

## La Responsabilité sociale des entreprises et les ressources humaines : un champ à explorer

Bernard Girard

Consultant en management et spécialiste des questions de management et d'organisation

Le numéro spécial de la Revue Internationale de Psychosociologie sur la responsabilité sociale des entreprises et la gestion des ressources humaines a ouvert un champ jusqu'à présent largement négligé par tous ceux qui s'intéressent à la RSE, en général plus préoccupés par la manière dont les entreprises traitent les parties prenantes extérieures, fournisseurs, société civile, environnement...

Cette publication est d'autant plus intéressante qu'elle est intervenue à la veille d'une grande crise financière qui amène tout naturellement à se poser des questions comme : comment une entreprise peut-elle être socialement responsable lorsqu'elle est soumise à une pression très forte? Que veut dire être responsable dans une période de récession? Les dirigeants doivent-ils tout faire pour éviter de licencier des salariés? Peuvent-ils, lorsque cela apparaît inévitable, le faire de manière responsable? Que signifie, en la circonstance, inévitable? Qui en décide? Y a-t-il une bonne manière de choisir les salariés que l'on garde? Doit-on tenir compte, dans ces décisions, des situations personnelles? Protéger les plus fragiles?

Tenter de répondre à ces questions conduit assez naturellement à décortiquer les mécanismes de prise de décision au sein des entreprises, à passer de l'analyse de la responsabilité institutionnelle (l'entreprise, ses parties prenantes) à celle des individus (qui prend la décision? qui la met en œuvre? qui l'applique ou la conteste?). Et le chercheur qui pensait ne se préoccuper que de RSE se retrouve sur des terrains qui lui sont moins familiers; celui des philosophes spécialistes des "business ethics" qui analysent les problèmes moraux que rencontrent les acteurs dans leur pratique quotidienne, celui de ces auteurs qui, tel Anna Harendt, ont analysé les limites de la responsabilité collective mais aussi celui des organisateurs qui essaient de comprendre les processus de prise de décision dans les organisations.

Pour ne prendre que cet exemple, chacun sait que les licenciements pour cause économique ont de fortes chances de mettre en grandes difficultés ceux qu'ils touchent, surtout en période de chômage massif. Cela devrait inciter les entreprises responsables à ne retenir des solutions de ce type qu'en tout dernier ressort, lorsqu'elles sont menacées de déclin. Or, ce n'est pas le cas. Des entreprises qui ont bonne réputation pratiquent ce "downsizing" alors même qu'elles sont en excellente santé. Hypocrisie? Les acteurs s'en défendent avec vigueur et mettent en avant tous les efforts qu'ils font pour appliquer ces mesures "inévitables" avec le plus d'humanité. Beaucoup, même, l'avouent : le face à face avec les victimes est douloureux et crée un profond sentiment de malaise. Et, cependant, ils ne reculent pas. C'est que, même lorsqu'ils éprouvent de la compassion, ils ne se sentent pas responsables : ce ne sont pas eux qui ont pris la décision de réduire les effectifs, mais d'autres, ailleurs, qui ne sentent pas plus responsables puisqu'ils se contentaient, en bons professionnels, de raisonner sur des ressources, des compétences, un capital humain, une masse salariale... qu'il faut optimiser.

La division du travail qui règne dans les entreprises (et sans lesquelles celles-ci cesseraient d'être efficaces) permet d'évacuer la responsabilité individuelle. Ce qui ne veut pas dire que la question morale ait été éliminée. Elle subsiste, mais reléguée dans les modalités de la mise en œuvre. C'est à ceux qui sont face aux victimes, à ceux qui leur annoncent leur licenciement qu'il revient de trouver les mots, les comportements (et éventuellement les mesures d'accompagnement) qui conviennent. Et à eux seuls! Mais ce mouvement de compassion, de sympathie, comme disait Adam Smith, se double chez ceux-là même qui l'éprouvent d'un mouvement contraire : parce qu'ils sont face à face, ils sont les premières cibles du ressentiment de leurs victimes. Ce qu'ils jugent doublement injuste : non seulement ils ne sont pas responsables de leurs malheurs mais ils font même tout pour les aider.

Ce ressentiment des victimes les en éloigne et ils finissent par juger rationnelle, nécessaire, inévitable la décision de licencier. La boucle est ainsi bouclée et le cercle se ferme qui laisse en dehors ceux dont l'entreprise a décidé de se séparer.

Où, dans ce contexte, se situe la responsabilité sociale de l'entreprise? Faut-il la limiter à des mesures d'accompagnement des licenciements décidés au terme d'une analyse exclusivement

économique? Suffit-il d'offrir aux salariés dont on se sépare quelques jours de formation ou quelques heures des conseils d'un expert en outplacement? Sans doute faut-il aller plus loin et demander aux entreprises d'intégrer dans leur calcul économique une dimension humaine comme, par exemple, le coût d'un licenciement pour la collectivité? Mais peut-on faire cela sans tenir compte des rapports de force entre les différentes parties prenantes?

## Suggestion de lecture

Repenser la question éthique des ressources humaines  
à travers

### LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Sous la direction de Corinne GENDRON, Jacques IGALENS, Christian BOURION  
avec la collaboration de Julie CLOUTIER

**La mot du comité de rédaction**  
Repenser la RSE : tâche, la démarche de la doctrine est massive, tandis que les pratiques, la pratique managériale s'est tenue confidentielle.  
Franck BOURNOIS et Christian BOURION

**Appel à thème**  
Repenser la GRH à travers la Responsabilité Sociale des Entreprises  
Corinne GENDRON et Julie CLOUTIER

**Remerciements**  
EDITORIAL  
Jacques IGALENS

**PROLOGUES**  
La Responsabilité Sociale des Entreprises comme moyen de pression : l'ère du soupçon, les nouveaux acteurs et leurs réalisations. Enquête sur Internet  
Christian BOURION

La Responsabilité Sociale des Entreprises comme concept et comme objet : quels pistes de renouvellement pour la gestion stratégique des ressources humaines? Présentation des articles  
Corinne GENDRON

**PREMIER CHAPITRE : GRH, développement durable et RSE**  
Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale  
Daniel BEAUPRE, Julie CLOUTIER, Corinne GENDRON, Amparo JIMENEZ, Denis MORIN

**DEUXIÈME CHAPITRE : Les relations intergénérationnelles**  
Le développement durable de l'humain à travers la transmission intergénérationnelle en milieu de travail  
Patrick DUFALUT

**TROISIÈME CHAPITRE : Éthique**  
A quel bon, l'éthique d'entreprise?  
Bernard GIRARD

La transparence au service de l'éthique? Les évolutions réglementaires françaises et européennes en matière de rémunération des dirigeants de sociétés cotées  
Ivan TCHOTOURIAN

**QUATRIÈME CHAPITRE : Etudes sectorielles**  
La GRH en économie sociale - l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation : socialement responsable?  
Yvan COMEAU, Catherine DAVISTER

Gestion responsable des ressources humaines : évaluation théorique et analyse de discours des banques considérées sur leur pratique  
Lovasoa RAMBOARISATA, Andrée DE SERRES, Corinne GENDRON

**ÉPILOGUE**  
Intégration de la responsabilité sociale par le pilotage des ressources humaines : le cas des entreprises monétaires de la station d'AGADIR  
Fatima EL KANDOUSSI, Bouchra RADI

**ÉPILOGUE**  
États-Unis de la Responsabilité Sociale des Entreprises sur la gestion des cadres  
Françoise DE BRY

**RECESSION**  
Chercheurs : Comment les sociétés décident de leur disposition ou de leur survie? *Conférence NBS, juin 2007*  
342 pages, Jérôme FRANCOIS  
Reception par Franck COSSON

**RÉSUMÉS des articles**


RIP - N° 33 - ÉTÉ 2008

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

Repenser la question éthique des ressources humaines  
à travers

### LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Sous la direction de  
Corinne GENDRON, Jacques IGALENS, Christian BOURION  
avec la collaboration de Julie CLOUTIER



*Daniel BEAUPRE, Christian BOURION,  
Franck BOURNOIS, Julie CLOUTIER, Franck COSSON,  
Yvan COMEAU, Catherine DAVISTER, Françoise DE BRY,  
Andrée DE SERRES, Fatima EL KANDOUSSI, Patrick DUFALUT,  
Corinne GENDRON, Bernard GIRARD, Jacques IGALENS,  
Amparo JIMENEZ, Denis MORIN, Bouchra RADI,  
Lovasoa RAMBOARISATA, Ivan TCHOTOURIAN*

**REVUE INTERNATIONALE DE PSYCHOSOCIOLOGIE**

Volume XIV - N° 33, Été 2008

**Editions ESKA** 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS  
Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35  
<http://www.eska.fr>

**Editions ESKA**