



## **La valorisation des Ressources Humaines : Quelles pratiques pour une gestion Socialement Responsable ?**

### **Human resource development : what practices for socially responsible management ?**

**ANOUAR Hanae**

Doctorantes en Sciences de Gestion Laboratoire d'Intelligence Stratégique (LIS)  
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Mohammedia, Université Hassan II, Casablanca, Maroc  
[hanaeanouar15@gmail.com](mailto:hanaeanouar15@gmail.com),

**ATTOU Asmae**

Doctorantes en Sciences de Gestion Laboratoire d'Intelligence Stratégique (LIS)  
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Mohammedia, Université Hassan II, Casablanca, Maroc  
[Asmaeattou1994@gmail.com](mailto:Asmaeattou1994@gmail.com)

**KHIEHEL Fatiha**

Professeur en Sciences de Gestion  
Laboratoire d'Intelligence Stratégique (LIS)  
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Mohammedia, Université Hassan II, Casablanca, Maroc  
[Khihel02@yahoo.fr](mailto:Khihel02@yahoo.fr)

**Date de soumission :** 18/07/2020

**Date d'acceptation :** 03/09/2020

**Pour citer cet article :**

ANOUAR H. (2020) « La valorisation des Ressources Humaines : Quelles pratiques pour une gestion Socialement Responsable ? », Revue Internationale du chercheur «Volume 1 : Numéro 3» pp : 347 - 367



**Résumé :**

Par l'instauration d'une relation employeur salarié innovante, la gestion des ressources humaines socialement responsable tend à corriger les erreurs du passé et construire une gestion des ressources humaines plus juste, efficiente et durable grâce à l'impact que le concept de responsabilité sociale des entreprises apporte sur la gestion des ressources humaines traditionnelle. Autrement dit, la RSE constituerait une réponse aux pratiques antérieures ayant mené aux dérives actuelles et favoriserait l'institution d'une nouvelle relation employeur-salarié sur le long terme. Ainsi, considérant que la GRH et la RSE sont des notions interdépendantes, faire de chaque notion un levier de l'autre s'avère indispensable pour les entreprises. Pour cela, il est impératif de saisir la portée de chacune de ces notions afin de l'ériger comme levier de l'autre. C'est ce à quoi tend cet article en présentant les liens et les influences mutuelles qui existent entre la gestion de ressources humaines et la responsabilité sociétale des entreprises.

**Mots-clés :** Organisation ; Responsabilité sociale des entreprises ; Ressources humaines ; Gestion des ressources humaines ; Gestion des ressources humaines socialement responsable ;

**Abstract :**

By establishing an innovative labor relation, socially responsible human resources management tends to correct the mistakes of the past and build a fairer, more efficient and sustainable human resources management through impact that the concept of corporate social responsibility brings to traditional human resources management. In other words, CSR would be a response to the previous practices that have led to current excesses and would promote the establishment of a new employer-employee relationship over the long term. Thus, considering that HRM and CSR are interdependent concepts, making each concept a lever of the other is essential for companies. To do this, it is imperative to grasp the scope of each of these concepts in order to establish one as a lever for the other. This is what this article aims at by presenting the links and mutual influences that exist between human resources management and corporate social responsibility.

**Key words :** Organization ; Corporate social responsibility ; Human resources ; Human resources management ; Socially Responsible Human Resources Management.



## Introduction

Avec l'augmentation des pressions exercées par les parties prenantes, les organisations sont de plus en plus contraintes d'effectuer des changements notables dans leur processus stratégique. Pour ce faire, ces dernières doivent adopter et mettre en œuvre des démarches responsables, basées sur une coopération entre les différents acteurs d'entreprise quant à l'atteinte de leurs objectifs. Cela signifie que cette dernière doit équilibrer entre les intérêts des parties prenantes directement ou indirectement liés à son activité, notamment les salariés.

Dans ce cadre, la Commission des Communautés européennes (2001) affirme que « *les entreprises ont un rôle à jouer dans l'obtention d'un développement durable et qu'elles peuvent gérer leurs opérations de manière à stimuler la croissance économique et renforcer la compétitivité tout en garantissant la protection de l'environnement et en promouvant la responsabilité sociale* ». Du point de vue des entreprises, la responsabilité sociale des entreprises (RSE), selon ladite commission correspond à « *l'intégration volontaire de préoccupations sociales, environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* ». Cette notion est synonyme d'un meilleur être et d'une meilleure coexistence entre toutes les composantes de la société. Le développement du concept traduit alors la volonté de définir de nouvelles règles économiques, sociales et écologiques.

Au-delà de la dimension économique et financière, un nouvel enjeu s'impose aux entreprises. Il s'agit de prendre en compte et de mesurer la dimension sociale et sociétale de leur activité. Concernant les dimensions sociales, elles permettent non seulement de répondre à l'objectif de dialogue et de coordination avec l'ensemble des parties-prenantes, mais également de mesurer l'implication sociale de l'entreprise en termes de conditions de travail (sécurité, accident du travail, hygiène), de gestion des carrières et des compétences et de communication interne. On peut dire que l'écoute de la société civile, dans le cadre des nouveaux impératifs, peut conduire les professionnelles des Ressources Humaines à proposer des pratiques innovantes. En effet, la Gestion des Ressources Humaines peut être considérée comme un levier puissant pour les entreprises qui désirent adopter un comportement socialement responsable. De ce constat découle une interrogation : **Quels liens mutuels et influences existent-ils entre la gestion de ressources humaines et la responsabilité sociétale des entreprises ?**



La réponse à cette problématique se fera par une revue de littérature qui présentera en premier lieu, les différents impacts mutuels entre la GRH et la RSE pour en second lieu, mettre en lumière la nouvelle ère de la gestion des ressources humaines, la GRH socialement responsable.

## **1. Contribution de la GRH au développement de la RSE**

Afin de comprendre l'impact de la GRH sur la RSE, il paraît nécessaire de comprendre l'évolution à travers le temps ainsi que les missions qui lui sont inhérentes (1.1) pour enfin percevoir que celle-ci contribue à la RSE (1.2).

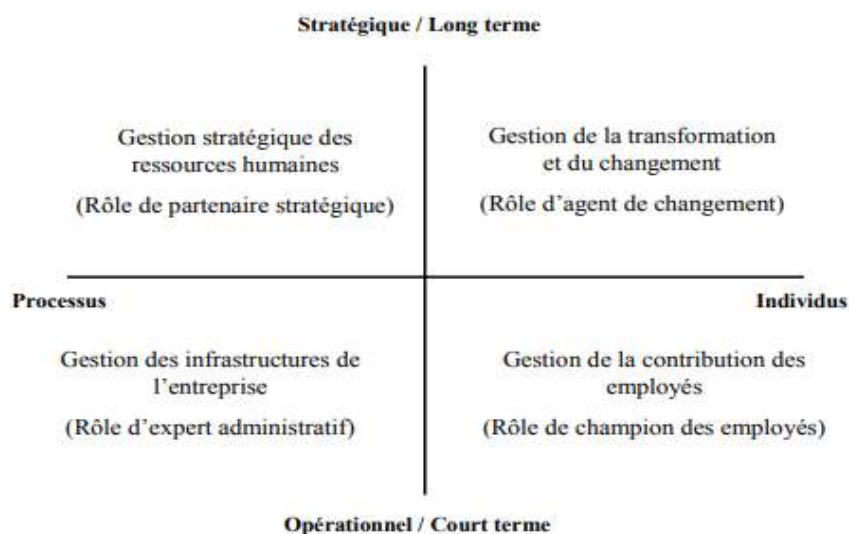
### **1.1 Evolution historique de la GRH**

Le passage d'une économie de production à une économie de marché, a donné lieu à un renouvellement de la pensée stratégique. Le développement de nouveaux concepts destinés à attirer l'attention sur la création de valeur pour le client (comme la chaîne de valeur de Porter en 1986) vont participer à la reconnaissance du rôle de la gestion des ressources humaines. Cette fonction qui trouve bien ces origines à partir de la révolution industrielle n'a cessé d'évoluer à travers les années pour répondre aux besoins organisationnels. Cette évolution est due à plusieurs facteurs plaçant la fonction d'une simple gestion administrative visant la réglementation du travail des employés à une fonction managériale plaçant la composante humaine au cœur de la stratégie de l'entreprise. En effet, la mondialisation de l'économie et l'intensité de la concurrence, mettent l'entreprise dans l'obligation de disposer d'une main œuvre qualifiée capable de répondre aux exigences accrues des consommateurs. Donc l'objectif primordial de la GRH c'est de pouvoir adapter en continu les employés aux intérêts de l'organisation, ce qui rapporte une excellence économique et une performance supérieure. Dans ce cadre, la GRH devient une initiative managériale pour accroître le contrôle et l'efficacité organisationnelle à l'aide d'une meilleure utilisation des ressources humaines (Wright et al., 2003). Cette vision renforce la rationalité économique de la GRH, permettant d'envisager les employés comme une ressource utilitaire à gérer au même titre que les autres ressources organisationnelles. Toutefois, la reconnaissance des employés en tant qu'acteurs, ayant un droit de parole ainsi qu'un droit de participer à l'amélioration de leur milieu de travail permettra de développer la rationalité sociale des entreprises.



De ce fait, nous parvenons au constat que la gestion des ressources humaines jouit d'un rôle multi-dimensionnel. Parmi les modélisations dont cette notion a fait l'objet, le modèle de Dave Ulrich fait consensus (Butteriss, 1998; Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013). Ce dernier a identifié les missions principales de la GRH (Ulrich, 1996) (cf figure n°1). *Premièrement*, la GRH constitue un partenaire stratégique de l'entreprise. Comme le précise Schuler (1990), il s'agit pour la GRH de traduire les politiques d'affaires de l'entreprise en pratiques RH. *Deuxièmement*, la GRH interprète le rôle d'agent du changement. Les professionnels RH ont pour mission d'identifier les changements nécessaires et les insérer dans le fonctionnement de l'entreprise. En outre, ils doivent servir de facilitateur en parvenant à susciter l'adhésion des salariés dans les évolutions préconisées mais également leur apporter les moyens requis (formation, etc) (Guérin & Wils, 1997). *Troisièmement*, les services RH jouent le rôle d'expert administratif. En gérant les infrastructures de l'entreprise, ces derniers exécutent les activités RH traditionnelles tout en identifiant les moyens permettant d'optimiser leur efficacité (Buyens & De Vos, 2001). *Enfin*, les services RH assurent le rôle de « champion » des employés (Ulrich, 1996). Complexe, cette mission consiste à parvenir « à lier la contribution des employés au succès de l'organisation » (Chenevert, et al. 1996). Pour cela, il est nécessaire que ces services identifient les besoins et les attentes des salariés et les combient afin de recueillir leur engagement sans faille dans le succès de l'entreprise. Etant une notion qui jouit d'un rôle primordial au sein de toute organisation et société, cette dernière ne cesse de voir ses enjeux se multiplier au fil du temps.

**Figure 1 : Modèle des rôles des services et des professionnels RH**



Source : Ulrich (1996), p.24



## **1.2 Enjeux de la GRH en tant que levier de la RSE**

A côté de la valeur pour le client et de la valeur actionnariale, s'est développée une notion de valeur créée pour la société dans son ensemble. Il s'agit d'une valeur partenariale développée il y a quelques années par Charreaux et Desbrières (1998). Cette dernière, tient compte des diverses attentes des parties prenantes et découle du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). En effet, le développement du concept de RSE élargit les préoccupations à l'ensemble de la société.

L'apparition de la RSE, faisait référence au respect des obligations légales en matière fiscale, au droit de travail, à la représentation du personnel, la sécurité, etc. Cependant avec le développement du concept, c'est l'axe environnemental qui a pris un intérêt particulier que ça soit au niveau institutionnel, juridique ou médiatique. Cette importance s'est tenue au détriment du volet social de la RSE, qui essaie aujourd'hui de rattraper le retard d'évolution en se fusionnant à la GRH. En effet, dans une dimension opérationnelle, le volet social de la RSE devient indissociable à la GRH et l'un des meilleurs moyens utilisés dans la gestion des entreprises pour la motivation des employés.

Il apparaît donc opportun de mettre en lumière les principaux défis de la GRH qui s'entrecroisent avec le cadre de réflexion de la RSE à savoir : la gestion de la relève, la productivité et la qualité du produit/service, le bien-être des employés, l'éthique et la justice organisationnelle.

### **1.2.1 la gestion de la relève :**

La gestion de la relève regroupe l'ensemble d'actions d'attraction, de rétention et de développement du capital humain, ainsi du transfert des connaissances entre les générations. Dans un contexte d'évolution du marché de travail, l'attraction organisationnelle constituent actuellement un enjeu important en gestion des ressources humaines.

Par conséquent, la gestion de la relève est un enjeu stratégique du moment que l'évolution socioéconomique pousse l'organisation à développer la capacité d'ajustement à un bassin de main-d'œuvre en mutation. Ainsi, la personnalisation, la flexibilité et l'humanisation des conditions de travail représentent des conditions nécessaires pour la convergence des diverses pratiques de gestion des ressources humaines et de responsabilité sociétale.



### **1.2.2 La productivité et de la qualité des produits et des services :**

L'intensification de la concurrence internationale créée par la mondialisation force de nombreuses organisations d'accroître la performance organisationnelle, afin de conserver ou de conquérir une position avantageuse sur leur marché. Cette transformation exige que le personnel ait les talents requis pour faire davantage preuve de polyvalence, d'autonomie et d'adaptabilité (Foucher & Gosselin, 2004). D'ailleurs c'est l'engagement accru des employés face aux enjeux quotidiens de l'entreprise qui assure une amélioration de la performance organisationnelle. Par ailleurs, à côté des adaptations multiples auxquelles les employés se prêtent ainsi que les efforts additionnels déployés, ces derniers s'attendent à une véritable reconnaissance au travail. Ce défi de la reconnaissance est un élément essentiel pour donner un sens au travail, favoriser le développement professionnel et contribuer à la santé et au bien-être des employés (Brun & Dugas, 2005; St-Onge et al., 2005). Donc la gestion des ressources humaines doit faire preuve d'efficacité organisationnelle dans la mesure de mener le capital humain à ce qu'il contribue à la performance de l'entreprise.

### **1.2.3 Le bien-être des employés :**

Bousculées par la concurrence, les entreprises exercent plus de pressions aux salariés afin de garantir leur survie. En réalité, les pratiques actuelles de gestion nécessite d'accorder au travail plus de temps et d'énergie, ce qui impactent négativement la qualité de vie et le bien-être des salariés.

Les entreprises sont tenues à revoir l'organisation du travail et à valoriser la responsabilité sociale à travers l'implantation des pratiques de santé et de bien-être dans le milieu de travail. Ces pratiques de bien-être des employés ont pour objectif le maintien de la satisfaction et de la productivité des employés, et l'éviction des problèmes de santé mentale. En outre, elles devront progressivement adopter des pratiques de gestion en vue d'aider leurs employés à mieux concilier travail et vie privée ou vie familiale.

### **1.2.4 Le défi de l'éthique et de la justice organisationnelle :**

Les gestionnaires soucieux de créer un avantage concurrentiel durable, doivent d'abord faire la preuve d'une bonne conduite éthique et de reconnaissance envers les employés. Alors, les organisations doivent adopter des comportements et des attitudes responsables en matière de





gestion des ressources humaines, telles que la dénonciation des pratiques illégales ou non éthiques, la valorisation du droit à la vie privée des employés, l'importance de l'application des principes de justice organisationnelle, le respect de l'intégrité et du bien-être des employés, la rédaction d'un code d'éthique ainsi que la détermination de conditions de travail convenables (Lefkowitz, 2006). Tenant compte de l'importance de la rentabilité et de l'innovation organisationnelle, l'orientation que prend la responsabilité sociale en ce sens participe à la naissance d'une nouvelle conception de la gestion des ressources humaines. Cette dernière a pour objet d'accorder un visage plus humain à l'entreprise.

La gestion de ressources humaines trouve donc son rôle à jouer dans le concept de responsabilité sociétale des entreprises. Ceci, en raison de la liaison que constitue le capital humain de l'entreprise (le personnel) et ses instances dirigeantes, celles-ci jouissent d'une position stratégique dans le développement des pratiques RSE au sein de l'entreprise. Certains auteurs qualifieront les ressources humaines comme un levier de développement de la responsabilité sociale au sein des entreprises (Barthe & Belabbes, 2016).

Pour comprendre ce rôle essentiel que constituent les ressources humaines, il faut s'intéresser à la relation spécifique entre les organes des ressources humaines des entreprises et le personnel salarié. En effet, interlocuteurs directs des salariés dans leurs demandes, ces organes sont au front direct concernant la transposition des politiques de l'entreprise auprès des salariés (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013). Partant du postulat que l'enthousiasme et l'engouement des salariés constituent une condition au changement des politiques et des pratiques de l'entreprise vers une finalité plus responsable, un organe doit permettre de convaincre et d'influencer les salariés vers cet état d'esprit (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013).

Ainsi, par des échanges et des actions menées à l'égard des salariés, les ressources humaines contribuent à convaincre les salariés de s'investir dans cette quête de responsabilité sociétale de l'entreprise mais également de les inciter à prendre des initiatives au sein de l'entreprise dans cette finalité (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013). Les ressources humaines favoriseraient donc l'engagement durable des salariés que requiert le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise (Peretti & Uzan, 2011).





Après avoir présenté le rôle de la GRH dans l'expansion et le développement de la RSE et inversement, il paraît judicieux de s'intéresser à la gestion responsable des ressources humaines en tant que notion à part entière.

## **2. La gestion des ressources humaines socialement responsable (GRHSR)**

L'intégration de la RSE dans la gestion des ressources Humaines permet de favoriser un cadre de travail plus sain et de promouvoir l'engagement des salariés. Ayant largement fait l'objet de débat par les auteurs, cette vision ouvre à une diversité théorique (2.1.) et conduit à des pratiques plus responsables (2.2.).

### **2.1 Approche théorique de la GRHSR**

Plusieurs définitions de la GRH socialement responsable existent. Néanmoins, celle retenue pour l'analyse théorique est celle de Barthe et Belabbes du fait de son caractère complet et exhaustif. Ces derniers définissent la GRH socialement responsable comme la GRH 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* » (N.Barthe, & K. Belabbes, 2016). En outre, Elle offre à l'entreprise « *une meilleure équité, ainsi qu'une optimisation de la qualité de son emploi et du travail qu'il effectue, le tout étant inscrit dans une relation d'emploi durable* » ( N.Barthe, & K. Belabbes 2016). Pour parvenir à cette définition, les auteurs ont proposé un cadre d'analyse théorique intéressant de par la diversité des théories, à savoir : la théorie des ressources (2.1-1.), la théorie de l'échange social (2.1-2.), la théorie des conventions (2.1-3.) et la théorie du bien-être (2.1-4.).

#### **2.1.1 La théorie des ressources :**

Introduite par Wernerfelt (1984) et Barney (1986), cette théorie induit une vision de l'entreprise focalisée sur les ressources dont elle dispose et la manière dont elle les utilise (Barney, 1986; Wernerfelt, 1984). En effet, par ce cadre d'analyse, l'entreprise n'est pas considérée par la portée commerciale dont elle dispose ou par son portefeuille d'activité. Cette théorie considère l'entreprise comme un noyau de compétences et de ressources. Chaque entreprise disposant de ses propres ressources et compétences, ces auteurs relèvent une certaine hétérogénéité dans leur composition mais également sur la manière de les



utiliser. Par l'application de la RSE, l'entreprise aura plus de chance de conserver le personnel efficace, d'attirer les meilleurs talents et de maintenir une motivation importante (Dupont et al., 2013) et donc de jouir des meilleures ressources humaines. Afin de maximiser la compétitivité de l'entreprise, la GRH aura pour mission de trouver les combinaisons les plus efficaces entre ces ressources et la manière de les gérer.

Une autre théorie fondée sur les échanges entre employeurs et salariés permet de justifier une gestion des ressources humaines socialement responsable.

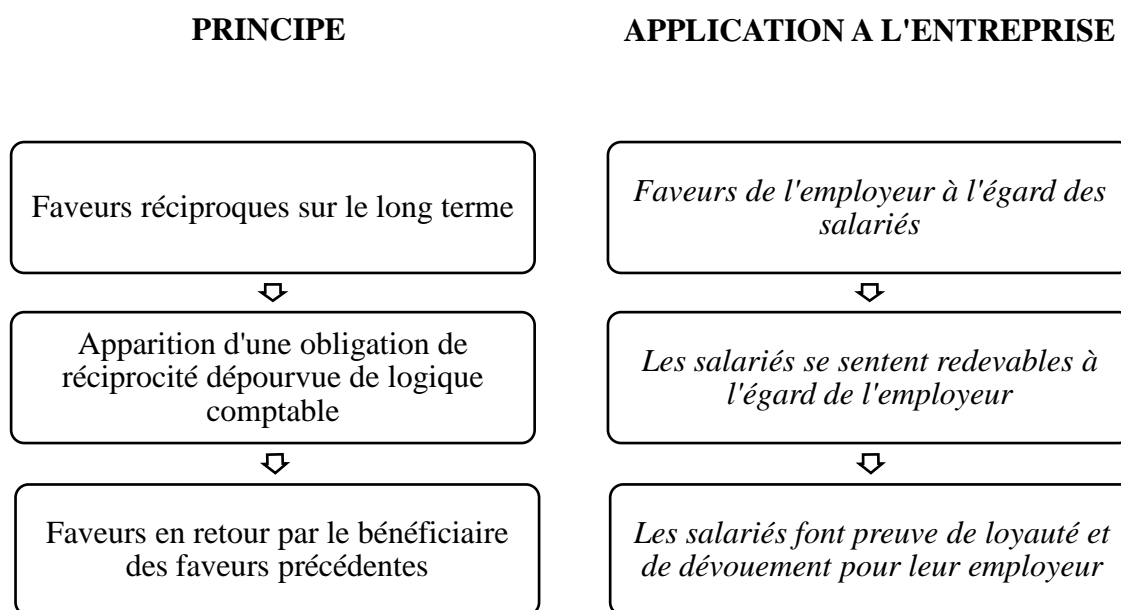
### **2.1.2 La théorie de l'échange sociale**

Instaurée par Blau (1964), cette théorie induit qu'une relation se développe entre deux entités par le biais de multiples échanges réciproques (Blau, 1964). Le fait de réaliser l'une envers l'autre des faveurs sur le long terme entraîne l'apparition d'une obligation de réciprocité. Cette réciprocité a toutefois pour particularité de ne pas rentrer dans une logique comptable. La nature des retours reste à la discrétion de l'autre entité et cela, sans qu'elle soit connue antérieurement avant la réalisation de l'acte.

Comme le montre la figure ci-dessous (Figure n° 2), à l'échelle de l'entreprise, la multiplicité des faveurs que celle-ci réaliserait à l'égard des salariés laisserait apparaître sa capacité à mériter la confiance de ces derniers qui, en retour, afin d'établir un équilibre dans les échanges, réaliseraient des actes de loyauté et de bon comportement à son égard (Barthe & Belabbes, 2016). L'entreprise aurait donc un intérêt concret à appliquer les principes préconisés par la RSE à l'égard des salariés. La gestion des ressources humaines constituant un acteur central dans la relation de l'entreprise avec les salariés, celle-ci pourrait donc voir ses pratiques influencées.



**Figure n°2 : Application de la théorie de l'échange social à l'entreprise**



**Source** : adaptée par les auteurs en référence à Barthe, N., & Belabbes, K. (2016). La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Management & Avenir*, 83(1), 95.2016.

Une autre théorie fondée une approche conventionnelle permet de justifier une gestion des ressources humaines socialement responsable.

### 2.1.3 La théorie des conventions :

La vision conventionnaliste de l'entreprise permet de saisir comment les valeurs sociétales prônées par la RSE peuvent s'insérer dans le système traditionnel de fonctionnement de l'entreprise notamment dans la gestion des ressources humaines.

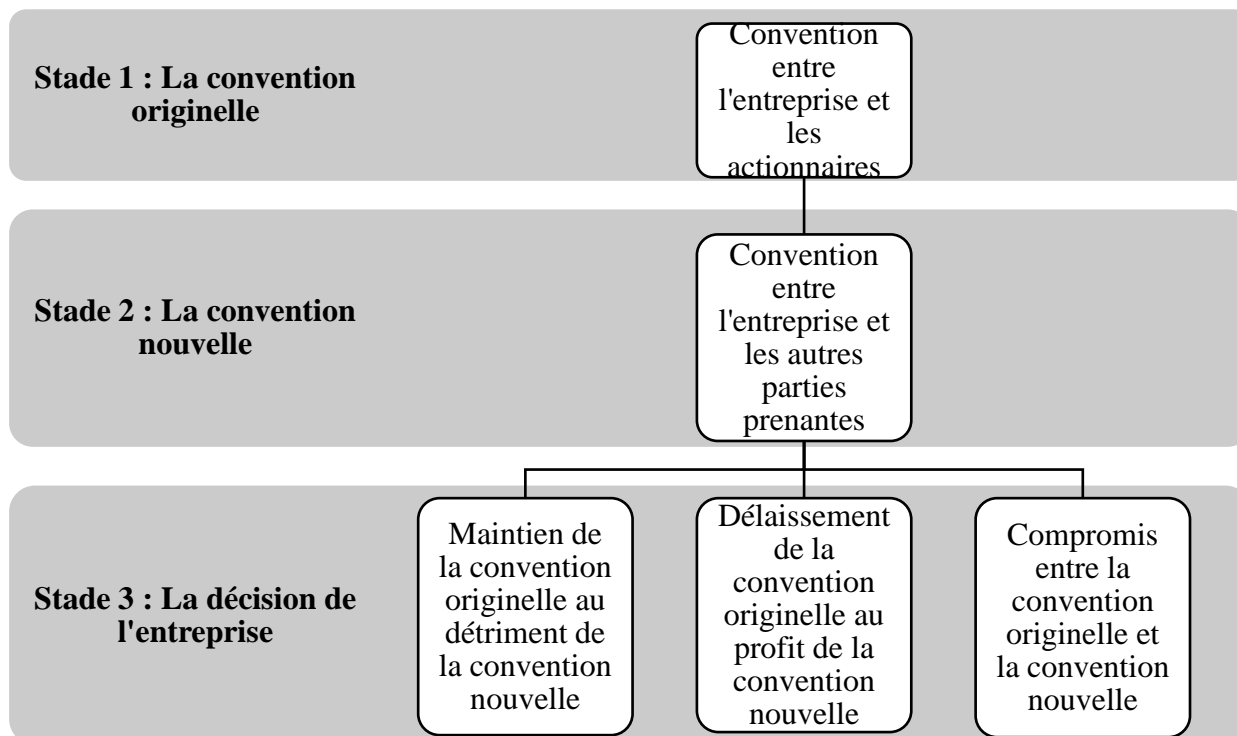
Pour Wolff, l'évolution du comportement d'une entité relèverait d'un phénomène conventionnel (Wolff, 2010). Pour Baret, l'appropriation d'un nouveau comportement par l'entité se décomposerait en trois stades (Baret, 2007). *Premièrement*, le comportement de l'entreprise est fondé sur une convention avec les actionnaires tendant à un objectif court terme, la rentabilité. *Deuxièmement*, l'entreprise va établir une nouvelle convention avec l'ensemble des parties prenantes et cela, pour un objectif long terme. Celle-ci tend à remettre en question la convention originelle liant l'entreprise aux actionnaires. *Enfin*, l'entreprise dispose de trois décisions possibles (cf figure n°3) :



- La continuité de la convention originelle au détriment de la convention nouvelle. L'entreprise prend donc la décision de poursuivre l'objectif court terme de rentabilité au détriment de la satisfaction des parties prenantes distinctes des actionnaires ;
- La mise en place de la nouvelle convention au détriment de la convention originelle. Ainsi, l'entreprise prend la décision de satisfaire l'ensemble des parties prenantes au détriment des actionnaires et de la rentabilité de l'entreprise. Toutefois, cette voie est peu probable car l'entreprise qui ne poursuivrait plus un objectif de rentabilité sera amenée à disparaître (Barthe & Belabbes, 2016).
- La mise en place d'un compromis permettant de concilier l'objectif court terme de rentabilité des actionnaires avec les attentes des parties prenantes.

Ainsi, par ce cadre d'analyse, l'entreprise et plus précisément la gestion des ressources humaines pourrait intégrer la dimension sociale de la responsabilité sociale des entreprises par la convergence des intérêts de l'ensemble des parties prenantes dans sa gestion tout en poursuivant son objectif de rentabilité qu'exige la survie de l'entreprise.

**Figure n°3 : Application de la théorie des conventions à l'entreprise**



**Source** : adaptée par l'auteur en référence à Barthe, N., & Belabbes, K. (2016). La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Management & Avenir*, 83(1), 95.2016.



Une autre théorie fondée sur le bien-être des salariés permet de justifier une gestion des ressources humaines socialement responsable.

#### **2.1.4 La théorie du bien-être**

La théorie du bien-être a été établie par Pigou et Pareto, 1908 sur les préceptes de Bentham (Barthe & Belabbes, 2016). Celle-ci tend à déterminer la situation la plus efficiente de répartition des ressources et des revenus afin d'atteindre la satisfaction de chaque individu, soit du bien-être social.

Appliquée au monde des affaires et aux salariés des entreprises, celle-ci impliquerait pour l'entreprise d'établir une gestion des ressources humaines tendant à la santé, au plaisir et à l'accomplissement des salariés dans leur travail (Barthe & Belabbes, 2016). Actuellement, de nombreuses entreprises doivent faire face à des coûts élevés résultant des problèmes de santé des salariés liés à leur environnement de travail (Beaupré et al., 2008).

Selon plusieurs travaux, la RSE tendrait à favoriser le bien-être du salarié et réduire les risques opérationnels (Fukukawa & Moon, 2004) et corollairement, le coût liés à la maladie au sein de l'entreprise. Ainsi, dans son rôle de « champion » des salariés (Ulrich, 1996), les services de ressources humaine auraient tout intérêt à prendre en considération les déclinaisons de la RSE dans sa gestion des ressources humaines car ces derniers permettraient, par une gestion socialement responsable des ressources humaines, de lutter contre les conséquences néfastes du mal-être des salariés sur l'entreprise.

En résumé, à partir de ce cadre d'analyse, on peut suggérer que la RSE aurait un impact sur les pratiques de GRH des entreprises aux motifs que :

- Le soin accorder dans le recrutement des ressources humaines de l'entreprise et leur gestion conditionnerait la compétitivité de l'entreprise et ainsi sa durabilité ;
- La bonne gestion des ressources notamment par le comblement des attentes des salariés tendrait à un engagement important de ces derniers dans les objectifs de l'entreprise ;
- L'entreprise aurait un intérêt long terme à combiner la rentabilité avec les attentes de ses parties prenantes notamment ses salariés afin d'obtenir un engagement durable de ces derniers ;



- La RSE pourrait impacter les coûts et les effets néfastes que subissent les entreprises du fait du mal-être de leurs employés afin de contribuer au développement et à la pérennité de l'entreprise.

## **2.2 Pratiques de la gestion des Ressources Humaines Socialement Responsable (GRHSR)**

La gestion des ressources Humaines socialement responsable n'est que le fruit de la conciliation entre les intérêts de la gestion des ressources Humaines traditionnelle et les principes de la RSE. Dans ce sens, des méthodes d'appropriation de la RSE par la GRH sont repérées (2.2-1.), et de nouvelles pratiques de la GRH ont vu le jour (2.2-2.).

### **2.2.1 L'appropriation de la RSE par la GRH :**

Pour développer une gestion des ressources humaines socialement responsable, cela implique d'établir la meilleure méthode d'appropriation des principes que la RSE préconise au niveau social. Pour cela, Derumez-Vandangeon et Grimand ont recensé deux méthodes d'appropriation de la RSE par la direction des ressources humaines des entreprises (Derumez-Vandangeon & Grimand, 2010). Ces auteurs distinguent l'appropriation de la RSE comme processus exploratoire et managérial de l'appropriation de la RSE de manière instrumentale et contrainte.

S'agissant de l'appropriation de la RSE comme processus instrumental et contraint, celle-ci se fonde sur la théorie des parties prenantes et sur le postulat que les attentes des parties prenantes sont connues et que l'entreprise peut y répondre (Derumez-Vandangeon & Grimand, 2010). Jugée comme contrainte du fait qu'elle découle des demandes des parties prenantes et non d'une simple volonté de l'entreprise, l'entreprise vise à améliorer la performance stratégique et à accroître la réputation sociale de l'entreprise via le contrôle des risques liés aux parties prenantes susceptibles d'influer sur la stratégie de l'entreprise.

Concernant l'appropriation de la RSE comme processus exploratoire et managérial, cette méthode se fonde sur la théorie de l'apprentissage organisationnel (Derumez-Vandangeon & Grimand, 2010). Par cette vision, le principe est la méconnaissance des attentes des parties



prenantes. Celles-ci ne se construiront que par les actions de l'entreprise. La démarche de l'entreprise serait donc parfaitement volontaire. La finalité de cette méthode est l'amélioration de la performance sociale et enrichir sa vision stratégique à partir de la société qui l'entoure via les actions et les échanges réalisés.

Ainsi, par ces deux méthodes d'appropriation, les entreprises et plus spécifiquement les services RH adaptent leurs pratiques notamment à l'égard des salariés.

### **2.2.2 Impacts de la RSE sur les pratiques de la GRH**

Comme l'exprime Dupont et al., de nombreux auteurs ont contribué à expliciter le champ d'application pratique de la GRHSR sans pour autant parvenir à un consensus (Dupont et al., 2013). Toutefois, il est communément admis que la GRHSR constituerait une réponse plus humaine aux défis de la GRH traditionnelle que sont : la gestion de la relève, maintenir la productivité et la qualité des produits et services, assurer le bien-être des salariés et contribuer à l'éthique et la justice organisationnelle (Beaupré et al., 2008) comme il a été précédemment mentionnée. En effet, à ce jour, le modèle économique pousse les salariés à investir davantage d'énergie dans leur métier afin d'accomplir les objectifs économiques visés par l'entreprise. Pour cela, des dérives managériales productivistes ont pu mener à l'exercice de pressions sur les salariés entraînant un mal-être de ces derniers (Beaupré et al., 2008). Leur motivation ne se résumerait plus qu'à la peur de perdre leur emploi (Beaupré et al., 2008). Par ailleurs, l'absence de considération du bien-être des salariés mène jusqu'à leur absentéisme du fait de l'épuisement physique et moral dont ils peuvent être sujets et par conséquent, entraîner des coûts élevés pour l'entreprise (Dupont et al., 2013). De surcroit, la situation actuelle du monde des affaires occasionnée par des politiques économiques de gestion des coûts de main-d'œuvre des entreprises amène à des situations de précarité des salariés notamment par des conditions de travail difficiles mais également les difficultés pour certains à le pourvoir dans la durabilité.

Face aux conséquences néfastes de nombreux modes de gestion des ressources humaines, la GRHSR constituerait une solution efficace aux défis de la GRH traditionnelle et cela, pour plusieurs motifs. *Premièrement*, par la GRHSR, la motivation des salariés serait perdurée par l'attention portée à leur bien-être. En intégrant la RSE dans leur gestion, les services des ressources humaines maintiendraient le bien-être de leurs salariés par le témoignage de





reconnaissance (rémunération, promotion), la diminution des contrôles par l'employeur, l'attribution d'une charge raisonnable de travail, l'aménagement des horaires permettant une conciliation entre leur vie privée et professionnelle (Beaupré et al., 2008) ou bien en les faisant évoluer dans un environnement de travail sécuritaire et positif (Lefkowitz, 2006). *Deuxièmement*, par la GRHSR, la flexibilité organisationnelle qu'exige le maintien de la productivité et de la qualité des produits et services serait facilitée. Tout d'abord, comme précité, le maintien de la motivation permettrait de conserver les meilleurs employés sur le long terme (Beaupré et al., 2008). De plus, la GRHSR préconise la formation professionnelle continue des salariés de l'entreprise afin de faciliter des promotions internes et la mobilité professionnelle en fonction des besoins de l'entreprise (Dupont et al., 2013). De surcroît, l'image que l'entreprise véhiculerait par la gestion responsable de ses salariés pourraient convaincre les profils les plus talentueux de s'engager (Beaupré et al., 2008). *Troisièmement*, par la GRHSR, l'entreprise contribuerait davantage à l'objectif d'éthique et de justice sociale. En effet, par l'incorporation des principes de RSE dans sa gestion, les services des ressources humaines contribueraient à la lutte contre les injustices sociales notamment en favorisant la diversité et la non-discrimination à l'embauche mais également dans le traitement des salariés (Zid et al., 2013).

Dans une perspective de RSE, la GRH n'est pas contraignante aux objectifs de perspective traditionnelle, à savoir la réalisation de la mission de l'organisation en s'appuyant sur les pratiques visant à attirer et fidéliser les bons éléments, à développer leurs compétences selon les besoins présents et futurs de l'organisation et à les motiver en leur offrant la rémunération appropriée, et ce au moindre coût. D'ailleurs, une bonne réputation sur au niveau de la RSE, permet aux entreprises d'atteindre un certain niveau de confiance et déterminer leur réputation sur le marché. Cette réputation ou encore l'image de marque que développe l'entreprise permet d'influencer les personnes désirant travailler pour l'entreprise. Ces derniers cherchent, d'abord la sécurité d'emploi et le sentiment d'appartenance. Alors, la gestion durable des RH est au cœur de cet objectif. Dans ce cadre, les entreprises conscientes de ces différents facteurs devront déployer plus d'efforts afin d'intégrer les valeurs en matière de RSE, ainsi faire preuve d'une certaine stabilité et rentabilité attire les personnes talentueuses.

Le soutien de l'intégration des pratiques de responsabilité sociale à la gestion des ressources humaines dans les organisations, peut se faire via les pratiques de gestion suivantes :



- ❖ Humaniser la gestion des ressources Humaines ;
- ❖ Veiller à une mise à niveau de la responsabilité sociale et les objectifs organisationnels de façon d'accroître l'engagement, la motivation et la marge de confiance des employés ;
- ❖ Reconnaître et valoriser les apports des employés à la communauté ;
- ❖ Inclure les politiques et les pratiques de responsabilité sociale dans les processus de transformation organisationnelle ;
- ❖ Assurer l'équilibre entre les besoins organisationnels et les besoins individuels ;
- ❖ Sensibiliser l'ensemble des acteurs organisationnels aux enjeux de la responsabilité sociale.

Ces pratiques peuvent être considérées comme les principaux moteurs organisationnels des entreprises, ceci en favorisant la loyauté, le moral, le maintien en poste, le recrutement et la productivité des employés. On peut dire alors que sans aucun doute, les avantages associés à la RSE en faveur des employés sont parmi les avantages les plus importants et les plus demandés pour motiver le personnel.

Dans ce cadre et à la suite du changement de la structure démographique des années à venir, ces deux aspects constituent un véritable défi à la GRH actuelle. Comme l'ont rapporté plusieurs auteurs, un praticien précisait : « *si vous n'arrivez pas à créer un environnement de travail stimulant, je ne sais pas où vous allez trouver les ressources dans un contexte de pénurie de main d'œuvre. (...) L'offre doit être stimulante, gratifiante, parce que les gens vont faire le choix de travailler ailleurs* » (Beaupré. et al., 2008). Déjà, la jeune génération est très sensible aux thèmes du développement durable et exige une certaine démocratie au travail, . De ce fait, l'attraction et la rétention de cette main d'œuvre suppose une excellente image. L'employé éprouve ainsi le besoin de fierté envers une organisation respectueuse de l'environnement, de droits humains, d'équité etc.



## Conclusion :

Pour conclure, ayant conscience de la grande richesse que représente leur capital humain, les entreprises se préoccupent du bien-être physique, mental et social de leurs employés, contrôlent les risques physiques et psychiques, organisent des formations régulières et favorisent la communication. Ces éléments précités témoignent de leur réussite dans l'instauration d'une politique RSE, qui selon certains auteurs, serait le secret d'une entreprise pérenne. De surcroît, dans une perspective visant à concilier d'un côté, la contribution à l'efficacité économique, et d'un autre, la promotion de l'équité sociale, le système de GRH peut contribuer de façon significative à la mise en place des pratiques de responsabilité sociale afin de garantir le bien-être des employés.

Dans cette optique, des études théoriques ont été menées pour faciliter l'intégration des notions de responsabilité sociale au sein de la gestion des ressources humaines. Ce virage vers cette démarche de valorisation de la responsabilité sociale à l'intérieur des pratiques de GRH permet de créer ou de renforcer les atouts stratégiques qui assureront le développement de l'organisation (Zappalà, 2004). La responsabilité sociale peut donc représenter un véritable appui au système de GRH. Toutefois, malgré les bienfaits de la performance sociale que constituent la réputation organisationnelle, le moral, l'attraction et la conservation des employés, la communauté scientifique et professionnelle n'est pas encore parvenue à lier de façon systématique la responsabilité sociale et la gestion des ressources humaines. Ainsi, c'est dans ce but qu'un nouvel article sera réalisé afin d'étudier le lien entre la RSE et la gestion des ressources humaines de plusieurs sociétés bancaires marocaines.



**Bibliographie :**

- Baret, P. (2007). Comprendre l'appropriation de la RSE: quel (s) éclairage (s) théorique (s)? .  
*AIMS XVIe Conférence Internationale de Management Stratégique*
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy.  
*Management Science*, volume 32 numéro 10, 1231–1241
- Barthe, N., & Belabbes, K. (2016). La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Management & Avenir*, numéro 1, 95-113
- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., & Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue Internationale de Psychosociologie*, volume 14 numéro 33, 77-140
- Blau, P. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, volume 34 numéro 2, 193–206
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, volume 30 numéro 2, 79–88
- Butteriss, M. (1998). *Re-Inventing HR: Changing Roles to Create the High-Performance Organization*, Wiley
- Buyens, D., & De Vos. (2001). A. Perceptions of the value of the HR function. *Human Resource Management Journal*, volume 11 numéro 3, 70–89
- Charreaux, G. (2007). La valeur partenariale: vers une mesure opérationnelle.. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2007, volume 13 numéro 1, 7-45.
- Chenevert, D., Filiatrault, E.-M., Lepine, I., & Morin, D. (1996). Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : y-a-t ' il un lien ?
- Commission des Communautés européennes (2001). *Livret vert*.
- Derumez-Vandangeon, I., & Grimand, A. (2010). Les modes d ' appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines. *21ème Congres Agrh*, 1–28



- Dubrion, B. (2010). Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises: éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens. *Management Avenir*, numéro 9, 31–51
- Dupont, C., Ferauge, P., & Giuliano, R. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Human Resource Management: GDF SUEZ's Case. *International Business Research*, volume 6 numéro 12, 145–155.
- Foucher, R., & Gosselin, A. (2004). Mettre en place une gestion de la relève. *Gestion*, volume 29 numéro 3, 38–48
- Fukukawa, K., & Moon, J. (2004). A Japanese model of corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, numéro 16, 45–59
- Guérin, G., & Wils, T. (1997). Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines. *Gestion*, volume 22, 43–51
- Imbs, P., & Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? *Management & Avenir*, Numéro 1, 35-55
- Jerdioui, H., & Eljal, F. (2016). La RSE comme outil de motivation du capital humain pour combattre les RPS. *Dossiers de Recherches En Économie et Gestion*, volume 5 numéro 2, 295–334
- Lefkowitz, J. (2006). The constancy of ethics amidst the changing world of work. *Human Resource Management Review*, volume 16 numéro 2, 245–268
- Peretti, J. M., & Uzan, O. (2011). Du DRH au DRH/DRSE/DD?. *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés, droit et gestion*, 391-405.
- Poissonnier, H., & 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*, numéro 2, 22–43
- Schuler, R. S. (1990). Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise? *Executive*, volume 4 numéro 3, 49–60.



- St-Onge, S., Haines III, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, volume 30 numéro 2, 89–101.
- Ulrich, D. (1996). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. In H. B. S. Press (Ed.), *Harvard Business School Press*.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource- based view of the firm. *Strategic Management Journal*, volume 5 numéro 2, 171–180
- Wolff, D. (2010). *Le développement durable, théories et applications au management*, Dunod
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. Human resource management journal. *Human Resource Management Journal*, volume 13 numéro 3, 21–36
- Zappalà, G. (2004). Corporate citizenship and human resource management: a new tool or a missed opportunity? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, volume 42 numéro 2, 185–201.
- Zid, R., Jeoffrion, C., & Cherré, B. (2013). Les Enjeux Moraux de la Gestion du Changement. *Audit Social et Management Responsable*, 447–459