

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : outil stratégique de la GRH pour la prévention et la gestion des conflits sociaux dans les communautés au Togo

*Kossi KAWEDIA YAKOUBOU*¹

Mots clés:

*Conflits sociaux
GRH
GRH durable
RSE
Licence sociale
d'exploitation*

RÉSUMÉ

L'objectif de cet article est de mettre en exergue l'utilisation de la RSE comme outil de la GRH pour la gestion et la prévention des conflits sociaux dans les communautés. Un protocole méthodologique qualitatif a été retenu, via des entretiens semi-directifs auprès 34 parties prenantes. Les résultats obtenus révèlent que la RSE à travers ces dimensions économique, sociale et environnementale, est un outil important de la GRH pour prévenir et gérer les conflits sociaux, dans les zones minières. La GRH contribue à développer un engagement fort et volontaire des entreprises minières dans la RSE et met l'accent sur la dimension humaine pour développer des pratiques durables dont leur impact sur les communautés locales s'inscrit dans le long terme. Il est nécessaire de repenser les relations entre entreprises engagées dans la RSE et les communautés ; c'est-à-dire avoir un accord de développement socio-économique communautaire notamment la création de la richesse, la création de l'emploi et le développement des infrastructures. En guise de prolongement, il est souhaitable de mener d'autres études prenant en charge les mécanismes conduisant à la RSE et par ricochet à la réduction des conflits.

© 2024 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance de l'auteur :

¹ Enseignant – chercheur à l'université de Kara - Mail : kawekos@yahoo.fr.

INTRODUCTION

Depuis quelques années, les entreprises de tous les secteurs du monde s'inscrivent à l'école de la RSE, une démarche intégrée dans leur fonctionnement, comme outil stratégique au service de la gestion des ressources humaines. L'entreprise en s'engageant dans cette démarche de RSE, cherche avant tout à mettre en valeur ses pratiques et ainsi répondre aux attentes des différentes parties. Précisons toutefois que la façon d'aborder la RSE est variable selon les entreprises. Cette responsabilisation et l'amélioration des pratiques qui en résultent est d'autant plus importante dans les entreprises. Les entreprises sont donc obligées de prendre en compte les intérêts et les attentes de leurs parties prenantes qui se trouvent dans leur champ d'action avec des compétences particulières (Uzan et al., 2018) dans la prise de leurs décisions stratégiques.

La RSE est utilisée alors comme une réponse aux préoccupations de la communauté puisqu'elle permet à l'entreprise d'œuvrer dans une perspective de développement durable tout en s'assurant de la distribution des richesses de façon équitable à l'ensemble de la communauté. Dans ce contexte, les initiatives de RSE peuvent être considérées comme des stratégies visant à réagir aux tensions locales ou à prévenir les conflits entre l'entreprise et sa communauté (Frederiksen, 2018 ; Haslam, 2021). Au cours des deux dernières décennies, il est devenu courant, tant parmi les professionnels de l'industrie minière que dans les milieux universitaires, de définir cette approche de gestion des risques de l'engagement communautaire comme la nécessité pour l'entreprise d'obtenir une licence sociale d'exploitation (LSE) (Bazillier & Girard, 2020). Le terme a été introduit par Jim Cooney en 1997 comme point de référence pour une gestion pragmatique des risques politiques en réponse à la résistance croissante aux projets d'extraction (Cooney, 2017). Cette origine situe le concept de la licence sociale d'exploitation (LSE) dans l'approche fonctionnaliste des relations communautaires. Les théories fonctionnalistes adoptent une perspective commerciale et considèrent la RSE comme un instrument de soutien à la réussite commerciale (Scherer & Palazzo, 2008)).

De plus en plus des dirigeants miniers investissent dans des projets de RSE, tels que des initiatives en matière de santé ou d'éducation, dans le but principal de minimiser le risque futur de perturbation des opérations (Ofori, et al., 2019). Les activités de RSE peuvent ainsi produire des bénéfices pour l'ensemble de la population, ou être utilisées pour aménager socialement le terrain, en fournissant un soutien aux acteurs clés qui sont capables de menacer les opérations ou d'apaiser les tensions (conflits) (Amengual, 2018). On peut affirmer qu'en procurant des avantages aux populations locales ou en ciblant des voix puissantes au sein de la communauté, les activités de RSE devraient réduire le risque de conflit.

Cependant, une approche de la RSE axée sur le risque a aussi ses limites ; en se concentrant sur les domaines où les intérêts des entreprises et des populations se retrouvent, elle ignore les domaines où ces intérêts divergent (Wieland, 2017). Les programmes de RSE peuvent créer des attentes qui, si elles ne sont pas satisfaites par des avantages réels, peuvent susciter des sentiments de privation et des griefs potentiellement générateurs de conflits (Christensen, 2019). En outre, en ciblant principalement des acteurs puissants (les leaders locaux) au sein des communautés locales, une utilisation stratégique de la RSE peut produire des avantages qui excluent certains membres de la population locale, aggravant ainsi les inégalités sociales et politiques et la fragmentation, et contribuant aux mécontentements des groupes exclus (Bezzola, 2022). Au lieu de réussir à réduire les tensions et les conflits, la RSE peut alors non seulement être inefficace, mais aussi intensifier les griefs et, en fin de compte, augmenter le risque de conflit (Warnaars, 2012).

L'engagement en faveur de la RSE devrait réduire le risque des conflits sociaux, puisqu'il est adopté dans le but de répondre aux attentes et d'apaiser les tensions. Ensuite l'engagement dans la RSE devrait réduire le risque de conflit en créant des avantages pour les communautés locales et obtenant en retour une licence sociale d'exploitation ou permis social d'exploitation. Bien que cela puisse résulter à la fois d'une utilisation de la RSE axée sur le développement et d'une utilisation fonctionnaliste, seule une approche fonctionnaliste de la RSE devrait s'accompagner d'importantes limitations en raison de la priorité qu'elle accorde

aux besoins commerciaux à court terme par rapport aux besoins de développement communautaire à long terme. L'intervention de la GRH pour orienter stratégiquement la RSE est alors incontournable dans ce contexte. Les dimensions de la RSE sont donc des outils sur lesquelles la GRH s'appuie pour établir des pratiques pérennes et durables au service de la communauté.

La principale question qui sera traitée dans cet article est comment la RSE peut être utilisée comme outil stratégique de la GRH pour la prévention et la gestion des conflits sociaux par les entreprises dans les communautés ? Une GRH qui fonde ses pratiques sur la RSE cherche donc à opérer sur le long terme avec comme enjeu une dimension humaine durable (Subramanian et Suresh, 2022). Elle passe donc d'une fonction GRH simple à une GRH durable. Pour apporter des éclairages à cette question fondamentale, cet article est structuré en quatre grandes parties. Dans un premier temps, nous présentons le cadre conceptuel et la revue de la littérature, deuxièmement à la méthodologie de la recherche, ensuite la présentation des résultats et enfin la discussion et la contribution de la recherche. Une méthodologie qualitative est utilisée dans le cadre de cette recherche.

1. Cadre conceptuel et revue de la littérature

Cette section est consacrée à la définition des concepts et à la revue de la littérature.

1.1. Concept de GRH durable

La Gestion des Ressources Humaines comme ensemble des pratiques d'administration, d'organisation, de mobilisation et de développement passe aujourd'hui à une GRH durable avec une dimension humaine durable. Dans le cadre de ce travail, la GRH s'appuie sur la RSE pour atteindre ses objectifs notamment en matière de gestion et de prévention durable des conflits sociaux entre les entreprises et les communautés d'accueil. Bien qu'il puisse être difficile d'identifier une définition établie de la GRH durable, étant donné que le concept est encore très évolutif, nous estimons que la définition largement citée proposée par Ehnert et al. (2016), parmi les pionniers de ce domaine émergent, est suffisamment complète pour couvrir tous les principaux éléments examinés dans ce domaine. Ehnert et al. (2016) définissent la

GRH durable comme l'adaptation des stratégies et des pratiques de GRH qui permet d'atteindre des objectifs financiers, sociaux et écologiques, avec un impact à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et sur un horizon temporel à long terme, tout en contrôlant les effets secondaires involontaires et les retours d'information négatifs. Cette définition couvre des éléments importants tels que les multiples parties prenantes, les divers objectifs organisationnels, l'approche du système de GRH, les impacts positifs et négatifs des ressources humaines, les dimensions contextuelles et temporelles.

La GRH durable fait référence à la configuration globale ou à l'agrégation de stratégies et de pratiques de GRH, qui va au-delà de la recherche individuelle, par exemple, du bien-être des employés ou de la responsabilité sociale de l'entreprise, et vise la réalisation simultanée d'objectifs écologiques, sociaux, humains et économiques pour assurer le succès de l'entreprise (Bowen & Ostroff, 2004 ; Jarlstrom et al., 2018). Des recherches récentes ont examiné diverses dimensions ou caractéristiques de la GRH durable, visant à fournir un schéma directeur pour la conception d'un système de stratégies et de pratiques de GRH durable appropriées (Jarlstrom et al., 2018 ; Stankeviciute & Savaneviciene, 2019). Stankeviciute et Savaneviciene (2019) ont dressé une liste non exhaustive des caractéristiques d'une GRH durable, comprenant l'orientation à long terme, la protection des employés, la protection de l'environnement, la rentabilité, la participation des employés et le dialogue social, le développement des employés, le partenariat externe, la flexibilité, le respect de la législation du travail, la coopération des employés, ainsi que la justice et l'équité. Ces caractéristiques devraient être intégrées dans les stratégies et pratiques de GRH durable. Tout en apportant des résultats positifs à certaines parties prenantes et aux organisations, ces stratégies et pratiques auront également des externalités négatives potentielles sur d'autres parties prenantes telles que les employés et leurs familles (Kramar, 2014). Les coûts de ces externalités négatives peuvent être des dommages physiques et psychologiques dus à l'intensification du travail (Mariappanadar, 2014, 2016), au stress lié au travail, aux conflits entre le travail et la famille, et à l'épuisement professionnel (Stankeviciute & Savaneviciene,

2019).

1.2. Concept de RSE

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un engagement volontaire des entreprises pour le respect de l'environnement, des aspects sociaux et sociétaux, pour contribuer au développement économique durable tout en respectant les valeurs culturelles et les mœurs. L'ISO 26000 (2010) définit la RSE comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (Igalens, 2012).

La RSE prend en compte les dimensions économiques, sociales et environnementales ; elle est à la fois obligatoire (respect des textes et des lois en vigueur) et volontaire (les entreprises peuvent aller au-delà de ce qui est exigé). Les entreprises en s'engageant dans la démarche de la RSE cherchent à pérenniser leurs activités à travers des pratiques responsables et éthiques.

Pour s'acquitter de leurs devoirs légitimes, les entreprises doivent assumer différents types de responsabilités qui leur sont assignées par la loi, les actionnaires et la société dans son ensemble. La RSE fait référence à la prise en compte par les entreprises dans leurs pratiques des responsabilités économiques, juridiques, morales et éthiques, et sociales. Pour ce qui concerne la responsabilité économique, elle exige qu'une entreprise soit productive et produise des biens et des services recherchés par les communautés. Pour ce qui est de la responsabilité juridique, toute entreprise doit respecter les exigences légales établies pour poursuivre ses activités. Ensuite, la responsabilité morale et éthique exige d'une entreprise qu'elle respecte des normes et des valeurs éthiques reconnues. Et enfin, la responsabilité

sociale exige qu'une entreprise participe de manière proactive à des pratiques qui profitent à la communauté au-delà de ses responsabilités économiques, juridiques et éthiques et ceci avec pour objectif de prévenir les conflits sociaux avec les communautés.

1.3. Gestion et de prévention des conflits sociaux dans les communautés

Le conflit est une interaction entre les individus ou entre les individus et l'organisation et, est un des facteurs de la dynamique sociale, essentiel à la socialisation (G.Simmel, 1995). Ainsi au niveau de l'entreprise, il y a deux types de conflits : conflits internes (les employés et l'entreprise) et conflits externes (l'entreprise et les parties prenantes externes, la communauté). Notre travail s'intéresse essentiellement au second. Parmi les facteurs qui favorisent ces conflits, figure la gouvernance, l'environnement (l'exploitation des terres, destruction de la faune maritime), le chômage des jeunes et le développement des infrastructures socio-économiques. Toute organisation dans sa dynamique de prévention des conflits, doit miser sur son système de gouvernance permettant à cette dernière de faciliter l'implémentation de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans ses activités.

La manière de faire de l'organisation peut inciter les communautés à se soulever contre cette dernière, ce qui incite les entreprises à s'engager dans la démarche RSE qui suppose la prise en compte des aspects de la gestion des ressources humaines dans ses pratiques. Une mauvaise gestion des ressources humaines est souvent une source de conflits à l'interne pouvant également entraîner des conflits avec la communauté. La direction des ressources humaines doit pouvoir éviter la discrimination dans les recrutements, la formation, aux opportunités d'avancement, aux ruptures des contrats, et l'attribution des tâches et des responsabilités. Les instances de gouvernance doivent également prendre en compte la mixité genre dans des décisions et des activités qui doivent accorder une même considération aux besoins des hommes et femmes (ISO 26000, 2010) et le développement des communautés.

L'entreprise dans sa poursuite de légitimité et de prévention des conflits doit prendre en compte la gestion de ses parties prenantes. La gestion des parties prenantes consiste à prendre en compte les préoccupations de ces différents individus et groupes dans le processus de prise

de décision afin de les satisfaire dans une certaine mesure. La gestion des parties prenantes est un élément central de la RSE. Si les intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise et leur besoin devant être pris en considération par l'entreprise sont ignorés, cela peut nuire aux activités de l'entreprise ou les arrêter par des revendications. Dans ce cadre, les structures organisationnelles ont un grand rôle à jouer dans la prévention et la gestion des conflits liés aux exploitations minières entre l'entreprise et la communauté environnante. Les recherches qui ont traité les entreprises impliquées dans des conflits sociaux comme des acteurs importants avec de bons résultats sont issues d'études commerciales, qui ont examiné comment la RSE peut réduire les risques sociaux et financiers en obtenant une licence sociale d'exploitation, c'est-à-dire un certain degré d'acceptation par la communauté (Frederiksen, 2018).

En outre, l'obtention de la licence sociale minimise l'existence d'intérêts divergents et conflictuels dans les communautés locales. Les engagements des entreprises en matière de RSE et de gestion des risques restent précaires (Sethi, Martell et Demir, 2017 ; Sullivan, 2017) et l'intensification des activismes contre l'exploitation minière implique que de nombreux acteurs ne sont pas convaincus par les engagements des entreprises en matière de RSE. Le principe de la licence sociale dans le cadre de la stratégie d'engagement communautaire fait également partie des activités de RSE de l'entreprise qui sont axées sur la communauté, les individus et les groupes. Par conséquent, l'engagement communautaire permet aux entreprises de faire preuve de développement durable (Dobele, Westberg, Steel et Flowers, 2014) et fait partie intégrante de la RSE organisationnelle envers les groupes d'intérêt locaux. Un nombre important de grandes sociétés minières ont amélioré leurs engagements en matière de gestion des conflits au niveau communautaire dans le cadre de leurs politiques de RSE (Himley, 2013).

Dans le secteur minier, le nombre de conflits entre les entreprises et les communautés environnantes a augmenté (Davis et Franks, 2014). Moffat et al. (2016) signalent que les conflits sociaux liés aux entreprises minières peuvent aboutir à l'interruption temporaire ou

permanente des opérations. Nombre de ces conflits découlent de débats sur l'environnement, la gouvernance, la responsabilité sociale et les droits locaux et présentent souvent des similitudes, même s'ils se déroulent dans des contextes différents.

Par ailleurs, ces conflits pourraient être transformés en opportunités pour les sociétés minières de prendre l'initiative de créer de nouvelles voies pour traiter les questions relatives à la manière de gérer les problèmes de durabilité et de gagner la confiance et la légitimité. Saenz (2018) indique que pour renforcer la légitimité et la confiance, certains facteurs doivent être pris en considération, notamment le pouvoir relatif de la communauté, la participation de la communauté, le sentiment de sécurité de la communauté et l'intérêt bienveillant de l'entreprise. La force relative de l'exploitation sous licence sociale d'une entreprise reflète la tendance des communautés et des autres parties prenantes à devenir plus proactives lorsqu'il s'agit de défendre leurs droits concernant les questions majeures suivantes : les ressources en eau, la terre, l'environnement, les questions sociales, l'engagement et la stratégie de développement.

Un conflit social survient lorsqu'une société minière et la communauté environnante ont des opinions différentes sur le développement local. Les programmes de développement doivent tenir compte de la participation des parties prenantes et de l'autonomisation des communautés pour atteindre les objectifs sociaux. Le niveau d'autonomisation des communautés locales va de formes paternalistes, telles que la construction d'installations pour la communauté, comme des stades, des centres culturels, des écoles et des garderies, et la fourniture directe d'emplois, à des formes qui favorisent les partenariats, comme la sous-traitance locale, l'octroi de subventions aux entreprises locales et aux entreprises familiales, les dons de fonds et la facilitation de la poursuite de l'éducation. Au regard de tous ces éléments, il convient de se demander comment la GRH durable exploite la RSE comme outil stratégique pour atteindre ses objectifs ?

1.4. RSE, outil stratégique de la GRH durable

La revue de la littérature démontrant la contribution de la GRH à la réalisation des objectifs

de RSE suggère que la Gestion des Ressources Humaines (GRH) devrait adopter une orientation stratégique à l'égard de la RSE (Delmas & Pekovic, 2018) ; (Newman, et al., 2016)), qui renvoi à l'idée d'ancrer les principes de la RSE dans ses pratiques dans une vision de long terme, une pérennisation des pratiques responsables. Cette revue de littérature suggère également que les interventions de GRH spécifiquement conçues pour soutenir la RSE contribuent à améliorer les performances en matière de RSE (Voegtlin et Greenwood, 2016). A cet égard, Guerci et al. (2016) affirment que l'implication de la GRH dans la RSE est essentielle, car cette fonction est la mieux placée pour élaborer des politiques et des pratiques susceptibles de favoriser la réalisation des objectifs de RSE.

Il convient de noter ici que la littérature montre que la simple présence d'un programme de RSE n'est pas suffisante pour atteindre les objectifs de RSE de l'organisation ; le soutien et l'implication des employés sont également nécessaires (Robertson et Barling, 2013 ; Stahl et al., 2019). En effet, on estime que l'efficacité de la RSE dépend des comportements des employés, des employés qui prennent des décisions concernant les programmes et les stratégies de RSE, ainsi que de ceux qui mettent en œuvre les stratégies requises dans le cadre de leurs activités quotidiennes. En conséquence, ce sont les politiques et pratiques RH qui développent les capacités des employés, favorisent leur motivation et leur donnent l'occasion de participer à la RSE par le biais d'une communication active, d'une formation et d'une implication qui contribuent à garantir la réalisation des objectifs de la RSE (Birou et al., 2019 ; Renwick et al., 2016).

En ce qui concerne les politiques et les pratiques en matière de gestion des ressources humaines, les recherches montrent que les attitudes et les compétences environnementales des employés sont associées à une plus grande implication dans les comportements écologiques et à de meilleures performances environnementales (Subramanian et al., 2016). En extrapolant cette notion à la GRH, il semble que les objectifs de RSE puissent être soutenus par l'embauche stratégique de cadres et d'employés qui partagent les préoccupations en matière de RSE et qui possèdent les aptitudes et les compétences requises pour atteindre les objectifs de

RSE. Les recherches montrent que les initiatives de formation, de gestion des performances et de rémunération ciblant spécifiquement la RSE améliorent également les performances en matière de RSE (Christina et al., 2017 ; Longoni et al., 2018 ; Zaid et al., 2018). Les pratiques de GRH jouent également un rôle important en influençant les cultures organisationnelles, les climats (Roscoe et al., 2019), les structures et les processus propices à la réalisation des objectifs de RSE.

En plus d'apporter un soutien plus général aux programmes de RSE, la GRH incite les organisations à se comporter de manière responsable envers leurs employés (Stahl et al., 2019). La RSE reconnaît que les organisations ont de multiples parties prenantes et, dans la littérature sur la RSE et la GRH, le professionnel des RH se concentre sur l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de pratiques responsables et durables qui soutiennent les intérêts et les besoins des employés (Macke et Genari, 2019).

Malgré cette situation gagnant-gagnant pour les organisations et leurs employés (Voegtlin et Greenwood, 2016), la recherche révèle empiriquement que les approches de l'intégration de la RSE et de la GRH ne sont ni unifiées, ni suffisamment intégrées (Alcaraz et al., 2019). En effet, la présence d'un programme de RSE ne garantit pas le développement d'un ensemble complet de pratiques de GRH liées à la RSE. En outre, la profondeur de l'engagement de la GRH dans la RSE varie considérablement. Le rôle des professionnels des RH va d'un manque total d'intérêt à un rôle purement administratif, en passant par celui d'un partenaire stratégique (Alcaraz et al., 2019).

La RSE, dans le cas présent, étant considérée comme un engagement contractuel d'une entreprise envers la communauté (Robertson, Blackwell et McFarlane, 2017), où le concept de contrat social signifie qu'une entreprise fonctionne au sein d'une communauté par le biais d'un contrat implicite ne suffit pas à elle seule à pouvoir gérer et prévenir les conflits sociaux, la GRH doit jouer un rôle important dans le respect de ce dernier. C'est la communauté qui a permis à une entreprise d'utiliser les ressources naturelles et humaines et qui lui a donné le droit d'exercer ses fonctions productives pour atteindre son statut de puissance. Par

conséquent, une entreprise doit régulièrement se développer et s'adapter à l'évolution des besoins et des attentes de la communauté (Burke, 2017). Cette réponse concerne la prévention de la pollution, la lutte contre le chômage des jeunes de la communauté et l'assainissement de l'environnement physique. Elle concerne également les garanties en matière de santé et de sécurité pour les employés, les consommateurs et les personnes qui vivent dans les communautés où les biens sont fabriqués et les déchets déversés, ainsi que la responsabilité concernant les implications de la communauté par le biais de l'innovation technologique.

Les spécialistes de la GRH soutiennent que la fonction RH est particulièrement bien placée pour contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de RSE et de durabilité (Cohen et al., 2012). La RSE a des implications pour la GRH et que la plupart des stratégies de RSE comportent un élément interne et un élément externe (Goergen, Chahine, Wood, et Brewster, 2017). La GRH peut contribuer à ces deux objectifs, notamment en favorisant l'engagement des employés envers les activités de RSE de l'entreprise, en intégrant les principes de RSE dans les processus de GRH existants et en créant un alignement des parties prenantes.

Voegtlin et Greenwood (2016), dans leur examen de la recherche existante sur la relation RSE-GRH, ont identifié deux tendances dominantes dans la littérature existante : La GRH est considérée comme une partie (ou un moteur) de la RSE, ou la RSE est considérée comme une partie (ou un catalyseur) de la GRH durable. Peu de recherches s'intéressent à la RSE et à la GRH en tant que relation complexe, mutuellement dépendante et interactive (voir Gond, Igalens, Swaen et El Akremi, 2011), pour une exploration empirique de l'interface entre la RSE et la GRH. Parmi les exemples d'activités de GRH qui favorisent ou influencent la RSE, citons le recrutement et la sélection fondés sur des valeurs, la formation initiale, le développement des employés, la gestion des talents, la gestion des performances, la gestion des conflits et les systèmes d'incitation alignés sur la stratégie de RSE de l'entreprise (Voegtlin & Greenwood, 2016).

Les RH pourraient jouer un rôle beaucoup plus important dans la stratégie de RSE d'une

organisation (Mellahi, 2014). En effet, la recherche suggère que la fonction de la GRH n'est pas à l'aise avec la compréhension actuelle de son rôle par rapport à la RSE (Cohen, 2010). La dimension sociale de la GRH durable impliquera largement de se préoccuper du bien-être des employés (Guest, 2017), non seulement en termes de santé, mais aussi de sécurité de l'emploi (Diekmann, Barsness, et Sondak, 2004) et de justice organisationnelle (Rupp, Shapiro, Folger, Skarlicki, et Shao, 2017). La dimension de la responsabilité sociale de la GRH durable va au-delà des employés et peut inclure des projets sociaux dans la communauté locale (Davila et Elvira, 2018).

La RSE dans ses pratiques éprouve des difficultés pour mobiliser et motiver les employés à s'engager dans la démarche ; la GRH peut de son côté mobiliser et motiver les employés à s'engager dans la démarche RSE mais montre ses limites quant à ce qui concerne d'amener les communautés à s'intéresser à la chose. Au regard de ces difficultés que présentent les deux fonctions, il est donc important de considérer une complémentarité en elles afin d'atteindre les objectifs poursuivis.

Nous soutenons que si nous voulons que la recherche en GRH soit pertinente et ait un impact, nous devons élargir l'objectif et adopter une perspective multipartite sur la GRH (Beer et al., 2015). Reconnaissant que les entreprises tirent leur légitimité et leurs ressources de la société, Beer et al. (2015) ont récemment suggéré de revenir au "modèle de Harvard" de la GRH (Beer, Spector, Lawrence, Mills et Walton, 1984) et de veiller à ce que l'accent soit mis sur les besoins des multiples parties prenantes - non seulement parce que cela reflète mieux la réalité de la GRH dans la pratique, mais aussi parce que c'est plus éthique.

Conformément aux tentatives d'intégration des littératures de la RSE autour du concept de "triple bilan", le cadre multidimensionnel de la GRH durable tient compte de la contribution de la GRH à une série de résultats positifs et négatifs dans les domaines social, environnemental et économique, reflétant les objectifs de faire le bien et d'éviter de nuire. Ces deux objectifs reflètent la distinction kantienne entre les devoirs d'obligation parfaite et imparfaite (Kant, 1991), c'est-à-dire les devoirs de s'abstenir de nuire (moralité proscriptive)

et de promouvoir les objectifs d'autrui (moralité prescriptive) ; et ils correspondent à deux thèmes dominants dans la littérature sur la RSE, à savoir les préoccupations concernant les effets préjudiciables des entreprises sur la société, l'environnement et l'économie (éviter les négatifs), et les ambitions de contribuer au bien-être social et à la durabilité environnementale et économique (créer des positifs). Nous adoptons donc une définition de la responsabilité des entreprises qui va au-delà de la conformité et du moral et qui englobe l'attente que les entreprises, par leurs activités, contribuent au progrès sociétal de manière responsable et durable. En conséquence, les pratiques de GRH peuvent être considérées comme responsables ou durables dans la mesure où elles contribuent au bien-être social, à la protection de l'environnement et à la prospérité économique à long terme, et comme irresponsables ou non durables si elles nuisent au bien-être social, environnemental et économique.

La dimension sociale de la GRH durable impliquera largement de se préoccuper du bien-être des employés et des communautés environnantes (Guest, 2017), non seulement en termes de santé, mais aussi de sécurité de l'emploi et de justice organisationnelle (Rupp, Shapiro, Folger, Skarlicki et Shao, 2017). Cette dernière comprend des questions liées à la justice distributive (c'est-à-dire l'équité des décisions affectant les employés dans des domaines tels que la rémunération, les récompenses ou les évaluations de performance), la justice procédurale (c'est-à-dire l'équité du processus et des procédures d'attribution des décisions qui incluent les résultats des employés), la justice informationnelle (c'est-à-dire le fait de s'assurer que les employés disposent d'informations suffisamment spécifiques, opportunes et pertinentes sur les résultats de l'entreprise) et la justice organisationnelle, s'assurer que les employés disposent d'informations suffisamment spécifiques et complètes sur les questions organisationnelles qui les concernent), et la justice interpersonnelle (c'est-à-dire l'équité et le degré de respect du traitement interpersonnel des employés par les décideurs).

Cependant, la dimension de la responsabilité sociale de la GRH durable va au-delà des employés et peut inclure des projets sociaux dans la communauté locale (Davila et Elvira, 2018), et une réflexion approfondie sur l'impact sur les communautés pauvres des zones

d'exploitation, en s'engageant dans les questions de droits de l'homme. Dans les entreprises à but précis, il peut même s'agir de la contribution de la GRH à la résolution des grands défis sociétaux et à la réalisation des objectifs ambitieux fixés dans les Objectifs de développement durable, dans des domaines tels que l'éducation de qualité (par exemple, en proposant des stages et en soutenant la formation professionnelle dans les communautés), la réduction des inégalités (par exemple, en offrant des perspectives de carrière aux femmes et aux membres des minorités), et le travail décent et la croissance économique (par exemple, en stimulant les activités entrepreneuriales et l'innovation sociale par le biais de partenariats intersectoriels) (Voegtlin, Scherer, Hawn, Siegel et Stahl, 2019).

La dimension sociale de la GRH durable comporte donc un élément interne et externe, couvrant les aspects de la GRH associés à la manière dont les personnes au sein de l'organisation sont traitées et à la manière dont les besoins des parties prenantes externes sont pris en compte. Il en va de même pour les dimensions environnementale et économique. Elles comportent également un élément externe en veillant à ce que les pratiques de GRH soient conformes aux lois et réglementations, alignées sur les besoins des parties prenantes externes et contribuent à relever les défis sociétaux conformément aux objectifs de développement durable, par exemple en encourageant l'adoption des pratiques respectueuses de l'environnement parmi les fournisseurs et les partenaires de l'entreprise (c'est-à-dire la dimension de durabilité environnementale) ou en incitant les gestionnaires à regarder au-delà des résultats à court terme pour créer une valeur à long terme qui profite à la fois à l'organisation et à la société (c'est-à-dire la dimension de durabilité économique), c'est à ce sujet que la RSE est considérée comme un outil stratégique de la GRH.

Le cadre multidimensionnel de la GRH durable fournit une base pour évaluer le potentiel du système de GRH d'une entreprise à contribuer à des résultats positifs et limitent les résultats négatifs dans les domaines économique, environnemental et social, conformément à l'appel lancé il y a deux décennies par Rogers et Wright (1998) pour " intégrer l'objectif et les parties prenantes dans le concept de performance de la GRH " (p. 320). Elle est cohérente avec la

nouvelle vision intégrative de la durabilité, qui reconnaît qu'il existe des tensions et des compromis inévitables entre les considérations économiques, environnementales et sociales avec différents horizons temporels (par exemple, long terme vs court terme) et dimensions spatiales (par exemple, local vs mondial). Pour l'heure il n'y a pas d'études qui ont pu montrer comment la RSE peut être utilisée comme un outil stratégique par la GRH pour gérer et prévenir les conflits sociaux au sein des communautés, d'où le fondement de cette recherche.

2. Méthode de la recherche

Dans le cadre de cet article nous avons adopté une méthode qualitative. Cette méthode permet de faire une analyse du comportement et des phénomènes. Le présent article tente de répondre à la question suivante : comment la RSE peut être utilisée comme un outil stratégique de la GRH pour la prévention et la gestion des conflits sociaux dans les communautés ? Il s'agit dans cet article de relever les pratiques RSE qui contribuent au moyen de la GRH à réduire la probabilité d'incitation aux conflits entre une organisation et sa communauté. Au regard de la nature de la question de recherche, une méthodologie qualitative est plus appropriée. Comme le soulignent Kirk et Miller (1986), lorsque la littérature faite est insuffisante, les méthodes qualitatives sont nécessaires pour acquérir des connaissances sur un contexte d'étude.

Un guide d'entretien a été conçu à cet effet et a permis de procéder aux entretiens semi-directifs après une première phase de test qui a été révélée concluante. Le guide d'entretien a pris en compte les principales thématiques notamment les pratiques RSE et GRH, la mobilisation des dimensions sociale, environnementale et économiques pour la gestion et prévention des conflits sociaux et la RSE comme outil de GRH pour la gestion et la prévention des conflits sociaux dans les communautés. Il s'agit d'une méthode reconnue par la communauté scientifique pour collecter et traiter les données à partir des investigations permettant d'obtenir des informations réelles et intéressantes (Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte, 2015). La collecte des données et des informations s'est faite à travers des entretiens

semi-directifs. Les informations et les données obtenues ont été traitées grâce à une analyse de contenu.

Notre échantillon comprend les employés, les représentants de l'administration publique, les communautés environnantes des sociétés d'exploitation des ressources minières telles que CIMTOGO d'Awandjelo (Kara), CIMTOGO Lomé, Scantogo de Tabligbo (Préfecture de Yoto), Granutogo Amelpke sur la route de Notse (Préfecture du Haho), SNPT à TAVETA-GBOGAME, à HAHATOA-AKOUMAPE et à DAGBATI, WACEM à Tabligo (Yoto), Barrage hydroélectrique de Nangbeto (Nangbeto, Atkakpamé).

Tableau 1: Caractéristique de l'échantillon

Caractéristique	des	Partie	Partie	Nombre	%	Durée des entretiens
		prenante interne	prenante externe			
Sexe	Féminin	5	8	13	38.24%	40-60 min
	Masculin	10	11	21	61.76%	
Age	25-35	3	6	9	26.47%	40-45 min
	35-45	8	10	18	52.94%	50-60 min
	45 et plus	4	3	7	20.59%	
Niveau d'éducation	Lycée	-	5	5	14.71%	40-45 min
	BTS	4	5	9	26.47%	
	Licence	3	7	10	29.41%	40-50 min
	Master	8	2	10	29.41%	55-60 min

Source : Auteur

Les populations environnantes des zones d'exploitation de ces sociétés ont été interrogées notamment les leaders des comités de développement des quartiers (CDQ), des comités de développement des villages (CVD), les chefs des villages, les élus locaux et quelques personnes influentes. Un échantillon de 34 personnes a été interrogé, il s'agit d'un échantillon à saturation sémantique. C'est l'échantillon obtenu à la suite de saturation des données. Les

personnes interrogées sont majoritairement jeunes (52.94%) dont l'âge est compris entre 35 et 45 ans. Le champ de recherche et les répondants sont choisis en tenant en compte des critères indispensables en recherche qualitative telles que la potentialité de découverte, la représentativité théorique et la variété (Hlady-Rispal, 2002). Les répondants ont été codés de R1 jusqu'à R35 pour préserver leur anonymat. Les entretiens ont duré en moyenne 55 minutes, ce qui semble être relativement coutumier pour une recherche en sciences sociales (Romelaer, 2005), bien qu'il n'existe pas de règle stricte. Dans notre enquête, les hommes sont majoritairement représentés (61.76%) contre 38.24% de femmes. La majorité des personnes interrogées ont la licence (29.41%) et un master (29.41%).

Tableau 2: Echantillon des entretiens

Acteurs	Les participants	Chiffres	%
Administration publique (AP)	Direction des mines	2	8.82%
	Ministère	1	
Représentants de la Communauté	CDQ	6	47.06%
	CVD	8	
	Organisations à but non lucratif	2	
Industrie minière	Personnel des sociétés minières	15	44.12%
Total		34	100%

Source : Auteur

Pour la collecte des données, la majorité des personnes interrogées sont issues de la communauté (47.06%), suivi du personnel des sociétés concernées (44.12%) contre 8.82% du personnel de l'administration publique.

Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Les données secondaires ont été utilisées pour approfondir l'analyse ayant abouti à une perception plus objective des informations recueillies. Cette analyse a permis de relever quelques variables qui permettent de prévenir et de réduire la probabilité d'incitation aux conflits sociaux : opportunité d'emploi, financement des projets de développement, réhabilitation des espaces

exploités, réalisation des infrastructures, formation et accompagnement, développement des ressources humaines, prise en compte du genre, réhabilitation des terres exploitées, création et distribution de la richesse, création des emplois.

3. Présentation et discussion des résultats

Cette section est consacrée à la présentation, à l'analyse et à la discussion des résultats de la recherche.

3.1. Présentation et analyse des résultats

3.1.1. Pratiques RSE-GRH et conflits

Tableau 3: Résultats de l'enquête

Sources de conflits/ outils de GRH	Fréquence d'apparition
Emploi des jeunes	88.23%
Développement local	73.52%
Exploitation des terres	58.82%
Pollution de l'environnement	52.94%
Implication des communautés	50%
Respect des valeurs culturelles et des mœurs	49.3%
Formation et accompagnement	49.00%
Développement des ressources humaines	48.5%
Réalisation des infrastructures	48%
Financement des projets de développement	47%
Réhabilitation des espaces exploités	47%
Prise en compte du genre	45%

Source : Auteur

Les sources de conflits identifiées sont l'emploi des jeunes des communautés avec 88.23% qui s'explique par le fait que les personnes interrogées sont majoritairement des jeunes, le développement local (73.52%), l'utilisation des terres (58.82%), la pollution de l'environnement (52.94%), non implication des communautés dans des projets sociaux (50%). Actuellement, toutes les parties prenantes reconnaissent que les questions de l'emploi des jeunes, le développement local, de l'utilisation des terres, de la pollution de l'environnement et de non implication des communautés dans des projets sociaux sont les plus préoccupantes sources de conflit dans les communautés. Le respect des valeurs culturelles et des mœurs, la formation et l'accompagnement, la prise en compte du genre, la réhabilitation des espaces exploités, le financement des projets de développement sont également des facteurs souvent évoqués par nos répondants. Toute entreprise pour opérer dans une communauté, doit avoir obtenu une licence sociale qui est influencée par plusieurs facteurs.

Tableau 4: Facteurs influençant l'accord de la licence sociale d'exploitation

Facteurs	Contribution à l'accord de la Licence Sociale d'Exploitation et prévention des conflits	Score
Terre et eau	Source alternative en réponse aux sources contaminés	0.8
	Participation de la communauté dans la gestion	0.9
	L'utilisation de la terre comme capital économique Compensation équitable pour les terres	0.7
Environnement	Orientation vers le développement durable, éco-innovation	0.8
Social	Partage des bénéfices ; Mode de partenariat	0.9
Engagement	Une attention intégrative à la fois à l'entreprise et à la communauté comme mode d'engagement	0.75
Développement	Autonomisation des communautés locales, Partenariats	0.9
Droits de l'homme	Droits de l'homme et Rémunération équitable	0.6

Source : Auteur

Ces différents facteurs participent différemment à l'accord de la licence sociale d'exploitation permettant ainsi de prévenir les conflits sociaux. Pour gérer et prévenir ces conflits, la GRH durable s'appuie sur les différentes dimensions de la RSE pour formuler ses stratégies d'interventions.

Tableau 5: RSE, outil stratégique de la GRH

	Économique	Environnement	Social
Outil de développement et d'attraction des talents	En prévention des conflits la majorité de des entreprises de l'étude ont conçu des programmes d'actionnariat salarié liés à l'engagement à long terme envers l'entreprise et à la valeur marchande ; elles investissent dans le capital social en tant que source d'innovation et d'avantage durable	Les entreprises identifient les employés potentiels qui sont sensibles aux questions environnementales et mettent des programmes pour les inciter à adhérer aux principes "verts" et aux objectifs de durabilité de l'entreprise ; elles forment les employés pour qu'ils adoptent des pratiques respectueuses de l'environnement	La RSE sert à : investir dans les employés, fournir un travail attrayant, créer un environnement social et physique positif, offrir des possibilités d'expression individuelle et offrir un soutien organisationnel pour assurer le bien-être des employés et une relation de travail positive.
Outil de promotion des employés	Les entreprises conçoivent des systèmes de gestion des talents intégrant les principes de la RSE afin d'éviter que les futurs dirigeants ne fassent preuve de rigueur et de les encourager à rechercher des performances durables à plus long terme et à investir dans le capital humain.	Les entreprises lient le comportement écologique des employés aux possibilités de promotion, au salaire et à la rémunération ; encourager et motiver les employés à participer à des activités écologiques et à contribuer aux objectifs de gestion écologique.	Pour prévenir des conflits sociaux, il est conçu et proposé des programmes de bénévolat, d'engagement communautaire et d'apprentissage par le service parrainé par l'entreprise et visant à promouvoir la citoyenneté et la responsabilité sociale.
Outil de promotion des conditions de travail	Un nombre important d'entreprises intègrent des incitations à long terme, fondées sur le triple bilan, dans les plans de rémunération des dirigeants afin d'éviter l'opportunisme managérial en minimisant le népotisme et la prise de risque excessive qui peuvent conduire à la destruction de valeur ; elles intègrent ainsi l'éthique dans leurs affaires.	Des audits des systèmes de gestion des ressources humaines sont réalisés afin de déterminer leur cohérence avec les objectifs de durabilité et de garantir le respect des codes environnementaux, et lorsque les audits de gestion des ressources humaines donnent des résultats négatifs, prendre des mesures nécessaires dans l'ensemble du réseau de partenaires de l'alliance.	Conformément aux dispositions légales et principes de la RSE, il est nécessaire d'éliminer le travail des enfants et le travail forcé et éviter les heures supplémentaires non rémunérées ou excessives, les abus physiques et les conditions de travail dangereuses ou précaires dans les entreprises.
Outil de promotion de la gouvernance et de l'environnement	Les entreprises ont mis en place des mécanismes pour développer un sens commun de l'objectif dans les organisations qui donne une orientation aux dirigeants et aux autres employés pour guider la prise de décision d'une manière qui transcende les comportements à court terme ou non durables.	Elles conçoivent des pratiques sur le lieu de travail qui aident les organisations à réduire les émissions nocives et à augmenter le recyclage, afin que les organisations puissent contribuer à atténuer les effets du changement climatique mondial en réduisant la pollution et les déchets sur le lieu de travail et en améliorant l'utilisation de l'énergie	Ils se servent de la RSE pour contrebalancer l'externalité négative des pratiques organisationnelles axées sur l'efficacité (intensification du travail, réduction des effectifs, etc.) en concevant des pratiques de GRH durables (par exemple, des modalités de travail flexibles) et surveiller le niveau d'externalité négative de ces pratiques afin de détecter les effets secondaires néfastes.

Source : Auteur

3.1.2. Dimension sociale de la RSE comme outil de la GRH pour la gestion et la prévention des conflits sociaux dans la communauté.

La communauté estime que les entreprises doivent accorder une priorité à l'emploi des jeunes locaux. Pour elle, les entreprises ne font assez d'effort dans ce sens d'une part, et considère qu'il y a une certaine discrimination dans les recrutements. Les personnes interrogées ont souligné également que le népotisme, le copinage sont les reproches faites aux entreprises. Le répondant R4 a toutefois déclaré que *"...les amis et les parents doivent être traités de la même manière que les autres candidats"*. Néanmoins, cette déclaration détermine principalement le code de conduite de ses employés, les obligeant à agir équitablement afin de protéger les intérêts économiques de l'entreprise. Selon R15, le népotisme peut être justifié, car *"...bien que tout le monde mérite un traitement juste et égal et respecte les lois sur l'emploi, il est plus facile d'embaucher quelqu'un que l'on connaît, parce que l'on peut lui faire davantage confiance et que l'on sait à quoi s'attendre"*.

Comme le souligne R8, dans une entreprise *"...les employés confrontés à des conflits d'intérêts, en raison de relations familiales ou autres, doivent le signaler à leur supérieur, bien que nous n'ayons pas le droit de vérifier la consanguinité de notre personnel"*. Ce type de relations est un problème complexe, car, selon R10, *"...nous sommes un petit pays, où de nombreuses personnes sont liées d'une manière ou d'une autre et il est courant de rendre service pour rendre service, <...> et les gens ne comprendront pas bien votre refus de prendre soin d'un membre de votre famille ou d'un camarade de classe ; personne ne se demandera si c'est légal ou non"*.

La perception de l'injustice, d'une politique "deux poids, deux mesures" entraîne toujours l'insatisfaction des personnes lésées. La tension destructrice résultant de cette situation a été confirmée par les répondants : *"... les gens ne sont pas satisfaits, ils ont souvent des regards de reproche..."* (R4), *"... bien sûr, cela a un impact négatif sur mon attitude et celle des autres vis-à-vis des déclarations publiques de notre entreprise"* (R8), *"il y a toujours un certain degré d'antagonisme"* (R10). Selon le R5, *"... partout la situation est la même, nous ne*

sommes pas une exception" (R5). En même temps, l'approche sélective des valeurs éthiques est basée sur l'argument selon lequel " il est préférable de ne pas entrer en conflit avec les propriétaires" (R9). En d'autres termes, les manifestations de népotisme, de copinage et de favoritisme dans les entreprises peuvent être un indicateur des relations déviantes entre les parties prenantes au sein de l'entreprise - les actionnaires, les dirigeants à différents niveaux et les employés - et peuvent réduire la confiance dans les valeurs de RSE officiellement déclarées par l'entreprise.

Les entreprises à travers la gestion des ressources humaines, pour éviter et limiter ces risques, définissent et communiquent sur les critères de recrutement tout en respectant les accords qui les obligent à réserver un certain pourcentage de leur effectif à la main d'œuvre locale. La responsabilité sociale de l'entreprise est de contribuer la création de l'emploi, d'employer de la main d'œuvre locale et de fournir une formation adéquate aux populations locales. La GRH vient alors au secours de la RSE en mettant en place des politiques de formation en définissant des offres de formations répondant aux besoins des entreprises comme le souligne le R24 « *...la main d'œuvre locale n'a pas les qualifications et les compétences que nous recherchons, ce qui fait que nous n'arrivons pas à recruter les jeunes du milieu ; ceux que nous recrutons, ils sont au bas de l'échelle, ce qui crée des frustrations. Pour ce faire, à travers notre direction des ressources humaines, nous avons créé un centre de formation sur les métiers pour les jeunes du milieu, ainsi nous recrutons des jeunes qui sortent de ce centre formation... ».*

Enfin, l'approche de développement de l'entreprise a permis de créer des emplois locaux et de mettre en place un plan de développement axé sur les besoins locaux à travers la création d'un centre de formation pour la communauté. La politique de gestion des ressources humaines est donc d'inclure les besoins de la communauté en matière d'emploi aux besoins internes de l'entreprise avec une définition des profils requis. Un responsable souligne à cet effet « *nous essayons d'orienter nos besoins en fonction des profils existants et aussi de former en compétences que nous recherchons, ce qui nous permet de recruter un maximum des jeunes*

locaux et créant ainsi de la richesse au travers les versements de salaires contribuant ainsi au développement. De plus, notre objectif c'est recruter au moins un jeune dans chaque famille... » R18.

Les responsables des communautés concernées sont souvent sollicités à fournir les informations sur les jeunes ayant des qualifications sans-emplois comme le souligne le répondant R18 « *...nous demandons aux responsables des communautés de nous fournir des informations sur leurs jeunes qualifiés sans-emploi pour nos éventuels besoins. En le faisant, nous évitons les tensions qui peuvent se créer au sein de la communauté. Cette démarche rentre dans le cadre de notre politique RSE... »*. Enfin, en ce qui concerne son approche du développement, l'entreprise a déclaré qu'elle créerait des emplois locaux et qu'elle mettrait en œuvre un plan d'approvisionnement axé sur les besoins locaux afin de faciliter le développement de la communauté. Cette nouvelle approche du pilote a aidé les membres de la communauté à approuver le projet, car ils ont perçu qu'avec ce nouvel accord, l'entreprise encourageait les partenariats locaux.

Un autre aspect de déclenchement des conflits est que les communautés estiment qu'ils ne sont bien impliqués dans les projets. Les propos recueillis auprès d'un représentant local indiquent : « *l'impression que nous avons est que l'entreprise ne se souciait pas de nos préoccupations ; nous nous plaignions, mais elle ne nous prêtait pas attention. Nous avons beaucoup de sujets à aborder, mais le personnel de l'entreprise ne nous comprenait pas » R19*. En ce sens, les autres parties prenantes ont eu l'impression que l'entreprise ne se souciait pas des préoccupations de la communauté, ce qui a eu pour conséquence que les membres de la communauté se sont retirés de la Licence Sociale d'Exploitation (LSE). Ce désengagement était un exemple d'attention absolue portée aux valeurs du projet, un facteur de conflit social. Après les réunions de dialogue, l'engagement s'est amélioré. Un représentant de la communauté déclare ce qui suit : « *Avec la mise en place de la table de dialogue, nous avons la possibilité de discuter de nombreux sujets par le biais de ce canal de dialogue. Ce mécanisme a permis d'améliorer la communication entre nous »*.

La GRH s'appuyant sur les activités de la RSE, met en place un mécanisme qui permet de consulter et d'associer la communauté dans le cadre des discussions sur la prévention et la résolution des conflits. La GRH mise sur les compétences du personnel pour constituer ainsi le comité regroupant ces différentes parties prenantes. La majorité des personnes interrogées (52%) sont tout à fait d'accord pour dire que la consultation et l'association de la communauté a un impact positif sur la gestion des conflits.

Un nombre important de répondants (55%) ont suggéré que les entreprises puissent intégrer les groupes d'intérêt locaux dans la réflexion stratégique plus large au sein des comités. En outre, les principes démocratiques ont été intégrés dans la consultation communautaire avec une représentation de tous les groupes d'intérêt dans les comités. Un représentant de la communauté a déclaré « *l'entreprise a construit un hôpital, une bibliothèque, des forages et une école pour la population après des discussions dans le cadre de la consultation communautaire. Ne vous méprenez pas, il existe encore de nombreux problèmes que la consultation communautaire n'a pas été en mesure de résoudre. À mon avis, la consultation communautaire n'est pas bien structurée, même si elle a contribué à résoudre les conflits dans cette communauté* » R31.

Cela suggère que la conception et la mise en œuvre de la consultation des communautés, initiée par les responsables RH, ont, dans une certaine mesure, réduit la méfiance et la suspicion dans les zones d'exploitation. Les performances sociales de l'industrie extractive sont liées aux attentes locales à l'égard de l'industrie. Au cours des phases d'exploration, de prospection et de développement de l'industrie extractive, il est important de prendre en compte les attentes des populations locales.

Dans les communautés où les sociétés sont installées, les attentes des populations indigènes ont été relevées afin de susciter un soutien local. Il est nécessaire d'établir une distinction claire entre la RSE attendue par les parties prenantes et la perception qu'elles ont de la RSE mise en œuvre. Un Responsable de la communauté déclare « *En fait, la consultation de la communauté n'est qu'un gadget de relations publiques ou quelque chose de symbolique, car*

nous sommes toujours déçus. Nous attendons de la société qu'elle nous fournisse des emplois afin que nous puissions subvenir aux besoins de nos familles. La grande majorité des jeunes du milieu sont actuellement au chômage » R21.

D'un autre côté, un nombre important de personnes interrogées clés ont suggéré que les interactions de l'entreprise avec les groupes d'intérêt locaux semblent avoir amélioré la gestion des conflits dans la communauté. De nombreux interviewés clés ont attesté de l'amélioration de la communication grâce à la consultation de la communauté.

Un responsable local a déclaré à cet effet « *En ce qui me concerne, je pense que la consultation des communautés est une très bonne chose car nous ne constatons plus les pertes habituelles en vies humaines et en biens qui se produisaient auparavant en raison des affrontements violents. Il semble que nous soyons des partenaires égaux dans nos réunions parce que nous disons ce qui nous préoccupe et qu'ils nous informent également des fonds disponibles pour les projets. Cet endroit est notre terre natale et nous n'avons donc nulle part où aller. Leurs activités affectent également nos fermes et nos bâtiments* ». Ces éléments relatifs à l'emploi relèvent des politiques de la GRH favorisant l'emploi de la main d'œuvre locale. Ces politiques, orientées également vers des plans de communication bien définis, permettent d'assurer une certaine continuité de dialogue avec la communauté.

Il semble que toutes les parties prenantes de la communauté soient fortement engagées dans la consultation communautaire et qu'elles aient donc relégué leurs programmes individuels à la périphérie et se soient complètement engagées dans une discussion ouverte où il y a un partage d'idées. Du point de vue pratique, la société semble s'élever au-dessus de la culture organisationnelle et passer à la culture communautaire. Les sentiments des personnes interrogées clés suggèrent que la société doit revoir ses stratégies de RSE pour traiter les réserves de la population locale liées à leurs moyens de subsistance et à l'hostilité de l'environnement. D'autres personnes interrogées pensent qu'il existe de nombreuses questions non résolues au sein de la communauté. Certaines ONG environnementales participent aux délibérations de la consultation communautaire. Un responsable d'une ONG

environnementale a déclaré « *Eh bien, la consultation communautaire nous donne l'occasion de parler de nos sentiments. Je dirais que c'est assez démocratique et que nous devons trouver des moyens de l'améliorer* ». Il est donc important de souligner l'importance de la dimension environnementale dans la prévention et de la gestion des conflits sociaux dans les communautés.

3.1.3. Dimension environnementale de la RSE comme outil de GRH pour la prévention et la gestion des conflits sociaux dans la communauté.

Les parcelles de terre situées à proximité des zones d'exploitation des entreprises minières ont fait l'objet de désaccords qui conduisent généralement à des affrontements entre les agriculteurs et les entreprises. D'autres groupes d'intérêts communautaires qui se sentent marginalisés par les entreprises ou socialement isolés de la communauté se livrent parfois à des actes de violence. Il semble que les propriétaires terriens veuillent revendiquer leur droit à opérer sans entrave. Cela a renforcé l'opposition locale aux activités des entreprises, générant un contexte divisé et préjudiciable et augmentant les difficultés de viabilité sociale des communautés.

Ce contexte complexe rend le dialogue entre tous les groupes d'intérêt plus difficile. Une majorité significative des répondants clés a suggéré que le dialogue sur l'utilisation des terres est difficile, ce qui en fait la principale cause de conflit. Par exemple, un répondant a déclaré « *Nous avons des désaccords avec la société parce que nous avons été privés de nos riches terres. Vous voyez, cette situation a affecté notre héritage culturel et beaucoup de nos concitoyens ont été marginalisés socialement. Je pense que vous avez entendu parler de la destruction de nos moyens de subsistance. La société devrait savoir que, si elle prétend que toutes les bonnes parcelles de terre sont sa concession, il n'en est pas question, nous comprendrons car c'est de là que nous venons* ».

En outre, les coûts environnementaux accrus de l'exploitation minière à grande échelle sont de plus en plus connus. Les impacts sur les terres agricoles locales, la qualité et la quantité de

l'eau sont parmi les aspects les plus controversés de l'exploitation minière à grande échelle. L'exploitation minière pollue la terre et rend difficile les cultures. Lors d'un entretien, l'un des chefs de la communauté a résumé sa position : « *notre terre était un désastre. La terre était polluée et déserte parce qu'il n'y avait aucun contrôle, ni de la part du gouvernement, ni de la part de l'entreprise* ». Cependant, à l'issue des réunions de dialogue, un dirigeant communautaire a déclaré ce qui suit : « *nous avons créé un comité de suivi participatif pour contrôler la pollution de l'eau, de la terre et d'autres vecteurs de pollution* » R33.

L'entreprise a accepté la création d'un comité de suivi participatif permettant aux membres de la communauté de prendre part au suivi de la pollution de l'eau et du sol. Cet accord a permis de répondre aux préoccupations environnementales et aux membres de la communauté d'approuver le projet. Ce nouveau scénario est un exemple d'éco-innovations axées sur la durabilité, car ces nouveaux comités participatifs ont été bénéfiques pour l'environnement, ont été rentables et ont pris en compte les attentes des parties prenantes.

Une grande partie de la population locale pense que l'exploitation minière des entreprises représente un danger pour l'utilisation des terres et le mode de vie traditionnel. Selon les répondants, l'impact environnemental est une cause de conflit social. Par exemple, un responsable d'une ONG de protection de l'environnement à Tabligbo a expliqué « *l'impact sur les terres agricoles locales et les projets d'exploitation minière à proximité des masses d'eau sont quelques-uns des sujets qui n'obtiennent pas de licence sociale de la part des communautés locales. Ces questions sont à l'origine de nombreux conflits ici. Nous luttons depuis longtemps contre l'entreprise avec les agriculteurs locaux et d'autres ONG environnementales pour changer leur mode d'exploitation* » R26.

En réaction, l'entreprise a augmenté ses investissements dans son programme de Formation-Métier, qui vise à offrir une formation professionnelle à la population locale. L'entreprise forme et sensibilise également ses employés sur les valeurs environnementales afin d'inciter ces derniers à être éco-innovants. Ce programme fait partie de la solution, mais ne semble pas répondre aux attentes des communautés en matière de RSE pour l'emploi, d'impact

environnemental et de rôle du gouvernement dans la réglementation des normes environnementales de l'exploitation minière. Un agriculteur a expliqué « *nos exploitations sont touchées par les activités de l'entreprise et nous avons donc des désaccords avec eux. Nos moyens de subsistance sont détruits, ce qui nous appauvrit. L'entreprise nous offre une compensation inadéquate pour l'impact sur nos exploitations, ce qui devient une source majeure de désaccord. Ce n'est pas la première fois que nous avons des désaccords avec eux* » R27.

De nombreuses possibilités de dialogue visant à gérer les conflits et à encourager les résolutions positives ont été mises en place par l'entreprise pour régler les conflits sociaux liés à l'utilisation des terres dans la communauté. Un autre agriculteur a commenté « *Je pense que nos opinions au sein de le comité devraient avoir plus de poids afin que ce comité ne soit pas simplement l'un des centres de discussion. Dans ce cas, le comité sera plus inclusif et plus équilibré lorsque des décisions locales cruciales seront prises. Je pense également que nos valeurs et intérêts culturels doivent être primordiaux. Là encore, l'entreprise ne doit pas nous considérer comme une communauté homogène aux intérêts similaires. S'ils commencent à voir les choses de cette manière, le processus de prise de décision au sein du comité sera plus efficace* » R9.

Pour ce qui est de non implication dans les projets sociaux, les membres de la communauté ont protesté contre l'exploitation minière, mais l'entreprise a continué à ignorer leurs plaintes. Un représentant de la communauté a fait la remarque suivante lors de l'entretien : « *en 2011, une consultation a été organisée auprès des habitants du quartier où se trouvait le projet, et le résultat a été que 75 % des personnes n'étaient pas d'accord avec le projet* ». En effet, alors que l'entreprise pensait se conformer à sa propre politique sociale, les membres de la communauté ont eu l'impression que l'entreprise ne se souciait pas de la situation de la communauté et ont donc rejeté le projet (ce qui montre un passage au niveau de retrait de la Licence Sociale d'Exploitation (LSE)).

Le personnel de l'entreprise a estimé qu'il s'acquittait de ses obligations sociales en mettant

en œuvre ses politiques internes. Ils estimaient également que le fait de payer des impôts et de se conformer à la loi leur suffisait. La GRH peut intégrer les principes de la RSE dans ses programmes et contribuer aux efforts environnementaux substantiels de l'entreprise. L'entreprise doit mettre en place des pratiques de GRH qui renforcent les connaissances, les capacités et les compétences (par exemple, une formation approfondie visant à sensibiliser les employés aux préoccupations environnementales). Ces pratiques renforcent les connaissances des salariés et leur capacité à contrôler leur engagement dans des comportements pro-environnementaux, créent des valeurs et des normes pro-environnementales et modifient le profil de la main-d'œuvre pour inclure davantage de salariés ayant des valeurs pro-environnementales. À long terme, ces initiatives peuvent entraîner un changement dans les priorités et les objectifs d'une organisation afin de soutenir des mesures appropriées et de promouvoir une culture organisationnelle verte.

Ces exemples servent à illustrer comment l'adoption d'une approche multipartite dans la recherche sur la GRH pourrait conduire à des idées pratiques pertinentes qui aideraient les organisations à faire face aux problèmes économiques, sociaux et environnementaux croissants auxquels elles sont confrontées dans le monde entier d'une manière globalement responsable et durable.

3.1.4. Dimension économique de la RSE comme outil de la GRH pour la gestion et prévention des conflits sociaux

Le chômage des jeunes est l'un des grands défis actuels (avec le changement climatique et l'inégalité) qui s'avère difficile à résoudre et constitue un problème tant pour les pays développés que pour les pays en développement (Stuckler & Basu, 2013). Les progrès technologiques ont contribué à la création de nouveaux emplois et à l'augmentation de la richesse pour tous. L'entreprise dans une communauté a pour responsabilité de faire développer cette dernière par l'investissement dans les infrastructures et la distribution de la richesse à travers le recrutement de la main d'œuvre locale comme le souligne un responsable

du Comité Villageois de Développement (CVD) « *ce que nous attendons de cette société, est qu'elle construise des routes, des hôpitaux, des marchés et des centres aérés pour les jeunes. Il faut qu'elle recrute également nos jeunes pour leur permettre de nourrir leurs familles avec leur salaire. Tout ceci va booster notre économie...* ». Nous soutenons qu'une GRH du bien commun est un modèle idéal pour compenser les effets de déplacement de l'automatisation en créant des opportunités d'emploi grâce à l'adéquation entre les compétences locales et les exigences locales en matière de produits et de services dans les situations où la main-d'œuvre dispose d'un avantage comparatif.

La création d'emplois et la sécurité de l'emploi sont des principes éthiques fondamentaux de l'économie pour le bien commun, fondé sur des valeurs (Felber, 2015). Cette approche cherche à comprendre et à répondre aux besoins des parties prenantes au sein des entreprises locales immédiate et comprend l'utilisation des compétences de la main-d'œuvre locale disponible tout en adaptant les structures organisationnelles pour qu'elles correspondent aux caractéristiques de l'environnement commercial et du marché locaux. Un responsable local souligne à cet effet « *l'entreprise doit pouvoir subventionner les produits de première nécessité afin de réduire les prix et permettre à chacun de la communauté de manger à sa faim* » R20. Elle tente d'aligner les valeurs de l'entreprise sur les besoins établis et les valeurs culturelles de la communauté dans laquelle des relations de travail respectueuses, des conditions de travail équitables et la sécurité de l'emploi sont considérées comme des idéaux universels. Il vise également à assurer une répartition équitable du travail dans la société, un objectif qui inclut également la création de nouveaux emplois utiles. En outre, il favorise l'inclusion sociale et la création d'opportunités d'emploi pour les chômeurs de longue durée et ainsi la redistribution de la richesse au sein de la communauté.

Nous soutenons qu'une GRH du bien commun est un modèle idéal pour compenser les effets de déplacement de l'automatisation en créant des opportunités d'emploi grâce à l'adéquation entre les compétences locales et les exigences locales en matière de produits et de services. La création d'emplois et la sécurité de l'emploi sont des principes éthiques fondamentaux du

mouvement populaire de l'économie pour le bien commun, fondé sur des valeurs (Felber, 2015).

Les principes de la RSE veulent que la stratégie organisationnelle soit développée en phase avec les besoins actuels et futurs en matière de durabilité. La démarche RSE met l'accent sur le bien-être des employés et la création d'emplois en tant qu'objectifs intégrés, en préconisant un recours limité aux heures supplémentaires, même pour les cadres. En outre, elle favorise l'inclusion sociale et la création d'opportunités d'emploi pour les chômeurs de longue durée. L'entreprise doit pouvoir contribuer au développement économique en appuyant les entreprises locales comme le souligne leader local « *la société doit accompagner nos jeunes qui se sont lancés dans l'entrepreneuriat, sous-traiter avec eux...* » R30.

3.2. Discussion des résultats

La littérature sur la GRH et la RSE montre qu'il est souhaitable d'établir un lien solide entre ces deux domaines. La GRH se fonde sur des activités de la RSE pour établir des politiques sociales à l'interne et à l'externe. Cette étude a également révélé que les approches des gestionnaires des RH à l'égard de l'intégration de la RSE et de la GRH restaient stratégiques. Certains optent pour le désengagement, d'autres pour l'intégration complète, et d'autres encore pour une approche qui se situe quelque part entre ces oppositions, où les responsables des ressources humaines continuent à "faire comme si de rien n'était" tout en essayant de s'adapter et de s'ajuster aux exigences de la RSE en apportant des changements au niveau micro à la pratique quotidienne par opposition à des changements plus fondamentaux au niveau macro à la politique et à la stratégie, notamment des approches stratégiques à la résolution des conflits sociaux dans les communautés. Cette situation nécessite un examen plus approfondi des facteurs affectant le processus d'intégration de la RSE et de la GRH afin de comprendre comment faciliter au mieux l'engagement de la GRH dans la RSE (Sarvaiya et al., 2018, 2019) en vue d'une prévention et d'une gestion efficace des conflits sociaux. La GRH durable mobilise les différentes dimensions de la RSE (dimension économique, environnementale,

sociale) pour la gestion et la prévention des conflits sociaux dans les communautés.

Les résultats de l'étude montrent que la mobilisation des pratiques de la RSE sous ses trois dimensions par la GRH pour prévenir et gérer les conflits passe par une approche multidimensionnelle de la GRH. Les réponses à l'enquête rapportées dans cet article révèlent que l'implication des parties prenantes et l'engagement communautaire en ce qui concerne la dimension sociale a un impact positif sur la gestion des conflits. La communauté environnante s'oppose aux entreprises pour la destruction de ses moyens de subsistance et de son environnement, mais certains membres de la population locale sont satisfaits de la conception et de la mise en œuvre du programme de consultation communautaire, car ils se rendent compte que l'engagement communautaire leur offre le seul moyen d'exprimer leurs mécontentement. Par exemple, chaque fois que la société souhaite entreprendre un projet, une consultation approfondie et un retour d'information de la part des communautés sont recueillis par les comités. Généralement, un acte de foi produit des résultats qui dépassent les méthodes de communication institutionnelles plus traditionnelles (Andriof et al., 2018).

L'engagement des groupes d'intérêt communautaires dans le processus décisionnel de la communauté est de plus en plus considéré comme un élément essentiel des modèles de développement communautaire développé par les entreprises sur l'initiative de leur direction des ressources humaines. Cela élargit la littérature existante qui suggère que l'entreprise et la communauté sont mieux loties grâce aux échanges développés par l'engagement communautaire et aux politiques de communication mises en place (Andriof et al., 2018). En effet, l'implication des groupes d'intérêt dans la prise de décision au sein de la communauté a la possibilité de maximiser le sentiment de communauté des groupes d'intérêt avec ceux qui les entourent, tout en veillant à ce que la population locale puisse être un agent actif de son propre développement et améliorer les communautés dans lesquelles elle vit. Cela garantit un processus de gestion des conflits positif grâce au partage des responsabilités qui offre la possibilité unique d'améliorer la compréhension des questions en jeu. Wang, Tong, Takeuchi et George (2016) constatent que les parties prenantes partagent les responsabilités et tirent

parti de leurs atouts uniques pour améliorer la compréhension des questions ciblées, qui peuvent généralement être d'ordre social ou culturel.

Le besoin d'appartenance étant un instinct humain fondamental, il n'est pas surprenant qu'il existe de nombreuses preuves empiriques indiquant que l'isolement et l'exclusion des groupes sociaux sont une source puissante de conflit, de stress et de tension. Des données cohérentes indiquent, par exemple, que les groupes d'intérêt communautaires qui se sentent rejetés par une grande société minière ou socialement isolés de la communauté sont plus susceptibles de se livrer à des actes de violence. Dans ce contexte, Frederiksen (2017) constate que l'engagement communautaire peut créer des politiques de stabilité.

Les résultats de cette étude montrent que les responsables des ressources humaines travaillant dans des organisations ayant des programmes de RSE publiquement déclarés semblent prêter attention à deux indicateurs externes importants : la manière dont l'organisation s'engage dans le programme de RSE et les caractéristiques de la conception des programmes communautaires. Par conséquent, les indicateurs relatifs à l'importance du programme de RSE constituent un antécédent essentiel pour une intégration efficace de la RSE et de la GRH. Si ces indicateurs font comprendre aux responsables des ressources humaines que le programme de RSE est important et que l'implication de la GRH est nécessaire, il y a plus de chances qu'il suscite une réponse proactive et positive en faveur de la gestion des conflits. A cet égard, les responsables RH ont perçu une demande de RSE et de soutien de la GRH à ce processus de gestion des conflits sociaux. Les personnes interrogées ont souligné que les entreprises ne font pas assez d'efforts en matière de recrutement de la main d'œuvre locale, ce qui peut être préjudiciable pour tous estimant qu'elles sont capables de bloquer les activités de ces entreprises. En réaction, la majorité des entreprises ont mis en place des politiques RH qui favorisent la formation et le recrutement de la main d'œuvre locale à travers un mécanisme de formation-métier.

En effet, l'intégration de la RSE comme outil stratégique dépend de la perception qu'ont les responsables des ressources humaines des nuances du programme de RSE et de leur propre

identité professionnelle. Les responsables RH qui considèrent la dimension interne comme faisant partie intégrante de la RSE organisationnelle sont plus enclins à s'engager dans le processus à un niveau stratégique, peut-être parce qu'ils considèrent que cela s'inscrit naturellement dans la stratégie de GRH (Sarvaiya et al., 2018). Enfin, ces résultats montrent que l'intégration de la RSE comme outil stratégique résulte en grande partie du fait que les responsables RH sont considérés comme des spécialistes de mobilisation des parties prenantes en matière de gestion des conflits.

4. Contributions théoriques et managériales

4.1. Contributions théoriques

Cette étude apporte quelques contributions importantes à la théorie. Premièrement, l'analyse de la manière dont la RSE est intégrée aux pratiques RH. Cette étude aide à élucider le processus de transformation entourant la mise en œuvre du lien entre la RSE et la GRH, un objectif souvent recherché dans le développement de la RSE. La RSE est traitée et considérée comme un outil stratégique de la GRH pour répondre aux attentes des parties prenantes. Cela soutient une approche stratégique de l'intégration dans l'ensemble des politiques de RH de l'organisation. Ce faisant, il est possible de créer un lien solide entre la RSE et la GRH, qui envoie un message clair et cohérent aux employés sur les attentes de la communauté en matière de comportement (Bowen et Ostroff, 2004). La mobilisation de la dimension économique pour gérer et prévenir les conflits sociaux dans les communautés revient dans un premier temps à responsabiliser les employés et les responsables de la direction à développer les infrastructures socio-économiques de développement et d'assurer la redistribution des richesses à travers le recrutement de la main d'œuvre locale et la création des emplois durables et de promotion de l'autonomisation des populations.

Comme deuxième contribution théorique, cette étude explore la manière dont l'implication des communautés, de la relation RSE-Gestion des ressources humaines ont un impact sur le lien entre la RSE, la gestion des ressources humaines et la gestion des conflits sociaux dans

les communautés. Cela va en opposition avec les études précédentes, qui se concentrent essentiellement sur la manière dont les facteurs organisationnels influencent le développement de la RSE. La dimension environnementale de la RSE sert comme outil de la GRH par l'engagement, la formation approfondie sur les principes environnementaux pour inculquer des valeurs environnementales conduisant à l'accord de la licence sociale d'exploitation. La GRH durable définit un cadre de concertation et de dialogue pour réunir toutes les parties prenantes en particulier la communauté pour traiter des questions sociales. Cela implique que la manière dont les organisations mettent en œuvre et communiquent en interne leur programme de RSE a un impact significatif sur le processus d'intégration de la RSE comme outil de la GRH.

4.2. Implications managériales

Sur le plan managérial, la RSE fournit au groupe intégré le point d'appui pour développer et formuler un système de GRH stratégiquement aligné. Pour parvenir à un lien efficace, les gestionnaires des ressources humaines doivent se considérer comme des partenaires stratégiques. Agissant en tant qu'agence, le rôle de partenaire stratégique sert de catalyseur aux professionnels des RH pour aligner verticalement et horizontalement les politiques et pratiques des RH sur les objectifs compétitifs de l'organisation. Ce résultat est cohérent avec le point de vue selon lequel la GRH stratégique a beaucoup à offrir à la RSE et inversement. La GRH dispose de connaissances et d'une expérience suffisamment approfondies pour lui permettre de conduire un programme de changement à un niveau stratégique notamment amener les parties prenantes à trouver des compromis. Cette étude permet de conclure que lorsque la GRH se considère comme des partenaires stratégiques, elle s'appuie sur les pratiques RSE comme outil stratégique pour atteindre ses fins.

Conclusion

Un enjeu majeur aujourd'hui pour les entreprises minières est de pouvoir prévenir et gérer les conflits sociaux avec les communautés. Il est donc important de trouver des stratégies pour pallier à cette question en prenant en compte l'intérêt de la communauté. L'engagement dans la prise de décision communautaire semble particulièrement influent lorsque la discussion est orientée vers la recherche de solutions avantageuses pour tous aux problèmes et lorsque les groupes d'intérêt ont la possibilité de définir les limites d'une question donnée et d'y réfléchir. Le défi consiste donc à intégrer les groupes d'intérêt dans les structures et les organisations communautaires en tant que membres à part entière de la communauté, et pas seulement en tant qu'individus ayant besoin de bien-être social et économique ou en tant qu'objets de préoccupation. Dans cette optique, les grandes sociétés minières peuvent adopter des conceptions politiques élargies de la gestion des conflits afin de se concentrer sur le développement positif de la communauté, l'engagement des groupes d'intérêt et l'appartenance à la communauté. Une compréhension plus large et plus correcte de la gestion des conflits permettra d'établir et d'aligner des politiques qui soutiennent l'engagement de la communauté. Des efforts soutenus seront nécessaires pour impliquer les groupes d'intérêt communautaires dans les tentatives de construction de la communauté, en particulier dans les actions par lesquelles ils peuvent observer la motivation et la compétence des groupes d'intérêt d'où l'intervention de la RSE et de la GRH.

Actuellement, de nombreuses organisations introduisent activement des programmes de RSE et réfléchissent à la meilleure façon d'obtenir des résultats valables. Le but de cet article est de déterminer comment la RSE peut être utilisée comme un outil stratégique de la GRH pour la gestion et la prévention des conflits sociaux dans les communautés. Pour atteindre notre objectif, une méthode qualitative a été adoptée. Les principaux résultats ont montré que la GRH s'appuie sur les trois dimensions de la RSE (dimension sociale, environnementale et économique) pour prévenir et gérer les conflits sociaux dans les communautés. Ainsi la formation des parties prenantes sur les valeurs environnementales, la création des emplois, le

recrutement de la main d'œuvre locale, la distribution de la richesse, le développement des partenariats avec les jeunes entrepreneurs, l'autonomisation de la communauté sont les principales pratiques de la GRH durable pour gérer et prévenir les conflits sociaux dans les communautés. Cette étude a montré qu'un ensemble d'indices environnementaux, ainsi que les caractéristiques des professionnels des RH eux-mêmes, jouent un rôle important dans l'influence des approches de l'intégration de la RSE et de la GRH. Certains indices et caractéristiques personnelles sont importants pour la propension des professionnels des RH à s'impliquer dans la RSE, tandis que d'autres influencent l'approche de l'engagement. En se concentrant sur une fonction organisationnelle particulière, à savoir la GRH, les résultats de cette étude soutiennent l'idée que la prise de conscience managériale est importante pour le développement et la mise en œuvre de la stratégie de RSE.

Cette étude présente plusieurs limites. La première limite concerne la conception de la recherche et l'utilisation d'une approche qualitative. Cette approche, tout en permettant aux chercheurs d'identifier des schémas dans les données, n'a pas permis de tirer des conclusions sur les relations de cause à effet. Cela dit, il s'agit d'une caractéristique de la recherche qualitative et des mesures ont été prises pour l'atténuer au cours de l'analyse. En outre, elle a permis d'élucider des relations telles que celle qui existe entre la perception de la RSE par les professionnels des RH et leurs approches de l'intégration d'une part et de l'utilisation de la RSE comme outil stratégique dans la gestion des conflits sociaux dans les communautés. Par conséquent, les recherches futures pourraient examiner ce sujet en adoptant une méthode quantitative afin de déterminer les corrélations entre les différentes variables.

Bibliographie

- Aguinis, H., Glavas, A., 2019. Sur la responsabilité sociale des entreprises, le sensemaking et la recherche de sens par le travail. *Journal Management*. 45 (3), pp.1057-1086. <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>
- Alcaraz, J.M., Susaeta, L., Suarez, E., Colon, C., Gutierrez-Martinez, I., Cunha, R., et al, 2019. La contribution de la gestion des ressources humaines à la responsabilité sociale et à la durabilité environnementale : Explorations from Ibero-America. *International Journal Human Resources Management* 30 (22), pp.3166-3189. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1350732>.
- Amengual, M., 2018. Acheter la stabilité : Les résultats distributifs de la politique privée dans l'industrie minière bolivienne.. *World Development*, Issue 104, pp. 31-45.
- Bazillier, R. & Girard, V., 2020. Le chercheur d'or et la machine. Evidence on the distributive effect of the artisanal and industrial gold rushes in Burkina Faso.. *Journal of Development Economics*, Issue 143.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multi-stakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), pp.427-438
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). A conceptual view of HRM. *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Bezzola, S., 2022. Alimenter les conflits en partageant les bénéfices ? évidence d'un minier conflit au Burkina Faso. In L.-E. Cederman & A. Hamid (Eds.). *Mineral Resources, Inequality and Conflict*, pp. 185-215.
- Birou, L.M., Green, K.W., Inman, R.A., 2019. Connaissances et formation en matière de durabilité : résultats et performance de l'entreprise. *Journal Manufactory Technologie Management* 30 (2), pp.294-311. <https://doi.org/10.1108/jmtm-05-2018-0148>.
- Bowen, H. R., 1953. *Social responsibilities of the businessman*, Harper and Row. New York: Harper and Row.
- Christensen, D., 2019. Les stands de concession : Comment les investissements miniers incitent à la protestation en Afrique.. *Organisation internationale*, 1(73), pp. 65-101.
- Christina, S., Dainty, A., Daniels, K., Tregaskis, O., Waterson, P., 2017. Fermez la porte du réfrigérateur ! Alignement de la GRH, refonte des tâches et performance énergétique. *Human*

- Resources Management. 27 (3), pp.382-402. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12144>.
- Cooke, F.L., 2018. Concepts, contextes et mentalités : mise en perspective de la recherche en gestion des ressources humaines. Hum. Resour. Manag. 28 (1), pp.1-13. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12163>
- Cooney, J., 2017. Réflexions sur le 20e anniversaire du terme "licence sociale". Journal of Energy & Natural Resources Law, 2(35), pp. 197-200.
- Davila, A., & Elvira, M. M. (2018). Revisiting the Latin American HRM model. In C. Brewster, W. Mayrhofer, & E. Farndale (Eds.). A handbook of comparative HRM. Cheltenham: Edward Elgar
- Delmas, M. A. & Pekovic, S., 2018. Configurations organisationnelles pour la durabilité et la productivité des employés : une approche d'analyse comparative qualitative.. Bus. Soc., 57(1), pp. 216-251.
- Delmas, M.A., Pekovic, S., 2018. Configurations organisationnelles pour la durabilité et la productivité des employés : une approche d'analyse comparative qualitative. Bus. Soc. 57 (1), pp.216-251. <https://doi.org/10.1177/0007650317703648>.
- Diekmann, K., Barsness, Z., & Sondak, H. (2004). Uncertainty, fairness perceptions, and job satisfaction: A field study. Social Justice Research, 17, pp.237–255.
- Dobele, A. R., Westberg, K., Steel, M. et Flowers, K. (2014). Un examen de la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises et de l'engagement des parties prenantes : A case study in the Australian mining industry. Business Strategy and the Environment, 23(3), 145-159.
- ERETTI J.-M., UZAN O. (2011), « Du DRH au DRH/DRSE/DD ? » in Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés, droit et gestion, François Guy Trébulle, Odile Uzan, Economica.
- Farooq, M., Farooq, O., Cheffi, W., 2019. Comment les employés réagissent-ils aux initiatives de RSE de leurs organisations : preuves empiriques des pays en développement. Sustainability 11 (9), pp.14. <https://doi.org/10.3390/su11092646>.
- Franks, D. M., Davis, R., Bebbington, A. J., Ali, S. H., Kemp, D. et Scurrah, M. (2014). Les conflits transforment les risques environnementaux et sociaux en coûts commerciaux. Proceedings of the National Academy of Sciences, 111(21), pp.7576-7581.
- Frederiksen, T., 2018. Responsabilité sociale des entreprises, risque et développement dans l'industrie

- minière.. Resources Policy, Issue 59, pp. 495-505.
- G.Simmel, 1995. Le conflit, traduit de l'allemand par S. Muller. Cicé éd. Belval: s.n.
- Goergen, M., Chahine, S., Wood, G., & Brewster, C. (2017). The relationship between public listing, context, multi-nationality and internal CSR. *Journal of Corporate Finance*, 19, 1.
- Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR–HR interface. *Responsible Leadership* (pp. 115–132). Dordrecht: Springer.
- Gond, J.P., El Akremi, A., Swaen, V., Babu, N., 2017. The psychological microfoundations of corporate social responsibility : a person-centric systematic review (Les fondements psychologiques de la responsabilité sociale des entreprises : une revue systématique centrée sur la personne). *Journal Organization Behavior*. 38 (2), pp.225-246. <https://doi.org/10.1002/job.2170>.
- Guerci, M., Longoni, A., Luzzini, D., 2016. Translating stakeholder pressures into environmental performance -the mediating role of green HRM practices. *International Journal Human Resources Management* 27 (2), pp.262-289. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1065431>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), pp.22–38.
- Igalens J. (2012), *La responsabilité sociale des entreprises : Défis, risques et nouvelles pratiques*, Eyrolles, Paris.
- ISO26000 (2010), *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, AFNOR 2010
- Jamali, D., Samara, G., Zollo, L., Ciappei, C., 2019. La RSE interne est-elle vraiment moins impactante dans les cultures individualistes et masculines ? Une approche multi-niveau. *Management Decision*. 58 (2), pp.362-375. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2018-1260>.
- Kirk, J. & Miller, M., 1986. *Reliability and validity in qualitative research*. London: Sage.
- Lin, Y.T., Liu, N.C., 2019. La citoyenneté d'entreprise et les résultats des employés : un système de travail à engagement élevé importe-t-il ? *Journal Business Ethics* 156 (4), pp.1079-1097. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3632-1>.
- Longoni, A., Luzzini, D., Guerci, M., 2018. Déployer la gestion environnementale à travers les fonctions : la relation entre la gestion verte des ressources humaines et la gestion verte de la chaîne d'approvisionnement. *Journal Business Ethics* 151 (4), pp.1081-1095. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3632-1>.

doi.org/10.1007/s10551-016-3228-1.

- Macke, J., Genari, D., 2019. Revue systématique de la littérature sur la gestion durable des ressources humaines. *J. Clean. Prod.* 208, pp.806-815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. & Zhu, C., 2016. L'impact de la gestion socialement responsable des ressources humaines sur le comportement de citoyenneté organisationnelle des employés : le rôle médiateur de l'identification organisationnelle.. *International Journal Ressources Management*, 4(27), pp. 440-455.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P.S., Zhu, C.J., 2016. L'impact de la gestion socialement responsable des ressources humaines sur le comportement de citoyenneté organisationnelle des employés : le rôle médiateur de l'identification organisationnelle. *International Journal Human Resources Management* 27 (4), pp.440-455. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042895>.
- Ofori, J., Yaw, J. & Ofori, D. R., 2019. Gagner une licence sociale d'exploitation : Perspectives des communautés minières au Ghana.. *Industries extractives et société*, 6(2), pp. 531-541.
- Renwick, D.W.S., Jabbour, C.J.C., Muller-Camen, M., Redman, T., Wilkinson, A., 2016. Contemporary developments in green (environmental) HRM scholarship (Développements contemporains dans les études sur la GRH verte (environnementale)). *International Journal Human Ressources Management*. 27 (2), pp.114-128. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1105844>.
- Robertson, J.L., Barling, J., 2013. Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal Organisation Behavior* 34 (2), pp.176-194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
- Rogers, W., & Wright, M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8, pp.311–331.
- Romelaer, P., 2005. *L'entretien de recherche*. s.l.:s.n.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C.J.C., Chong, T., 2019. La gestion des ressources humaines vertes et les catalyseurs de la culture organisationnelle verte : améliorer la performance environnementale d'une entreprise pour le développement durable. *Business Stratégie Environnement* 28 (5), pp.737-749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>.

- Rupp, D., Shapiro, D., Folger, R., Skarlicki, D., & Shao, R. (2017). A critical analysis of the conceptualization and measurement of 'organizational justice': Is it time for reassessment? *Academy of Management Annals*, 11(2), pp.919–959.
- Sarvaiya, H., Arrowsmith, J., Eweje, G., 2019. Explorer l'implication de la GRH dans la RSE : variation des rôles RH d'Ulrich selon le contexte organisationnel. *International Journal Human Resources Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1660698>.
- Scherer, A. G. & Palazzo, G., 2008. Mondialisation et responsabilité sociale des entreprises. Dans A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, pp. 413-431.
- Segal, J., Sobczak, A. & Triomphe, C., 2003. *La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail*. Dublin, s.n.
- Sethi, S. P., Martell, T. F. et Demir, M. (2017). Renforcer le rôle et l'efficacité des rapports sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) : L'élément manquant de la vérification du contenu et de l'assurance de l'intégrité. *Journal of Business Ethics*, 144(1), pp.59-82
- Sexton, R., 2019. Décortiquer la malédiction des ressources locales : Comment les externalités et la gouvernance façonnent les conflits sociaux.. *Journal of Conflict Resolution*, 4(64), pp. 640-673.
- Stahl, G.K., Brewster, C.J., Collings, D.G., Hajro, A., 2019. Renforcer le rôle de la gestion des ressources humaines dans la durabilité et la responsabilité sociale des entreprises : une approche multipartite et multidimensionnelle de la GRH. *Human Resources Management Revue*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>.
- Subramanian, N., Abdulrahman, M.D., Wu, L., Nath, P., 2016. Green competence framework : evidence from China. *International Journal Human Resources Management*. 27 (2), pp.151-172. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1047394>.
- Subramanian, N. et Suresh, M. (2022). Social sustainability factors influencing the implementation of sustainable HRM in manufacturing SMEs: analysis of social sustainability indicators of sustainable HRM: a TISM and MICMAC approach. *Humanistic Management Journal*, 7(3), 469–507. doi: <https://doi.org/10.1007/s41463-022-00139-z>
- Sullivan, R. (2017). *Les réponses des entreprises au changement climatique : Achieving emissions reductions through regulation, self-regulation and economic incentives*. Routledge
- Trebeck, K., 2008. "Exploring the responsiveness of companies: corporate social responsibility to

- stakeholders". *Social Responsibility Journal*, 4(3), pp. 349-365.
- Turner, M.R., McIntosh, T., Reid, S.W., Buckley, M.R., 2019. Mise en oeuvre par les entreprises d'initiatives de RSE socialement controversées : implications pour la gestion des ressources humaines. *Human Resources Management Revue*. 29 (1), pp.125-136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.001>.
- Uzan O., Hennequin E., Condomines B. (2018). Stratégie et Achats responsables : Vers une démarche RSE intégrée ? Le cas du groupe VEOLIA. *Revue Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n°128, p. 35 à 58
- Voegtlin, C. & Greenwood, M., 2016. Responsabilité sociale des entreprises et gestion des ressources humaines : une revue systématique et une analyse conceptuelle. *Human Resources Management Revue*, 3(26), pp. 181-197.
- Voegtlin, C., Greenwood, M., 2016. Responsabilité sociale des entreprises et gestion des ressources humaines : une revue systématique et une analyse conceptuelle. *Human Resources Management Revue* 26 (3), pp.181-197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>.
- Warnaars, X., 2012. Pourquoi être pauvre quand on peut être riche ? Construire une exploitation minière responsable à El Pangui. *Équateur. Resources Policy*, 2(37), pp. 223-232.
- Wieland, J., 2017. Créer de la valeur partagée - concepts, expérience, Critique. *L'économie éthique.*, Issue 52.
- Zaid, A.A., Jaaron, A.A.M., Talib Bon, A., 2018. L'impact des pratiques de gestion écologique des ressources humaines et de gestion écologique de la chaîne d'approvisionnement sur la performance durable : une étude empirique. *J. Clean. Prod.* 204, pp.965-979. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.062>.