

# RSE et GRH : vers une redéfinition de la fonction RH - cas du groupe OCP-

Ibtissame Lakhilili, Hicham Ketatni

Faculté polydisciplinaire de Khouribga (FPK), OCP (Office Chérifienne des Phosphates) - Maroc

Université sultane My Slimane- Maroc

[lakhililiibtissame80@gmail.com](mailto:lakhililiibtissame80@gmail.com)

[hichamketatni.83@gmail.com](mailto:hichamketatni.83@gmail.com)

**Résumé** — Il est en effet reconnu que la tendance vers la responsabilité sociale des entreprises ne peut devenir pérenne qu'avec l'implication de toutes les composantes de l'organisation spécialement la GRH. Ce constat paraît évident au regard du rôle et de la place qu'occupe cette fonction dans les entreprises.

De ce fait, nous nous sommes intéressés à la question suivante : dans quelles mesures les pratiques de la RSE peuvent-elles contribuer au renouvellement de la gestion des ressources humaines dans les grandes entreprises marocaines telles que l'OCP ? Plusieurs travaux antérieurs nous ont également permis de nous interroger sur le caractère tangible, mesurable et engageant des politiques dites socialement responsables. Nous souhaitons donc, à travers ce travail, confronter les discours à la réalité des pratiques dans les entreprises marocaines à travers une étude de cas concernant le Groupe OCP sous forme d'un questionnaire qui a comme objectif d'explorer le niveau de conscience chez les collaborateurs en matière de la RSE et de la GRH socialement Responsable.

**Mots clés** — Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) - Gestion des Ressources Humaines (GRH) - GRH Socialement Responsable (GRHSR)-

## I. INTRODUCTION

Ces dernières années, les liens entre la gestion des ressources humaines (GRH) et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) sont devenus très étroits. Certaines pratiques des RH qui touchent les domaines classiques de la GRH intègrent de plus en plus les piliers du développement durable projetant la mise en place des soubassements d'une GRH « socialement responsable ».

Mais, les chercheurs académiques et les professionnels du domaine n'ont pas pu lier d'une manière systématique la GRH et RSE (Beaupré et al., 2008). Pourtant, plusieurs études ont cherché à regrouper les différentes pratiques de RSE dans le domaine des RH. Ainsi, quatre catégories de pratique ont été identifiées (Fuentes-Garcia et al., 2008) :

- ✚ Les pratiques relatives aux respects des droits humains au travail ;
- ✚ Les mesures ayant pour but d'améliorer la qualité de vie au travail et d'assurer l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle ;
- ✚ Les pratiques en faveur des salariés des sous-traitants ;
- ✚ Les mesures visant d'atténuer les effets négatifs des restructurations subies par les salariés.

L'intégration des pratiques RSE dans le domaine de la GRH amène certains auteurs à parler de la « gestion responsable des ressources humaines » ou « responsabilité sociale » de l'entreprise envers ses employés en intégrant les attentes de leurs salariés et les enjeux les concernant (Ramboarisata et al., 2008). Il s'agit d'« un ensemble cohérent de pratiques de

gestion des ressources humaines [...] favorisent l'accomplissement des employés et suscitent leur engagement; et actualisent ces dimensions au cours d'une relation d'emploi durable... » (Beaupré et al, 2008).

Plusieurs chercheurs s'intéressent dans leurs études à la seule performance économique en considérant la dimension sociale comme secondaire (Walsh et al., 2003). Le développement de la littérature sur la RSE et le développement durable, au cours de ces dernières années, démontre un regain d'intérêt des chercheurs vers l'analyse et l'explication de la performance globale (Berger-Douce, 2012, 2014, 2015).

Pour Dauten (1985) : « l'intérêt général doit être fondamental dans une telle philosophie, mais une considération juste doit être portée aux intérêts légitimes du capital et travail »<sup>1</sup>. Pourtant, après plus d'un demi-siècle, l'atteinte des objectifs sociaux est loin d'être réalisée avec un regain d'intérêt pour ceux-ci.

Ainsi, nous cherchons à analyser comment l'intégration des pratiques de la RSE en faveur du développement durable peut contribuer au renouvellement de la GRH du point de vue des idées en lui permettant, bien entendu, de repenser sa conceptualisation. Du point de vue des pratiques, l'incorporation de la vision des attentes des salariés et globalement les attentes des parties prenantes, favorise la mise en œuvre des nouveaux mécanismes de gestion des RH dépassant ainsi sa fonction instrumentale afin de servir l'intérêt de l'entreprise.

Comment intégrer des pratiques de la RSE à la stratégie des RH de l'entreprise afin de favoriser sa performance et son développement durable ? C'est l'objet de notre recherche où nous nous intéressons à éclairer les relations entre la GRH et RSE.

Ce travail présente une analyse des liens entre la GRH et la RSE basée sur la question du conflit de la relation d'emploi (conflits d'intérêt entre travail et capital) sous l'angle de laborproblems et les moyens de résoudre ces problèmes. Ainsi, notre texte se décline en 2 parties. La 1ère expose le lien entre RSE et laborproblems en détaillant la relation réciproque de la GRH et la RSE à travers le concept de GRH socialement responsable (GRHSR). La 2ème présente et analyse la perception des collaborateurs du groupe OCP envers la RSE et GRHSR.

## II. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA RSE ET DE LA GRH

<sup>1</sup> Dubrion B, (2010), « Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens », Management & Avenir 9 (n° 39), p. 31-51.

L'analyse de la relation entre la GRH et la RSE s'appuie sur la grille institutionnaliste<sup>2</sup> en faisant référence aux conflits d'intérêt existant entre les membres de l'entreprise dans le cadre de la relation du capital au travail (Dubrion, 2010) à travers l'étude des laborproblems d'Adams et Sumner (1905). Les réflexions de ces auteurs étaient liées à l'opposition d'intérêt entre le capital et le travail en posant la problématique des conflits d'intérêt entre les membres de la relation d'emploi.

#### A. RSE et laborproblems : genèse d'une philosophie

Dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, les débats se sont portés sur les modalités d'encadrement de la relation d'emploi par les auteurs du courant institutionnaliste américain. Ce courant d'ancien institutionnalisme<sup>3</sup> a été représenté par Thorstein Veblen et John Roger Commons dont les travaux constituent une référence pour situer les complémentarités et oppositions qui existent entre les champs de la GRH et des relations industrielles.

En fait, la prise en considération de la responsabilité sociale des entreprises est antérieure aux années 1950 (travail séminal sur la RSE en 1953 de Bowen<sup>4</sup>). A partir de la fin des années 1880 jusqu'à la fin des années 1920, plusieurs grands patrons américains ont proposé de prendre en considération l'intérêt général dans la gestion des affaires économiques (Heald, 1961). Donc, durant cette période, l'idée de responsabilité sociale des entreprises envers les salariés s'est développée. Cette idée était largement avancée par l'économie critique dite institutionnaliste qui s'intéressait à l'étude de la relation d'emploi et participait ainsi aux origines du concept de RSE (Pasquero, 2005).

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, J.M.Clark (1916) constate un déplacement de la responsabilité individuelle étroite vers un sens de solidarité et de prise en compte des intérêts des autres en soulignant le passage de la « responsabilité personnelle » vers la « responsabilité sociale ». Ceci était contraire aux thèses libérales du laissez-faire qui ont dominé le 19<sup>ème</sup> siècle. Ces thèses ont véhiculé l'idée que l'impact de l'échange marchand entre deux individus sur la société est minime ou inexistant.

Pour Clark (1916), ces idées ont abouti à une véritable « économie de l'irresponsabilité ». Il a cherché à analyser les changements en cours en s'interrogeant sur les compétences de l'État, par l'utilisation des règles de droit, à réguler le fonctionnement des entreprises qui font prévaloir leurs intérêts propres aux dépens de la société.

De plus, la notion de RSE selon Clark et les nombreux auteurs de l'époque reste principalement limitée à la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis des salariés. Donc, cette notion est éminemment restrictive que celle dominante dans le paysage économique actuel.

L'ensemble des travaux des auteurs du courant institutionnaliste s'est intéressé au niveau sociétal interne des entreprises en matière de RSE (accident de travail, retraite, chômage, pratique de gestion des salariés, pratiques d'embauche, de rémunération, sanction, licenciement) (Dubrion, 2010). Ainsi, Clark constate que l'ensemble des actions sont menées par des spécialistes qui doivent traiter

avec des syndicats pour appuyer et légitimer leur décision de gestion. Les travaux du courant institutionnaliste des laborproblems (Barns, 1886) constituent la genèse de la RSE à l'égard des salariés.

Dans le monde universitaire, l'étude des laborproblems est liée à l'hypothèse d'existence de conflit entre capital et travail et l'enjeu étant de résoudre ce conflit d'intérêt entre employés et employeurs tout en améliorant les conditions de travail des salariés. La source de laborproblems est liée à trois institutions :

- ✚ Le système salarial : chaque salarié est un marchand de ses compétences ;
- ✚ Le système de manufacture (factory system) : responsabilité directe en ce qui concerne le développement des laborproblems.
- ✚ La permanence et l'invariabilité du statut de salarié.

La question de RSE a été abordée par les auteurs de laborproblems sous l'angle de la responsabilité des entreprises vis-à-vis des salariés sans spécifier les diverses dimensions contemporaines. Les entreprises sont considérées comme étant le lieu de naissance des laborproblems. Donc, leur responsabilité dans le traitement des travailleurs est pleinement posée.

Adams et Sumner (1905) ont identifié quatre catégories de laborproblems :

- ✚ Problème de travail des femmes et des discriminations rencontrées ; travail des enfants.
- ✚ Problème de la discrimination au travail des personnes immigrées ;
- ✚ Problème de l'exploitation (sweating system) de la main d'œuvre ;
- ✚ Problème de la précarité de l'emploi et du chômage.

Ces problèmes sont très proches des thèmes soulevés par les pratiques de la GRH responsable (Dubrion, 2010). La recherche de solution pour les laborproblems a fait l'objet de nombreux débats. Vers les années 1920, un consensus s'est établi au tour de trois catégories de solution (Kaufman, 2000) :

- ✚ Défendre la nécessité du syndicalisme et de la négociation collective des salariés pour défendre leurs salaires et conditions de travail ;
- ✚ Défendre l'idée que l'État doit intervenir par le biais des lois pour protéger les travailleurs et instaurer le système de protection sociale ;
- ✚ Évacuer l'importance donnée aux syndicats et à l'État par une valorisation du rôle de l'employeur à mettre en place des règles spécifiques de gestion des salariés et de méthode de travail.

Cette dernière approche a permis la constitution du service administration du personnel jusqu'à l'apparition académique de la GRH en tant que discipline autonome. Les solutions des laborproblems opposent les « internalistes <sup>5</sup> » et les « externalistes <sup>6</sup> » (Kaufman, 1993). Pour les premiers, les solutions efficaces correspondent à celles qui sont œuvrées en interne par les membres de l'entreprise sans intervention d'un tiers.

A l'époque, les praticiens ont considéré que la mise en place des méthodes de gestion du personnel dès le début du 20<sup>ème</sup> siècle est le moyen efficace pour résoudre les laborproblems par la création d'une unité d'intérêt entre travailleurs et

<sup>2</sup> Par référence à un groupe d'auteur américain du début de 20<sup>ème</sup> siècle.

<sup>3</sup> Par opposition au néo-institutionnalisme suite aux travaux de Williamson, de Meyer et Royan.

<sup>4</sup> Social responsibilities of the Business man.

<sup>5</sup> Personnel management school : praticien de l'entreprise, consultants et ingénieurs.

<sup>6</sup> Institutional labor economics school.

employeurs. Ils rejettent l'intervention de l'État et la négociation collective. Pour ces praticiens, la conciliation entre intérêts du capital et travail semble possible dès l'application de bonne pratique de gestion.

Pour les externalistes, les solutions aux laborproblems n'est possible qu'avec un appui de l'extérieur qui se manifeste par une intervention de l'État. Pour eux, les employeurs détiennent un pouvoir sur les employés et donc l'objectif de l'instauration des syndicats et de la loi consiste à rééquilibrer la relation d'emploi. Ainsi, la solution réside dans le remplacement des « rules by men » par des mécanismes de « rules of law » (Kaufman, 2003). Cette position des externalistes ne signifie pas leur opposition aux solutions managériales.

Ainsi, le débat sur les solutions de laborproblems constitue le cadre théorique pour expliquer le développement de la pratique des RH « socialement responsable ». De ce fait, le développement des pratiques de la RSE à l'égard des salariés rentre dans l'optique stratégique « gagnant-gagnant » pour l'employeur et l'employé en affirmant que la recherche de la maximisation de la richesse de l'actionnaire n'est pas contradictoire avec la satisfaction des besoins des partenaires surtout les salariés.

Pour certains dirigeants d'entreprises, le conflit d'intérêt entre capital et travail doit se focaliser sur l'économique par rapport au social dans un premier temps pour assurer la viabilité de l'entreprise (Barthélémy et Douënel, 2008). Par la suite, les politiques de RSE vont permettre de réconcilier les différentes dimensions du développement durable.

En fait, le personnel passe la plupart de son temps dans l'entreprise. Il s'avère légitime de fixer comme mission l'épanouissement du personnel dans l'entreprise dont la réalisation devient possible grâce aux pratiques de RSE.

Les études menées sur la RSE n'ont pas permis de montrer l'impact effectif des politiques de RH responsable sur la performance économique des firmes comme c'est le cas de la causale positive entre « la corporate social performance » et la « financial performance » (Gond et Igalens, 2008). Les diverses études ont développé et analysé les impacts des critères sociaux et environnementaux au détriment des critères des RH de manière spécifique.

Ainsi, les pratiques des RSE dans le domaine de la GRH peuvent être utilisées comme un moyen pour atténuer l'opposition d'intérêt entre le travail et le capital dont l'analyse doit être menée par prudence. En plus, ces pratiques permettent de renouveler les pratiques de la GRH afin d'atteindre le but ultime de nos jours à savoir le développement durable.

Comme déjà cité plus haut, la résolution des laborproblems oppose les internalistes aux externalistes. Mais, les évolutions actuelles dans un contexte de mondialisation et la montée en puissance d'acteurs (organisations non gouvernementales, ONG) ayant la capacité d'influencer fortement le comportement des consommateurs (nouveaux mouvements sociaux) grâce aux actions médiatiques à amener les entreprises à modifier certaines pratiques par l'intégration de la RSE (Gendron, 2006).

### *B. RSE et GRH : relation réciproque*

Les chemins de la GRH et de la RSE s'entrecroisent sur plusieurs points. Le traitement des problèmes de GRH dans une optique RSE n'est pas novateur aux problèmes déjà cités par les auteurs de laborproblems. A l'heure actuelle, les

pratiques de la RSE en domaine de GRH consistent à défendre les solutions internalistes pour les conflits de la relation d'emploi dans un contexte de concurrence mondialisée ayant affaibli les autorités publiques par rapport aux multinationales et des ONG.

La DRH doit être un garant des équilibres sociaux (Scourarnec, 2005). En effet, elle doit convaincre les salariés et les différentes parties prenantes de la pertinence des décisions prises en faisant jouer la communication efficace pour les futures orientations stratégiques de l'entreprise. Cette démarche assure leur intégration dans la prise de décision à travers la délibération collective afin de valoriser le caractère régulateur des pratiques de la RSE en faveur des employés dans une perspective de développement durable.

Selon la norme ISO 26000, la RSE est définie comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- ✚ contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- ✚ prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- ✚ respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;

Et est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »<sup>7</sup>.

En 2011, la communication de la commission européenne définit la RSE comme suit : « La responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et des consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base, ce processus visant :

- ✚ À optimiser la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires/ actionnaires, ainsi que pour les autres parties prenantes et l'ensemble de la société ;
- ✚ À recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer ».

L'analyse de ces définitions montre que les ressources humaines constituent un acteur privilégié pour élaborer et déployer les démarches stratégiques de l'entreprise afin d'atteindre le développement durable.

Les RH occupent une position transversale au sein des entreprises à travers leur mission de stratégie, de mobilisation de changement et de management de la participation du personnel.

Le parcours de l'entreprise vers l'intégration des pratiques de la RSE en faveur de développement durable interpelle le renouvellement et la redéfinition de la GRH socialement responsable.

Ainsi, les pratiques de la RSE sont le reflet du rapport qu'entretient l'entreprise avec la société. Elles sont initiées et

---

<sup>7</sup> Igalens J. (2012), La responsabilité sociale des entreprises : Défis, risques et nouvelles pratiques, Eyrolles, Paris.

scrutées par plusieurs acteurs du domaine politique, social ou économique.

La dimension sociale de la RSE constitue le centre de gravité et se trouve indissociable de la GRH. A l'heure actuelle, les recherches académiques s'interrogent sur la reconfiguration de la GRH pour intégrer les aspects éthiques et la RSE.

Pour Comeau et Davister (2008), la GRH et la RSE sont liées et l'une ne se réduit pas à l'autre. La RSE est le moyen qui permet d'orienter la gestion du personnel dans la direction du bien-être du personnel. De même, la GRH est aussi le levier de développement de la RSE.

Le défi de la GRH est énorme. Elle doit relever le défi de l'acceptation de la RSE pour poursuivre le chemin de l'évolution déjà opéré en dépassant le statut de direction de personnel dans les années 1970. Si non, la GRH va stagner et régresser au sein des entreprises (Igalens, 2011).

Le rôle de la fonction de RH est primordial dans la réussite de la transformation RSE en faveur du développement durable. Ceci nécessite l'engagement durable du personnel et le déploiement de tous les domaines de la GRH (Peretti et Uzan, 2011 ; Imbs et Ramboarison, 2013).

L'intégration des pratiques de RSE entraîne la mise en place de mécanismes permettant d'améliorer les procédures de management (stratégiques, sociales et environnementales). De même, la RSE aboutit à la modification de la nature de la relation entre employés et employeurs nécessitant donc une modification des techniques et des outils de la GRH.

L'engagement de la RSE au sein de l'entreprise implique l'intégration des attentes des parties prenantes dans la démarche stratégique de l'entreprise en associant le personnel au processus de décision outre le processus classique des syndicats. La RSE entraîne donc un relooking des pratiques des RH (Barthe et Belabbes, 2016). Cette action se manifeste par :

- ✚ La mobilisation des employés ayant ressenti le respect et la valorisation ;
- ✚ L'amélioration de l'efficacité des employés tout en diminuant certains coûts de GRH (gestion des conflits sociaux, démotivation, stress...);

Dans une vision de préservation et d'amélioration de la capacité d'une personne à se maintenir dans l'emploi, la formation est prévue comme un moyen permettant de relever le défi de l'employabilité (Dietrich, 2010).

L'employabilité constitue le catalyseur du développement du savoir-faire des entreprises tout en assurant l'exigence sociétale de préservation d'emploi. Le développement des compétences se traduit par un apprentissage au sein des écoles créées en entreprises ou par le recours aux organismes de formation extérieurs. Certains outils (bilan de compétence, l'entretien professionnel, contrat de professionnalisation ...) sont utilisés dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour garantir l'employabilité (Peretti, 2011). L'objectif de la GPEC se décline en :

- ✚ La gestion des compétences ;
- ✚ Traitement des problèmes en amonts pour éviter les licenciements ;
- ✚ Garantir l'employabilité.

Dans le domaine managérial, la diversité et son « business case » (Cox, 1993) signifie une capacité importante d'innovation et de création tout en préservant la variété des profils de l'équipe de travail (Herring, 2009). La gestion

proactive permet d'améliorer la performance de l'entreprise afin de créer de la richesse (Barthe et Falcoz, 2007).

Le développement de l'entreprise est lié aux critères sociaux qui priment parfois sur les critères économiques. Dans ce sens, les entreprises intègrent de plus en plus la dimension environnementale, les pratiques de la gestion du personnel sans oublier la reconnaissance des efforts des salariés dans la démarche de développement de l'entreprise.

Donc, agir d'une manière sociale et responsable, reflète la prise en considération des intérêts et attentes des parties prenantes. La focalisation des pratiques de la RSE sur les aspects internes peut aboutir au renouvellement de la GRH par la mobilisation de la gestion responsable des RH.

La conception européenne de la RSE privilégie les aspects sociaux au détriment des aspects environnementaux (Fraisie et Guerfal-Handa, 2005). On souligne aussi la présence d'une association positive entre la performance sociale et environnementale et la performance globale de l'entreprise à travers la mobilisation de l'innovation responsable dans tous les domaines surtout la gestion interne des employés (Berger Douce, 2015).

Le but des recherches académiques est d'affirmer l'existence de lien positif entre engagement RSE et performance de l'entreprise tout en soulignant la relativité des résultats. Donc, les entreprises sont amenées à intégrer les intérêts publics dans la perspective des enjeux sociétaux pour définir les stratégies par le biais de la conciliation et de la cohérence des actions externes de l'entreprise aux pratiques internes.

Le défi consiste à assurer l'équilibre entre les attentes de toutes les parties prenantes dans une vision de rejet de l'opposition tant avancée entre l'atteinte des objectifs économiques et sociaux. Le changement des modes de gestion, en intégrant l'aspect social comme source de différenciation des entreprises, permet à celle-ci de reprendre le chemin de la performance. Ainsi, la fonction de la direction des RH se déplace vers la direction de la responsabilité sociale (Igalens, 2003).

L'intégration des pratiques de la RSE nécessite le dialogue et l'échange pour faire émerger un modèle social conciliateur entre GRH et RSE. La GRH est amenée à intégrer l'innovation comme source de renouvellement pour s'adapter au nouveau contexte.

De ce fait, la RSE devient un facteur clé de succès pour la direction des RH ayant l'ambition d'attirer des compétences et d'assurer l'employabilité afin d'améliorer la productivité et le moral des salariés tout en améliorant la réputation de l'organisation (Brammer et Pavelin, 2006) et contribuer à la réalisation de la performance élément central pour garantir le développement durable.

Donc, la RSE devient indispensable pour le système de la GRH et fait émerger une nouvelle tendance à la conceptualisation de la GRH socialement responsable afin de contribuer au développement durable des organisations et des communautés. La RSE joue un rôle déterminant dans le renouvellement de la GRH avec l'apparition de la dimension sociale et responsable de la DRH. Mais, quels sont les contours du concept de la GRH socialement responsable ?

### *C. Renouvellement de la GRH : émergence de la GRH socialement responsable*

Notre analyse a présenté les débats concernant les laborproblems au début du 20ème siècle pour soulever le fait que les propos posés se coupent étroitement avec les questionnements posés par la RSE et le développement durable.

Les études des institutionnalistes ont constitué la base de contestation contre les théories économiques classiques qui ont cherché à montrer que l'instauration d'un marché libre du travail pouvait constituer une solution efficace aux conflits entre employés et employeurs. En fait, les institutionnalistes ont cherché à mettre en place les soubassements d'un management qui permet de concilier entre l'atteinte des objectifs économiques et sociaux.

Ainsi, Les changements incessants et imprévisibles de l'environnement obligent les RH à contribuer davantage à la performance globale des entreprises. La RSE et le développement durable constituent les nouveaux enjeux stratégiques des organisations. Toute organisation est confrontée à la réalisation de l'objectif ultime de création de valeurs pour les actionnaires (shareholders) tout en assurant la création de la valeur globale et durable pour les parties prenantes (stakeholders).

La conciliation de l'intérêt particulier et l'intérêt général imposent la combinaison de plusieurs champs d'analyse (économique, juridique, sociologique, éthique). Et dans ce contexte de crises économiques, financières et sanitaires, l'entreprise doit chercher de nouveaux modèles de gestion privilégiant l'inclusion de toutes les parties prenantes pour aboutir à l'entreprise socialement responsable (Barthe et al., 2011 ; Igalens et al., 2009).

Les pratiques socialement responsables sont liées de façon positive à l'implication organisationnelle et à la satisfaction au travail (Closos et Leys, 2011). De plus, le pilier social du développement durable reste prioritaire dans la conception des pratiques de la RSE dans les domaines de la GRH.

L'instauration d'un cadre de travail motivant et satisfaisant devient une nécessité d'autant plus que la relation salarié-entreprise évolue vers la GRH socialement responsable « celle qui, tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la réglementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié. Elle lui offre 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 » (Barthe et Belabbes, 2016).

Les pratiques de la GRH sont mobilisées pour assurer le bien-être, l'employabilité et l'attraction des compétences. La génération actuelle semble très influencée par la problématique de développement durable et d'intégration des pratiques de la RSE modifiant ainsi le rapport d'emploi. Attirer et retenir les compétences nécessite que l'image de l'entreprise soit positive.

La logique de compétence constitue le socle de l'employabilité et de l'équité qui se matérialise par une responsabilisation des salariés vis-à-vis de la performance de l'entreprise. Toutefois le manque d'effectivité peut contribuer à l'accroissement du malaise et de la pression sur les salariés. Donc, une GRH socialement responsable doit interrelier les trois E8 de la RSE (Paradas, 2012).

<sup>8</sup>**Employabilité** : les responsabilités sont partagées entre les salariés, les dirigeants et les acteurs extérieurs pour maintenir l'emploi ; **l'équité** : sentiment de justice dans le traitement de chacun des individus dans les actions de la GRH ; **l'effectivité** : concept déterminant pour favoriser la

La recherche de la durabilité nécessite la réalisation d'un but difficile celui d'aboutir à la satisfaction de toutes les parties prenantes. Pour ce faire, la logique participative semble primordiale pour motiver le personnel et faire évoluer les représentations et les convictions afin de bénéficier de l'apport de visions différentes. Donc, la GRH apparait comme un outil pour intégrer les pratiques de la RSE et en même temps une conséquence de ces pratiques.

L'intégration des pratiques RSE régies par des obligations légales donne la possibilité à la DRH pour formaliser sa politique et ses actions sociales tout en assurant le rôle de communication pour les parties prenantes. La mise en place de ses pratiques favorise la dynamique de l'innovation responsable dans le domaine social.

La RSE permet à l'entreprise de s'élargir au-delà de la dimension économique et permet également à la DRH de reprendre son envol hors les frontières de l'entreprise. La RSE questionne la DRH à élargir son champ d'action vers une responsabilité collective permettant le développement des ressources humaines durable.

La RSE confirme la transformation de la direction de personnel en GRH bridée par le cadre légal pour se lancer dans la fonction d'animation des ressources humaines afin de donner un sens aux liens avec les salariés d'où l'émergence d'une GRH socialement responsable.

Selon Barthe et Belabbes (2016) la GRH socialement responsable « est celle qui, tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la réglementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié ». Pour Thévenet et al. (2009), les principales fonctions RH (recrutement/sélection, gestion de l'emploi et des compétences, rémunérations et avantages sociaux, formation, relations sociales) peuvent être regroupées dans de grands domaines stratégiques :

- Staffing : couvre le recrutement et la sélection, la définition des emplois, la gestion des compétences et des carrières, la simulation des succession plannings, la GPEC, la formation ;
- Compensating : la rémunération ; la prévoyance, la retraite ;
- Motivating : organisation du travail, réponse aux besoins et attentes individuels.

Au Maroc, la RSE est devenue aussi une stratégie menée par certaines entreprises (ONA ; BMCE ; SHELL ; OCP ; ...). Parmi ces entreprises on trouve le Groupe Office Chérifien des Phosphates (OCP) sujet de notre étude. Pour cette entreprise, la RSE est un engagement continu pour agir éthiquement, socialement, légalement et économiquement selon un processus actif afin de créer un changement global et durable. En effet, OCP mène depuis quelques années des politiques et des actions en matière de la RSE.

#### *D. La pratique RSE et GRH socialement responsable au sein du groupe OCP*

L'Office Chérifien des Phosphates est une firme Etatique fondée le 07 août 1920, dans le cadre de l'exploitation de la richesse nationale en phosphate, il est transformé en un groupe nommé le groupe OCP à partir de 1975. Le développement des activités assurées par le groupe OCP s'est propagé dans le

responsabilité sociale et affirme la place des valeurs humaines au cœur du processus économique.

temps et l'espace ; car en commençant par la seule activité initiale qui était l'extraction des phosphates en 1921, le groupe est passé à une autre fonction telle que la commercialisation des produits dérivés du phosphate au niveau international, ainsi qu'il a entamé la fabrication et l'exportation de l'acide phosphorique en 1998. De même il est dénommé groupe, voire l'élargissement continu de son réseau sur le territoire national.

Le groupe OCP, transformé en 2008 en une société anonyme (OCP SA), est l'un de principaux exportateurs de Phosphate brut, d'Acide Phosphorique et d'Engrais Phosphatés dans le monde.

La Gestion des Ressources Humaines au sein d'OCP repose sur la notion fondamentale de Capital Humain, constituée de la base au sommet par les hommes et les femmes que le Groupe recherche, choisit, recrute, développe et promeut. Il s'appuie sur des principes qui garantissent aux collaborateurs OCP des conditions de travail et une qualité de vie optimales. Cette politique est basée sur deux piliers :

- ✚ Une politique de formation initiale et continue (développement des compétences, accompagnement des nouvelles recrues, amélioration des performances, mobilisation de tous autour des valeurs de l'entreprise)
- ✚ Une action sociale d'envergure, basée sur un dialogue social permanent et constructif et l'octroi de prestations sociales.

Le recrutement des collaborateurs OCP s'effectuait la plupart du temps dès la sortie des organismes de formation, à partir de concours écrits et d'entretiens avec des cadres de l'OCP. Les personnes sélectionnées suivaient une formation qui durait de deux mois à un an. Pendant cette période, les formateurs avaient pour mission de faire passer un certain nombre de messages sur l'activité de salarié à l'OCP, sur ses valeurs, le respect de la hiérarchie ou le travail, de manière à ce que chacun sache ce qu'il devait faire dans son travail et quelles étaient les procédures à suivre. Les personnes en formation recevaient une bourse pendant cette période et n'étaient titularisées qu'à la fin de la formation, encore que cette titularisation intervienne dans 95% des cas. Désormais, le système de recrutement a été modifié : un nombre non négligeable de techniciens est recruté sans passer par la formation, ce qui oblige leur hiérarchie à mettre en place cette formation qu'ils n'ont pas reçue, après le recrutement. Quant aux ingénieurs, ils sont directement placés en situation de stage, avec des règles définies au cas par cas. De plus, la loi oblige désormais à réduire le stage d'une année à trois mois, avec la simple possibilité de prolonger le stage de trois mois. En outre, depuis la fin 2008, le collège des directeurs ne se réunit plus devant l'ingénieur pour entendre son rapport. Il lui suffit de le présenter devant la direction du lieu où il travaille.

La GRH organise aussi le mouvement du personnel. On distingue deux types de mouvement : les mutations, les sanctions et les licenciements. En effet, différents types de mutations peuvent intervenir dans la carrière d'un agent :

Les mutations interservices en ce qui concerne les ouvriers du « Fond » mutés au « Jour » et inversement, ou d'une recette à une autre, le passage d'une visite médicale est obligatoire,

Les mutations d'une Division à une autre, d'une Direction à une autre ou d'une zone géographique à une autre : elles peuvent intervenir pour différents motifs : raison de service, avancement, mesure disciplinaire, raison de santé, convenances personnelles, prolongation d'un stage ou reconversion dans d'autres emplois. Ces mutations sont

soumises à des règles particulières et s'accompagnent dans certains cas d'avantages (frais de voyage, déménagement, congés, indemnités...).

La décision de détachement d'un agent du Groupe OCP vers un organisme extérieur est soumise à l'approbation du Directeur Général.

Par rapport aux sanctions et licenciement ; les sanctions applicables aux agents ayant commis une faute, ce sont les dispositions du code du travail et les règles internes en vigueur qui s'appliquent.

Avant de procéder à une sanction supérieure à 4 jours de mise en disponibilité sans solde, le Service du Personnel doit aviser la section compétente de la Commission du Statut et du Personnel. Si la faute est qualifiée de grave, la sanction est immédiatement applicable. Elle peut mener jusqu'au déclassement voire au licenciement. Dans ce dernier cas, le Service du Personnel doit aviser le Chef du Service Régional des Mines dans un délai de huit jours suivant la date de constatation de la faute. Une procédure de licenciement peut également être déclenchée pour inaptitude physique.

La politique salariale du Groupe OCP s'inscrit dans le respect des obligations légales ayant servi à l'élaboration du système de rémunération. Compte tenu de ses activités, de sa taille, du nombre et des différents types de catégories du personnel, le Groupe OCP dispose d'un système de rémunération qui se caractérise par la diversité de ses composantes développées dans un esprit permettant d'assurer l'équité interne et l'incitation à la performance individuelle et collective. Les collaborateurs sont classés en 6 groupes professionnels, chacun se composant de 2 ou 3 niveaux de rémunération. Chaque niveau comprend 6 classes (A à F).

Dans sa globalité, le système de rémunération du Groupe est constitué d'un système de base qui garantit équité, paix sociale et sécurité. A ces 3 piliers de la rémunération du personnel s'ajoute un volet prime et indemnités à caractère social (gratification, avance sur salaires, allocation de congé, allocation naissance...).

Le capital humain est au cœur du rayonnement et du leadership de l'OCP. Pour réussir ces projets et atteindre l'excellence, le Groupe s'appuie sur un nouveau modèle RH, la « Talent Factory OCP ». Le dispositif Talent Factory OCP est constitué de composantes interdépendantes animées par des Comités Carrière, à savoir : le parcours de développement, le recrutement et l'intégration.

Les parcours de développement des employés répondent aux exigences de transversalité et s'appuient sur la mobilité, la formation et l'évaluation de la performance. Des entretiens de développement sont tenus régulièrement entre les managers et leurs équipes. Ceci permet aux hors cadres du Groupe de partager en toute transparence leur auto-évaluation directement avec leurs managers et les Comités de développement de carrière du Groupe.

A travers une offre qui couvre la majorité des métiers du Groupe, l'institut d'Entreprise favorise l'apprentissage individuel et collectif des collaborateurs tout au long de leur carrière et facilite le partage des connaissances, la diffusion des bonnes pratiques et le développement des synergies. Cette offre est co-construite avec les managers et experts et déployée en collaboration avec de grandes institutions à l'échelle internationale. Pour contextualiser ces apprentissages dans le cadre des réalités du Groupe et transférer le savoir-faire d'OCP, l'internalisation des formations est privilégiée via un corps de

Managers Pédagogues Internes. Ces derniers sont mobilisés afin de concevoir des contenus, co-animer ou animer des modules de formation, apporter un témoignage de praticiens, développer et encadrer des études de cas.

A travers les instances représentatives du Personnel et les organisations syndicales, le Groupe entretient un dialogue social permanent avec ses collaborateurs. Au niveau local, le dialogue est assuré via les Commissions du Statut et du Personnel (CSP). Les CSP, composées à parité de représentants de la direction et d'élus du personnel, sont des instances chargées de veiller à l'application du statut et d'examiner les aspirations des salariés.

Le DRH de l'OCP est l'ordonnateur du cadre de vie au travail et le garant du mieux vivre en entreprise. L'importance des enjeux économiques et humains justifie l'intérêt suscité par l'entreprise afin de mener des actions concernant les conditions de travail, la sécurité, la santé et le bien-être au travail. L'entreprise se préoccupe du bien-être de ses salariés pour trois raisons : c'est responsable (dans le cadre de la RSE), c'est nécessaire (dans le cadre de la réglementation) et c'est rentable en termes de productivité.

L'une des priorités du Groupe est de préserver la santé et d'assurer la sécurité de ses collaborateurs. Cette exigence se traduit par un double engagement : gagner la confiance des collaborateurs et des clients grâce à des solutions fiables et efficaces et prévenir les risques professionnels afin d'offrir aux collaborateurs et aux sous-traitants les meilleures conditions de travail. En 2016, le Groupe a poursuivi le déploiement du programme OCP Zéro Accident ainsi que le déploiement des standards opérationnels et des programmes dans la cadre de la SST (santé et sécurité au travail).

La démarche de prévention des risques fait partie intégrante de toutes les initiatives d'amélioration menées par le Groupe. Cette culture de la vigilance a été adoptée par toutes les équipes. Le Groupe assure dans ce cadre des formations régulières et des campagnes de sensibilisation en faveur de l'ensemble de son personnel. Des formations sont également organisées pour les sous-traitants du Groupe afin de les informer des standards de sécurité à respecter sur le terrain.

Le Groupe possède aussi un service de médecine du travail chargé de la santé et de la sécurité au travail. Il a pour mission l'établissement et le maintien d'un milieu de travail sûr, salubre et propre à favoriser une santé physique et mentale optimale en relation avec le travail, la prévention de toute altération de la santé du personnel du fait de leur travail, notamment en surveillant les conditions d'hygiène, de sécurité au travail et les risques de contagion. Ces missions sont réalisées par une surveillance médicale régulière, complétée éventuellement par des examens destinés à préciser l'aptitude des collaborateurs et des agents à occuper leurs postes de travail.

Quant aux actions sur l'environnement du travail, les interventions des services médicaux du travail s'articulent autour de points suivants : d'une part, l'élaboration des études sur les conditions organisationnelles aussi bien d'hygiène générale que d'hygiène du travail, d'autre part, la garantie d'une meilleure adaptation du travail aux aptitudes des collaborateurs. Ainsi que la surveillance des facteurs du milieu du travail et la protection des collaborateurs contre l'ensemble des nuisances.

Selon M. Terrab, PDG OCP (2009) « La stratégie d'OCP a comme finalité de valoriser les ressources de l'entreprise, qui,

au-delà des phosphates, sont son capital humain, à savoir les hommes et les femmes qui y travaillent ».

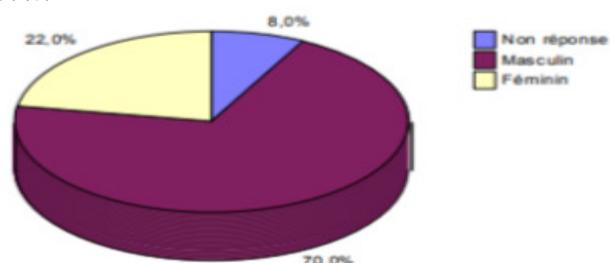
### III. PERCEPTION DES COLLABORATEURS DE L'OCP POUR LA RSE ET LA GRH SOCIALEMENT RESPONSABLE (GRHSR)

Mobiliser, responsabiliser et capitaliser plus fortement sur les ressources du Groupe vers un objectif commun du développement rentable et durable représentent les finalités de la RSE prises en charge par l'OCP.

Afin d'analyser la perception du manager de l'OCP pour la RSE et la GRH socialement responsable, une enquête a été effectuée auprès des collaborateurs du groupe OCP portant sur le niveau de connaissance des pratiques en matière de la RSE et GRHSR. Ainsi, un questionnaire a été élaboré et remis face à face aux collaborateurs. Un total de 100 questionnaires a été rempli, l'enquête est réalisée dans le but de savoir le niveau de connaissance des pratiques en matière de la RSE et GRHSR.

#### A. Caractéristiques de l'échantillon

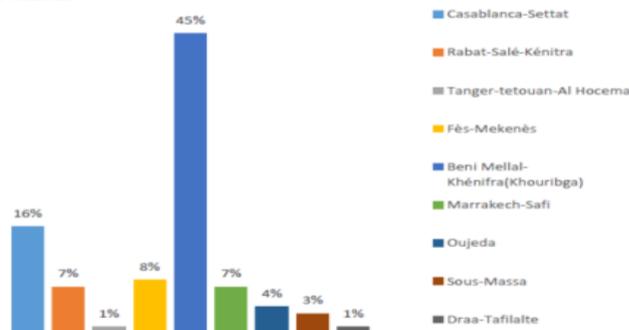
Au niveau des caractéristiques sociodémographiques des répondants, l'échantillon est composé de 70% des hommes et 22% des femmes. Presque la moitié des répondants (45%) relève de la région Beni Mellal-Khénifra lieu de réalisation de l'enquête. La catégorie dominante des collaborateurs participants est la catégorie des jeunes âgés de 25 à 45 ans avec un pourcentage de 71% des répondants. La moitié des participants sont des techniciens, agents de maîtrise et cadres administratifs et qui ont une ancienneté comprise entre 10 et 15 ans dans le groupe. Les collaborateurs qui ont un niveau d'étude BAC+2 sont les plus représentés par un pourcentage de 37%.



Source : Elaboré par nous-même

Graphique 1 : Répartition des collaborateurs par le sexe

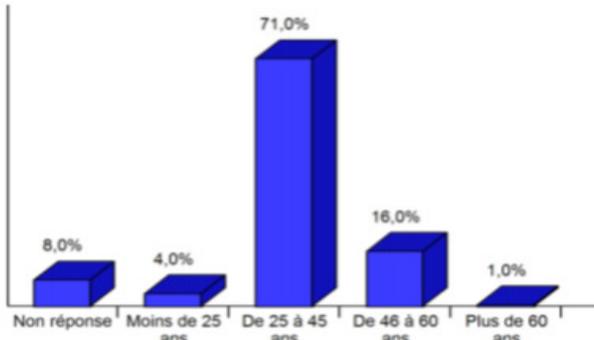
Les résultats illustrés dans ce graphique, montrent que le sexe masculin est dominant par 70% contre 22% du sexe féminin. 8 % des collaborateurs ont refusé de répondre au questionnaire.



Source : Elaboré par nous-même

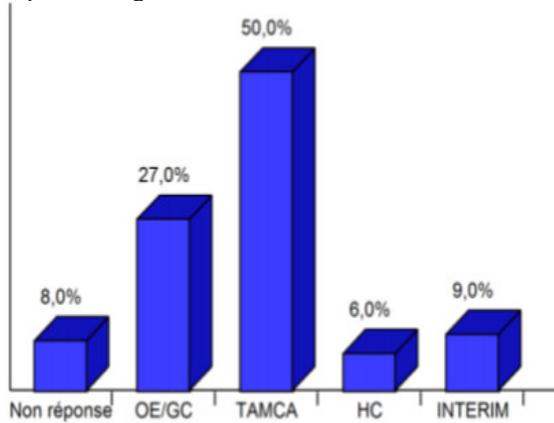
Graphique 2 : Répartition des collaborateurs par régions

Les réponses collectées selon les Régions du Maroc se présentent comme suit : 45% des collaborateurs sont d'origine de la région Beni Mellal-Khénifra, suivie par la région Casablanca-Settat par 16% et Fès-Mekènes par 8%, puis Marrakech-Safi et Rabat-Salé-kénitra par 7%.



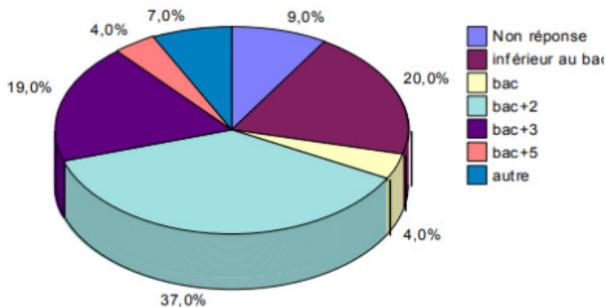
Source : Elaboré par nous-même  
 Graphique 3 : Répartition des collaborateurs par âge

La catégorie dominante des managers participant à cette enquête est la catégorie des jeunes âgés de 25 à 45 ans, avec un pourcentage de 71 %.



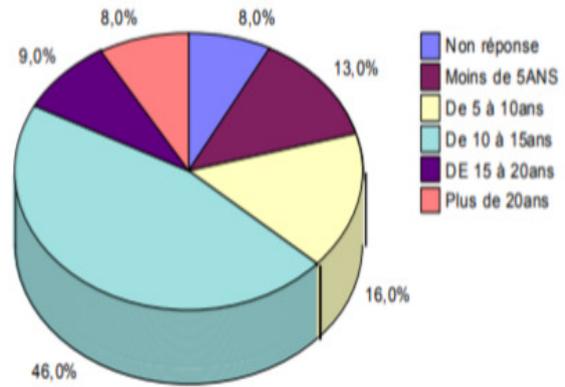
Source : Elaboré par nous-même  
 Graphique 4 : Répartition des collaborateurs par catégorie socio-professionnels

La catégorie socio-professionnelle TAMCA (Techniciens, Agents de Maîtrise et Cadres Administratifs) constitue la catégorie la plus représentée dans ce sondage avec un pourcentage de 50%. En deuxième lieu, les OE/GC (Ouvriers/Grande Catégorie) représentent 27% des réponses.



Source : Elaboré par nous-même  
 Graphique 5 : Répartition des collaborateurs par d'étude

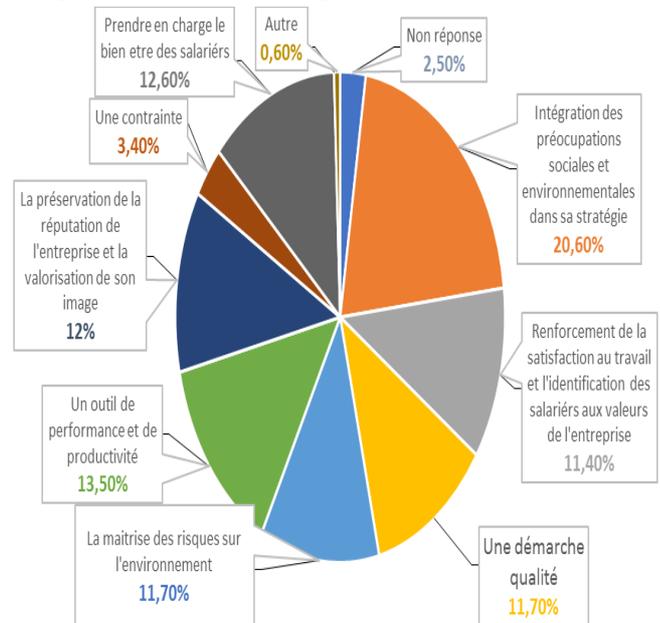
37% des réponses sont issues des collaborateurs qui ont un niveau d'étude BAC+2, 20 % d'entre eux ont un niveau inférieur au Bac et 19% des collaborateurs ont un Bac+3. Le Bac+5 est faiblement représenté (4% seulement).



Source : Elaboré par nous-même  
 Graphique 6 : durée de travail des collaborateurs

La catégorie dominante des collaborateurs est celle qui ont une durée de travail comprise entre 10 et 15 ans avec un pourcentage de 46%, suivie de celle qui ont de 5 à 10 ans (16%) et de moins de 5 ans (13%). La catégorie de 15 à 20 ans et de Plus de 20 ans représentent successivement 9% et 8% des collaborateurs. Selon l'enquête effectuée, 48% des collaborateurs disent qu'ils ont entendu parler de la RSE, par contre 42% ont répondu par non.

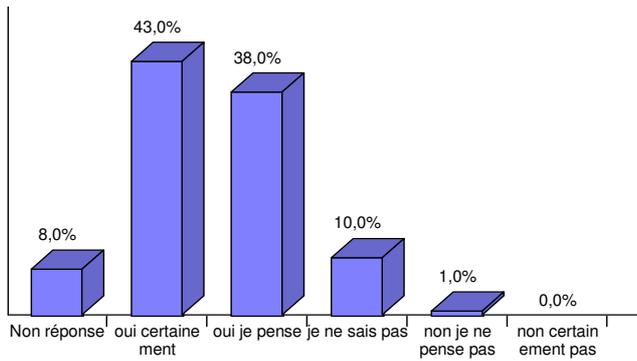
### B. Perception des collaborateurs pour la RSE



Source : Elaboré par nous-même

Graphique 7 : Avis des collaborateurs OCP sur la RSE

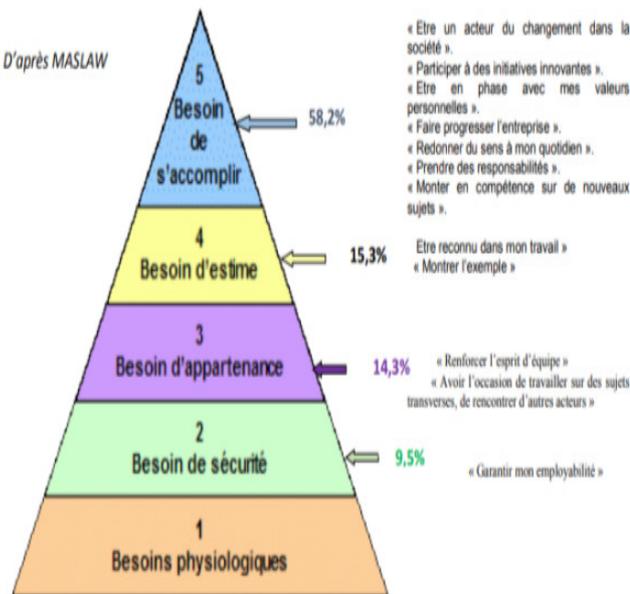
D'après les résultats de l'étude, la RSE est avant tout une intégration sociale et environnementale dans sa stratégie pour 20,60% des collaborateurs. 13,5% des répondants considère la RSE comme un outil de performance et de productivité. La prise en charge du bien être des salariés est l'avis de 12,6% des collaborateurs. La RSE contribue à la préservation de la réputation de l'entreprise et la valorisation de son image (12%). 11,7% des collaborateurs la considère comme un appui à la démarche qualité et la maîtrise des risques sur l'environnement. Le renforcement de la satisfaction au travail et l'identification des salariés aux valeurs de l'entreprise est l'avis de 11,4%. Par contre 3,4% des collaborateurs pensent la RSE en tant que contrainte.



Source : Elaboré par nous-même

Graphique 8 : réalisation des démarches RSE par OCP

Selon l'enquête effectuée, la majorité des collaborateurs interrogés savent que l'OCP réalise des démarches RSE (81%). 28% des collaborateurs disent qu'ils sont partiellement impliqués dans la démarche, 15% sont complètement impliqués et 18% moins impliqués en revanche 20% sont non impliqués et 10% sont neutres ni impliqués ni non impliqués. 73% des collaborateurs souhaitent s'impliquer davantage dans la démarche RSE, contre 7% seulement qui ne veulent pas.



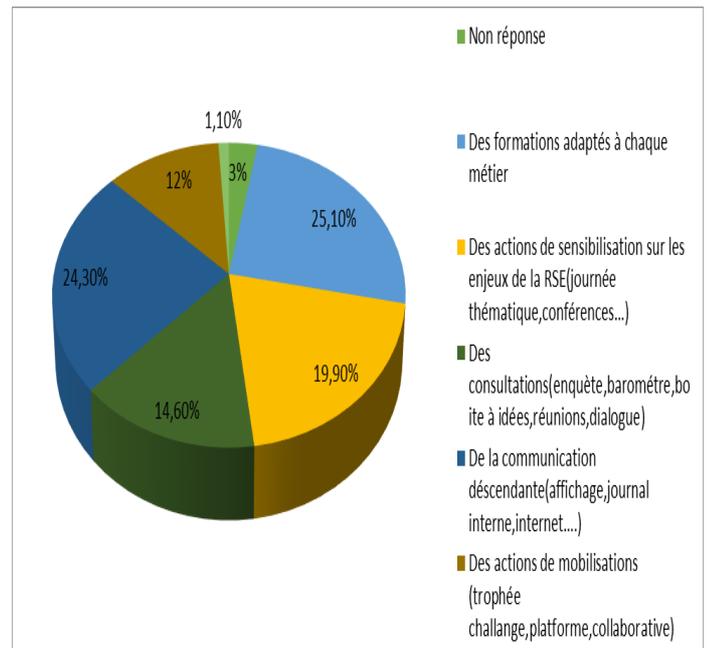
Source : Elaboré par nous-même

Graphique 9 : raisons d'implication dans la démarche RSE et pyramide de Maslow

Les résultats illustrés dans ce graphique, montrent que les raisons de l'implication des collaborateurs coïncident avec le besoin de s'accomplir pour 58,2% des interrogés. Pour 15,3% d'entre eux, le besoin d'estime est le plus important, avec le besoin d'appartenance et le besoin de sécurité sont considérés par 14,3% et 9,5% collaborateurs.

Selon les avis des collaborateurs, l'OCP intègre la RSE presque dans tous les domaines : dans la communication interne (23%), sa communication externe (18,9%), son reporting et ses pratiques de management RH pour 16,2% et 15,2% des collaborateurs et enfin dans ses plans d'action à CMT et ses processus et métiers (11,1%).

Source : Elaboré par nous-même

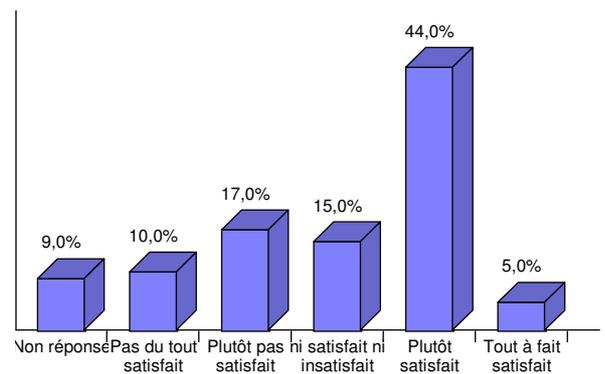


Graphique 10 : moyens d'engagement des collaborateurs dans la démarche RSE

Selon les résultats de l'étude, les moyens les plus efficaces pour faire engager les collaborateurs dans les démarches RSE sont : les formations adaptées à chaque métier par (25,1%), la communication descendante (24,3%), les actions de sensibilisation sur les enjeux de la RSE (19,9%), les consultations pour 14,6% des collaborateurs et les actions de mobilisations en dernier lieu pour 12% d'entre eux. 80% des collaborateurs confirment que la RSE favorise la performance globale de l'entreprise et augmente la productivité.

### C. La Gestion des Ressources Humaines Socialement Responsable et collaborateurs OCP

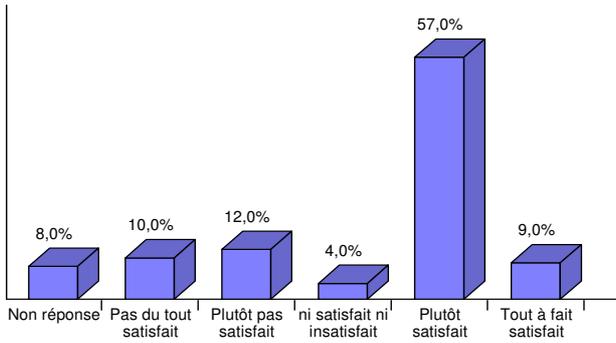
Selon l'enquête effectuée, 35% des répondants considèrent que la politique des RH assure la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle alors que cette conciliation est conditionnée (cela dépend) pour 27%. Par contre 30% estiment qu'il n'y a pas de conciliation.



Source : Elaboré par nous-même

Graphique 11 : Degré de satisfaction des avantages sociaux à l'OCP

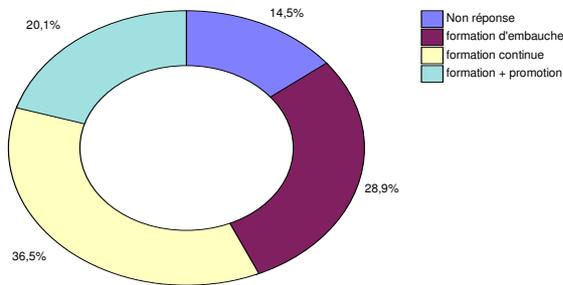
Selon l'enquête effectuée, 49% des collaborateurs sont plutôt satisfaits (44%) ou tout à fait satisfaits (5%) des avantages sociaux offerts au niveau de l'OCP. Par contre 27% ne sont plutôt pas satisfaits (17%) ou pas du tout satisfaits (10%).



Source : Elaboré par nous-même

Graphique 12 : Degré de satisfaction du niveau de rémunération

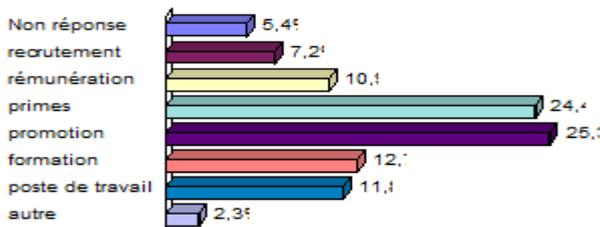
Selon les résultats de l'enquête effectuée, 66% des collaborateurs de l'OCF sont satisfaits du niveau de rémunération ; en revanche 22% sont insatisfaits. 76% des collaborateurs ont bénéficié de formation durant leurs carrières de travail.



Source : Elaboré par nous-même

Graphique 13 : Type de formation des collaborateurs

La formation la plus dominante est la formation continue (36,5%), suivie de la formation d'embauche avec un pourcentage de 28,9% et enfin la formation + promotion (20,1%). Pour 75 % des répondants, la formation est un levier important en faveur de la qualité du travail (très importante pour 50% et assez importante pour 25%). Par contre 5% d'entre eux la considère comme peu importante avec un taux de non réponses de 20%.

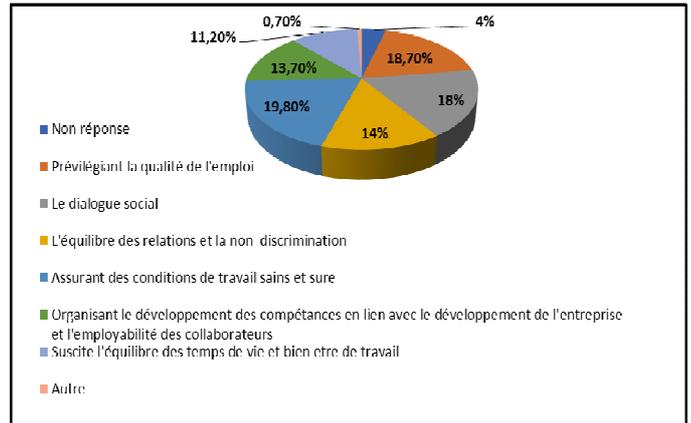


Source : Elaboré par nous-même

Graphique 14 : Les pratiques discriminantes en %

Les collaborateurs considèrent que la promotion et les primes sont les deux pratiques les plus discriminantes ; le premier est exprimé par 25,3% des collaborateurs et le deuxième par 24,4%, ensuite vient la formation (12,7%) et le poste de travail (11,8%), enfin la rémunération (10,9%) et le recrutement (7,2%). La discrimination relationnelle est la plus dominante pour 58,6% des collaborateurs, selon la région des

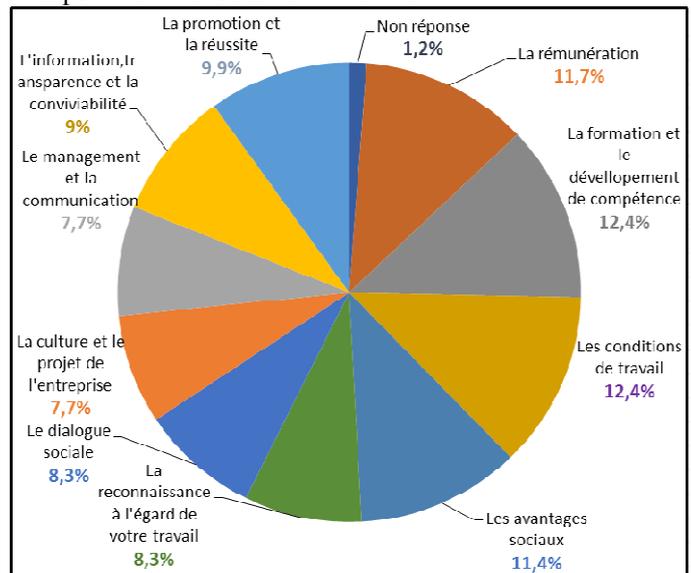
collaborateurs (10,9%) et par sexe pour 8,6% des collaborateurs.



Source : Elaboré par nous-même

Graphique 15 : GRH VS RSE

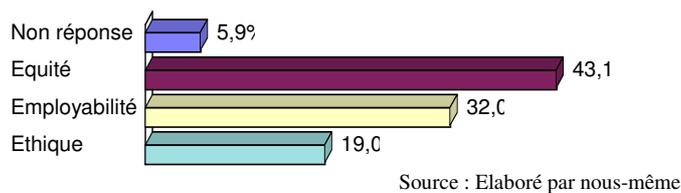
La vision de la GRH en rapport avec la RSE est vue par 19,8% des collaborateurs comme elle est rassurante des conditions de travail sain et sûr. 18,7% voient qu'elle privilège la qualité de l'emploi, 18% le dialogue social, 14% disent qu'elle vise l'équilibre des relations et la non-discrimination, 13,7% confirment qu'elle vise l'organisation de développement des compétences en lien avec le développement de l'entreprise et l'employabilité des collaborateurs, enfin 11,2% disent qu'elle suscite l'équilibre des temps de vie et le bien-être de travail.



Source : Elaboré par nous-même

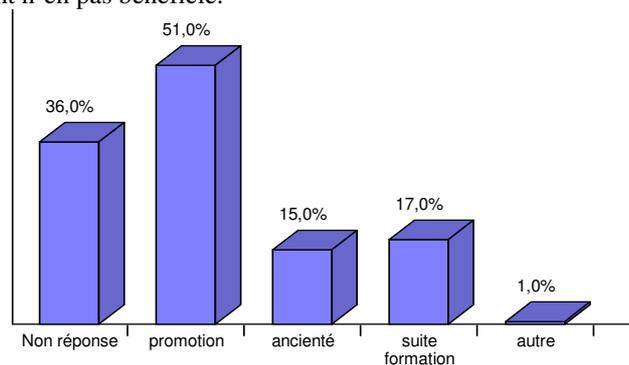
Graphique 16 : sources de motivations

Les sources de motivation citées par les collaborateurs sont : premièrement les conditions de travail, la formation et le développement de compétence pour 12,4% des interrogés. En second position vient la rémunération (11,7%), les avantages sociaux en troisième lieu par 11,4%, ensuite la reconnaissance à l'égard de travail et le dialogue sociale par 8,3%, la promotion et la réussite cité par 9,9% des collaborateurs suivi de l'information et la convivialité (9%) et enfin la culture et le projet de l'entreprise et le management et la communication en dernier lieu par 7,7% des collaborateurs.



Graphique 17 : Les attentes des collaborateurs

43,1% des collaborateurs confirment que l'Equité est l'attente la plus demandée de la part de la direction de la GRH, contre 32% qui visent l'Employabilité, et 19% seulement pour l'Ethique. 64% des collaborateurs interrogés ont bénéficié au moins d'un avancement de carrière par contre 28% parmi eux n'ont n'en pas bénéficié.



Source : Elaboré par nous-même

Graphique 18 : Le type de l'avancement

51% des collaborateurs disent qu'ils ont bénéficié d'un avancement de carrière par promotion, 17% par formation et 15% par ancienneté. Par ailleurs, 43% des collaborateurs sont plutôt satisfaits des acquis réalisés par le dialogue social et que 2% sont tout à fait satisfaits. Toutefois, 16% ne sont plutôt pas satisfait et 8% pas du tout satisfaits, pour le reste, 23% sont neutre (ni satisfaits ni non satisfaits).

81% des collaborateurs confirme qu'il y a une relation entre la RSE et la GRH et 10% seulement voient le contraire. Le taux de non-réponse est de 9%.

#### D. Discussion et analyse des résultats

D'après les résultats de l'enquête, les collaborateurs confirment que la démarche RSE favorise la performance globale et augmente la productivité et cela par la motivation et la fidélisation des employés (augmentation des salaires, amélioration des conditions de travail, valoriser le salarié, l'impliquer, le responsabiliser et le former), et la sensibilisation sur des pratiques RSE et surtout le respect de l'environnement, l'ouverture sur des associations et le renforcement de l'image de l'entreprise.

Concernant l'implication des collaborateurs dans la démarche RSE, les résultats de l'enquête ont montré qu'ils sont partiellement impliqués et qu'ils souhaitent d'être davantage impliqués.

Selon la pyramide des besoins de MASLAW, différentes raisons et besoins sont exprimés, principalement le besoin d'être un acteur de changement et d'innovation afin de faire progresser l'entreprise. Le recours à la communication interne (messagerie, notes, réunions,), la communication externe

(journaux, media), le reporting (bilan, rapports annuels) et les pratiques de management RH jouent un rôle crucial dans la l'implémentation de la RSE. Pourtant, l'implication des collaborateurs est insuffisante. Ces derniers veulent être concrètement impliqués via :

- Des formations « métiers » comme levier essentiel ;
- Des leviers de motivation (reconnaissance et accomplissement) ;
- Des attentes d'implication comme réservoir de bonnes idées d'initiatives ;
- Le volet social (centration sur soi, sur le cadre de travail, le bien être) ;
- Une attente de médias plus interactifs (communication descendante affichage, journal interne, intranet, prise de parole) ;
- Des actions de sensibilisations et mobilisations sur les enjeux de la RSE (journée thématique, conférence, trophée, challenge, plateforme) ;
- Des moyens à adapter en fonction des différentes cibles (affichage en lieu de travail par exemple), c'est l'interaction humaine à favoriser.

La communication est un élément important pour la direction des RH dans sa quête d'attraction et de rétention des meilleurs talents. L'OCP a pu créer la marque employeur en véhiculant l'image d'employeur responsable, attractif et qui, de surcroît, se distingue sur le marché de travail.

La majorité des politiques ressources humaines actuelles s'orientent vers une anticipation des emplois et la gestion des compétences tout en maîtrisant l'évolution de la masse salariale. Peu d'entreprises mettent l'accent sur les aspects comme l'équilibre vie-travail du personnel, le développement durable ou même la gestion de la diversité. C'est ce que nous avons abordé tout au long de cette étude.

Au niveau de l'OCP, la conciliation vie professionnelle et vie personnelle est perçue par les enquêtés comme peu respectée ou non respectée par la GRH. En fait, les collaborateurs consacrent plus de temps au travail qu'à leurs familles et leurs vies privés. Ceci est justifié par les contraintes et les conditions de travail exigeantes, les horaires de travail inconvenables avec des événements personnels (les jours fériés, des événements scolaires, des événements familiaux...).

Pourtant, les enquêtés sont plutôt satisfaits du niveau de rémunération perçue (le salaire, les avantages en nature et monétaire, les primes hebdomadaires et annuelles) ainsi que les avantages sociaux (les excursions, les terrains de sports, les clubs, les centres d'estivage, les conventions hôtelières...). Un pourcentage remarquable réclame l'insatisfaction par rapport aux avantages qui nécessitent une amélioration.

En ce qui concerne la formation et l'importance au travail, la plupart des collaborateurs ont bénéficié au moins d'une formation au cours de leurs carrières que ce soit d'embauche ou continue ou de formation plus promotion pour obtenir le grade suivant. Cette politique coïncide avec la politique de formation et gestion de compétence adoptée par le groupe OCP pour améliorer les compétences de son personnel.

Concernant les pratiques discriminantes, les collaborateurs sentent qu'il y a une inégalité de traitement surtout au niveau des primes, des promotions (déroulement de carrière), et aussi l'accès à la formation et un peu au niveau de rémunération et les affectations au poste de travail. Ces pratiques sont surtout

d'origine relationnelle et selon la mentalité de certains dirigeants.

En ce qui concerne la vision de la GRH en rapport avec la RSE c'est surtout les pratiques relatives aux conditions de travail comme : le respect strict de la législation relative à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (assurance accidents de travail, déclarations des accidents), respect des exigences légales et réglementaires relatives aux conditions d'hygiène et de sécurité, prévention des conflits et promotions de la négociation collective, développement des compétences et amélioration de l'employabilité des salariés, l'équilibre des relations et la non-discrimination, gestion de stress au travail et les risques psychosociaux et enfin elle suscite l'équilibre des temps de vie et bien être de travail. Parmi les attentes des employés les plus respectées et garanties par la GRH on trouve l'équité et l'employabilité.

Durant l'enquête, nous avons constaté que plus l'employé est motivé plus il est performant et productif. Les sources de motivation en relation avec les orientations des démarches RSE et GRH déclarées par les enquêtés sont : la formation et développement de compétence, les conditions de travail, la rémunération.

Concernant la gestion et le développement de carrière, la plupart des collaborateurs ont bénéficié d'un avancement de carrière soit par promotion ou suite à une formation ou par ancienneté. Les collaborateurs ont exprimé leurs satisfactions des résultats du dialogue social qui se déroule chaque année entre la Direction Générale et les représentants des différents syndicats.

Donc, la Gestion responsable des RH n'est que la Gestion classique des Ressources Humaines et dont la RSE vient pour rappeler la nécessité de sa mise en œuvre à travers ses valeurs et ses normes (Salameh Bchara N et Al, 2016). En fait, leur analyse du contenu de 4 outils et normes RSE9 a permis de conclure que le discours GRH est centré sur les pratiques RH vécues lors de l'emploi (employabilité, rémunération, communication, santé et sécurité au travail, non-discrimination dans la formation). Ces variables ont été relevées lors de l'étude du cas du groupe OCP.

#### CONCLUSION

L'entreprise est le catalyseur du développement économique pour aboutir au développement durable. Son rôle est déterminant quant aux développements des individus et à la préservation des écosystèmes. Au-delà de sa finalité ultime de création de valeur, l'entreprise est appelée à intégrer d'autres finalités et d'autres missions pour agir d'une manière responsable déplaçant ainsi les frontières de ses actions.

De même, l'accentuation des dispositifs législatifs (code de travail, loi de protection de l'environnement...) et la modification des comportements des consommateurs (naissance d'un consommateur responsable) influence vivement l'activité de l'entreprise. L'entreprise dans sa quête à s'adapter aux changements des variables endogènes et exogènes intègre les pratiques de la RSE afin de produire un impact positif sur la société (Jenkins, 2009).

La RSE englobe 37 définitions académiques qui précisent ses objectifs et ses catégories (Dahlsrud, 2006) ainsi que la

vision de son intégration par les entreprises en tant que pratique « nécessaire », « attendue », et « désirée » pour dépasser la recherche ultime de la performance économique (Carrol et Shabana, 2010) pour cibler plutôt la performance globale (berger douce, 2012, 2014, 2015).

Les pratiques de la RSE sont très variées, complexes à s'approprier et évoluent sans cesse. Devant l'enjeu du développement durable et le rôle des entreprises, des standards ont été émergés pour assurer le déploiement de la RSE.

La démarche de la RSE en RH se trouve justifiée par l'impulsion de la globalisation et l'accélération de l'économie pour assumer son rôle de fournisseur de compétences pour l'entreprise.

Les liens entre la GRH et la RSE sont évidents sans qu'ils soient formalisés. Toutefois, le détour vers l'analyse de laborproblems nous a permis de justifier la relation entre les deux disciplines (GRH et RSE) afin de faire émerger la DRH socialement responsable.

L'analyse de la RSE et la GRH nous amène à avancer que les deux courants ont évolué à un rythme similaire vue la ressemblance des éléments d'influence. La direction de RH intègre actuellement les pratiques de la RSE afin de satisfaire les sollicitations des piliers du développement durable.

Rappelons l'objet de notre recherche qui consiste à analyser le rôle de la RSE et du développement durable dans la conceptualisation de la GRH socialement responsable. La recherche sur le thème de RSE nous a permis de constater que l'existence de la RSE en RH n'est pas récente. La prise en compte des attentes et aspiration du personnel s'est évoluée avec l'évolution de l'environnement et des contraintes économiques.

En guise de conclusion et selon les résultats de l'étude que nous avons menée sur les pratiques RSE et la GRH au sein de l'OCP et d'après les réponses recueillies des interviews, nous avons constaté que l'investissement socialement responsable implique automatiquement l'investissement en trois piliers connus sous le nom des critères extra-financiers, c'est-à-dire environnement, social, et économique.

En terme du social, on peut évoquer deux volets essentiels à savoir :

- ✚ Le social interne relatif à l'investissement en interne ou encore l'investissement en profil de l'entreprise et ses collaborateurs
- ✚ Le social externe appelé l'investissement civique qui a pour but la promotion sociétale et le développement de la société civile.

L'investissement en interne, d'après l'ensemble des collaborateurs de notre échantillon, se base essentiellement sur les éléments suivants : le respect des droits de l'Homme, la protection des collaborateurs et la garantie de leur sécurité sur les lieux du travail. Parmi les enseignes qui ont donné un résultat très positif, c'est la mise en place d'un système de récompense pour les salariés ayant réalisé leurs objectifs avec efficacité et efficience. Le but était de motiver le personnel afin de leur permettre de cultiver le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Quant à l'investissement sociétal ou environnemental, l'OCP, investit en deux volets : le premier c'est le mécénat d'entreprise en versant des dons sous forme d'aide financière, matérielle ou en compétence à un organisme afin de soutenir une œuvre d'intérêt général. Et le deuxième volet, c'est l'investissement dans les infrastructures des voisinages de

<sup>9</sup> Iso 26000, social accountability SA 8000, global reporting initiative GRI, performance globale CJD

l'entreprise à travers : la promotion de l'éducation pour tous et la facilitation de l'accès aux services de base. L'objectif de cette politique sociétale est de répondre aux besoins des populations dans les domaines de santé, d'éducation, d'énergie, de croissance économique et de formation.

D'après les résultats de notre étude, nous pouvons dire que les pratiques GRH socialement responsable au sein de l'OCP est en phase transitoire, vers de nouvelles pratiques favorisant la promotion des volets sociaux ou vers une responsabilité sociale envers les employés. A l'heure actuelle, l'OCP en tant que moteur du développement économique est conscient de la nécessité d'intégrer les besoins de l'environnement et de toutes les parties prenantes.

#### REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Barth I., Falcoz C. (2007), *Le management de la diversité, Enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan.
- Barthe N. et Rosé J.-J. (2011), *La Responsabilité Sociale de l'entreprise entre globalisation et Développement Durable, co-direction, Bruxelles, De Boeck*, 282 pages.
- Barthe N., Belabbes K. (2016), « La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE », *Management & Avenir*, vol.1, N° 83, p. 95-113.
- Barthélémy A. et Douénel C. (2008), *Vivre l'entreprise responsable*, Editions Autrement, Paris.
- Beaupré D. et al. (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de Psychologie*, vol.14, n°33, p. 79-140
- Beaupré D., Cloutier J., Gendron C., Jiménez A. et Morin D. (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. 14, n° 33, p. 79-140.
- Berger-Douce S., (2012), « Chapitre 3. Les enjeux stratégiques de la RSE pour la PME », in Jean-Marie Courrent, *RSE et développement durable en PME*, De Boeck Supérieur « Petites Entreprises & Entrepreneuriat », p. 51-61.
- Berger-Douce S., (2014), « Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle. », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 3/(n° 12)*, p. 10-28
- Berger-Douce S., (2015), « La performance par l'innovation responsable », *Entreprendre & Innover /1 (n° 24)*, p. 37-44.
- Brammer S.-J., Pavelin S. (2006), "Corporate reputation and social performance: The importance of fit", *Journal of Management*, vol.43, p.436-455.
- Carroll A.-B., Shabana K.-M. (2010), "The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice", *International Journal of Management Reviews*, vol.12, n°1, p.85-105.
- Clark J. M. (1916), « The Changing Basis of Economic Responsibility », *Journal of Political Economy*, vol. 24, n° 3, p. 209-229.
- Closon C., Leys C. (2011), « Relations entre les perceptions de la responsabilité sociale et l'implication affective et la satisfaction au travail. Le rôle modérateur des attentes », *Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Colloque AGRH Vers un Management des ressources humaines durable et bienveillant, Marrakech, Maroc, 26-28 octobre*.
- Comeau Y. et Davister C. (2008), « La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation socialement responsable », *Revue internationale de psychosociologie*, vol.XIV, n°33, 296 p., Eska.
- Dahlsrud A. (2006), "How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- 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*, n°5, p.30-38.
- Dubrion B, (2010), « Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens », *Management & Avenir /9 (n° 39)*, p. 31-51.
- Fraise A.-S. et Guerfal-Henda S. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines ? », *Actes de la 16ème conférence de l'AGRH, 15 et 16 septembre, Paris*.
- Fuentes-Garcia F., Nunez-Tabales J., Veroz-Herradon R. (2008), « Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resource Management: Perspective from Spain », *Journal of Business Ethics*, vol. 82, p. 27-44.
- Gendron C. (2006), « Codes de conduite et nouveaux mouvements socio-économiques : la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation », *Gestion*, vol. 31, n° 2, p. 55-64.
- Gond J. P. et Igalens J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, PUF, Paris.
- Heald M. (1961), « Business Thought in the Twenties: Social Responsibility », *American Quarterly*, vol. 13, n° 2, p. 126-139.
- Herring C. (2009), "Does Diversity Pay ? : Race, Gender, and the Business Case for Diversity", *American Sociological Review*, vol.74, n°208.
- Igalens J. (2003), « DRH Aujourd'hui, DRS Demain », *Personnel*, n°442.
- Igalens J. (2011), « La gestion des Ressources Humaines à l'épreuve de la responsabilité sociale de l'entreprise », in *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés, droit et gestion*, François Guy Trébulle, Odile Uzan, *Economica*.
- Igalens J. (2012), *La responsabilité sociale des entreprises : Défis, risques et nouvelles pratiques*, Eyrolles, Paris.
- Igalens J. et Point S. (2009), *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises, L'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod, Paris.
- Imbs P. et Ramboarison-Lalao L. (2013), « Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables », *Management & Avenir*, vol.1, n°59, p.35-55.
- Kaufman B. E. (1993), *The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States*, ILP Press, Ithaca.
- Kaufman B. E. (2000), « Personnel/Human Resource Management: Its Roots as Applied Economics », *History of Political Economy*, vol. 21 (supplement), p. 229-256.
- Kaufman B. E. (2003), « John R. Commons and the Wisconsin School on Industrial Relations Strategy and Policy » *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 57, n° 1, p. 3-30.
- Paradas A., (2012), « Chapitre 5. Intégrer la RSE dans la GRH et l'organisation de la PME », in Jean-Marie Courrent, *RSE et développement durable en PME*, De Boeck Supérieur « Petites Entreprises & Entrepreneuriat », p. 89-113.
- Pasquero J. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet de gestion. Un regard historique », in Turcotte M. F. et Salmon A. (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses Universitaires du Québec, p. 80-143.
- Peretti J.-M. (2011), *Gestion des Ressources Humaines, 11ème édition*, Vuibert.
- Peretti J.-M., Uzan O. (2011), « Du DRH au DRH/DRSE/DD ? » in *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés, droit et gestion*, François Guy Trébulle, Odile Uzan, *Economica*.
- Ramboarisata L., De Serres A. et Gendron C. (2008), « Gestion responsable des ressources humaines : évaluation théorique et analyse du discours des banques canadiennes sur leur pratique », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. 14, n° 33, p. 225-258.
- Salameh Bchara N., Dubruc N., Berger-Douce S. (2016), *Le discours de la GRH dans les outils RSE. RIODD 2016, Juillet, Saint-Étienne, France*, hal-01350015.
- Scouarnec A. (2005), « Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH », *Revue Management et Avenir*, n° 4, p. 111-138.
- Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, É., Normand, É., & Bender, A. F. (2009). *Fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Pearson Education France.
- Walsh J. P., Weber K. et Margolis, J. D. (2003), « Social Issues in Management: Our Lost Cause Found », *Journal of Management*, vol. 29, n° 6, p. 859-881.