



La GRH Socialement responsable et « réappréciation » du capital humain : *Une analyse conceptuelle*

HRM Socially Responsible and «Re - appreciating» of

Human Capital: A Conceptual Analysis

ATTOUCH Hicham

Professeur de l'Enseignement Supérieur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Souissi

Université Mohammed V – Rabat

Laboratoire de recherche : Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable

Maroc

h.attouch@um5s.net.ma

IDOUAARABE Naima

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Souissi

Université Mohammed V – Rabat

Laboratoire de recherche : Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable

Maroc

idouaarabe.naima@gmail.com

Date de soumission : 30/05/2020

Date d'acceptation : 02/08/2020

Pour citer cet article :

ATTOUCH H. & IDOUAARABE. N. (2020). «La GRH Socialement responsable et « réappréciation » du capital humain : *Une analyse conceptuelle* », Revue Internationale du Chercheur « Volume 1 : Numéro 3 » pp : 198 - 219



Résumé

A l'instar de la RSE, la GRH socialement responsable a fait l'objet de plusieurs tentatives de conceptualisation qui n'ont guère abouti à un consensus quant à sa teneur et son contenu.

Appréhendée comme une composante inéluctable de la RSE, la GRH socialement responsable, ou la GRH orientée vers les employés se traduit par un éventail d'initiatives dont l'objectif ultime est de répondre aux exigences des salariés, principale partie prenante, dans un contexte marqué par une forte volatilité des talents et une compétitivité acharnée entre les entreprises tendant en permanence à séduire les meilleures compétences.

Le présent article, en faisant une analyse conceptuelle à travers une étude bibliographique, met en exergue les pratiques socialement responsables élaborées par les entreprises au profit de leurs salariés.

Mots clés :

GRH ; RSE ; GRH socialement responsable ; parties prenantes ; performance sociale

Abstract

Like CSR, the socially responsible HRM has been the subject of several attempts at conceptualization which have not resulted in a consensus as to its content.

Viewed as an inescapable component of CSR, the socially responsible HRM, or the employee oriented HRM, translates into a range of initiatives whose ultimate goal is to meet the demands of employees as the main stakeholder, in a context of high talent volatility and fierce competitiveness among companies that are constantly trying to attract the best skills.

This article, by making a conceptual analysis through a bibliographic study, highlights the socially responsible practices developed by companies for the benefit of their employees.

Key words:

HRM ; CSR; socially responsible HRM ; stakeholders ; social performance



Introduction

Depuis son émergence, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) cherche à redessiner les liens entre l'entreprise et l'environnement dans lequel elle opère et évolue. Ce dernier est en perpétuelle mutation engendrée par des changements sociaux, politiques, économiques, et climatiques.

A l'égard, des salariés, principale partie prenante, l'entreprise intervient par une « gestion des ressources humaines socialement responsable ». Selon Paradas (2012), la GRH appartient principalement à la partie sociale du triptyque RSE, mais des aspects environnementaux ou économiques peuvent également y être insérés.

Pour leur part, les employés sont devenus exigeants davantage vis-à-vis leurs employeurs. Ils ne veulent plus être gérés comme de simples facteurs de production, créateurs de richesses. Ils souhaitent plutôt être bien entretenus, considérés à leur juste valeur. Dans cette perspective, les pratiques de la GRH socialement responsable représentent un levier d'action non négligeable.

Connue sous l'appellation de la GRH socialement responsable ou la responsabilité sociale orientée vers les employés. Celle-ci s'avère comme une approche incontournable de la RSE. Elle procède à une remise en question des pratiques et outils de la GRH, et contribue à dévoiler les retentissements de ses politiques sur la société en sensibilisant les acteurs aux relations qu'entretiennent, notamment l'entreprise de grande taille et son environnement environnemental et social. (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013).

Aux yeux de Comeau & Davister (2008), devenir « socialement responsable » renvoie à la prise en considération des intérêts et des attentes de toutes les parties prenantes de l'organisation.

Dans cet article, l'objectif serait de faire un rapprochement entre la GRH « classique » et la GRH « orientée vers les employés » en vue d'identifier les nouvelles pratiques socialement responsables visant la valorisation du capital humain.

Plus concrètement, comment définir le lien entre la GRH « classique » et la GRH « socialement responsable » ?

Tout bien considéré, la RSE et la GRH semblent avoir des pratiques adjacentes voire même confondues. Alors, en quoi consiste la GRH socialement responsable à l'aune de la GRH classique ? Quelle spécificité de la « GRH socialement responsable », dispose t-elle d'outils propres ? A quel moment la GRH n'est plus responsable ?



A cette fin, l'approche adoptée dans ce travail est une revue de littérature dans un sens de mis au point conceptuelle, de cette question relative à la GRH socialement responsable.

L'ossature de cet article est organisée autour de trois axes. Le premier aborde la problématique précitée afin de clarifier les liens entre les notions de la GRH socialement responsable et la RSE. Le second, appréhende le cadre normatif et institutionnel de la GRH socialement responsable. Le troisième, dans une vision plus fonctionnelle, aborde quelques pratiques socialement responsables.

1. Essai définitionnel de « la GRH socialement responsable » à la lumière de la RSE

Les racines du concept de Responsabilité sociétale des entreprises qui sont connues aujourd'hui ont une longue histoire qui indique que les chercheurs, les organisations et les managers ont porté une attention croissante à ces préoccupations (Carroll, 2004). L'intérêt des chercheurs, dans le domaine de la RSE a été enregistré dans les années cinquante avec la publication du livre de Bowen en 1953, dans lequel l'auteur a tenté la première définition de RSE (Carroll, 1999). Dès lors, cette notion a évolué sans relâche et a hérité de plusieurs définitions parfois confondues avec d'autres concepts. En dépit de son caractère flou, la majorité des chercheurs s'accordent sur l'idée que la RSE suppose la prise en considération par l'entreprise des aspects extra-économiques dans ses activités en tenant compte les exigences des parties prenantes internes et externes.

La dimension sociale de la RSE représente aujourd'hui l'épine dorsale de la notion et devient de son volet pratique intrinsèque à la GRH, qui se convertit peu à peu en GRH socialement responsable.

A l'instar de la notion de la RSE, la GRH socialement responsable a fait l'objet de plusieurs tentatives de conceptualisation qui n'ont point abouti à un consensus quant à sa définition précise. En réalité, il n'existe pas de pratiques universelles dans le domaine de la GRH. Aux yeux de Peretti (2013), les pratiques performantes sont celles qui s'adaptent au contexte, et permettent de répondre aux défis que l'entreprise doit affronter.

Traditionnellement, la GRH était largement axée sur l'efficacité des tâches plutôt que sur le développement des humains (Analoui, 1998). Les actions relevant de l'emploi et des relations au travail étaient perçues dans leur singularité et jamais dans leur acception globale.

D'un point de vue définitionnel, il existe une panoplie de conceptions de la GRH. Quoique l'objectif de ce travail n'étant pas de les exposer intégralement. Il nous semble tout de même



utile de retenir quelques unes pour pouvoir par la suite clarifier la notion de la GRH socialement responsable.

La GRH signifie selon Cadin et al., (2007), « l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité ». D'après Roussel cité par (Moreno, 2008), « La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise ».

De ce fait, les ressources humaines apparaissent donc comme une condition indispensable pour la réussite de toute organisation excepté sa taille et son domaine d'activité.

Dans la tournure « GRH socialement responsable », la notion de la GRH a été déjà discutée. L'adverbe « socialement » renvoie selon le Petit Robert (2010) aux rapports humains dans la société. Le qualificatif « responsable » présente une appréciation de la gestion de l'Homme au travail.¹

En ce sens, Voegtlin et Greenwood (2016) corroborent que la RSE et la GRH entretiennent des liens étroitement associés. Cette interaction selon les mêmes auteurs peut être démontrée à travers trois approches distinctes.

La première approche considère, la GRH comme un constituant de la RSE qui favorise la mise en place de cette dernière au sein de l'organisation.

Selon la seconde, la RSE est perçue comme un aspect de la GRH qui permet un véritable management RH, et qui se traduit par des accomplissements effectifs, à savoir la mise en valeur du recrutement, le développement de la formation, etc. Dans ce cas, la RSE assure la promotion d'un management RH « responsable », dès lors qu'elle mène des actions responsables au profit des salariés de l'entreprise.

Enfin, la troisième approche est d'envisager une dépendance entre la RSE et la gestion des ressources humaines. Ces deux variables sont susceptibles d'être examinées et identifiées comme si elles relèvent de la même situation ou le même ensemble.

De cette façon, il est évident de valider une corrélation entre RSE et GRH, étant donné, d'une part la présence d'une panoplie d'acteurs, tels que les salariés, l'employeur, les syndicats, etc., ayant des intérêts divers et variés qu'il faut prendre en considération. D'autre part, par ce qu'elles se croisent et tendent vers la même finalité : Estimer le bien – être social et la performance globale comme les deux faces d'une même pièce.

¹ Il s'agit de la conception de Jonassienne de la responsabilité (Jonas, 1979), qui n'est plus perçue dans ses simples principes juridiques pour devenir le fondement de l'éthique.



A ce titre, l'étude exploratoire de Ouassal (2019) est révélatrice. A travers son investigation autour de l'impact de la perception RSE sur les attitudes des salariés de l'OCP. Elle certifie que la RSE permet de mettre en place les meilleures pratiques RH (rémunération équitable, conditions de travail favorables, etc), et contribue à l'implication organisationnelle des salariés.

Dans une perspective plus élargie, la GRH socialement responsable est considérée comme une dimension incontournable de la RSE, car elle concerne les salariés, principaux ayants droit à prendre en compte dans l'entreprise (Ramboarisata et al., 2008). Elle se particularise de la l'approche traditionnelle de la GRH du fait qu'elle s'attache à introduire toutes les démarches afférentes à l'emploi et aux employés, dans le management stratégique de l'organisation. La prise en considération de ces enjeux dans le processus décisionnel ne s'explique pas uniquement par l'adaptation aux différentes mutations de l'environnement issues de la mondialisation et les changements technologiques (Beer, 1997), mais aussi par la volonté de création d'avantages concurrentiels (Miller, 1989).

L'avantage concurrentiel généré par les ressources humaines ne découle pas uniquement de leur simple incorporation dans l'entreprise mais surtout de la façon dont elles sont gérées et entretenues. Autrement dit, c'est la valeur que l'entreprise accorde à ses ressources humaines, qui lui permet de tirer cet avantage. C'est pourquoi, le réexamen de la GRH en l'inscrivant dans une approche renouvelée et créative doit constituer une question prioritaire pour les gestionnaires.

Cette démarche de renouvellement implique une prise en compte préalable des divers changements relevant de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Peretti (2013), précise à ce propos, qu'il revient à la Direction des ressources humaines de pouvoir prendre en considération l'ensemble de ses données internes et externes, actuelles et prévisionnelles du contexte pour identifier les défis à affronter et adopter les pratiques appropriées.

Pour ce faire, les entreprises sont sollicitées à repenser leurs modes de gouvernance, adopter de nouvelles méthodes de management et mettre en place des dispositifs de pilotage des performances (Pluchart, 2011). Cette reconfiguration génère en conséquence un changement organisationnel qui dans une GRH socialement responsable doit concerner toutes les parties prenantes.

Dans un tel contexte, Igalens (2011) confirme que « *La DRH est à la croisée des chemins et elle se trouve dans la même situation que dans les années soixante dix, lorsqu'elle n'était encore que la direction du personnel : ou bien elle accepte de relever le défi de la RSE*



ou bien elle stagnera et régressera dans la hiérarchie des responsabilités notamment au sein des grands groupes ».

En principe, la notion de la GRH socialement responsable ne date pas d'aujourd'hui. Elle a fait sa première apparition académique dans les années 80,² et son contenu s'est progressivement clarifié dans les années 90, notamment avec l'application de la théorie des ressources, comme cadre de référence pour dégager les dimensions fondamentales. Cette dernière, développée par Wernerfelet dans les années 80 et trouve ses origines dans les travaux de Penrose (1959), qui précise que la compréhension des performances de l'entreprise, est tributaire d'une valorisation de ses facteurs internes et spécifiques. Matériellement, la théorie des ressources invite l'entreprise à se détacher de la conception économique traditionnelle et braquer les projecteurs sur les ressources internes intangibles pour construire un avantage concurrentiel et se différencier de la concurrence.

En marge, il existe d'autres théories pouvant concourir à l'intellection du phénomène de la GRH socialement responsable. Pour ne pas trop errer dans la littérature, la finalité ne serait pas d'approfondir le débat sur ces théories mais juste de les évoquer succinctement vu qu'elles permettent d'élucider le concept à l'étude. Il s'agit en effet, de la théorie de bien être qui renseigne sur le niveau de satisfaction de l'individu, puis la théorie de l'échange social qui pose comme principe la réciprocité pour gérer la relation entre l'entreprise et l'employé, et la théorie de l'auto-détermination qui considère que l'individu a toujours besoin de se sentir autonome, flexible, et considéré par son entourage.

La GRH socialement responsable apparaît selon Beaupré et al (2008), comme *« celle qui consiste à travers différentes politiques et pratiques à protéger les employés, à reconnaître justement leur valeur (potentiel, compétences, contributions) et à la faire croître »*. Elle renvoie à une collection de pratiques qui :

- ❖ Se conforment aux droits fondamentaux de la personne humaine à savoir : intégrité physique et morale, des conditions d'emploi convenables, etc ;
- ❖ Favorisent l'évolution des carrières et des compétences ;
- ❖ Accompagnent les employés dans la dynamique du changement ;
- ❖ Promeuvent l'épanouissement des employés et suscitent leur engagement.

L'opérationnalisation de ces démarches doit se faire dans une optique d'amélioration continue de la relation entreprise- employé, tout en conciliant performance économique et sociale.

²On accorde à Fombrun et al. (1984) l'introduction initiale de cette notion



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

A la lumière de ce qui précède, il convient de mentionner que dans le cadre de la GRH socialement responsable, l'employé ne doit plus être perçu comme une simple ressource mais plutôt comme un acteur original, autonome, capable de créer et innover de nouvelles opportunités de développement pour son entreprise.

En revanche, la GRH socialement responsable a suscité à l'image de la RSE de vives contestations qui la considèrent comme rhétorique et manipulatrice ou encore une manière d'envahir la vie personnelle des travailleurs pour amener ceux-ci à contribuer encore davantage à l'atteinte des objectifs économiques organisationnels (Greenwood, 2002).

Sur la base de ce qui est présenté, nous suggérons de définir la notion de la GRH socialement responsable de la manière suivante :

La GRH socialement responsable renvoie à un éventail de pratiques qui vont au-delà des obligations légales, et qui ont pour principale vocation la satisfaction continue des attentes et exigences implicites et explicites des salariés.

Ayant identifié la portée de la GRH à la lumière de la RSE ainsi que son rôle dans la valorisation du capital humain au sein de l'entreprise. Il nous incombe à présent d'élucider le cadre normatif et institutionnel qu'elle lui est afférent.

2. Cadre normatif et institutionnel de la GRH socialement responsable

Dans le cadre de la GRH socialement responsable, les entreprises sont appelées d'un côté, à assurer en termes de performance économique, et elles sont sollicitées, d'un autre côté, à assumer de nouvelles responsabilités relatives à la gestion de leurs employés, qui sont considérés de par la loi et les discours des entreprises, des parties prenantes de première ligne, qui conditionnent le développement et la performance de l'entreprise.

Cette mise en valeur du capital humain a occasionné une vulgarisation de bonnes pratiques à l'échelle internationale, qui s'étendent à côté des droits du travail, des référentiels conçus par des ONG, des codes et des chartes de bonne conduite, baptisés de soft law.

En ce qui concerne la GRH socialement responsable, il faut noter qu'il n'existe aucun cadre normatif et institutionnel propre, ni nomenclature préétablie qui porte sur les pratiques dites



« socialement responsables ». A cet effet, nous nous efforcerons à mettre en exergue les normes dominantes qui se sont développées dans le cadre de la RSE sous réserve d'appréhender leur aspect social qui aborde nettement la GRH socialement responsable.

Depuis son émergence, la problématique de la RSE a attiré l'attention de plusieurs organismes internationaux et nationaux, qui ont proposé au fil des années des référentiels, labels, et codes de conduites.

Sans vouloir prétendre à l'exhaustivité, les paragraphes qui suivent exposeront les principaux référentiels en la matière

2.1 Principes directeurs de l'OCDE : Un cadre de référence pour les entreprises multinationales

Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, adoptés en 1976 et révisés pour la quatrième fois en 2011, contiennent des recommandations formulées par les gouvernements des Etats parties et huit autres signataires y compris le Maroc, et adressées à leurs entreprises multinationales pour qu'elles rendent leurs activités commerciales plus responsables. (OCDE, 2011)

En effet, ces principes directeurs offrent un cadre de référence non contraignant qui favorise un comportement entrepreneurial responsable appliquant scrupuleusement la réglementation en vigueur. Ils proposent des normes volontaires couvrant relations professionnelles, les droits de l'Homme, la publication d'informations, la lutte contre la corruption, la fiscalité, les relations sociales, l'environnement ou encore la protection des consommateurs, de la science et de la technologie et de la concurrence. (Fahd, 2013).

Visiblement, ces préceptes accordent une valeur notable aux ressources humaines. En vertu des principes de l'OCDE, les salariés sont considérés comme une partie prenante à part entière. Ainsi, les entreprises sont invitées à partager avec leurs salariés toute sorte d'information qui peut les intéresser de façon transparente (politiques internes, procédures disciplinaires, etc) et leur permettre d'exercer leur droit de négociation sur les questions relatives aux conventions collectives ou aux relations qu'elles entreprennent avec leurs employeurs.

Il faut dire qu'il existe des pays qui exigent aux entreprises opérant sur leurs territoires de diffuser toutes les informations relatives aux ressources humains, notamment les programmes de valorisation des ressources humaines et de formation, les taux de rétention des salariés et les plans d'actionnariat des salariés. (OCDE, 2011).



2.2 Déclaration OIT et politique sociale des multinationales :

Il est communément admis, que la première obligation qui incombe aux entreprises désirant s'inscrire dans une GRH socialement responsable est de se conformer aux principes de la « Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail », entérinée en 1998, révisée en 2010, dont l'objectif principal est d'harmoniser le progrès économique avec le progrès social.

Dans la pratique, cette déclaration spécifie nettement quatre catégories de droits, à savoir :

- ❖ La liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- ❖ L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- ❖ L'abolition effective du travail des enfants ;
- ❖ L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

En ce qui concerne l'emploi et les relations professionnelles, cette déclaration exige aux entreprises d'instaurer les principes d'égalité de chance et de traitement dans le travail, garantir des conditions de travail favorables aux salariés, notamment en termes de santé et sécurité du milieu du travail, même si ce n'est pas exigé par le pays d'accueil dans lequel elles opèrent.

Sur la même lignée, les entreprises multinationales sont invitées, en fonction de leurs moyens, à investir dans la formation des salariés sans aucune discrimination, afin de développer leurs niveaux de compétence.

Enfin, le droit des salariés à l'information a été notablement mis en exergue par cette déclaration ce qui implique aux entreprises multinationales de fournir aux salariés toutes les informations nécessaires relatives aux conditions du travail, aux résultats réalisés, etc. et communiquer sur toute décision qui pourrait éventuellement affecter les conditions du travail au sein de l'entreprise.

En effet, nombreuses organisations publiques et privées se basent sur ces principes afin d'opérationnaliser la bonne gouvernance et améliorer leur engagement social.

2.3 Pacte mondial des Nations Unies (Global Compact)

Considéré comme l'un des fondamentaux cadres de référence en matière de RSE, le Global Compact est apparu en 2000, sous les auspices des Nations Unies lors du Forum économique mondial.



En matière des droits humains, le Global Compact invite les entreprises à respecter les droits de l'Homme proclamés par le droit international dans leur sphère d'influence et s'assurer que leurs compagnies ne se rendent pas complices de violation des droits de l'Homme.(Global Compact, 2000).

S'agissant des droits de l'Homme, les entreprises adhérentes doivent respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective.

En outre, elles sont appelées à éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire, et procéder à l'abolition du travail des enfants ainsi que l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. (Global Compact, 2000)

Quant à l'environnement, les entreprises doivent développer une grande responsabilité environnementale à travers la mise en place des technologies respectueuses de l'environnement.

Enfin, le Global Compact invite toutes les entreprises inscrites dans cette initiative internationale à lutter contre la corruption sous ses différentes formes.

En vertu de ces principes, notamment ceux qui concernent le travail. Il se manifeste clairement que cette initiative internationale vise à promouvoir une GRH socialement responsable au sein des entreprises. Les thèmes privilégiés sont : le respect des droits de l'homme, le dialogue social les bonnes pratiques relatives à la non discrimination, et la lutte contre le travail forcé.

2.4 La norme ISO 26000

La norme ISO 26000 est véritablement « *innovante et longtemps attendue, offre aux organisations un cadre de travail pour l'élaboration d'une stratégie intégrant la responsabilité sociétale* ». (Aubrun et al., 2010). Issue d'un consensus international et publiée en Novembre 2010, la norme ISO 26000³ fournit pour la première fois un cadre et une définition de la RSE. Elle regroupe l'ensemble des lignes directrices destinées à tout type d'organisation publique comme privée qui souhaite adopter une démarche RSE. Cette norme internationale, qui se réfère aux normes de comportement érigées par l'OIT et l'OCDE, définit la RSE à travers 7 principes (ISO, 2010), à savoir la redevabilité, la transparence, l'éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, l'égalité, la prise en compte des normes internationales des comportements, et enfin le respect des droits de l'Homme.

³Plus de 500 experts (entreprises, syndicats, associations de consommateurs, ONG, etc.) de 90 pays ont participé à la rédaction de la norme ISO 26000 dans un processus multipartite (ISO, 2010).



La norme ISO 26000, qui marque une volonté affirmée de ne pas empiéter sur le terrain d'action d'autres institutions internationales, est un instrument qui n'entre ni dans le champ de la normalisation ni dans celui de la réglementation (Delmas, 2013)

Cette norme n'est pas contraignante, elle ne se prête ainsi à aucune certification, à la différence d'une panoplie de normes proposées par l'ISO. Elle permet aux entreprises de découvrir les meilleures pratiques en termes de responsabilité sociale et les prendre en charge et fournit des moyens concrets pour un comportement plus responsable. Somme toute, la norme ISO 26000 invite les entreprises à se comporter de façon socialement responsable avec leurs différentes parties prenantes, dont les salariés.

Il va sans dire que, la norme ISO 26000 présente un lien très profond avec la GRH. Elle aborde, en effet, deux questions centrales liées intimement à l'aspect social, en l'occurrence :

La deuxième question centrale relative aux droits de l'Homme couvre : Devoir de vigilance, risque, prévention, remédier aux atteintes, discrimination et groupes vulnérables, droits civils et politiques, droits économiques, sociaux et culturels, principes fondamentaux et droits au travail.

La troisième question centrale relative aux Relations et conditions de travail aborde : Emploi et relations employeur-employé ; Conditions de travail et protection sociale ; Dialogue social ; Santé et sécurité au travail ; Développement du capital humain.

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

Au bout du compte, force est de constater que la responsabilisation de la gestion des ressources humaines occupe une place centrale dans les différents référentiels susmentionnés.

Au demeurant, toutes ces initiatives ont insisté sur la nécessité de « revaloriser » le capital humain au sein des organisations à travers la mise en place de maintes pratiques RH socialement responsables qui relèvent essentiellement des aspects du recrutement, rémunération, formation, etc.



2.5 La charte de la CGEM : Cadre national de la RSE

En 2006, la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) a édifié le premier label marocain dédié à la responsabilité sociale des entreprises, conformément aux articles fondamentaux de la loi suprême du royaume et aux exigences des conventions internationales en vigueur.

Cette charte a été conçue dans un esprit consultatif, où la CGEM s'est concertée avec plusieurs acteurs, entres autres : les partenaires sociaux, les ONG, les organisations internationales, etc. Elle se décline en 9 axes stratégiques⁴ à savoir: respecter les droits humains, améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles, préserver l'environnement, prévenir la corruption, respecter les règles de la saine concurrence, renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise, respecter les intérêts des clients et des consommateurs, promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants, et développer l'engagement envers la communauté.

A première vue, les principes de cette charte ne divergent pas beaucoup des recommandations émises par les organisations internationales citées préliminairement. Elle place le domaine des droits humains et la question relative aux conditions de travail et relations professionnelles au sommet de ses engagements.

Il s'avère ainsi de manière tangible l'attention accordée par la CGEM à la problématique RH et sa forte volonté d'instaurer les principes d'une GRH socialement responsable au sein des entreprises marocaines porteuses du label RSE. De facto, ce dernier évalue les réalisations des entreprises en s'adaptant aux réalités du contexte, et en corrigeant certaines problématiques saillantes de la société marocaine comme la non-discrimination dans le milieu professionnel (Bruna et Hamdani, 2015)

En matière des droits humains, la CGEM insiste sur le respect de la liberté d'association et de la négociation collective. Elle encourage les entreprises adhérentes à respecter l'égalité des chances et éliminer toutes formes de discrimination.

En ce qui concerne, les conditions d'emploi et les relations professionnelles, la charte de la CGEM promeut aux salariés un cadre prospère au sein de leurs entreprises à travers l'instauration d'un bon nombre de pratiques socialement responsables qui concerne la formation afin de développer les compétences des salariés et par conséquent leur employabilité.

⁴ Pour plus de détails : Site officiel de la CGEM : <https://www.cgem.ma/>



La mise en place des conditions d'hygiène et de sécurité, l'amélioration continue du dialogue social et l'accès à la communication par les salariés, font également partie des initiatives responsables prévues dans la charte de la CGEM

En outre, les entreprises sont sollicitées d'assurer l'accès à l'information pour tous les salariés sur les questions relatives aux modes d'évaluation, aux opérations de restructuration opérées par celles-ci dans une logique de dialogue social permanent qui prendra en considération les avis du salarié en tant que partie prenante cruciale pour le développement de l'entreprise.

3. La GRH renouvelée : Quelques pratiques socialement responsables

A l'heure actuelle, la plupart des dirigeants admettent que la GRH doit excéder sa mission principale pour devenir une source de motivation et d'attachement des salariés. En d'autres mots, toutes les pratiques favorisant la satisfaction, l'engagement, l'attachement... ne peuvent aboutir que si elles sont accompagnées par la prise en compte de l'impératif éthique en GRH et la mise au point de la responsabilité de l'entreprise à l'égard de son personnel.

Cette prise de conscience se traduit essentiellement par le biais de la mise en œuvre de plusieurs démarches au profit de ces ayants droit, dites « pratiques socialement responsable ». Celles-ci portent sur l'amélioration des conditions de travail, la formation, la gestion de diversité, l'égalité des chances, etc.

Si l'on scrute bien la littérature, il apparaît qu'il n'y ait pas un consensus théorique sur les manifestations de la GRH socialement responsable et les pratiques qui en découlent. Chaque entreprise a la liberté de décision par rapport au choix d'une pratique ou une autre, en fonction de ses orientations stratégiques, les besoins de ses parties prenantes, ainsi que son degré d'engagement envers elles. L'objectif étant de considérer le salarié comme une partie prenante à part entière et de satisfaire ses exigences comme tout autre client de l'entreprise dont il est un déterminant majeur de réussite (Saulquin, 2004)

A titre d'illustration, les études empiriques réalisées par (De Serres, Gendron & Ramboarisata, 2008), dans le secteur bancaire et le secteur coopératif ont mis en avant certains enjeux de la GRH socialement responsable, en l'occurrence : la formation des employés, la promotion de la diversité, et l'offre de conditions de rémunération avantageuses.

En ce qui est de la problématique de la diversité, l'entreprise est censée éradiquer toutes sortes de discrimination en regard de ses employés, notamment dans les processus de recrutement et



de promotion. Une entreprise socialement responsable veille à créer un climat éthique et équitable où tous ses employés peuvent s'épanouir et évoluer.

En matière de la rémunération qui constitue le champ le plus délicat de la GRH aussi bien pour l'entreprise que pour les employés. Beaupré et al. (2008) estime que la rémunération ne se limite pas au salaire et aux avantages sociaux mais s'étend à la reconnaissance et jusqu'à la participation des employés à l'actionnariat.

L'équité prend toute son importance sur cet axe qui permet d'illustrer les problématiques liées à l'équité comparative (rémunérer le travail accompli), l'équité contractuelle (différences de traitement en fonction des contrats signés) et l'équité sociale (reconnaissance du travail accompli sur une carrière, mais également des difficultés permanentes ou passagères de certains publics). (Paradas, 2012).

Sur la même lignée, Fuentes-Garcia et al (2008), met en exergue quatre catégories de pratiques : (1) des pratiques relatives à la question du respect des droits humains au travail (2) les démarches destinées à l'améliorer la qualité de vie au travail, à la stabilisation des emplois, ou l'équilibrage entre vie professionnelle et vie personnelle; (3) les pratiques au profit des salariés des sous traitants ; et (4) les initiatives visant à réduire les répercussions négatives des reconfigurations subis par les salariés.

Véritablement, le recensement des pratiques socialement responsables n'est guère une tâche aisée. L'établissement d'un bilan des pratiques RH relevant de la RSE pose à la fois des problèmes conceptuels et méthodologiques importants (Allouche, Huault et Schmidt, 2004)⁵.

Dans cette optique, Salameh Bchara, Dubruc et Berger-Douce (2016) ont fait état de la littérature portant sur la GRH dans une logique de RSE entre 2002 et 2016.

Tableau N° 1 : Portée de la littérature sur la GRH dans une logique de RS

Etudes sur les thèmes de la GRH et de la RSE		Observations en GRH et en RSE
Neely 2002	RH et Prisme de la performance	« Satisfaction et contribution des employés, stratégie et employés, process et employés, compétences et employés»



<p>Martory et Crozet, 2005</p>	<p>Personnel Mix : élément de mesure globale du plan social</p>	<p>«Développement de la formation, investissement compétences, communication généralisée et directe ; recrutement difficile et professionnel; rémunération variable; valorisation des salariés, climat social, relations paritaires, image sociale interne et externe»</p>
<p>Calisti et Karolewicz, 2005</p>	<p>RH et DD : la Charte DRDH</p>	<p>« Apprendre à apprendre ; intégrer les entrants, formation des jeunes et de personnes handicapées, actualiser en permanence les ressources internes ; gestion responsable et équitable des emplois et des carrières; organisation souple du travail, aspirations individuelles ; prévenir la sécurité des personnes ; soutenir les salariés en difficulté; reconnaissance travail individuel et collectif, rémunération équitable », gestion des départs.</p>
<p>Karolewicz, et Calisti, 2005</p>	<p>Management durable, GRHD, GRRH, ou encore DRHD</p>	<p>L'apprentissage et l'autonomie d'apprentissage; décliner les compétences au niveau organisationnel, au niveau de l'équipe et au niveau individuel : être relié en permanence à son environnement, l'innovation en permanence, le partage, la réorganisation.</p>
<p>Gond, 2008</p>	<p>GRH au-delà des frontières organisationnelles</p>	<p>« <i>Recomposer relation psychologique reliant les employés à leur entreprise ...renforcer le sentiment d'appartenance, et en conséquence le respect et la fierté organisationnelle</i> »</p>
<p>Davister et Comeau, 2008</p>	<p>RSE et pratiques de GRH</p>	<p>« Redéfinition d'une GRH « socialement plus responsable » = conciliation entre la logique de performance économique et de performance sociale »</p>
<p>Poissonnier et Drillon, 2008</p>	<p>De la GRH à la GRHD</p>	<p>« Pas de licenciement, ni de réduction de salaire, progression de revenu/ missions ou de responsabilité des salariés, attirer de bons candidats »</p>
<p>Beaupré, 2008</p>	<p>Pratiques GRH visant le bien être des employés</p>	<p>« Dimensions du bien-être des employés : avant, pendant et après l'emploi : le respect des droits fondamentaux, le développement des compétences et le maintien d'une relation d'emploi durable, accomplissement de soi. Un équilibre entre les efforts fournis au travail et la</p>



		reconnaissance obtenue »
Thévenet et al, 2009	Fonctions RH et la RSE	La FR est au centre des mesures qui peuvent être prises : égalité de traitement (sexe, générations) de recrutement de certaines catégories de personnes (handicapés), de non-discrimination (âge, origine sociale ou culturelle) (page 41)
Bayad, 2011	Pratiques mobilisatrices	« Pratiques visant l’engagement et l’implication des employés (GSRH), forment un système de pratiques complémentaires en interne »
Borter, 2011	Vers un modèle de GRH durable	Equilibre entre vie privée et vie professionnelle, santé bio-psycho- sociale; équité de traitement; employabilité et personnalisation des conditions de travail; « respect des diversités et non-discrimination; valoriser la responsabilité quant aux choix qui sont pris; favoriser des pratiques individuelles environnementales »
Dutraive et Forest, 2011	Egalité H/F et RSE	« Egalité professionnelle, individus participent activement à la diffusion et à l’adoption de la RSE »
Giuliano, 2012	Gestion socialement responsable des RH	Equité entre H et F (rémunérations, formation, recrutement), recrutement diversifié, non-discrimination à l’embauche, emplois de qualité offerts, un taux de formation acceptable.
Barthe et Belabbes, 2016	la RSE : un relooking des bonnes pratiques RH	« Orienter l’intégration des principes de RS aux pratiques de GRH ; attachement des salariés aux principes et aux valeurs de RS, maximisation du bien-être de l’ensemble des salariés, leur protéger et leur reconnaître »

Source : Adapté de Salameh Bchara, Dubruc et Berger-Douce (2016)

A la lumière de ce tableau, il s’avère que nombreux chercheurs se sont penchés sur l’identification et l’analyse des pratiques RH socialement responsables, qui peuvent certes



être formulées diversement selon les auteurs, mais dont la teneur est substantiellement identique.

De façon très détaillée, ces pratiques précitées couvrent des champs RH non négligeables, tant communiquées et médiatisées par les entreprises qui publient des rapports de leurs activités sociales. Il est question de la formation, le recrutement des handicapés, équité entre homme/femme, équilibre entre vie privée et vie professionnelle, employabilité et personnalisation des conditions du travail ainsi que la garantie d'un bien-être social afin d'accentuer les performances des salariés et les retenir dans leur postes, ainsi que rehausser leur sentiment d'engagement, et de satisfaction.

En revanche, les modalités de mise en œuvre des pratiques de GRH socialement responsable associées à ces différents thèmes et l'intensité avec laquelle on les applique varient assurément d'une organisation à l'autre, mais globalement ces thèmes constituent la base des «meilleures pratiques » (Fabi, et al. 2009).

Somme toute, il convient de mentionner que l'efficacité de ces pratiques n'est envisageable que si tous les niveaux hiérarchiques sont engagés : les orientations sont définies par la direction générale ; le service RH propose, coordonne et harmonise des pratiques qui répondent à ces orientations ; l'encadrement respecte ou améliore ces pratiques dans la gestion quotidienne des personnes. (Mercier, 1999).

Conclusion :

Ce présent travail se propose d'ajouter une pierre à l'édifice de la GRH socialement responsable, en dépit de la profusion des recherches académiques et des guides professionnels abordant les articulations entre la GRH et la RSE. L'intérêt de ce travail demeure dans la mise en valeur de l'aspect managérial de cette nouvelle démarche de « mieux » gérer le capital humain. Notre recherche servirait d'appui aux prochaines publications dans les deux champs clés que nous y traitons

A travers un rapprochement entre la GRH classique et la nouvelle GRH orientée vers les employés, nous avons œuvré à relever les ambiguïtés inhérentes à cette dernière, et ce à travers l'intellection de la GRH socialement responsable, la détermination de son cadre normatif et l'élucidation des démarches qui en découlent.

Bien que l'une ne soit pas réductible à l'autre, la GRH et la RSE semblent liées selon Comeau et Davister (2008). Ce lien de réciprocité s'inscrit essentiellement dans une perspective qui conçoit la RSE comme un outil qui permet la gestion efficace du personnel et envisage la



GRH comme force motrice de la RSE au sein de l'entreprise. En d'autre terme, la GRH socialement responsable est un levier qui permet aux entreprises de mettre en concordance leur performance économique et performance sociale.

S'étant restreint à un nombre concentré d'études en la matière, cet article ouvre plusieurs pistes de recherche, dont deux nous semblent extrêmement importantes. En premier lieu, il amène à réfléchir sur un plan managérial, la praticabilité de la GRH socialement responsable dans des contextes organisationnels variés et diversifiés (multinationales, PME, OSC, etc). A noter, que ces pratiques socialement responsables semblent aujourd'hui encore être le ressort des grandes entreprises. Un défi redoutable qui se pose relever de la volonté de l'entreprise de renouveler ou pas ses pratiques RH pour les orienter au profit de ses employés. En d'autres termes, s'interroger sur les déterminants réels derrière le choix d'adopter la GRH socialement responsable.

En second lieu, ce travail nous conduit à concevoir empiriquement la mesure et l'impact de cette GRH socialement responsable sur la performance sociale de l'entreprise, expliquée à travers les comportements et les attitudes des ses salariés notamment en termes de satisfaction au travail. De facto, le passage de l'entreprise à une GRH socialement responsable se répercute positivement ou bien négativement sur les salariés.

En effet, cette piste de réflexion fera l'objet d'une recherche effectuée par nos soins dans le cadre d'un futur travail.

Références bibliographiques :

Allouche J., Huault I. & Schmidt G. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : discours lénifiant et intériorisation libérale, une nouvelle pression institutionnelle, in F. Le Roy & M. Marchesnay (dir.) *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Éditions EMS, p. 177-188.

Analoui, F. (1998). *Human Resource Management Issues in Developing Countries*. Aldershot: Ashgate.

Aubrun, M., Bermond, F., Brun, E., Cortot, J.-L., Delchet-Cochet, K., Graffin, O., et al. (2010). *ISO 26000 Responsabilité sociétale : comprendre, déployer, évaluer*. La Plaine Saint-Denis: AFNOR.

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



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

Bruna, M. G. et Hamdani, K. (2015), Les nouveaux défis du management au Maroc, in Scouarnec, A. (Ed.), *Les défis du management au Maghreb*, Collection Management Perspectives Editions.

Bruna, M. G. et Hamdani, K. (2015), Les nouveaux défis du management au Maroc, in Scouarnec, A. (Ed.), *Les défis du management au Maghreb*, Collection Management Perspectives Editions.

Cadin, L., Guérin, F. & Pigeyre, F. (2007). *Gestion des ressources humaines*, éditions Dunod
Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.

Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 114-120.

Comeau, Y. & Davister, C. (2008). La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation socialement responsable, *Revue internationale de psychosociologie*, vol.XIV, n°33, 296 p., Eska.

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

Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M. & Raymond, L. (2009). Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. *Gestion*, vol. 34(4), 21-29.

Fahd, R. (2013). *Marketing durable* : Éditions Vuibert.

France. Conseil économique, social et environnemental, & Delmas, A. (2013). La RSE: une voie pour la transition économique, sociale et environnementale. Direction de l'information légale et administrative.

Fuentes-Garcia F., Nunez-Tabales J., & Veroz-Herradon R. (2008). Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resource Management: Perspective from Spain, *Journal of Business Ethics*, vol. 82, p. 27-44

Greenwood, Michelle R. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis . *Journal of Business Ethics*, vol. 36, p. 261-278.

Igalens J. (2011). La gestion des Ressources Humaines à l'épreuve de la responsabilité sociale de l'entreprise, in *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés, droit et gestion*, François Guy Trébulle, Odile Uzan, Economica



Imbs, P. & Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? . *Management & Avenir*, 59(1), 35-55.

Mercier S. (1999). L'éthique dans les entreprises. Editions La Découverte & Syros.

Ouassal. L (2019). L'impact de la perception de la RSE sur l'implication organisationnelle des salariés : Description Contextuelle de l'OCP site de SAFI, *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 831 – 850

Paradas, A. (2012). Chapitre 5. Intégrer la RSE dans la GRH et l'organisation de la PME. Dans : Jean-Marie Courrent éd., *RSE et développement durable en PME: Comprendre pour agir* (pp. 89-113). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, New York

Peretti, J-M. (2013). Tous les outils et bonnes pratiques. Gestion des ressources humaines, 19^{ème} éditions Vuibert.

Persais E. (2010). RSE et GRH : quelles convergences ? , *Gestion 2000*, septembre-octobre, p. 149-156.

Pluchart, J-J. (2011). La GRH des entreprises socialement responsables. *Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, Colloque AGRH Vers un Management des ressources humaines durable et bienveillant, Marrakech, Maroc, 26-28 octobre

Ramboarisata L. et De serres A. (2008). Au-delà de la RSE, quels rôle et avenir pour les valeurs coopératives au sein des institutions financières ? . *Congrès du CIRIEC International*, septembre, Séville.

Ramboarisata, L., de Serres, A. & Gendron, C. (2008). Gestion responsable des ressources humaines : évaluation théorique et analyse du discours des banques canadiennes sur leur pratique. *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xiv(33)

Roussel, P. cité par Moreno, M. (2008). « Gestion des ressources humaines », IAE –UTI. Paris

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

Salameh Bchara, N., Dubruc, N. & Berger-Douce, S. (2016). L'émergence de la RSE dans une association de l'Economie Sociale et Solidaire. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 23(4), 47-67

Saulquin J-Y. (2004). GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises , 15ème Congrès de l'AGRH, Montréal, Canada

Voegtlin C., Greenwood M. (2016). Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: A Systematic Review and Conceptual Analysis, *Human Resource Management Review*, January, published online.