différence entre le discours d'une Gestion durable/responsable des Ressources Humaines et celui d'une GRH classique ?

Garand (1992, p.277-284) classe les pratiques de GRH par blocs thématiques :

1- L'acquisition des ressources humaines : prévision des RH, recrutement sélection et accueil
2- La conservation des ressources humaines : salaires et rémunération, avantages sociaux et évaluation du rendement, appréciation du personnel, mouvements du personnel (promotions, mutations, transferts, rétrogradations) ;
3- Le développement des ressources humaines : formation (sur le tas, coaching, séminaires et formation hors-entreprise), apprentissage ;
4- L'environnement de travail des ressources humaines : organisation du travail, conditions de travail (santé et sécurité au travail), horaires de travail, temps de travail, congés et vacances, l'information, la communication et la participation, relations employeurs-employés.

Dans l'analyse des pratiques de la GRH, les personnes sont « *l'aspect le plus visible* » (Thévenet et al.2009, p. 8) : sélectionner et recruter, affecter, contrôler, rémunérer, assurer les conditions de vie au travail, gérer la carrière, former, licencier, assurer les relations sociales, évaluer. Nous regroupons les principales fonctions RH (recrutement/sélection, gestion de l'emploi et des compétences, rémunérations et avantages sociaux, formation, relations sociales) par grandes domaines stratégiques et qui sont (Thévenet et al. 2009, page 66) :

- ***Staffing* :** *couvre le recrutement et la sélection, la définition des emplois, la gestion des compétences et des carrières, la simulation des succession plannings, la GPEC, la formation ;*
- ***Compensating :*** *la rémunération ; la prévoyance, la retraite ;*
- ***Motivating :*** *organisation du travail, réponse aux besoins et attentes individuels.*

Malgré l'interdépendance des politiques RH, par exemple l'interdépendance de la politique de recrutement de celle de la rémunération, nous utiliserons cette répartition dans l'analyse des prescriptions de la GRH dans les outils RSE.

En théorie, la Gestion des Ressources Humaines, telle qu'elle est présentée par Garand en 1992 et Thévenet et al. en 2009, est illustrée à travers les pratiques GRH en domaines stratégiques (staffing, compensating et motivating) ou blocs thématiques (acquisition, conservation, développement des ressources humaines et l'environnement du travail).

Notre révision des pratiques RH chez les deux auteurs précédemment cités [1] montre que le discours classique de la GRH se répète malgré la différence de la classification des pratiques RH :

- En 1992, Garand classe les pratiques des RH en fonction de la vie d'un employé dans l'entreprise (du recrutement à la retraite) ;
- En 2009, Thévenet et al. répartissent les fonctions RH selon les domaines stratégiques en GRH.

Cette valorisation du discours de Thévenet (2009) cherche à mettre en relief 'le salarié 'par : la GPEC, la prévoyance, la réponse aux besoins et aux attentes individuels.

En réponse à la question de la différence entre une GRH et une GRHD, notre comparaison des pratiques de la GRH classique avec celle émergée à travers la RSE nous permet de constater :
- une différence mineure du discours de la GRH au concept théorique de la GRHD développée au cours des dernières années,
- un appui et une répétition du discours classique de la GRH
- une utilisation d'un vocabulaire (adjectifs) liés à la RSE et aux droits de l'Homme dans l'énumération des pratiques RH classiques comme : équitable, souple, acceptable, transparent.
Pour nous, la Gestion durable/ responsable des RH n'est que la Gestion classique des Ressources Humaines dont la RSE vient pour rappeler la nécessité de sa mise en œuvre à travers un certain nombre de ses valeurs et de ses normes.

Ainsi quelles sont les pratiques de la GRH – GRH durable recommandées par les outils RSE ?

2.3. Les lignes directrices des outils RSE et leurs discours GRH

Cette partie nous servira pour présenter les quatre outils RSE, en particulier leur discours de Gestion des Ressources Humaines (GRH). Ces outils sont diversifiés, unidimensionnels ou multidimensionnels, nous trouvons dans leur contenu un discours social lié à notre étude.

2.3.1. L'ISO26000 : un référentiel multidimensionnel de la RSE

Visant à intégrer l'opinion des consommateurs à la fois dans des projets de normalisation en cours et dans des propositions de nouveaux travaux dans des domaines pouvant les intéresser, l'ISO, une association internationale de droit privé, rassemble en juin 2010 à Genève, les instituts de normalisation de 163 pays, membre par pays. (Aubrun et al. 2010). Le travail sur la norme ISO26000 a débuté en 2005 avec un groupe de travail formé de 300 experts de 54 pays membres de l'ISO et 33 liaisons organisationnelles représentant six groupes de parties prenantes : l'industrie, le gouvernement, les syndicats, les ONG, les organismes de soutien et les organisations de recherches et autres. (Loukil, 2009). L'ISO26000 représente les principes de la Responsabilité Sociétale et qui sont : la redevabilité, la transparence, le comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le principe de respect de la loi, la prise en compte des normes internationales de comportement et le respect des droits de l'homme. L'ISO26000 se focalise sur 7 questions centrales liée à la Responsabilité Sociétale :

[1] Voire Annexe 1

Gouvernance de l'organisation ; Droits de l'homme ; Relations et conditions de travail ; L'environnement ; Loyauté des pratiques ; Questions relatives aux consommateurs ; Communautés et développement local.

Selon la définition de l'ISO 26000, « *les ressources humaines semblent un acteur privilégié pour élaborer et déployer efficacement la démarche au sein des entreprises. Leur position transversale au sein des organisations et leurs missions de stratège, d'acteur* » (Barthe et Belabbes, 2016, p.96).

L'ISO 26000 « *prescrit une vision particulière de la gestion des ressources humaines avec un élargissement du concept de la GRH à l'externe avec la partie sur les Droits de l'Homme…une concentration de la GRH interne sur les relations et les conditions de travail… le dialogue social et de la santé et sécurité au travail…demande d'une inscription des pratiques de GRH au sein des communautés* » (Dubruc et Jneid, 2013, p.27)

Dans le manuel de l'ISO 26000, deux questions centrales traitent directement du discours social :

- **La Question centrale n°2 : Droits de l'homme :** Devoir de vigilance, risque, prévention, remédier aux atteintes, discrimination et groupes vulnérables, droits civiles et politiques, droits économiques, sociaux et culturels, principes fondamentaux et droits au travail ;
- **La Question centrale n°3 : 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

2.3.2. La performance globale CJD : Les hommes, acteurs et auteurs

Le CJD est un mouvement patronal né en 1938 pour défendre des valeurs et des actions prônant un libéralisme responsable au sein de la société. Ses membres appartiennent normalement à la direction, plus clairement les chefs d'entreprise ou les cadres dirigeants. Cette association de dirigeants offre la possibilité d'échanges, de réflexions et d'expérimentations. Depuis des années, la démarche CJD structure sa réflexion responsable en tenant compte des trois piliers de la RSE :

« Au *CJD, l'une des thématiques présentées dans l'approche développée sur la « Performance Globale » est la responsabilité sociale, elle « s'intéresse à la façon dont le dialogue social, les conditions de travail et les droits de l'homme au sens large sont considérés dans la PME.* **»** (Akeb, 2015, page 12) et « *en arbitrant de manière équilibrée entre ses performances économique, sociale et sociétale, et qu'en tenant compte des attentes, parfois contradictoires, de ses parties prenantes*. » (Berger-Douce, 2009 ; p.263). Le guide du CJD permet à tout dirigeant de piloter son entreprise selon une logique de performance globale « *Le guide et le concours de la Performance Globale© proposés par le CJD permettent à chaque dirigeant d'acquérir progressivement les connaissances nécessaires à l'élaboration d'une stratégie d'entreprise responsable.* » (Calme, 2015, p.23).

Le CJD développe un diagnostic entier sur les salariés, considérés comme une partie co-entreprenante, ainsi le questionnement inclut :

1-Une stratégie : une politique de RH définie, stratégique, compétences, dialogue social, processus de veille (marchés, concurrents, stratégie de santé et sécurité ;
2-Une mise en œuvre : Employabilité : besoin en compétences, bilan de résultats, formation, employabilité des salariés ; Conditions de travail – santé – sécurité : mobilité interne (temps partiel, congés,…), conditions de travail (poste de travail,…), relations de travail (stress, abus, harcèlement,…), sécurité physique des collaborateurs (formation, information, analyse des risques, prévention,…) ; Rémunération et protection sociale : politique générale, protection sociale et avantages divers (Mutuelle, actions sociales,…) Discrimination : conformité, information, formation et sensibilisation, promotion de l'égalité des chances de tous, discrimination positive ; Dialogue social : formalisation d'instances de dialogue social (CE, délégué syndical, CHSCT, délégation unique du personnel, PV de carence), expressions des attentes des salariés, décisions stratégiques expliqués aux salariés, prise en compte des intérêts et enjeux humains, techniques et financiers de l'ensemble des parties prenantes dans le processus de négociation ;
Les indicateurs de mesure liés aux salariés : le taux d'absentéisme, le taux de gravité accidents, le nombre de salariés handicapés, l'effectif, le nombre de licenciements par motif,…

2.3.3. Le Global Reporting Initiative (GRI)

En 1997, le Global Reporting Initiative (GRI) a été créé par l'ONG américaine CERES, le Tellus Institute et l'Association of Charterd Certified Accountants, onsidéré comme « un Bilan assorti d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs et de méthodes de comparaison » (Arbouche, 2010), ce rapport vise à intégrer les pratiques du développement durable au sein des entreprises par les indicateurs du triple bottom line (Loukil, 2009, page 37). « *Elle se donne pour mission de rendre le Reporting de développement durable comparable au rapport financier* » (Quairel-Lanoizelée et Capron, 2007, page 104). Son référentiel est composé de six volumes d'indicateurs par thème, comme: Emploi, relation sociales et travail décent; Environnement; Economie; Droits de l'Homme; Société Responsabilité du fait des produits. (Sahed-Granger et Boncori, 2014, p.85). Pour les aspects sociaux, le Global Reporting Initiative (GRI) s'intéresse aux conditions de travail (relations personnel / dirigeants, santé sécurité, formation, égalité des chances et diversité) et les Droits Humaine (Stratégie et gestion, non-discrimination, liberté d'association et droit d'association, travail des enfants, travail forcé, sanctions, comportement des services de sécurité, droits des populations autochtones). (Igalens et Point, 2009, Page142, 143) ; ainsi « *les indicateurs « ressources humaines » du GRI sont à rapprocher des indices « capital humain »* » (Arbouche 2010).
Dans le manuel du rapport GRI, le discours social est présenté selon les thématiques suivantes: Conditions de travail et Droits humains : Pratiques en matière d'emploi et les relations employeur/ employés, santé et sécurité au travail, formation et éducation, diversité et égalité des chances et de rémunération entre les H/F, griefs relatifs aux pratiques en matière d'emploi, liberté syndicale et droit de négociation collective, travail des enfants, travail forcé ou obligatoire, pratiques en matière de sécurité, évaluation du respect des droits de l'homme.

2.3.4. Le Social Accountability 8000 (SA8000) : une certification sociale

Le SA8000 (Social Accountability 8000) est une certification sociale qui repose sur les conventions de base et les recommandations principales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Cet outil unidimensionnel traite les thèmes suivants :

1) le travail des enfants, 2) le travail forcé ou obligatoire, 3) la santé et la sécurité et l'hygiène (comité de santé sécurité, formation, procédures documentées,…) 4) la liberté syndicale et le droit à la négociation collective (représentants du personnel), 5) la discrimination (embauche, rémunération , accès à la formation, promotion, licenciement ou retraite), 6) les pratiques disciplinaires (respect et dignité), 7) la durée du travail (conforme aux lois et conventions collectives, repos), 8) la rémunération(salaire de subsistance, avantages sociaux) et 9) les systèmes de management (information du personnel, équipe de performance sociale, identifier les risques non-conformes à la Norme, surveillance; formation, actions correctives et d'autres). La norme SA8000 cible essentiellement les dispositifs mis en place en matière de GRH (El-Abboubi et Cornet, 2012).

3. La méthodologie de recherche

Dans notre communication, nous procédons à une analyse textuelle et à une analyse de contenu des quatre outils RSE étudiés.

3.1. L'analyse textuelle des données collectées (les outils RSE) par le logiciel Alceste

Ce logiciel commercialisé par la société IMAGE a été élaboré par Reinert en 1987 et il est utilisé en sciences humaines et sociales comme outil d'aide à l'interprétation d'un corpus textuel. Alceste procède à une analyse pragmatique du discours, ce qui veut dire qu'il ne comprend pas les mots, il n'en saisit pas le sens. L'analyse Alceste découpe le corpus en des Unités Elémentaires de Contexte. Ces UCE sont regroupées par la suite en « unités de contexte » qui contiennent un certain nombre de mots analysés. Ces mêmes fragments sont ensuite classés statistiquement selon une procédure descendante hiérarchique. (Goujon Belghit, 2012, Dalud-Vincent 2011, Kalampalikis et Moscovici, 2005).

Ainsi, « *l'analyse lexicale est fondée sur les proximités entre les mots employés et la statistique fréquentielle…, il est ensuite construit une matrice de présence/absence « Mots du lexique x Unités de texte ». A cette matrice on applique alors les méthodes de l'analyse de données multidimensionnelles fondées sur le Chi2 pour mettre en évidence les classes, les catégories ou les oppositions* ». (Fallery et Rodhain, 2007).

Les classes générées par l'analyse textuelle sont considérées comme **«** *des « paquets » de morceaux de discours qui se ressemblent du point de vue des formes réduites de mots-pleins (les plus fréquentes) qu'ils contiennent.* » (Dalud-Vincent 2011).

L'utilisation du logiciel Alceste permet de : « *faire émerger le sens des discours, simplifier des contenus, recontextualiser des discours, réaliser une analyse quantitative d'un texte pour dégager des structures signifiantes et cartographier des « lieux » sur lesquels le discours est construit par les énonciateurs.* » (Goujon Belghit 2012)**.**

Dans cette communication, nous avons analysé plusieurs corpus :

- Le premier corpus contient les textes complets des 4 outils étudiés ;

- Le second corpus prend en compte le corpus des 4 outils étudiés mais en supprimant les éléments relatifs à l'économie et l'environnement
- Les 8 autres corpus sont : chacun des 4 outils complets de la RSE et chacun des 4 outils sans les discours économiques et environnementaux.

Notre objectif d'analyser le second corpus et les 8 autres corpus est de faire ressortir le plus possible les caractéristiques de la GRH dans le discours des 4 outils étudiés.

3.1.1. Les caractéristiques de l'analyse textuelle d'Alceste

- Alceste traite linguistiquement et statistiquement un corpus par : la lemmatisation du corpus, le découpage du texte en unités de contexte (u.c.) et l'élaboration d'une analyse factorielle des correspondances (AFC), sous formes de différentes classes de mots liées (Morvan, 2005, p. 216) ;
- Cette analyse textuelle récupère les formes « pleines » comme les verbes, les noms, les adverbes, les adjectifs et ne s'intéresse pas aux mots outils comme les prépositions, les pronoms, les adjectifs possessifs, et certains verbes et adverbes fréquents ;
- « *Alceste présente l'avantage d'accéder rapidement et de manière quantifiée à l'information principale d'un corpus.* » (Abraham et al 2010 ; Goujon Belghit 2012) ;
- Les unités textuelles et les formes pleines choisies seront croisées dans un tableau binaire (absence/présence) qui mène à une analyse factorielle des correspondances (A.F.C.). (Ratinaud et Marchand 2012).

3.1.2. Les limites d'analyse textuelle par l'outil Alceste :

Nous avons pu constater quelques limites, notamment au niveau de l'analyse des affirmations, des négations, des interrogations liées aux mêmes verbes, adjectifs, noms et adverbes et qui seront perdues dans le tableau binaire et dans l'analyse. (Fallery et Rodhain, 2007 ; Dalud-Vincent 2011), de même, une perte d'information concernant tout ce qui peut être « lu » (et donc compris et analysé) par le chercheur et qui, sans correction préalable, ne saurait être classé par les divers dictionnaires d'Alceste. (Dalud-Vincent 2011).

3.2. L'analyse de contenu des outils RSE

Dans cette communication, la connaissance se situe dans un paradigme constructiviste, c'est que notre interprétation de la réalité/objet étudié reflète nos sensations, nos observations, et nos confrontations avec l'objet de la recherche. (Le Moigne, 1990 ; Wacheux, 1996 ; Mucchielli, 2006).

Nous procédons à 'l'analyse du contenu' des outils RSE présentées dans la seconde partie de cette communication ; plus précisément : l'ISO26000, la SA8000, le CJD de la performance globale et le GRI. Cette analyse a pour objectif de déterminer le contenu du discours de ces outils en matière de GRH. Par la suite, Tesch (1990) parle de la décontextualisation/récontextualisation, ainsi, nous détachons le discours GRH de ces outils RSE et nous le reclassons et le comparons aux pratiques de GRH dans un contexte de RSE (Thévenet at al, 2009, Garand et Fabi, 1992).Nous verrons quelles sont les nouvelles contributions en GRH au-delà du schéma classique de la présentation des pratiques RH ?

Trouvons-nous un discours GRH plus responsable et plus durable compatible avec les objectifs de ces différentes normes ?
Notre analyse qualitative procède à « *une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène*» (Paillé, 1996) du discours GRH récupéré des quatre outils RSE, nous le comparons à des concepts théoriques développés (Gestion durable des Ressources Humaines), dans un mode de raisonnement abductif.

4. L'analyse des résultats des classes et des graphes générés par l'analyse textuelle

Nous considérons les classes lexicales issues de l'analyse Alceste comme des variantes d'un langage qui est celui des outils RSE étudiées.

4.1. Les résultats de l'analyse des 4 outils complets sur la RSE

Le corpus analysé est formé des 4 outils étudiés : l'ISO 26000, le rapport du GRI, la norme SA8000 et le CJD de la performance globale. 226 430 mots ont été traités dans l'analyse textuelle. Cette méthodologie d'Alceste a classé 92% des unités textuelles du corpus (niveau de pertinence). Ces unités classées sont réparties en 4 groupes que nous appelons *classes d'énoncés significatifs.*
Notre avons nommé les classes en fonction du contenu de leurs unités textuelles :
Nous avons nommé la classe 1, classe d' « émission de gaz et consommation d'énergie ». C'est la classe 1 la plus spécifique, son vocabulaire est le plus homogène, elle représente 5% des unités textuelles classées ; sont triées par ordre d'importance suivant le Khi2 dans cette classe. Afin d'identifier le thème de cette classe, nous examinons deux de ces unités textuelles les plus significatives, dont le Khi2 est le plus élevé:
Unité textuelle n° 5974 Khi2 = 146 : (emission) (indirecte) de (gaz) a (effet) de (serre), (scope) 2, (liee) a l (energie) (emission) (resultant) de la (production) (importee) (ou) (achetee) d (electricite), de (chaleur), de climatisation et de (vapeur) (consommee) (par) l organisation.
Unité textuelle n° 4656 Khi2 = 144 (emissions) (directes), (scope) 1, (provenant) de sites (detenus) (ou) controles (par) l organisation;(emissions) (indirectes) (liees) a l (energie), (scope) 2, (resultant) de la (production) (importee) (ou) (achetee) d (electricite), de (chaleur), de (froid) et de (vapeur) (consommee) au (sein) de l organisation;
Pour les Classes 2, 3 et 4, identifiés dans ce premier corpus, nous avons mené la même démarche de nomenclature que celle de la classe 1. Nous les présentons dans le tableau récapitulatif des classes à la fin de cette partie en parallèle de l'analyse des corpus modifiés..

4.2. Les résultats de l'analyse des 4 outils, sans le discours économique et environnemental sur la RSE

Le corpus des 4 outils 'modifiés' a été analysé de nouveau par Alceste.
Pour la classe 1 « Les indicateurs liés à la GRH » : nous notons qu'elle est la plus spécifique, elle représente 12% des unités textuelles classées :

Unité textuelle n° 908 Khi2 = 119 : (presentation) (description) de l (approche) (manageriale) (g4) (dma) (conseils:) (dma) (d) (ordre) (general), (pp). 66 67; (dma) (specifiques) a (chaque) (aspect), (pp). 146 147 (indicateurs) (g4) la1 (nombre) (total) et (pourcentage) de (nouveaux) (salaries) (embauches) et (taux) de (rotation) du personnel (par) (tranche) (d) (age), (sexe)
Unité textuelle n° 981 Khi2 = 90 : 154 (g4) (la6) (taux) et (types) (d) (accidents) du travail, de (maladies) (professionnelles), (d) (absenteisme), (proportion) de (journees) de travail (perdues) et (nombre) (total) de (deces) (lies) au travail, (par) (zone) (geographique) et (par) (sexe)
Pour les Classes 2, 3, 4 et 5, identifiées dans ce premier corpus, nous avons mené la même démarche de nomenclature que celle de la classe 1. Nous les présentons dans le tableau récapitulatif ci-dessous.

Classes / Outils complets RSE	Classes/ Outils RSE modifiés
Classe 1 : Emission de gaz et consommation d'énergie	**Classe 1 :** Les indicateurs liés à la GRH
Classe 2 : Convention des Nations Unies sur les Droits de l'Homme	**Classe 2** : Convention des Nations Unies sur les Droits de l'Homme
Classe 3 : L'approche managériale dans la Gestion des RH	**Classe 3 :** Le dirigeant et la performance Globale
Classe 4 : Intégration de la RSE dans la stratégie de l'organisation	**Classe 4 :** Les conditions de Travail et les relations avec les Tiers
-	**Classe 5 :** Les principes de la RSE

Tableau 3: Les résultats des analyses textuelles des classes des outils RSE (complet et modifié)

Les classes émises par Alceste mettent en évidence que :

- Pour les quatre outils analysés totalement, deux classes sont liées au discours social : les Droits de l'Homme (classe 2) et la GRH (classe 3).
- L'élimination du discours environnemental et économique nous permet d'identifier des classes plus liées aux pratiques RH qu'une approche générale comme : les conditions de travail (exemple d'unité textuelle : (acces) gratuit a des salles d (eau) propres), les indicateurs GRH (ex. unité textuelle : (pourcentage) de (nouveaux) (salaries) (embauches) et (taux) de (rotation) du personnel) et les Droits de l'Homme (ex. d'unité textuelle : (elimination) de (toutes) les (formes) de (discrimination) (raciales)).

Nous pourrons dire que l'analyse textuelle des outils complets fait émerger deux classes liées à la GRH que ce soit implicitement à travers la classe 2 ou explicitement avec la classe 3. Nous retrouvons un discours plus concret avec le second corpus avec les indicateurs RH et les conditions de travail (classe 4).

Ces observations nous permettent de constater que le discours GRH dans un corpus complet RSE montre les lignes principales et globales de cette gestion intègre des éléments comme les Droits de l'Homme et l'approche managériale dans la Gestion des RH; et que la construction du discours de ces outils prend en considération le volet environnemental et l'intégration de la RSE dans la stratégie de l'organisation.

4.3. Les résultats des analyses textuelles de chaque outil RSE : complet et modifié

Le tableau 4 récapitule l'ensemble des analyses textuelles des quatre outils RSE

Outils RSE	Le discours des classes textuelles des corpus complets	Le discours des classes textuelles des corpus sans les discours 'environnement' et économique'
GRI	Niveau de pertinence : 85% des unités textuelles du corpus ont été classée Nombre de classes : 5 Classe 1 : respect des Droits de l'Homme Classe 2 : Contexte environnemental Classe 3 : Information, performance et gouvernances Classe 4 : Pratiques GRH (Formation, santé et sécurité, communication et diversité) Classe 5 : Relation avec les Fournisseurs	Niveau de pertinence : 91% des unités textuelles du corpus ont été classées Nombre de classes : 3 Classe 1 : Respect de la Convention des Droits de l'Homme Classe 2 : Gouvernance et pratiques de RH Classe 3 : Relation avec les tiers
CJD	Niveau de pertinence : 85% des unités textuelles du corpus ont été classées Nombre de classes : 4 Classe 1 : Satisfaction partie prenante Classe 2 : Relation avec les tiers Classe 3 : la performance globale Classe 4 : la représentativité des tiers (actionnaires)	Niveau de pertinence : 85% des unités textuelles du corpus ont été classées Nombre de classes : 4 Classe 1 : la performance globale et les pp externes Classe 2 : la représentation du salarié et les pratiques RH Classe 3 : Intégration de la démarche responsable Classe 4 : les attentes des pp externes
SA 8000	Niveau de pertinence : 86% des unités textuelles du corpus ont été classées Nombre de classes : 5 Classe 1 : Relation avec les tiers (Fournisseurs, sous-traitants) Classe 2 : Certification et performance Classe 3 : Protection des salariés (Syndicats, comités, représentants) Classe 4 : Droits de l'Homme Classe 5 : Convention collections et GRH	
ISO 26000	**Niveau de pertinence** : 80% des unités textuelles du corpus ont été classées **Nombre de classes** : 3 Classe 1 : Adhésion outils et normes RSE Classe 2 : Pratiques d'intégration de la RSE Classe 3 : Impacts environnementaux et sociaux	**Niveau de pertinence** : 90% des unités textuelles du corpus ont été classées **Nombre de classes :** 7 Classe 1 : Déclaration des Droits de l'Homme Classe 2 : Outils de la Responsabilité Sociétale Classe 3 : l'influence des activités de l'entreprise sur le DD Classe 4 : Rémunération, représentativité des salariés et réglementation Classe 5 : Santé et sécurité au travail et vie privée Classe 6 : communication interne et externe Classe 7 : principes de la responsabilité sociétale et la gouvernance

Tableau 4 : Les résultats des analyses textuelles des classes par outil RSE (complet et modifié)

Suite à l'observation des résultats de ces diverses analyses textuelles, nous retrouvons des pratiques RH liées :

- à la santé et la sécurité au travail : protection des salariés (SA8000), santé et sécurité (GRI), vie privée (ISO26000) ;
- à l'information et à la communication : interne et externe (ISO26000), GRI ;
- à la représentativité des salariés : CJD, SA8000 et ISO26000 ;
- à la diversité et aux Droits de l'Homme (ISO26000, GRI et SA8000).

En comparant ces résultats avec la GRH présentées par Thévenet et al. (2009) et de Garand (1992), le discours GRH est plus fort linguistiquement et statistiquement (Morvan, 2005) dans le domaine stratégique « Motivating » que dans les domaines du « Staffing » et du « Compensating ».

5. L'analyse de contenu des outils RSE sur la GRH

Nous avons procédé à l'identification du discours GRH des quatre outils étudiés : l'ISO26000, le CJD, le GRI, le SA8000. Les pratiques GRH de ces quatre outils[2], seront classées dans le tableau 5 selon leur contenu (analyse thématique).

Outils RSE et GRH	Gestion des Ressources Humaines		
	Avant l'emploi (Acquisition du personnel, staffing, environnement du travail)	**Pendant l'emploi (développement et conservation des RH, compensating, motivating, environnement du travail)**	**Après l'emploi (Staffing, conservation des RH, environnement du travail)**
ISO 26000	Insérer les handicaps Diversité, équité et égalité des chances	Grille de salaire équitable ; Organiser des réunions, consultation et échanges d'informations ; Equilibre vie privée/ vie professionnelle ; Conditions de travail et équité social ; Planification de la charge du travail ; Plan de formation annuel/ alternance ; Sensibilisation à la réglementation ; Implication des salariés dans l'application de l'outil	
GRI	Recrutement non discriminatoire	Salarié : acteur engagé dans l'organisation ; Conditions de travail, délégations des thèmes économiques et env. ; Rémunération, formation sur les Droits de l'Homme ; Relation employeur/employé, santé et sécurité ; Négociation collective	Prestations de retraite
CJD/ performance globale	Recrutement /compétences Conditions de travail Non-discrimination	Informer les salariés (réunions, communiquer), instances de dialogue social, formation, employabilité, conditions de travail ; Rémunération et protection sociale ; Non-discrimination	
SA 8000	Environnement de travail sécuritaire et sain Discrimination en matière d'embauche Pas d'entretiens contractuels de Mo ou contrats à CT consécutifs	La santé, la sécurité et l'hygiène ; Le travail des enfants, le travail forcé, Comité de santé et de sécurité ; Accès à la formation, la promotion ; Pratiques disciplinaires envers le personnel ; La durée de travail ; La rémunération, salaires et avantages sociaux, temps de travail 'un jour de repos' ; Représentation des salariés, leur implication interne, leur formation et leur communication sur la norme	La discrimination en matière de licenciement ou de retraite

[2] Voire Annexe 2

Tableau 5 : Le discours de la GRH dans les outils RSE

La construction de ce tableau est basée sur les dimensions du bien-être des employés : avant, pendant et après l'emploi (Beaupré et al. 2008), ainsi que la GRH telle qu'étudiée par Garand en 1992 et Thévenet en 2009. Pour chacun des quatre outils RSE étudiés, les corpus GRH, récupérés de leurs versions complètes[3], sont répartis en fonction de leurs représentions RH.

Nous remarquons que pour la plupart des pratiques RH identifiées, elles concernent la GRH 'pendant l'emploi' plus que la GRH avant et l'après l'emploi, nous citerons :

- la santé, la sécurité et l'hygiène (Beaupré, 2008 ; Barthe et Belabes, 2016) ;
- la formation (Martory et Crozet, 2005 ; Karlowecz, 2010 ; Giuliano, 2012) ;
- la rémunération (Neely, 2002 ; Martory et Crozet, 2005 ; Calisti et Karolewicz, 2005 ; Poissonnier et Drillon, 2008 ; Beaupré, 2008 ; Giuliano, 2012 ;
- la communication et l'implication des salariés (Neely, 2002 ; Bayad, 2011).

Ce discours de GRH dans les quatre outils vise plutôt le développement et la conservation des employés. Et comme domaine stratégique (Thévenet et al. 2009), ce discours est plutôt « compensating » et « motivating ». Ainsi, cette analyse du contenu nous permet de dire que le discours GRH dans les outils RSE étudiés est moins organisationnel et plus humain en mettant en regard tout ce qui conduit la personne à être plus performante (rémunération, conditions de travail, rémunération et autres). Avant et après l'emploi, le discours de la GRH est moins présente dans les outils étudiés, il est limité à des pratiques comme le recrutement équitable, la retraite et le licenciement. Donc, nous notons une absence marquée de la mise en perspective et en cohérence l'actuel et le prévisionnel, le qualitatif et le quantitatif, l'approche du marché externe et du marché interne du travail.

Conclusion

Nous nous sommes intéressées à l'analyse du contenu des discours et des outils RSE, en particulier le discours sur la gestion des ressources humaines.

Notre comparaison entre la GRH classique (Garand, 1992 ; Thévenet et al, 2009) et la GRH dans la RSE (Nelly, 2002 ; Beaupré, 2008, Barthe et Belabbes, 2016 et al.) nous permet de constater : une évolution mineure du discours de la GRH vers un concept théorique de la GRHD développée au cours des dernières années, l'appui et la répétition du discours classique de la GRH chez les auteurs étudiant ce concept en RSE, l'insertion d'un vocabulaire, en particulier des termes liés à la RSE et aux droits de l'Homme dans l'énumération des pratiques RH classiques comme : équitable, souple, acceptable, transparent et d'autres. L'ensemble de ces observations nous permet de dire que la Gestion durable/ responsable des RH n'est que la Gestion classique des Ressources Humaines et dont la RSE vient pour rappeler de la nécessité de sa mise en œuvre à travers ses valeurs et ses normes.

Ainsi en réponse à notre questionnement quelles sont les pratiques de la GRH – GRH durable recommandés par les outils RSE ?

[3] Voire annexe 2

Dans l'analyse textuelle de quatre outils RSE (l'ISO26000, le SA8000, le CJD de la performance Globale et le GRI), les observations des classes générées par le logiciel Alceste nous permettent de constater que le discours GRH dans un corpus complet RSE fait ressortir les lignes principales et globales de cette gestion comme les Droits de l'Homme et l'approche managériale dans la Gestion des RH. En excluant les discours environnementaux et économiques ; l'analyse textuelle nous révèle que la GRH des outils RSE est plus forte linguistiquement et statistiquement (Morvan, 2005) dans le domaine stratégique « Motivating » que dans les domaines du « Staffing » et du « Compensating » ; ce discours insiste sur les pratiques RH liées à la rémunération et les avantages sociaux, aussi qu'aux conditions de travail (santé et sécurité), une absence de mise en relief des pratiques RH liés au recrutement , à la reconnaissance des salariés et leur retraite.
D'autre part, l'analyse du contenu des quatre outils étudiés nous permet de conclure que le discours GRH est centré sur les pratiques RH vécues lors de l'emploi (employabilité, rémunération, communication, santé et sécurité au travail, non-discrimination dans la formation). Les pratiques RH sont mineures et ne sont distinguées que dans les discours de de la GRI et le SA8000. Ceci nous permettra de dire que ce discours est plus opérationnel que stratégique.

Notre méthodologie d'analyse textuelle et de contenu a ses limites, l'étude du discours de la GRH est limitée à quatre outils RSE, nous rapprochons ces discours d'un modèle idéaltype : la GRHD; mais qu'en est-il de l'application réelle de ses discours GRH identifiées dans ces outils ?

Bibliographie

Acquier A. (2007), « RSE et outils de gestion : perspectives pour l'analyse des marchés de l'évaluation extra financière », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 2, p. 5-15.

Akeb H. et al. (2015), « Analyse exploratoire de la mise en œuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 10, p. 5-27.

Arbouche M. (2010), « La mesure et la responsabilité sociale et sociétale », *Humanisme et Entreprise*, vol. 2, n° 297, p. 81-88.

Aubrun, M., Bermond, F., Brun, E., Cortot, J. L., Delchet-Cochet, K., & Graffin, O. (2010). *ISO 26000 Responsabilité sociétale*, comprendre, déployer, évaluer.

Barthe N., Belabbes K. (2016), « La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE », *Management & Avenir,* vol.1, N° 83, p. 95-113.

Beaupré D. et al. (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de Psychologie*, vol.14. n°33, p. 79-140

Ben Boubaker Gherib J. et Berger-Douce S**.** (2009), « Le management environnemental des PME : Une lecture à travers l'engagement du dirigeant et son profil », *Actes de la Conférence Internationale sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)*, Agadir, 26-28 février 2009.

Berger-Douce S. (2009), « La diversité en PME : une philosophie managériale au service de la performance ? », *Management & Avenir 2009*, vol 9, n° 29, p. 258-274.

Bon V. (2009). « Les outils de la durabilité et de la RSE: spécificités et récurrences », *Revue Management & Avenir*, vol.6, n°26. 203-214

Bowen H. R. (1953). Social responsibilities of the business man, New York, Harper & Row.

Borter S. et al. (2011), « Vers un modèle de GRH durable ». *XXII congrès de l'AGRH à Marrakech*, du 26 ou 28 octobre 2011

Calisti, B., & Karolewicz, F. (2005). *RH et développement durable*. Éditions d'Organisation

Calme I. et Bonneveux E. (2015), « Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise,* vol.2, n° 16, p. 18-36.

Capron M. et Quairel-Lanoizlée F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, Editions La Découverte.

Carroll A.B. (1979), A three dimensiional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, vol.4, n°4, p. 479-505.

Clarkson M. (1995), a stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of management Review*, vol.20, n°1.

Comeau Y. et Davister C. (2008), « La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable », *Revue internationale de psychosociologie,* Vol. XIV, p. 203-223.

Dalud-Vincent M. (2011), « Alceste comme outil de traitement d'entretiens semi-directifs : essai et critiques pour un usage en sociologie », *Langage et société,* vol.1, n° 135, p. 9-28.

Daudé B. et Lemaître Ch-N (2006), « La responsabilité sociale de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité », *Management & Avenir,* Vol.4, n° 10, p. 39-56.

Dechamp, G., Goy, H., Grimand, A., et De Vaujany, F. X. (2006). « Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion: proposition d'une grille de lecture ». *Management & Avenir*, vol.3, p.181-200.

Detchessahar M. et Journé Benoît (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, vol.5, n° 174, p. 77-92

De Vaujany F. (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, n° 9, p. 109-126.

Dietrich, A. (2010), « L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi? ». *Revue de l'organisation responsable*, vol.5, n°1, p.30-38.

Di Maggio, P. J., et Powell, W. W. (1997), « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations ». *Politix,* vol.10, n°40, p.113-154.

Dohou, A., & Berland, N. (2007). « Mesure de la performance globale des entreprises », *congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, 22 p.*

Dreveton B. (2009). « Les outils de contrôle de gestion à l'épreuve de la RSE. Le cas de l'organisation publique », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 4, p.30-44.

Dubruc N., Jneid S. (2013). « La norme iso 26000 : quelles pratiques de GRH prescrites ? ».*8ème Congrès RIODD*. Lille. France

Duong Q.L. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle? ». *Revue Communication & Organisation*, n°26. GRECO. Université de Bordeaux 3, p.26-43.

Dutraive, V., et Forest, V. (2011), « Egalité professionnelle homme/femme: entre impulsion législative et pratiques de RSE. D. Cazal, F. Chavy, N. Postel, R. Sobel », *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Nouvelle régulation du capitalisme*, p.221-233.

El Abboubi M.et Cornet A. (2012), « La formalisation de la GRH dans une PME comme enjeud'une certification RSE », *Revue de gestion des ressources humaines,* vol.1, n° 83, p. 20-30

Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique ». In *XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS*, p.1-16

Garand, D. J. (1992). *Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME): une synthèse de la documentation empirique* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).

Gond J-P et Igalens J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 128 p.

Gouiron M. (2011), Responsabilité sociale et ressources humaines. *Afnor*. La Plaine, Saint-Denis

Grimand A, (2010), Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines. *XXIème Congrès de l'AGRH*, France

Giuliano R. (2012), « L'influence sur la productivité du travail d'une gestion socialement responsable des ressources humaines : l'analyse du cas de la formation par genre », *Humanisme et Entreprise*, n° 309, p. 37-60.

Igalens J. et Point S. (2009), *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises,* Paris, Dunod.

Levillain K. et al, (2012), « L'impensé de la RSE. La révision du cadre légal de l'entreprise », *Revue française de gestion*. n° 228-229, p.185-200.

Kalampalikis N. et Moscovici S. (2005), « Une approche pragmatique de l'analyse Alceste », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale,* Numéro 66, p. 15-24.

Karolewicz F. (2011), « Comment mettre en place une GRH durable », *Peoplesphere*, n° 156, octobre 2011.

Laville E. (2009). L'entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde. *Pearson Education.* France

Loukil, F. (2009). Normalisation et développement durable. *Innovations*, vol.1, p.35-57.

Martory B. et Crozet, D. (2005), *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances,* 6ème édition. Paris : Dunod

Moisdon J.C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*. Paris. Séli Arslan

Mercier, S. (2010), « Une analyse historique du concept de parties prenantes: Quelles leçons pour l'avenir? », *Management & Avenir*, vol.3, p.142-156.

Neely A., Adams C. & Kennerley M. (2002). *The Performance Prism – The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Prentice Hall.

Paulus K. et Soparnot R. (2015), « Une perspective interactionniste de la norme ISO 26000 comme vecteur d'apprentissage organisationnel - Le cas d'une PME du secteur de l'évènementiel ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*. N° 17.p.3-19.

Poissonnier H.et Drillon D. (2008), « Le développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des performances », *Vie & sciences de l'entreprise,* vol.2, n° 179-180, p. 22-43.

Quairel-Lanoizelée, F., & Capron, M. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise*. La Découverte.

Ramboarisata, L., De Serres, A., & Gendron, C. (2008), « Gestion responsable des ressources humaines: évaluation théorique et analyse du discours des banques canadiennes sur leur pratique ». *Revue internationale de psychosociologie*, vol.14 ; n°33, p. 225-258.

Ratinaud, P., & Marchand, P. (2012). « Application de la méthode ALCESTE à de" gros" corpus et stabilité des" mondes lexicaux": analyse du" Cable-Gate" avec IraMuTeQ ». *Actes des 11e Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT 2012*.

Razouk A-A et Bayad M. (2011), « GRH mobilisatrice et performance des PME », *Revue de gestion des ressources humaines ;* n° 82, p. 3-18.

Sahed-Granger Y., Boncori A-L, (2014), « La traduction des attentes des Parties Prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes ». , *Management & Avenir*. N° 68. 73-91.

Terrisse P-C (2015). « Les rôles des outils de gestion dans les organisations de l'économie sociale et solidaire », *Vie & sciences de l'entreprise*, vol. 1, n° 199, p. 49-61.

Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, É., Normand, É., & Bender, A. F. (2009). Fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines. Pearson Education France.

Sigles et Acronymes

CJD : Centre des Jeunes Dirigieants

CNUCED : Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement

DD : Développement Durable

DRDH /DRHD: Développement des Ressources Humaines Durable

EMAS : Eco Management and Audit Scheme

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GRRH : Gestion Responsable des Ressources Humaines

ONG : Organisations Non Gouvernementales

RH : Ressources Humaines

GRHD : Gestion des Ressources Humaines Durable

GRI : Global Reporting Initiative

MEDEF : Mouvements des Entreprise de France

NRE : Nouvelles Régulations Economiques

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

UE : Union Européenne

Annexe 1

GRH (Garand, 1992 ; Thévenet et al 2009)	Acquisition des RH	Conservation des RH	Développement des RH	L'environnement du travail
Staffing	Recrutement Sélection Accueil Définition des emplois Succession plannings La gestion des compétences et des carrières GPEC	Mouvements du personnel (promotions, mutations, transferts, rétrogradations) La gestion des compétences et des carrières GPEC	Formation (sur le tas, coaching, séminaires et formation hors-entreprise, apprentissage La gestion des compétences et des carrières GPE	
Compensating	La retraite	Salaires et rémunération avantages sociaux La prévoyance		
Motivating		Appréciation du personnel		-Organisation du travail (horaires de travail, temps de travail, congés et vacances, l'information, la communication et la participation, relations employeurs-employés) Conditions de travail (santé et sécurité au travail) réponse aux besoins et attentes individuels.

Annexe 2

Outils et Normes RSE	Discours sur la Gestion des Ressources Humaines
ISO 26000	**Des questions centrales de La RSE** **Question centrale n°2 : Droits de l'homme :** Devoir de vigilance, situations présentant un risque pour les droits de l'homme, prévention de la complicité, remédier aux atteintes aux droits de l'Homme (organiser des réunions entre les pp, proposer des aides extérieurs), discrimination et groupes vulnérables (responsabilités équitables et équilibré entre H et F ; grilles de salaire équivalentes à l'international et au niveau des filiales ; insérer les handicaps physiques ou mentaux ; actions contre illettrisme et analphabétisme), droits civiles et politiques, droits économiques, sociaux et culturels (Inscrire, dans la politique ressources humaines de l'organisation, le respect d'un équilibre vie professionnelle/ vie privée et réaliser des bilans de situation régulièrement), principes fondamentaux et droits au travail **Question centrale n°3 : Relations et conditions de travail : Emploi et relations employeur-employé** (Conditions de travail et protection sociale : Identifier et suivre la réglementation relative aux conditions de travail, applicable sur tous les lieux de travail que l'organisation détient ou contrôle directement/ prendre en référence les meilleures pratiques de la filière professionnelle, via la fédération ou les syndicats/ examiner les possibilités d'amélioration des conditions de travail en partenariat avec les organisations syndicales et/ ou les instances représentatives du personnel/ optimiser les conditions de travail pour chaque salarié (personnalisation des contrats), en termes d'environnement, d'outils, de méthodes, etc. / assurer une planification de la charge permettant une stabilité optimisée de l'emploi, limitant les impacts négatifs sur les conditions de travail, et en particulier sur l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle/ élargir le champ des PP pour détecter de nouvelles opportunités d'amélioration. Exemple de bonne pratique : associer le personnel dans les réflexions et les décisions relatives aux conditions de travail.) ; **Dialogue social** (Assurer aux représentants des travailleurs, l'accès aux postes de travail et aux travailleurs qu'ils représentent ainsi qu'aux locaux nécessaires pour leur permettre de jouer leur rôle, et aux informations qui leur permettront d'avoir une image juste et équitable des finances et des activités de l'organisation. Inciter à la mise en œuvre de mécanismes de consultation régulière. / veiller à la tenue systématique des réunions de consultation ou d'échanges d'informations, même quand « il n'y a rien à dire » ou que « tout va bien ». / élargir le champ des PP pour détecter de nouvelles opportunités d'amélioration. Exemple de bonne pratique : enquête de climat social), **Santé et sécurité au travail** (Identifier et suivre la réglementation relative à la santé et la sécurité au travail, applicable sur tous les lieux de travail que l'organisation détient ou contrôle directement. / développer les analyses des risques dans une logique préventive, telles que le Document Unique, les analyses de presque 'accidents, etc. / Disposer d'une instance pluridisciplinaire pour trouver et examiner les pistes d'amélioration (CHSCT, Comité sécurité, etc.)/assure l'information et la formation auprès de toutes les catégories de personnels, à tous les niveaux hiérarchiques, notamment lors des changements de poste et/ou de changements/ comprendre et appliquer les principes de management de la santé et de la sécurité, y compris la hiérarchie des protections, à savoir élimination, substitution, solutions techniques,…/ élargir le champ des PP pour détecter de nouvelles opportunités d'amélioration.) ; **Développement du capital humain** (Identifier et suivre la réglementation applicable sur tous les lieux de travail que l'organisation détient ou contrôle directement/ prendre en référence les meilleures pratiques de la filière professionnelle, via la fédération ou les syndicats/ développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences/ favoriser des mécanismes de gestion des situations de travail potentiellement sensibles : conjoncture propice au stress…/disposer d'un plan de formation annuel basé sur un recueil des besoins à court et moyen terme/ assurer la reconnaissance des compétences des travailleurs : titre de la fonction, certificat, diplôme, validation des acquis de l'expérience, etc. / sensibiliser ses collaborateurs à une meilleure compréhension des aspects de la responsabilité sociétale, y compris ses principes, questions centrales et domaines d'action/ participer à la formation par alternance pour participer au développement des compétences sur le territoire/ élargir le champ des parties prenantes pour détecter de nouvelles opportunités d'amélioration. **Question centrale n°5 : Loyauté des pratiquesLutte contre la corruption** (Inciter les salariés à rendre compte des violations de la réglementation en terme de corruption sans que ces derniers en souffrent : anonymat, sensibilisation, etc.) ; **Engagement politique responsable (**Organiser des réunions de sensibilisation sur l'implication de chacun dans les politiques locales, aménager du temps disponible pour les salariés engagés politiquement, l'organisation peut développer des matinales ou des soirées facilitant les débats entre acteurs de la politique locale et membres de l'organisation ; **Concurrence loyale (**Sensibiliser les salariés à la réglementation du travail) **; Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaine de valeur (**Sensibiliser ses partenaires à la responsabilité sociétale : portes ouvertes, séminaires, etc.) **Question centrale n°7 : communautés et développement local Implication auprès des consommateurs** (Développer l'implication des membres de l'organisation dans les instances locales) **; Education et culture** (Développer l'implication des membres de l'organisation dans les instances locales, les réseaux de groupes et d'individus relatifs à l'éducation et aux activités culturelles ; inciter et faciliter la participation des travailleurs à l'éducation et aux activités culturelles) ; **Création d'emplois et développement des compétences** (Analyser le bassin d'emploi et intégrer des travailleurs locaux en les formant à ses métiers ; réaliser ou participer à des actions ou projets destinés à développer l'emploi et les compétences.). **Indicateurs sociaux :** Emploi, satisfaction des pp internes (salariés,…), santé et sécurité, formation et éducation, diversité équité et égalité des chances, droits de l'Homme et société civile.
SA 8000	contrôler le respect des normes de travail nationales et internationales en regard de différents thèmes : 1) le travail des enfants (travail effectué par un enfant plus jeune que les âges spécifiés dans la définition d'un enfant ci-dessus) , 2) le travail forcé ou obligatoire, 3) la santé, la sécurité et l'hygiène (fournir un environnement de travail sécuritaire et sain, mesures adéquates pour prévenir les incidents de santé et sécurité potentiels, minimiser ou éliminer, d'une façon raisonnable les causes de dangers inhérents à l'environnement de travail, en se basant sur les connaissances de l'industrie qui prévalent et de tous les dates spécifiques, comité de santé et de sécurité, formation en santé et sécurité) 4) la liberté syndicale et le droit à la négociation collective, 5) la discrimination en matière d'embauche, d'accès à la formation, de promotion, de licenciement ou de retraite basée sur des critères de race, d'orientation sexuelle, 6) les pratiques disciplinaires (traiter le personnel avec respect et dignité ; l'organisation ne doit pas pratiquer ni tolérer l'usage de punitions corporelles, coercition morale ou physique ou abus verbal de son personnel. Aucun traitement violent ou inhumain n'est permis), 7) la durée de travail (conformer aux lois, conventions collectives et aux normes sur la durée de travail, un jour de repos au moins), 8) la rémunération (respecter le droit de son personnel à un salaire de subsistance et doit s'assurer que les salaires versés /semaine salaires Tout temps supplémentaire doit être payé suffisants, ne pas retenir des salaires pour des raisons non suffisants ; L'organisation doit légalement rendre tous les salaires et avantages sociaux dus d'une façon convenable pour les travailleurs, en aucun temps de manière différée ou restreinte, comme des bons d'échange, coupons, ou billets à ordre ; l'entreprise ne doit pas utiliser d'entretiens contractuelles de main d'œuvre seulement, de contrats à courts termes consécutifs , faux programmes d'apprentissage ou autres stratagèmes et 9) le système de management : informer le personnel sur la norme ; une équipe de Performance doit être mise sur pied pour la mise en œuvre de tous les éléments de SA8000. L'équipe doit inclure une représentation équitable de : représentants de travailleurs et de la direction ; surveillance : des activités au lieu de travail pour la mise en place de la norme, l'implication interne et communication sur la norme ; gestion et résolution des plaintes sur la norme ; un plan de formation pour tout le personnel sur la Norme 10) travailleur à domicile
GRI	Les parties prenantes peuvent être constituées d'acteurs engagés dans l'organisation (tels que les salariés, actionnaires, fournisseurs Indiquer le pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective. Conditions de travail et Droits humains ; Préciser le processus de délégation des pouvoirs de l'instance supérieure de gouvernance aux cadres dirigeants et autres salariés concernant les thèmes économiques, environnementaux et sociaux. Les modalités de rémunération concordent avec les objectifs stratégiques de l'organisation, sont conformes aux intérêts des parties prenantes et permettent de recruter, de motiver et de maintenir en poste les membres de l'instance supérieure de gouvernance, les cadres dirigeants et les salariés. prestations de retraite, y compris la différence entre les régimes de prestations et les taux des cotisations pour l'instance supérieure de gouvernance, les cadres dirigeants et tous les salariés. Indiquer le ratio de la rémunération annuelle totale de la personne la mieux payée de l'organisation dans chacun des pays ayant d'importantes activités par rapport à la rémunération annuelle totale médiane de l'ensemble des salariés. Indiquer le ratio du pourcentage d'augmentation de la rémunération annuelle totale de la personne la mieux payée de l'organisation dans chacun des pays ayant d'importantes activités, par rapport au pourcentage d'augmentation médian de la rémunération annuelle totale de l'ensemble des salariés (excepté la personne la mieux payée) dans le même pays. Indiquer le nombre total et le pourcentage de salariés nouvellement embauchés au cours de la période de reporting par tranche d'âge, sexe et zone géographique. Indiquer la rotation du personnel en nombre de salariés et en pourcentage au cours de la période de reporting par tranche d'âge, sexe et zone géographique. Indiquer les avantages sociaux dont bénéficient les salariés à temps plein, mais pas les intérimaires ni les salariés à temps partiel, par principaux sites opérationnels. Ces avantages incluent, au minimum : l'assurance vie ; les soins médicaux ; l'assurance invalidité ; le congé parental ; le régime de retraite ; le plan d'actionnariat ; autres pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis ; … programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière ; pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle. composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité. nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques ou procédures relatives aux droits de l'homme applicables dans leur activité, y compris le pourcentage de salariés formés ; nombre total d'incidents de discrimination et actions correctives mises en place ; nombre total d'incidents de violations des droits des peuples autochtones et mesures prises ; nombre de griefs concernant les impacts sur les droits de l'homme déposés, examinés et réglés via des mécanismes officiels de règlement des griefs ; nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques ou procédures relatives aux droits de l'homme applicables dans leur activité, y compris le pourcentage de salariés formés ; La dimension sociale du développement durable concerne les impacts de l'organisation sur les systèmes sociaux au sein desquels elle opère. La Catégorie Social comprend les Sous-catégories : Pratiques en matière d'emploi et travail décent ; Droits de l'homme ; Société ; Responsabilité liée aux produits (références liées au Organisation Internationale du Travail) Pratiques en matière d'emploi et les relations employeur/ employés, santé et sécurité au travail, formation et éducation, diversité et égalité des chances égalité de rémunération entre les femmes et les hommes, mécanismes de règlement des griefs relatifs aux pratiques en matière d'emploi, non-discrimination, liberté syndicale et droit de négociation collective, travail des enfants, travail forcé ou obligatoire, pratiques en matière de sécurité, évaluation du respect des droits de l'homme
CJD : la Performance Globale	La performance sociale : elle repose sur la capacité de l'entreprise à rendre les hommes acteurs et auteurs ; Les stakeholders (littéralement, ceux qui ont un intérêt dans l'entreprise) sont les parties prenantes", par opposition aux shareholders* (actionnaires). Cette théorie implique que la finalité de l'entreprise n'est plus uniquement de satisfaire le besoin de maximisation des actionnaires, mais d'atteindre un équilibre équitable entre les différents groupes de personnes qui sont impliqués, de près ou de loin, dans l'entreprise : salariés, clients, fournisseurs, gouvernement, communauté locale, société, banquiers, groupes représentant des intérêts spécifiques ... L'information sera ainsi relayée par les participants auprès de l'ensemble des salariés de l'entreprise, soit par des réunions d'information, soit par un document conçu à cet effet. Communiquer tout au long de la démarche auprès des salariés de l'entreprise…anticiper par le dialogue… Dans cette politique, l'isolement des salariés est un effet pervers à éviter et, ici, c'est par la mise en avant de la décision collective qu'on souhaite y parvenir (avec les collaborateurs, les fournisseurs,…) La prise d'initiative est le second levier identifié pour accroitre la responsabilité positive des salariés. Elle implique pro-activité et sens de l'anticipation… formation qualité Les salariés, partie co-entreprenante : mieux valoriser le capital humain Santé et sécurité au cœur de la stratégie ; la formation, un outil de management **<u>Diagnostic, Questionnement :</u>** 1-Stratégie : une politique de RH définie, stratégique, compétences, dialogue social, processus de veille (marchés, concurrents, stratégie de santé et sécurité ; 2-Mise en œuvre : , Employabilité : recrutement répond-il au besoin en compétences, bilan de résultats, besoin en formation, employabilité des salariés ; Conditions de travail – santé – sécurité : mobilité interne (temps partiel, congés,…), conditions de travail (poste de travail,…), relations de travail (stress, abus, harcèlement,…), sécurité physique des collaborateurs (formation, information, analyse des risques, prévention,…) ; Rémunération et protection sociale : politique générale de rémunération, protection sociale et avantages divers (Mutuelle, actions sociales,…) ; Discrimination : conformité, information, formation et sensibilisation, promotion de l'égalité des chances de tous, discrimination positive ; Dialogue social : formalisation d'instances de dialogue social (CE, délégué syndical, CHSCT, délégation unique du personnel, PV de carence), expressions des attentes des salariés, décisions stratégiques expliqués aux salariés, prise en compte des intérêts et enjeux humains, techniques et financiers de l'ensemble des parties prenantes dans le processus de négociation ; Indicateurs de mesure liés aux salariés : taux d'absentéisme, taux de gravité accidents, nombre de salariés handicapés, effectif, nombre de licenciements par motif,…