

## **Responsabilité Sociale Des Entreprises Et Gestion Des Ressources Humaines : Pour Une Gestion Durable Des Entreprises**

Moufdi RIANI (PhD en sciences de gestion)

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales-Agdal,(Département des sciences de gestion)*

*Université Mohammed V, Rabat, Maroc*

*Faculté des sciences et techniques, Université Hassan I, Settet, Maroc*

---

### **Résumé**

*Il est désormais devenu une exigence universelle pour les entreprises de prendre en compte tous les aspects environnementaux et sociaux dans leurs activités commerciales, non seulement le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) implique que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à l'amélioration de la société et de l'environnement, mais il signifie aussi l'intégration de toutes les questions sociales dans leurs activités économiques. Ainsi, l'entreprise est appelée à promouvoir ses relations avec les différentes parties prenantes afin de mettre en œuvre les meilleures pratiques RSE dans sa chaîne de valeur, y compris la gestion des ressources humaines.*

*Cependant, et en dépit d'une augmentation significative du nombre de recherches effectuées sur les liens entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la gestion des ressources humaines (GRH), la relation entre ces deux concepts doit encore faire l'objet d'un examen approfondi.*

**Mots clés :** *Responsabilité sociale d'entreprises (RSE), gestion des ressources humaines (GRH), relation.*

### **Abstract**

*It has now become a universal requirement for companies to take into account all environmental and social aspects in their business activities. Not only does the concept of corporate social responsibility (CSR) imply that companies decide on their own initiative to contribute to the improvement of society and the environment, but it also means the integration of all social issues in their economic activities. Thus, the company is called upon to promote its relations with the various stakeholders in order to implement best CSR practices in its value chain, including human resources management.*

*However, and despite a significant increase in the amount of research carried out on the links between corporate social responsibility (CSR) and human resources management (HRM), the relationship between these two concepts has yet to be investigated through an examination.*

**Keywords:** *Corporate social responsibility (CSR), human resources management (HRM), relationship.*

---

Date of Submission: 10-09-2020

Date of Acceptance: 24-09-2020

---

### **I. Introduction**

La RSE est un concept multidimensionnel qui peut couvrir un large éventail d'initiatives sociales, économiques et environnementales. Ces dimensions vagues posent problème quant à son intégration dans les pratiques de gestion et soulèvent le problème de l'évaluation des résultats obtenus. Face à cette situation, se pose la question de savoir comment la fonction RH s'y prend réellement pour favoriser les pratiques RSE ?

En effet, la gestion des ressources humaine (GRH) joue un rôle important dans la façon dont la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est comprise, élaborée et mise en œuvre ; de même, sa conception a des répercussions sur le traitement des travailleurs. En outre, la RSE et la GRH permettent toutes deux de comprendre le rôle social et la régie de l'entreprise, étant donné que l'évolution des conditions institutionnelles dans un contexte de mondialisation des affaires (Ryan et Wessel, 2015 ; Stone et Deadrick, 2015) attribue aux entreprises davantage de responsabilités en matière de traitement des salariés. Ce qui en fait de la GRH, la fonction la plus appropriée pour aider l'entreprise à identifier les enjeux clés et émergents et prendre des initiatives ciblées dans les domaines social et environnemental, afin, d'une part, que l'information nécessaire à l'analyse des options stratégiques puisse permettre à l'entreprise de répondre adéquatement à ses préoccupations sociales et environnementales, et, d'autre part, parfaire la connaissance des collaborateurs en matière de RSE en développant des techniques de management responsable.

Ainsi, l'accent est mis sur le rôle de la fonction RH dans le sens donné au travail et l'implication des salariés, ce qui lui permet d'initier les démarches RSE, mais aussi de garantir son déploiement progressif au sein de l'entreprise.

En outre, les comportements des employés sont en train de changer, ce qui entraîne de nouvelles attentes et exige une structure de responsabilisation qui décrit les rôles et les responsabilités du service des RH et des employés. De ce fait, le pilotage des ressources humaines suscite des tensions (Louart, Bournois et Livian, 1993 ; Martin, 1998), dont les enjeux sont cruciaux pour les entreprises. Pour améliorer ses résultats, l'entreprise a besoin, entre autres, non seulement de mieux gérer ses ressources humaines (GRH), mais aussi de pouvoir mieux les mobiliser.

Cette prise en compte des enjeux liés à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) axés sur les employés s'est accompagnée d'une attention accrue à la recherche liant la RSE et la GRH (Combes, Monique, 2005 ; Brammer, Millington, & Rayton, 2007; Cooke & He, 2010; Gond, Igalens, Swaen, & El Akremi, 2011; Morgeson, Aguinis, Waldman, & Siegel, 2013; Shen, 2011). Toutefois, bien qu'une relation positive entre la RSE et la GRH ait émergé, des tensions persistent entre ces deux concepts et les chercheurs trouvent des difficultés à justifier cette relation. Pour bien comprendre son potentiel et ses limites, une analyse approfondie de cette relation et l'élaboration de stratégies pour l'équilibrer sont donc d'une importance primordiale.

Dans cet article, nous tenterons de répondre aux questions suivantes : Quelle relation existe entre la RSE et la GRH ? Comment se positionne la RSE dans les modes de management des entreprises? La RSE peut-elle permettre à la fonction RH de se positionner comme un partenaire stratégique de la direction générale de l'entreprise ?

Pour ce faire, nous procédons à un examen systématique et à une analyse conceptuelle des écrits passés et actuels reliant la RSE et la GRH, à partir de thèmes renvoyant à des domaines clés de la RSE et la GRH. Il s'agit surtout de traiter les enjeux de la RSE dans une optique systémique (stratégie, gouvernance, législation et normes) et de la manière dont ils sont abordés par les parties prenantes internes de l'entreprise. Le présent article se veut donc une mise en lumière des différentes conceptions de la RSE- GRH et un outil d'aide à la planification et à l'orientation des recherches futures.

## **II. Intérêt du sujet**

Les pratiques socialement responsables au sein de l'entreprise concernent la gestion des ressources naturelles utilisées en production, mais aussi la gestion des ressources humaines, tels que l'investissement dans le capital humain, la santé et la sécurité des salariés. Cependant, sur le terrain, la réalité est tout autre, deux enquêtes réalisées respectivement par « Rekrute.com » et la « CNSS » révèlent que les salariés se sentent démotivés par la dégradation de leur environnement de travail. Cette situation influe sur le moral des employés et peut entraîner une perte de confiance dans leur entreprise. Ainsi, nous constatons que la RSE figure parmi les thèmes les plus exploités par les entreprises et est souvent utilisée par celles-ci comme argument marketing pour valoriser leur image. Or communiquer sur ce sujet ne suffit pas, l'entreprise a tout intérêt à s'impliquer pleinement pour répondre aux exigences des parties prenantes en commençant par effectuer des changements notables dans leur processus stratégique.

En plus, si les recherches sur la RSE ont permis de parvenir à un accord sur la définition de la RSE, il reste à savoir si cette notion est mieux comprise comme idéologie, politique, pratique ou processus, dans la mesure où la RSE s'entend au sens d'une générosité des entreprises, d'une réglementation souple, de relations publiques ou encore de leur hégémonie. Ce sont des termes très vagues pour décrire la RSE et qui rendent difficile son application.

En tant que professeur de ressources humaines, nous prôtons un système économique fondé sur la responsabilité sociale, conciliant développement social et renforcement de la compétitivité, d'où notre vif intérêt pour ce sujet. Il s'agit d'identifier les chevauchements constructifs et ceux qui ne le sont pas, afin que la RSE ne reste pas un simple exercice de relations publiques, mais un effort soutenu et continu. De plus, mes recherches sur la RSE feront également l'objet de ma thèse de doctorat et cet article représente l'une des activités reliées à mon projet de thèse.

## **III. Méthodologie**

Dans le cadre de cette étude, nous avons entrepris une exploration conceptuelle de la RSE-GDH au moyen d'un examen systématique et d'une analyse conceptuelle de la documentation qui portaient plus particulièrement sur ces deux concepts. L'objectif visé est d'identifier ce que nous savons déjà, ce qui a déjà été dit et fait, les convergences et les divergences d'opinions, tout en recherchant des spécialistes dans ce domaine. Ainsi, quatre étapes ont été suivies : dans un premier temps, nous avons développé une base de données en entreprenant une recherche exhaustive et systématique pour identifier et extraire toute la littérature pertinente relative à la RSE GRH. Deuxièmement, dans le cadre d'un processus itératif entre des thèmes dérivés de la théorie et des thèmes découlant des recherches empiriques, un modèle pour analyser les articles a été mis au point. Troisièmement, une analyse du contenu des articles consultés, basée sur le modèle, nous a permis

d'extraire des données conceptuelles descriptives et qualitatives. En dernier lieu, les résultats ont été interprétés et les conclusions ont été synthétisées de façon significative.

#### **IV. Élaboration de la base de données**

Au départ, il s'agissait de déterminer les recherches pertinentes. En effet, pour saisir les recherches déjà publiées dans des revues académiques, nous avons utilisé l'interface Ebsco<sup>1</sup>, qui regroupe et facilite l'accès aux nombreuses bases de connaissances. Ce service nous a été fourni par un abonnement périodique. Ensuite, nous avons effectué une recherche booléenne. Cette méthode nous permet de rechercher des sommaires ou articles complets publiés dans différentes catégories de revues traitant des concepts et des aspects théoriques et empiriques liés à la "RSE" et la "GRH". Tout au long de notre projet de recherche, la base de données a été continuellement mise à jour au moyen d'une alerte Google Scholar spécifique à nos termes clés. Au total, les recherches ont abouti à une base de données initiale de 278 articles.

Nous avons constaté qu'il existe une controverse au sujet de la définition de la RSE et de sa relation avec la gestion des ressources humaines GRH, où les concepts de durabilité, d'intégrité dans la gestion des entreprises ou d'éthique des affaires sont toujours mentionnés quand ces deux concepts sont abordés. Leur contenu diffère d'une partie à l'autre et leur harmonisation semble difficile. Par conséquent, les résultats de la recherche ont fait ressortir des articles sur les pratiques de RH ou la durabilité qu'il nous a semblé utile de ne pas inclure, car leur inclusion risquerait de rendre notre recherche plus ambiguë au point de dénaturer notre objectif et notre orientation initiale de recherche.

Il est important de noter que le fait de ne pas inclure ces termes comme mot-clé de recherche ne signifie pas qu'ils ont été exclus. En effet, plusieurs articles de notre base de données finale contiennent dans le titre ou le résumé, outre les termes RSE ou GRH, soit "durabilité", "durable", "éthique des affaires" ou encore "pratiques RH spécifiques" (par exemple, recrutement ou développement de carrière). Ainsi, notre base de données comprend des recherches sur la durabilité qui sont étroitement liées à la littérature sur la RSE et le rôle de la GRH en matière de RSE plutôt qu'à la mise en œuvre des pratiques RSE ou RH et de nombreux articles abordent la conception et la mise en œuvre des pratiques RH dans le cadre de la relation entre RSE et GRH. On peut citer, par exemple, des articles sur les pratiques RH socialement responsables en matière de sécurité au travail ou de gestion de la diversité (Brown, 1996 ; Gond et al., 2011), ou en matière de développement des talents (Tyman, Stumpf et Doh, 2010), ainsi que de motivation et de mobilisation des salariés (Cooke et He, 2010).

Cette liste primaire d'articles a été affinée au moyen de critères méthodologiques d'inclusion et d'exclusion et le mode de sélection des articles (Tranfield et al., 2003, p. 215). Ainsi, en plus de limiter nos termes de recherche, nous avons exclu les articles en fonction des critères suivants : (1) les articles dans lesquels l'un ou les deux termes (RSE ou GRH) étaient absents ou marginaux dans l'étude (même s'ils étaient nommés dans le titre ou le résumé) ; (2) les articles dont le contenu de fond est restreint (p. ex. courtes biographies d'auteurs, lettres éditoriales) ; (3) les articles où la RSE est employée pour désigner autre chose (p. ex. des représentants des services aux clients) ; et (4), les articles qui ne sont pas disponibles en texte intégral dans les bases de données académiques ou les sites Internet publics les plus importants.

En tout, 125 articles (45 %) ont été retirés de la base de données initiale, qui en comptait 278. Ce nombre élevé d'articles écartés révèle que même si certains aspects de la RSE et de la GRH étaient inclus dans les titres, les résumés ou les mots clés, ils ne constituaient pas l'objet de l'article ou la question de recherche.

#### **V. Développement de modèles et analyse de contenu**

Une fois la phase initiale de création de la base de données terminée, nous avons procédé à une analyse du contenu afin d'extraire l'information pertinente des 153 articles sélectionnés sur le plan des données bibliographiques, le processus de recherche et son contenu. Dans cette optique, nous avons développé un modèle qui nous a permis d'extraire des données descriptives ainsi que le contenu des articles. Le modèle a été élaboré selon un processus itératif. Les catégories descriptives dérivées de notre analyse des modèles antérieurs d'examen systématiques ont constitué notre point de départ, comme ceux soulignés dans les écrits de (Bakker, 2010 ; Brammer, Hojmosse, & Millington, 2010). Par la suite, un examen des travaux ayant trait aux concepts de la RSE et la GRH sur la base de catégories conceptuelles a été effectué. Nos appréciations des catégories et leur interprétation ont été modifiées ou ajustées par induction en fonction des résultats. Le modèle retenu pour l'analyse de l'ensemble des articles se composait de deux catégories de données : données bibliographiques descriptives et données sur le contenu conceptuel :

---

<sup>1</sup> Interface accessible à l'URL <http://search.ebscohost.com/>.

- Les données bibliographiques couvraient le type de revue (p. ex. déontologie des affaires, GRH, gérance générale), le type d'article (p. ex. conceptuel, synthèse, analytique), le type de méthodologies de travail (quantitative, qualitative), type des analyses des unités (travailleurs, gestionnaires et entreprises), et le type de domaine de recherche (p. ex., secteur industriel et lieu géographique ou culturel où se déroulera l'étude).
- En ce qui concerne les données conceptuelles, nous avons retenu les catégories suivantes : les indices permettant la découverte de la RSE et de la GRH et les démarches utilisées par les entreprises, à savoir les définitions utilisées, les variables considérées et l'identification des concepts qui y sont liés, ainsi que les hypothèses avancées par les acteurs, puis la position gouvernementale et les liens à établir entre ces deux concepts.

Ce modèle nous a permis d'analyser chaque article à l'aide de données qualitatives et de cerner les principaux thèmes qui se dessinent autour de ces deux notions. Ainsi, plusieurs étapes ont permis de garantir la fiabilité et la validité interprétative de la recension de la littérature et l'analyse des résultats :

- La mise en place de méthodes documentaires bien articulées,
- L'analyse des références de base des documents : titre du document, numéro de référence et dates pour faire ressortir les catégories pertinentes.

Pour en savoir plus sur cette relation, des consultations informelles ont également eu lieu avec les responsables RH, communication et RSE de certaines entreprises marocaines, ainsi qu'avec les représentants du personnel. Il s'agit de comprendre leurs points de vue respectifs sur le sujet en les impliquant dans ce processus. Ainsi, les séances de codage ont été suivies de discussions qui ont aidé à créer une compréhension commune des catégories pertinentes.

Les divergences ou les désaccords ont servi à clarifier le modèle et à assurer un accord entre les différents participants. La fiabilité et la validité interprétative de cette méthode sont enfin optimisées par la présentation systématique et transparente de la méthode telle qu'elle est formulée dans le présent document.

## **VI. Développement de la recherche**

La rétention et le recrutement des meilleurs talents est une préoccupation majeure pour les entreprises, car ce que les employés perçoivent comme équitable en GRH peut avoir un impact sur leur niveau de confiance dans l'organisation en général (Bhattacharya, Sen et Korschun, 2008).

Dans les pays développés, la RSE est devenue la base d'un " contrat psychologique idéologique " entre employeur et employé (O'Donohue et Nelson, 2009 ; Thompson et Bunderson, 2003). Il s'agit d'une méthode permettant de concilier les intérêts, les valeurs et les objectifs de l'employé avec ceux de l'organisation.

Cependant, dans les pays en voie de développement, comme le Maroc les pratiques responsables envers les employés revêtent un caractère stratégique. Il est à noter que les relations managériales sont fondées sur la confiance, l'instinct, la solidarité, la famille, le clan et les valeurs tribales (Frimousse, 2010). Sahraoui & Louitri (2014). Tandis que les personnes compétentes se sentent un peu exclues. C'est l'un des facteurs qui contribuent à la migration des ressources humaines hautement qualifiées et à la fuite des talents.

Dans cette optique, Rayton et ses collaborateurs (2015) estiment que les manquements aux attentes des employés en matière de performance sociale interne de l'entreprise ont une influence négative beaucoup plus forte sur l'engagement affectif des employés que les manquements à la performance sociale externe (principalement les consommateurs et la collectivité locale).

Afin d'identifier les tendances sociales émergentes, y compris les attentes des employés à l'égard des services de RH et de cerner les principaux sujets de RSE et de GRH dans la documentation existante, nous nous sommes principalement inspirés des travaux des chercheurs Christian Voegtlin et Michelle Greenwood (2016) pour analyser les résultats des relations RSE/GRH à la lumière d'un examen systématique et en tenant compte de l'évolution de ces relations.

## **VII. RSE et GRH : une alliance subtile**

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) et les aspects éthiques de la gestion des ressources humaines (GRH) axés sur les employés ont reçu récemment une attention accrue de la part des chefs d'entreprise ainsi que de la communauté des chercheurs afin de faire la lumière sur les liens possibles entre RSE et GRH. Parmi les chercheurs qui se sont penchés sur cette question on trouve (Brammer, Millington et Rayton, 2007 ; Cooke et He, 2010 ; Gond, Igalens, Swaen et El Akremi, 2011 ; Morgeson, Aguinis, Waldman et Siegel, 2013 ; Shen, 2011 ; SHRM, 2006). Cependant, l'article de Christian Voegtlin, Michelle Greenwood (2016) "Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis", a attiré notre attention car il présente un examen systématique et une analyse conceptuelle du lien entre la RSE et la GRH.

L'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise fait suite à une exigence plus marquée de la part des consommateurs, des employeurs et des autres parties prenantes. Ainsi, les entreprises qui se sont engagées

dans la RSE bénéficient d'une réputation de qualité auprès des consommateurs (Siegel, D. S., & Vitaliano, D. F., 2007) et de fiabilité auprès des employés.

En effet, les entreprises soucieuse de satisfaire à long terme et au mieux les besoins des consommateurs en adoptant une démarche de RSE se voient également récompensées par la loyauté et la productivité de leurs employés (McWilliams et Siegel, 2001 ; Vlachos, P. A., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A. P., et Avramidis, P. K., 2009).

Notre étude systématique fait apparaître que le débat scientifique sur la RSE-GRH repose sur un double courant :certains sont d'avis que la GRH devrait adopter une approche exhaustive et proactive à l'égard de toutes les questions de RSE, tandis que d'autres estiment que la GRH devrait se concentrer sur les priorités organisationnelles, notamment en matière de formation et de perfectionnement des compétences, à mesure que les besoins changent, et ce, en tenant compte des enjeux de RSE devenus plus intéressants pour le personnel. Quant à la relation entre la GRH et la RSE, le débat reste ouvert, dans la mesure où peu de recherches ont tenté de mesurer avec précision cette relation, dont les détails pratiques sont définis de façon spéculative, ce qui empêche les gestionnaires des RH de maîtriser pleinement tous les aspects de cette relation comme l'illustre le tableau ci-dessous.

**Tableau 1 : Évolution des études de la RSE et de la GRH sur la relation entre la RSE et la GRH**

| <b>Relation RSE et GRH</b>  | <b>Caractéristiques</b>  | <b>Références</b>   |
|---|--|---|
| <p><b>La GRH en tant que composante de la RSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La GRH comme élément de la RSE.</li> <li>• La RSE au cœur de la recherche</li> </ul> | <p><b>La GRH comme antécédent de la RSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les " ressources humaines " (c.-à-d. les employés) et la gestion des ressources humaines en tant que moyen de favoriser la RSE au sein de l'organisation.</li> </ul> <p><b>La GRH comme sous-ensemble de la RSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La GRH est l'un des nombreux facteurs qui composent la RSE</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Becker, 2011;</li> <li>• Chih et al., 2010</li> <li>• Fenwick &amp; Bierema, 2008;</li> <li>• Garavan &amp; McGuire, 2010</li> <li>• Chen et al., 2008;</li> <li>• Cheruiyot &amp; Maru, 2011;</li> <li>• Boesso &amp; Michelon, 2010;</li> <li>• El Ghouel et al., 2011;</li> <li>• Holder-Webb et al., 2009</li> </ul>     |
| <p><b>La RSE en tant que composante de la GRH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La RSE comme élément de la GRH.</li> <li>• La GRH au cœur de la recherche</li> </ul> | <p><b>La RSE comme facteur d'efficacité de la GRH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La RSE est utilisée pour atteindre les objectifs de GRH (p. ex. améliorer le processus de recrutement et l'expérience professionnelle d'employés actuels ou à venir).</li> </ul> <p><b>La RSE comme moteur de gestion des ressources humaines " responsable"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La RSE est considérée comme un moyen d'assurer une gestion responsable des employés.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bhattacharya et al., 2008;</li> <li>• Mueller et al., 2012; Sousa Filho &amp; Farache, 2011;</li> <li>• Tymon et al., 2010</li> <li>• Ardichvili, 2011;</li> <li>• Deakin &amp; Hobbs, 2007; McCabe, 2000;</li> <li>• O'Donohue &amp; Nelson, 2009;</li> <li>• Shen, 2011;</li> <li>• Shen &amp; Jiuhua Zhu, 2011</li> </ul> |
| <p><b>La RSE et la GRH comme dépendantes l'une de l'autre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La RSE et la GRH sont au cœur de la recherche.</li> </ul>                | <p><b>La RSE et la GRH présentes dans les recherches mais pas de chevauchement entre elles.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La RSE et la GRH sont toutes deux identifiées comme thèmes de recherche mais discutées en parallèle</li> </ul> <p><b>La RSE et la GRH interagissent entre elles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La RSE-GDH en tant que phénomène interactif complexe et riche. Les travailleurs, les représentants des travailleurs et ceux qui gèrent les réseaux impliquant de multiples parties prenantes et institutions.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nollen, 1986;</li> <li>• Smith &amp; Langford, 2011</li> <li>• Baek &amp; Kim, 2014;</li> <li>• Becker et al., 2010;</li> <li>• De Bussy &amp; Suprawan, 2012;</li> <li>• Cooke &amp; He, 2010;</li> <li>• Gond et al., 2011;</li> <li>• Martínez Lucia &amp; Stuart, 2011;</li> <li>• Preuss et al., 2009;</li> </ul>       |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sharma et al., 2009;</li> <li>• Westermann Behaylo et al., 2014</li> </ul> |
|--|--|---|

*Source : Christian Voegtlin, Michelle Greenwood (2016)*

Ainsi les premiers estiment que la fonction RH doit assumer une double responsabilité dans le processus RSE : celle de produire les indicateurs associés à son périmètre d'activité et celle de promouvoir et d'animer la démarche au sein de l'entreprise pour favoriser son appropriation culturelle par la formation, la sensibilisation du management et la communication, tout en tenant compte de considérations importantes de plus vaste portée telles que les aspects économiques, environnementaux et sociaux du développement durable. Ce qui peut être, dans un certain sens, considéré comme une contrainte réglementaire de plus.

Les seconds estiment que la fonction RH doit se concentrer sur ses enjeux clés, en donnant la priorité à un traitement approfondi des activités qui lui sont liées, sans pour autant chercher une exhaustivité absolue touchant toutes les questions de RSE, notamment en ce qui a trait aux enjeux sociaux et sociétaux touchant le respect des droits de la personne, les conditions de travail, la rétention des employés, l'égalité des sexes, l'égalité des chances, la santé et la sécurité au travail.

D'une manière générale, notre revue a mis en évidence la place toujours plus importante qu'occupe la RSE dans les recherches de la GRH. En général, l'accent est mis sur l'habilitation de la RSE. Ainsi, bon nombre des études sont publiées dans des revues liées à l'éthique des affaires ou à la RSE, ce qui témoigne de la priorité accordée à la RSE dans ces recherches, qui est le plus souvent mise en avant.

Les façons de considérer la GRH comme faisant partie de la RSE peuvent être résumées en deux catégories distinctes. En tant qu'outil de gestion durable, l'accent est donc mis sur le rôle de la gestion des ressources humaines dans la promotion de la RSE au sein de l'organisation. En tant que sous-ensemble de la RSE, La GRH ne serait qu'un des nombreux facteurs qui composent la RSE.

### **La RSE est une composante de la GRH**

La GRH est le point central de la recherche lorsque l'on suppose que la RSE est une composante de la GRH. La plupart des recherches dans ce domaine considèrent la RSE comme un outil stratégique pour une GRH " efficace ". Un plus petit nombre d'études minimisent l'importance de la GRH " responsable " et supposent que la RSE se préoccupe de remplir la fonction de GRH " responsable ". L'argument avancé par Shen et ses collègues (Shen, 2011 ; Shen & Jihua Zhu, 2011) selon lequel la GRH " responsable " peut être utilisée à des fins stratégiques soulève la question fondamentale de ce que l'on entend par une GRH responsable (*responsable de quoi et envers qui ?*) (Christian Voegtlin, Michelle Greenwood, 2016). Cela présente un intérêt particulier pour la présente étude afin de déterminer le lien entre les perceptions individuelles de la RSE et l'engagement organisationnel. Le tableau ci-dessous illustre les différentes façons dont la RSE peut influencer les pratiques de GRH.

**TABLEAU 2 : Aperçu de certaines pratiques RH ayant un impact sur la RSE et inversement.**

| Pratiques RH                                    | Pratiques RH ayant un impact sur la RSE  | Le rôle de la RSE dans les pratiques RH  |
|---|--|--|
| Embauche et sélection des candidats             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les employés potentiels font l'objet d'une évaluation du degré de leur sensibilité à l'égard des questions de RSE.(Becker et al. 2010; Davies &amp; Crane, 2010)</li> <li>• Pas de discriminations à l'embauche, emplois de qualité offerts, qualité de la formation avec un taux correct.(Giuliano, 2012)</li> <li>• Recrutement de ressources humaines : Préviation RH, sélection et accueil.</li> <li>• Maintien en poste des ressources humaines : traitement salarial et rémunération, avantages en termes de retraite et de prestations sociales, évaluation du rendement du personnel (promotions, mutations, mutations, limogeages) Garand (1992, p.277-284)</li> <li>• Choix des employés par la GRH en fonction de la correspondance entre les valeurs RSE de l'entreprise et celles du candidat.(Gully et al. 2013)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La place accordée à la RSE par les candidats peut contribuer à attirer les meilleurs talents.(Cooke &amp; He, 2010; Gond et al., 2011; Gully et al., 2013)</li> <li>• Les thèmes travail et employabilité sont au cœur du concept de responsabilité sociale. (Dietrich, 2010)</li> <li>• Les questions de diversité et d'égalité des chances peuvent être prises en compte dans les procédures de sélection des candidats par la GRH.(Rupp et al., 2013)</li> </ul> |
| Contrôle, évaluation et motivation du personnel | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en considération du bien-être des employés dans la GRH (Aspects liés au bien-être des salariés : développement des compétences et maintien d'une relation de travail durable, Conciliation entre la qualité du travail fourni et le degré de reconnaissance reçu.)(Beaupré, 2008)</li> <li>• L'engagement envers les pratiques et les valeurs de la RSE est une fonction de la GRH.(Cooke &amp; He, 2010; Davies &amp; Crane, 2010; Gond et al., 2011;)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La RSE permet à la GRH d'évaluer les pratiques sociales des collaborateurs.(Brammer et al., 2007; Cooke &amp; He, 2010; Kim et al. 2010)</li> <li>• les pratiques de RSE dans la GRH. (Réaffirmer le rôle de GRH " étroitement lié à la responsabilité sociale et conciliation entre performance économique et performance</li> </ul>   |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le rôle de la GRH est de promouvoir les valeurs de RSE auprès des collaborateurs et de permettre à l'entreprise de construire ses principes sur des pratiques éthiques sur lesquelles elle souhaite fonder sa croissance, tout en nouant avec ses collaborateurs des rapports de confiance. (Mirvis, 2012; Shen, 2011)</li> </ul>   | sociale.)(Davister et Comeau, 2008 ) <ul style="list-style-type: none"> <li>Apport de la RSE dans la motivation des employés et la promotion des pratiques exemplaires en matière de responsabilité sociale de l'entreprise.(Kim et al. 2010; Shen &amp; Jihua Zhu 2011)</li> </ul>  |
| Formation et épanouissement professionnel                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>La mise en œuvre d'une politique d'apprentissage harmoniser par la GRH pour le perfectionnement professionnel et à une variété d'activités de partage du savoir pour le personnel et les membres de l'entreprise ; intégration et formation des nouveaux et des personnes handicapées, mise à jour constante des ressources internes. (Calisti et Karolewicz, 2005)</li> <li>Sensibiliser les employés par des actions mises en place par la GRH sur les questions de RSE et former les employés pour les encourager à devenir plus socialement responsables.(Becker, 2011; Garavan &amp; McGuire, 2010)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inversement, les responsables RSE pourraient former ceux de la GRH aux pratiques socialement responsables en matière de ressources humaines.(Fenwick &amp; Bierema 2008; Pless et al., 2012)</li> <li>Développement d'un plan de formation par des spécialistes de la RSE et du développement durables pour la sensibilisation aux réglementations et l'implication de la GRH dans l'application des outils de RSE. (Martory et Crozet, 2005 ; Karlowecz, 2011 ; Giuliano, 2012)</li> </ul> |
| Satisfaction dans le travail et comportement organisationnel | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mesurer la satisfaction des employés et leur réaction pour promouvoir la volonté sociale et un bon rendement de l'entreprise (Aguilera et al., 2007 ; Rupp et al., 2006 ; Turker, 2009a ; Jones, 2010 ; Vlachos et al., 2014)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>La RSE peut considérablement influencer sur le comportement de la citoyenneté organisationnelle (Jones, 2010 ; Evans et al., 2011 ; Hansen et al., 2011 ; Rupp et al., 2013 ; Shen et Benson, 2016),</li> <li>La RSE peut avoir un impact significatif sur la qualité des résultats de travail des employés. (Jones, 2010 ; Evans et al., 2011 ; Hansen et al., 2011 ; Rupp et al., 2013 ; Shen et Benson, 2016)</li> </ul>   |

Dans la majorité des études où la GRH est perçue comme le concept principal, la RSE est positivement liée au fonctionnement efficace de la GRH et à la satisfaction professionnelle (Glavas et Kelley, 2014 ; Aguilera et al., 2007 ; Rupp et al., 2006 ; Turker, 2009a ; Jones, 2010 ; Vlachos et al., 2014). Les auteurs estiment également que la RSE peut influencer de manière significative le comportement de citoyenneté organisationnelle (Jones, 2010 ; Evans et al., 2011 ; Hansen et al., 2011 ; Rupp et al., 2013 ; Shen et Benson, 2018), tout en stimulant la créativité et la qualité interpersonnelle (Glavas et Piderit 2009). Pour d'autres études, la RSE peut avoir un impact bénéfique sur l'engagement des employés (Lee et al., 2013 ; Caligiuri et al., 2013 ; Glavas et Piderit 2009 ; Rupp et al., 2013).

### **La GRH en tant qu'outil de gestion durable**

Dans leur représentation de la GRH qu'outil de gestion durable, les auteurs tentent d'expliquer comment diverses pratiques de GRH pourraient influencer sur les politiques et pratiques de RSE. Cependant, Christian Voegtlin, Michelle Greenwood (2016) estiment que les hypothèses implicites qui sous-tendent ces études diffèrent quant à la raison d'être de l'engagement de la GRH dans la RSE, se fondant soit sur des critères d'efficacité soit sur des critères de responsabilité élargie au-delà des objectifs liés au rendement. Ainsi, Beaupré et coll. 2008, p. 133 définissent la relation entre la GRH et la RSE comme "*un ensemble cohérent de pratiques de gestion des ressources humaines*" dont le succès dépend de l'engagement et de la participation des employés, lesquels doivent être constamment suivis et évalués pour garantir une relation durable de travail.

(Borтер et al., 2011, p. 15) considèrent que la GRH durable va au-delà de l'efficacité économique et la protection environnementale pour inclure d'autres types d'interventions comme la prise en considération du bien-être de l'individu «*dans sa dimension bio-psychosociale, de l'équité dans le groupe, un équilibre de vie personnelle-vie professionnelle au niveau de l'entreprise et le respect des diversités dans la société*».

Dans le premier cas, la GRH attache une plus grande place au droit des employés à s'exprimer et s'impliquer dans le processus RSE, tout en améliorant l'emploi et en renforçant la cohésion sociale. Dans le second cas, la gestion des ressources humaines peut favoriser le lien entre le rendement économique, la compétitivité et la RSE.

Christian Voegtlin, Michelle Greenwood (2016) pensent que peu d'études ont adopté une approche fondée sur des critères d'efficacité, la plupart traitant la GRH comme un outil au service de la RSE pour des raisons stratégiques, permettant à l'entreprise soit de construire sa marque auprès de ses clients soit de créer un climat de confiance dans le milieu où elle fait affaire (Becker, 2011, Boesso & Michelin, 2010).

### **La dimension interne de la responsabilité sociale des entreprises**

Les collaborateurs de l'entreprise sont devenus des interlocuteurs de premier plan dans la conduite des affaires. Depuis quelques années, les employés sont de plus en plus souvent présentés comme des partenaires et font donc l'objet de recherches sur la performance partenariale des entreprises.

Ainsi, l'intérêt pour le " collaborateur " vient du désir des employeurs d'accroître sa satisfaction au travail en facilitant son épanouissement professionnel et son avancement en le liant à la vision et à la mission de l'entreprise, plutôt de le considérer comme simple potentiel à exploiter. En résumé, la responsabilité sociale en interne renvoie à diverses dimensions de la GRH telles que les conditions de travail, la politique de rémunération, le dialogue et le climat social dans l'entreprise, la gestion des emplois et des compétences, le temps de travail, la réinsertion des personnes vulnérables ou encore le fait de ne pas subir d' discrimination selon leur âge, sexe et même appartenance ethnique.

De Roeck, el Akremi, Swaen (2013) croient que l'image de l'organisation promue par les initiatives de RSE peut renforcer l'estime de soi et la fierté des employés. Ces auteurs ajoutent que les initiatives internes de RSE permettent aux employeurs d'avoir une idée sur le bien-être global de leurs employés, (Riordan, Gatewood, & Bill, 1997), ce qui permet d'augmenter leur indice de « bonheur » au travail. La gestion des carrières et les pratiques sociales qui favorisent l'équité et la justice (Bramer et al. 2007, Gond et al. 2011, Shen 2011) ont en fait une influence significative sur les jugements des employés quant à la pertinence des politiques de RSE de l'entreprise (Rupp et al. 2006, Rupp 2011).

Cependant, une mauvaise gestion des ressources humaines peut devenir un facteur aggravant pour l'entreprise. Les risques sociaux sont nombreux et peuvent être liés à de nombreuses situations. Celles-ci résultent d'une action soit volontaire ou involontaire et ont trait principalement aux dysfonctionnements des méthodes de recrutement, aux conditions déplorables de travail, à la corruption et d'autres manquements aux règlements. , aux sabotages, aux erreurs, aux incompétences, etc. De tels risques pourraient avoir de sérieuses retombées négatives sur la pérennité de l'entreprise.

En utilisant la théorie des contrats psychologiques, Rayton et al (2015) expliquent que les manquements aux attentes des employés en matière de performance sociale interne de l'entreprise (principalement les employés et les pratiques d'emploi) ont une influence négative beaucoup plus forte sur la rentabilité de l'entreprise. La GRH joue un rôle important à cet égard puisqu'elle peut influencer sur la façon dont une organisation déploie ses employés pour atteindre ses objectifs de rendement tout en définissant ses responsabilités politiques internes.

À cette fin, les entreprises commencent à se doter d'un système de rapportage dans le but, d'une part, d'améliorer leur système d'information sur les ressources humaines avec des données plus complètes en matière d'équité en emploi, et , d'autre part, de permettre aux employés de faire part de leurs commentaires et de leurs idées à leurs supérieurs.

### **La dimension externe de la responsabilité sociale des entreprises**

Sur le plan externe, le discours managérial accorde de plus en plus d'importance aux parties prenantes externes. L'intérêt croissant pour les partenaires économiques et pour les préoccupations de la population en matière d'environnement incite les chefs d'entreprise à faire preuve de leur légitimité sociale. En outre, l'engagement en faveur de la RSE témoigne de la volonté des entreprises de faire valoir la portée de leur réflexion stratégique. Ainsi perçue, la RSE fait partie d'une perspective de développement durable. Par ailleurs, ce positionnement traduit la volonté de mettre en avant les acteurs internes afin de gagner leur confiance, avec un accent particulier sur leur attitude et leur comportement vis-à-vis des bonnes pratiques RSE.

D'un autre côté, la RSE est utilisée pour développer une relation d'affaire influente sur l'environnement externe de l'entreprise. En effet, l'image de marque de l'entreprise suscite l'admiration ou le mépris des intervenants externes, ce qui a des répercussions directes sur la réputation et l'estime de soi des employés (Dutton & Dukerich, 1994).

Sur ce plan, le domaine de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) présente non seulement un paysage de théories, mais aussi une prolifération d'approches qui sont controversées, complexes et peu claires, telles que les théories instrumentales qui considèrent l'entreprise comme un simple instrument de création de richesse et dont les activités sociales ne sont qu'un moyen d'obtenir des résultats économiques ou les théories politiques, qui s'intéressent au pouvoir des entreprises dans la société et à l'utilisation responsable de ce pouvoir dans l'arène politique L'étude de Preuss et al (2009) révèle que la RSE est sujette à des différences nationales et que l'engagement des RH en matière de RSE est fonction du contexte national ou réglementaire.

Nous estimons que les intérêts des travailleurs doivent primer sur la maximisation du bien-être des actionnaires, contrairement aux approches instrumentales. La façon dont les conflits sont résolus dépend donc fortement de ceux qui participent à la prise de décision, de leurs valeurs morales personnelles, de leurs obligations perçues envers les différents groupes de parties prenantes et de leur pouvoir.



### **Typologie des perspectives RSE-GRH et leurs places dans les recherches.**

L'analyse des articles qui font partie de l'étude méthodique et qui considèrent la RSE GRH comme interdépendante a révélé des thèmes clés à l'intersection de ces deux concepts. Afin de développer ces thèmes et de découvrir de futures opportunités de recherche sur la façon de les aborder, nous nous inspirons de la typologie de Christian Voegtlin et Michelle Greenwood (2016) qui s'appuient eux aussi sur les cartographies antérieures des systèmes sociaux et de la recherche sur la RSE et sur la typologie proposée par Garriga et Melé (2004) qui se fonde sur la théorie des systèmes sociaux de Parsons. Ce dernier soutient que tout système social doit faire face à quatre problèmes fondamentaux : mobiliser et distribuer les ressources ; établir des priorités parmi les objectifs du système ; coordonner les relations ; et définir des valeurs appropriées pour les acteurs du système (Garriga et Melé 2004)

Nous suggérons ainsi de faire en sorte que la recherche touche plus d'une perspective et de tenir compte de l'hétérogénéité des approches de la recherche dans ces perspectives. Ainsi, la typologie de la recherche sur la RSE-GRH développée par Christian Voegtlin, Michelle Greenwood (2016) nous a permis d'identifier des approches instrumentales, intégratives sociales et politiques qui se différencient par leurs conceptualisations et engagements méta-théoriques à la RSE-GDH (voir Tableau 2)

### **Approches instrumentales de la RSE-GRH**

Les approches instrumentales de la RSE-GRH se matérialisent sous plusieurs formes, mais elles se fondent sur l'hypothèse que la participation des travailleurs à la RSE est essentielle pour obtenir des résultats économiques positifs pour l'organisation. Elles sont fondées soit sur l'utilisation stratégique de la GRH pour poursuivre des pratiques de RSE, soit sur la RSE en tant que stratégie dans la poursuite de pratiques de GRH ; l'une ou l'autre ayant pour but ultime d'améliorer le rendement organisationnel et la valeur qui y concourt (de Bussy & Suprawan, 2012 ; El Ghoul, Guedhami, Kwok et Mishra, 2011 ; Jin-Woo, 2010).

Les partisans de ces approches supposent que la direction agit comme mandataire des actionnaires et détient l'unique source d'autorité (Fox, 1974) et que les propriétaires d'entreprise attendent des dirigeants et travailleurs de poursuivre "leurs" objectifs financiers en contrepartie de rémunérations et autres avantages équitables (Mirvis, 2012 ; Rousseau, 1995).

Ainsi, le rôle direct de la RSE-GRH dans la société est considéré comme passif et assumé par les mécanismes du marché. Le but de l'entreprise est de maximiser le profit de ses propriétaires et, par conséquent, les considérations économiques dominent les décisions stratégiques.

La RSE-GRH instrumentale est le plus souvent axée sur les mécanismes organisationnels internes et la mise en œuvre des objectifs stratégiques de l'entreprise. En cas de conflit d'intérêts, ce sont les intérêts des actionnaires qui prévalent, même si, dans certains cas, cela signifie que les employés peuvent perdre leur emploi.

La recherche fondée sur des approches instrumentales aborde deux thèmes importants de la Responsabilité sociale des entreprises et gestion des ressources humaines : premièrement, elle étudie les aspects de la GRH dans les indicateurs RSE et leur relation avec la performance financière et, deuxièmement, elle se concentre sur les micro-fondations de la RSE en expliquant l'impact et le comportement des employés en matière de RSE.

Cependant, la perspective instrumentale se heurte aussi à des limites. Les approches instrumentales de RSE-GRH reposent principalement sur des modèles de contingence et sur des solutions optimales et ne tiennent pas compte des résolutions ouvertes à multiples facettes. Ainsi, elles n'apportent aucun éclaircissement sur la façon dont les travailleurs comprennent les pratiques de RSE ou sur la façon dont les pratiques de GRH socialement responsables sont négociées dans les entreprises.

Dans le cadre de cette recherche, les relations de pouvoir, la référence à l'évolution de l'environnement institutionnel des défis mondiaux de la RSE ou l'étude dynamique du changement dans le temps sont quelques-uns des aspects que nous aborderons ci-dessous

### **Approches intégratives de la RSE et la GRH**

Les approches intégratives de la RSE suggèrent que les exigences sociales devraient faire partie intégrante des exigences des entreprises, car les entreprises et la société sont dépendantes les unes des autres pour leur continuité et leur croissance (Garriga & Melé, 2004). De même, la vision relationnelle de la GRH est basée sur l'intégration des besoins des travailleurs aux objectifs organisationnels. En conséquence, dans une perspective intégrative de RSE-GRH, la participation des travailleurs aux pratiques de RSE et/ou la prestation d'un emploi responsable sont entreprises dans l'intérêt des travailleurs, de l'organisation et des autres parties prenantes.

L'hypothèse retenue ici est que " le but de l'entreprise et du système capitaliste dans lequel elle opère, lorsqu'on le considère à juste titre, a pour but la création de valeur pour tous les acteurs " (Noland & Phillips, 2010, p.40). En raison des limites des mécanismes du marché et des externalités commerciales qui en résultent,

les intérêts des parties prenantes doivent plutôt être pris en compte et gérés activement afin de créer des situations " gagnant-gagnant " pour les entreprises et la société (Jones & Felps, 2013).

Ainsi, la maximisation du profit n'est pas considérée comme étant nécessairement supérieure aux préoccupations éthiques ; en effet, les préoccupations éthiques peuvent former la base d'un réexamen de la stratégie existante et devenir elles-mêmes stratégiquement pertinentes (Noland et Phillips, 2010) ; l'objectif ultime est la création de valeur à long terme pour les parties prenantes.

De ce fait, les approches intégratives ne privilégient pas les intérêts des actionnaires par rapport aux demandes des employés en cas de conflit ; on suppose plutôt que le conflit est indésirable et devrait être géré activement par l'harmonisation des intérêts et la recherche de solutions mutuellement avantageuses pour toutes les parties concernées (voir tableau 1).

Dans cette perspective, nous trouvons des recherches qui traitent les pratiques RH comme des antécédents à l'amélioration de la RSE ou de la RSE affectant l'engagement et la motivation des travailleurs, mais aussi des recherches plaidant pour un engagement plus large des parties prenantes dans le cadre de la RSE GRH telles que celles réalisées par (Brammer et al, 2007 ; Cortini, 2009 ; Davies & Crane, 2010 ; Lehmann, Toh, Christensen, & Rufeï, 2010).

Nous avons constaté dans notre analyse documentaire que les chercheurs dans ce domaine se sont particulièrement inspirés de l'approche intégrative de la RSE et de la GRH. Le travail de Garavan et McGuire (2010) est à cet égard exemplaire. Ces deux auteurs ont développé leur concept d'intégration autour de la GRH sociétale, qui se concentre sur une situation où la durabilité et l'éthique de l'entreprise sont pleinement intégrées dans tous les aspects de l'organisation (Garavan et McGuire, 2010). Ils encouragent les gestionnaires des RH à promouvoir la réceptivité d'une organisation à l'égard de ses intervenants.

Cette approche semble prometteuse en raison de sa capacité à élucider les conséquences de la nature éventuellement contestée de la participation des parties prenantes. Cependant, les recherches qualitatives plus approfondies sur les luttes pour la perception des pratiques de GRH et/ou de RSE font défaut, le pouvoir et les conflits étant considérés comme des éléments essentiels de ces processus de changement ou de négociation.

Cette approche semble prometteuse compte tenu des difficultés liées à la mesure de la création de valeur partagée ou de la nature relationnelle de la relation RSE-GDH proposée, et surtout pour élucider les conséquences de la nature éventuellement contestée de l'engagement des parties prenantes: (Christian Voegtlin, Michelle Greenwood, 2016)

Toutefois, à notre connaissance, il n'existe aucune preuve empirique concrète de l'existence de cette création de valeur partagée et de son efficacité réelle ainsi que du potentiel des innovations sociales qui pourraient contribuer à cette création de valeur, ni d'études sur les processus, pratiques ou stratégies intégratives de GRH ou sur les difficultés, conflits et relations de pouvoir qui pourraient empêcher l'intégration HRM-REES et enfin, sur les moyens pour résoudre ces conflits.

### **Approche politique de la RSE-GRH**

Compte tenu des implications sociopolitiques inavouées associées à la GRH dans un monde de dérégulation ou de perturbation du marché du travail (Edwards & Kuruvilla, 2005), les approches politiques de la RSE-RH présentent un intérêt particulier. Selon Garriga et Melé (2004), les approches politiques de la RSE portent sur le pouvoir des entreprises dans la société et ses responsabilités qui en découlent.

L'approche politique de la RSE-GDH intègre donc les questions de RSE en termes de rôle de l'entreprise dans la société, de position des travailleurs vis-à-vis de l'entreprise, de relations de pouvoir et d'activité politique (voir entre autres,) (Cooke et He, 2010, Fenwick et Bierema, 2008, Marens, 2010, 2013, Martínez Lucio et Stuart, 2011, Preuss et al., 2009). Les entreprises sont ainsi considérées à la fois comme des acteurs économiques et politiques (Scherer & Palazzo, 2007), c'est-à-dire qu'en dehors de leur mandat économique de réaliser des profits, les entreprises sont supposées assumer des responsabilités politiques et agir en entreprises citoyennes, en particulier lorsque l'État est incapable ou peu disposé à le faire (Matten & Crane, 2005).

Cependant, même si la recherche sur l'approche politique de la RSE a pris de l'ampleur ces dernières années dans sa quête de réponses aux défis de la mondialisation (Frynas & Stephens, 2014 ; Scherer & Palazzo, 2007, 2011), elle reste encore limitée, mais l'article de Baek et Kim (2014) aborde des sujets pertinents dans le contexte d'une approche politique de la RSE GRH. Ces deux chercheurs ont en effet, mis au point un modèle de développement des ressources humaines fondé sur les parties prenantes. Ce modèle répond aux objectifs de divers organismes à plusieurs niveaux qui font partie du système social. Ils font apparaître la nécessité d'une théorie sur le GRH pouvant expliquer une application plus large des pratiques de GRH et étendre sa portée verticalement en incluant, par exemple, (les domaines nationaux, communautaires locaux et mondiaux) et horizontalement (environnement, société civile, gouvernement et médias) ou en termes de chaîne de valeur commerciale pour une approche responsable des pratiques de gestion RH.

A cet égard, une question pertinente se pose : qu'entend-on par GRH responsable dans une période où le marché du travail est en pleine mutation ? (Sheehan, De Cieri, Greenwood, & Van Buren, 2014) suggèrent

une externalisation non seulement de la production, mais aussi des fonctions de gestion, Y compris le département RH lui-même, en transférant la responsabilité des pratiques RH à des agences de conseil externes.

Toutefois, des questions se posent quant à l'impact de l'externalisation de la gestion des ressources humaines. Comment HRM pourrait-elle assumer son rôle dans le processus de gestion si la fonction est externalisée ? Comment la RSE peut-elle devenir un mécanisme de substitution pour améliorer les conditions de travail s'il n'y a pas de fonction centralisée dans l'organisation qui prendrait en charge la mise en œuvre des pratiques de RSE liées aux employés ? Ces questions mériteraient donc d'être traitées dans le cadre de travaux empiriques qualitatifs, compte tenu des nombreux défis liés à la GRH auxquels les entreprises sont confrontées, dans la mesure où les systèmes opérationnels et gouvernementaux exercent une forte influence sur les configurations RSE-GRH. Preuss et al (2009) affirment que la RSE fait l'objet de différences nationales et que l'engagement des RH envers la RSE dépend du contexte national ou réglementaire.

Dans cette perspective, la RSE constitue soit un complément à la réglementation lorsque celle-ci est rigoureusement appliquée, soit un substitut à la réglementation lorsque celle-ci est faible ou mal appliquée, selon le régime réglementaire particulier plutôt que le contexte national (Locke et al., 2013). Marens (2010, 2013) soutient que le succès de la RSE découle de sa conception visant à atténuer la syndicalisation et la réglementation du travail.

Enfin, contrairement à la recherche intégrative, la recherche politique sur la RSE-GRH considère que les conflits entre les parties prenantes sont inévitables et souvent difficiles à résoudre. Par ailleurs et par contraste avec les approches instrumentales, la recherche politique privilégie l'intérêt des travailleurs au détriment de la maximisation du profit

### **VIII. Conclusion**

Le domaine de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) présente non seulement un paysage de théories, mais aussi une prolifération d'approches qui sont controversées, complexes et peu claires.: les théories instrumentales qui considèrent l'entreprise comme un simple instrument de création de richesse et dont les activités sociales ne sont qu'un moyen d'obtenir des résultats économiques ; les théories politiques, qui s'intéressent au pouvoir des entreprises dans la société et à l'utilisation responsable de ce pouvoir dans l'arène politique ; les théories intégratives sur la RSE et la GRH soulignent que l'entreprise doit se concentrer sur la satisfaction des demandes sociales ; et les théories éthiques, basées sur les responsabilités éthiques des entreprises envers la société.

Nous nous sommes inspirés des travaux de Christian Voegtlin et Michelle Greenwood (2016) pour examiner de façon systématique la relation entre deux concepts très divers et controversés : la RSE et GRH. Ce qui motivait notre démarche, c'était l'augmentation marquée de la recherche reliant ces deux constructions sans qu'il y ait une conceptualisation et une construction théorique manifestes.

Cette étude a mis en lumière des détails importants sur les différents arguments et perspectives utilisés, ce qui justifie en soi une étude plus approfondie sur ce sujet afin de progresser vers notre objectif de conceptualisation globale de la RSE GRH, que nous entendons développer dans notre thèse de doctorat en cours de préparation.

En effet, ce sujet est d'autant plus d'actualité puisque la conceptualisation de la RSE GRH est une piste de réflexion prometteuse tant pour les développements théoriques que pratiques de la RSE et la GRH. Paradoxalement, le virage stratégique de la GRH s'est traduit par un changement de discipline qui se démarque des intérêts des intervenants externes. Toutefois, les besoins des employés et du marché du travail témoignent d'une évolution vers la prise en compte des parties prenantes internes. Ils'agit de mieux développer les notions de travailleurs en tant que parties prenantes, la nature de leurs intérêts et de leur engagement avec l'organisation et leur rôle particulier en tant que membres et représentants de l'entreprise.

Nous ne prétendons pas que cette étude saisit le comportement de tous les employeurs et de toutes les entreprises en matière de RSE et sa relation avec la GRH, ce qui explique la nécessité d'une analyse conceptuelle pour cartographier le territoire, explorer des voies encore inexplorées et mettre en évidence la relation entre la RSE et la GRH. Ainsi, notre travail consiste notamment à créer des espaces de dialogue et de collaboration entre des perspectives multiples.

### **Bibliographie**

- [1]. AGUILERA, R. V., RUPP, D. E., WILLIAMS, C. A., & GANAPATHI, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 32(3): 836-863
- [2]. BAKKER, R. M. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12, 466-486.
- [3]. BAEK, P. & KIM, N. (2014). Exploring a theoretical foundation for HRD in society: toward a model of stakeholder-based HRD. *Human Resource Development International*, 1-15.
- [4]. BEAUPRE D. ET AL. (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de Psychologie*, vol.14. n°33, p. 79-140

- [5]. **BECKER, W. S., CARBO, J. A., & LANGELLA, I. M. (2010)**. Beyond self-interest: Integrating socialresponsibility and supply chain management with human resource development. *Human Resource Development Review*, 9, 144-168
- [6]. **BECKER, W. S. (2011)**. Are You Leading a Socially Responsible and Sustainable Human Resource Function? *People & Strategy*, 34, 18-23.
- [7]. **BHATTACHARYA, C. B., SEN, S., & KORSCHUN, D. (2008)**. Using corporate social responsibility to win the war for talent. *Sloan Management Review*, 49, 37-44.
- [8]. **BOESSO, G. & MICHELON, G. (2010)**. The effects of stakeholder prioritization on corporate financial performance: An empirical investigation. *International Journal of Management*, 27, 470-496.
- [9]. **BORTER S.,EHRWEIN C., NIHAN ET ROSSIM. (2011)**, « Vers un modèle de GRH durable ». XXII congrès de l'AGRH à Marrakech, du 26 au 28 octobre 2011
- [10]. **BRAMMER, S., MILLINGTON, A., & RAYTON, B. (2007)**. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 1701-1719.
- [11]. **BRAMMER, S., HOEJMOSE, S., & MILLINGTON, A. (2010)**. Managing sustainable global supplychains: A systematic review of the body of knowledge. *Network for Business Sustainability*
- [12]. **BROWN, K. A. (1996)**. Workplace safety: A call for research. *Journal of Operations Management*, 14, 157-171
- [13]. **CALIGIURI P., MENCIN A., JIANG K. (2013)**, « Win-win-win: The influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units », *Personnel Psychology*, 2013, vol. 66, no 4, p. 825-860.
- [14]. **CALISTI, B., & KAROLEWICZ, F. (2005)**. RH et développement durable. Éditions d'Organisation
- [15]. **COMBES, M., (2005)**. Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises (la RSE) ? *La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel*. *Revue management et avenir*, 2005, 4, N°6, pp. 131-145
- [16]. **COOKE, F. L. & HE, Q. L. (2010)**. Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 16, 355-376.
- [17]. **CORTINI, M. (2009)**. New horizons in CSP and employee/employer relationship: Challenges and risks of corporate weblogs. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 21, 291-303.
- [18]. **DAVIES, I. A. & CRANE, A. (2010)**. Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics: A European Review*, 19, 126-139.
- [19]. **DAVISTER C. ET COMEAU Y. (2008)**, « La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation socialement responsable ». *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XIV, p. 203-223.
- [20]. **DE BUSSY, N. M. & SUPRAWAN, L. (2012)**. Most valuable stakeholders: The impact of employee orientation on corporate financial performance. *Public Relations Review*, 38, 280-287.
- [21]. **DE ROECK, K., EL AKREMI, A., & SWAEN, V. (2013)**. The impact of CSR on employees' attitudes: Building an integrative framework through the lens of SIT (No. Louvain School of Management (2013/10)). Louvain School of Management.
- [22]. **DIETRICH, A. (2010)**, « L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi? ». *Revue de l'organisation responsable*, vol.5, n°1, p.30-38.
- [23]. **DUTTON, J. E., DUKERICH, J. M., & HARQUAIL, C. V. 1994**. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2): 239-263
- [24]. **EDWARDS, T. & KURUVILLA, S. (2005)**. International HRM: National business systems, organizational politics and the international division of labour in MNCs. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1-21
- [25]. **EL GHOUL, S., GUEDHAMI, O., KWOK, C. C. Y., & MISHRA, D. R. (2011)**. Does corporate socialresponsibility affect the cost of capital? *Journal of Banking & Finance*, 35, 2388-2406.
- [26]. **EVANS R., DAVIS W., FRINK D., (2011)** « An Examination of Employee Reactions to Perceived Corporate Citizenship », *Journal of Applied Social Psychology*, 2011, vol. 41, no 4, p. 938-964.
- [27]. **FENWICK, T. & BIEREMA, L. (2008)**. Corporate social responsibility: Issues for human resource development professionals. *International Journal of Training & Development*, 12, 24-35
- [28]. **FOX, A. (1974)**. *Beyond contract: Work, power and trust relations*. London: Faber
- [29]. **FRIMOUSSE S. (2010)**, « Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc », *Management & Avenir*, Vol. 2, n° 32, p. 14-35.
- [30]. **FRYNAS, J.-Ö. G. & STEPHENS, S. (2014)**. Political corporate social responsibility: Reviewing theories and setting new agendas. *International Journal of Management Reviews*, online first.
- [31]. **GARAND, D. J. (1992)**. Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME): une synthèse de la documentation empirique (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).
- [32]. **GARAVAN, T. N. & MCGUIRE, D. (2010)**. Human resource development and society: Human resource developments role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12, 487-507
- [33]. **GARRIGA, E. & MELÉ, D. (2004)**. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- [34]. **GIULIANO ROMINA, (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*, 2012/4 (n° 309), p. 37-60. DOI: 10.3917/hume.309.0037. URL :<https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2012-4-page-37.htm>
- [35]. **GOND, J. P., IGALENS, J., SWAEN, V., & EL AKREMI, A. (2011)**. The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR-HR interface. *Journal of Business Ethics*, 98, 115-132.
- [36]. **GLAVAS A., PIDERIT S-K.,(2009)**, « How Does Doing Good Matter?: Effects of Corporate Citizenship on Employees », *Journal of Corporate Citizenship*, 2009, no 36. 51-70.

- [37]. **GULLY, S. M., PHILLIPS, J. M., CASTELLANO, W. G., HAN, K., & KIM, A. (2013)**. A mediated moderation model of recruiting socially and environmentally responsible job applicants. *Personnel Psychology*, 66, 935-973.
- [38]. **HANSEN D., DUNFORD B., BOSS A., BOSS W., ANGERMEIER I., (2011)** « Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective », *Journal of Business Ethics*, 2011, vol. 102, no 1, p. 29-45.
- [39]. **JIN-WOO, K. (2010)**. Assessing the long-term financial performance of ethical companies. *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, 18, 199-208
- [40]. **JONES, D. A. (2010)**. Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4): 857-878
- [41]. **JONES, T. M. & FELPS, W. (2013)**. Shareholder wealth maximization and social welfare: A utilitarian critique. *Business Ethics Quarterly*, 23, 207-238.
- [42]. **KAROLEWICZ F. (2011)**, « Comment mettre en place une GRH durable », *Peoplesphere*, n° 156, octobre 2011.
- [43]. **KIM, H. R., LEE, M., LEE, H. T., & KIM, N. M. (2010)**. Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95, 557-569.
- [44]. **LEE E-MI, PARK S-Y., LEE H-J. (2013)**, « Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences », *Journal of Business Research*, 2013, vol. 66, no 10, p. 1716-1724.
- [45]. **LEHMANN, M., TOH, L., CHRISTENSEN, P., & RUFEL, M. (2010)**. Responsible leadership? Development of CSR at danfoss, Denmark. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 17, 153-168
- [46]. **LOCKE, R. M., RISSING, B. A., & PAL, T. (2013)**. Complements or substitutes? Private codes, state regulation and the enforcement of labour standards in global supply chains. *British Journal of Industrial Relations*, 51, 519-552
- [47]. **LOUART, P.; BOURNOIS F. et LIVIAN Y.F. (1993)** Les champs de tensions en GRH. In: BRABET J. (éd.), *Repenser la GRH ?*. Economica.
- [48]. **MARENS, R. (2010)**. Destroying the village to save it: corporate social responsibility, labour relations, and the rise and fall of American hegemony. *Organization*, 17, 743-766
- [49]. **MARENS, R. (2013)**. What comes around: the early 20th century American roots of legitimating corporate social responsibility. *Organization*, 20, 454-476.
- [50]. **MARTIN, D. (1998)** Globalisation et périmètre pertinent de GRH : l'incidence des relations interfirmes sur l'organisation du travail et les pratiques de rémunération. In : *La GRH éclatée*, 9ème congrès de l'AGRH.
- [51]. **MARTINEZ LUCIO, M. & STUART, M. (2011)**. The state, public policy and the renewal of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 3661-3671.
- [52]. **MARTORY B. ET CROZET, D. (2005)**, *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, 6ème édition. Paris : Dunod
- [53]. **MCWILLIAMS, A., & SIEGEL, D. (2001)**. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127
- [54]. **MATTEN, D. & CRANE, A. (2005)**. Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30, 166-179.
- [55]. **MIRVIS, P. (2012)**. Employee engagement and CSR: Transactional, relational, and developmental approaches. *California Management Review*, 54, 93-117.
- [56]. **MORGESON, F. P., AGUINIS, H., WALDMAN, D. A., & SIEGEL, D. S. (2013)**. Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future. *Personnel Psychology*, 66, 805-824
- [57]. **NOLAND, J. & PHILLIPS, R. (2010)**. Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 12, 39-49.
- [58]. **O'DONOHUE, W. & NELSON, L. (2009)**. The role of ethical values in an expanded psychological contract. *Journal of Business Ethics*, 90, 251-263.
- [59]. **PLESS, N. M., MAAK, T., & STAHL, G. K. (2012)**. Promoting corporate social responsibility and sustainable development through management development: What can be learned from international service learning programs? *Human Resource Management*, 51, 873-903
- [60]. **PREUSS, L., HAUNSCHILD, A., & MATTEN, D. (2009)**. The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 953-973
- [61]. **RYAN, A. M., WESSEL, J. L. (2015)**. Implications of a changing workforce and workplace for justice perceptions and expectations. *Human Resource Management Review*, 25, 162-175.
- [62]. **RAYTON, B. A., BRAMMER, S. J., & MILLINGTON, A. I. (2015)**. Corporate social performance and the psychological contract. *Group & Organization Management*, 40, 353-377.
- [63]. **RIORDAN, C., GATEWOOD, R., & BILL, J. (1997)**. Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4): 401-412.
- [64]. **ROUSSEAU, D. M. (1995)**. *Psychological contracts in organizations*. London: Sage.
- [65]. **RUPP, D. E., GANAPATHI, J., AGUILERA, R. V., & WILLIAMS, C. A. (2006)**. Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 537-543.
- [66]. **RUPP, D.E. (2011)**, 'An Employee-Centered Model of Organizational Justice and Social Responsibility,' *Organizational Psychology Review*, 1, 72-94.
- [67]. **RUPP, D. E., SHAO, R., THORNTON, M. A., & SKARLICKI, D. P. (2013)**. Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66, 895-933.
- [68]. **SAHRAOUI D. & LOUITRI A. (2014)**, « Contexte et contextualisation dans les recherches en Management au Maroc », *Revue Marocaine des Sciences de Management*, n°3, p. 85-100.
- [69]. **SCHERER, A. G. & PALAZZO, G. (2007)**. Toward a political conception of corporate social responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32, 1096-1120.
- [70]. **SHEN, J. (2011)**. Developing the concept of socially responsible international human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1351-1363.

- [71]. **SHEN, J., AND JIUHUA ZHU, C.J. (2011)**, 'Effects of Socially Responsible Human Resource Management on Employee Organizational Commitment,' *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 3020–3035.
- [72]. **SHEN J., BENSON J., (2016)**, « When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior », *Journal of Management*, 2016, vol. 42, no 6, p. 1723-1746
- [73]. **SCHERER, A. G. & PALAZZO, G. (2007)**. Toward a political conception of corporate social responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32, 1096-1120.
- [74]. **SCHERER, A. G. & PALAZZO, G. (2011)**. The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48, 899-931
- [75]. **SHEEHAN, C., DE CIERI, H., GREENWOOD, M., & VAN BUREN, H. J. (2014)**. HR professional role tensions: Perceptions and responses of the top management team. *Human Resource Management*, 53, 115-130.
- [76]. **SIEGEL, D. S., & VITALIANO, D. F. (2007)**. An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 773-792.
- [77]. **STONE, D. L., DEADRICK, D. L. (2015)**. Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25, 139-145.
- [78]. **THOMPSON, J. A. & BUNDERSON, J. S. (2003)**. Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28, 571-586.
- [79]. **TRANFIELD, D., DENYER, D., & SMART, P. (2003)**. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207-222.
- [80]. **TURKER, D. (2009A)**. Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411-427
- [81]. **TYMON, W. G., STUMPF, S. A., & DOH, J. P. (2010)**. Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45, 109-121.
- [82]. **VLACHOS, P. A., TSAMAKOS, A., VRECHOPOULOS, A. P., & AVRAMIDIS, P. K. (2009)**. Corporate social responsibility: attributions, loyalty, and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 170-180.
- [83]. **VLACHOS, P.A., PANAGOPOULOS, N. G., & RAPP, A. (2014)**. Employee judgments of and behaviors towards corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. *Journal of Organizational Behavior*, in press.
- [84]. **VOEGLIN, C., GREENWOOD, M. (2016)**; Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, Elsevier, 2016, 26, pp.181 - 197. [ff10.1016/j.hrmr.2015.12.003ff](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003). [ffhal-01481479ff](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003ff)

Dr, Moufdi RIANI. "Responsabilité Sociale Des Entreprises Et Gestion Des Ressources Humaines : Pour Une Gestion Durable Des Entreprises." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(9), 2020, pp. 22-35.