

## **L'adoption d'une démarche de RSE : Quelle place pour la fonction RH ? Cas des entreprises Labellisées RSE au Maroc**

### **Adopting a CSR approach: What place for the HR function? Case of companies labeled CSR in Morocco**

**Yassine BOUDI**

Doctorant, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Agdal –  
Université Mohammed V de Rabat  
Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Sciences de Gestion « LERSG »  
yassineboudi@gmail.com

**Jalila AIT SOUDANE**

Professeure de l'Enseignement Supérieur  
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Agdal –  
Université Mohammed V de Rabat  
Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Sciences de Gestion « LERSG »  
aitsoudane@gmail.com

**Date de soumission** : 24/08/2019

**Date d'acceptation** : 28/10/2019

**Pour citer cet article** :

BOUDI Y. & AIT SOUDANE J. (2019) « L'adoption d'une démarche de RSE : Quelle place pour la fonction RH ? Cas des entreprises Labellisées RSE au Maroc » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 5 : Octobre 2019 / Volume 2 : numéro 4 » p : 721 - 737

**Digital Object Identifier** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3549011>



**Résumé :**

Dans un environnement turbulent, l'entreprise est continuellement à la recherche d'issues lui permettant d'assurer sa pérennité. Un des moyens lui facilitant l'atteinte de cet objectif réside dans l'intégration des pratiques sociétales dans sa stratégie. Dans ce sens, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) conduit l'organisation à adopter une attitude responsable sur les plans économique, social et environnemental, qui sont les trois piliers du développement durable. Du même, le concept de responsabilité sociale postule qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité, mais aussi être plus attentive aux préoccupations de toutes ses parties prenantes. Historiquement fondée sur la rentabilité financière, la performance de l'entreprise n'est plus seulement évoquée sous un angle économique. La valeur produite par l'entreprise doit désormais intégrer de nouvelles dimensions telles que des engagements environnementaux, moraux et sociaux. Au cœur du management des organisations, la « Responsabilité Sociale d'Entreprise », traduit les grands principes de développement durable et d'engagement éthique au sein des entreprises. Du même, le concept de responsabilité sociale postule qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité, mais aussi être plus attentive aux préoccupations de toutes ses parties prenantes : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, société civile, Organisations Non Gouvernementales, etc. En effet, la Gestion des Ressources Humaines peut apparaître comme un levier puissant pour l'entreprise qui veut adopter un comportement plus socialement responsable. L'objectif de notre recherche est de mesurer la place qu'occupe la fonction RH dans une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise labellisée RSE au Maroc, et ce dans le cadre d'une étude empirique réalisée sur un échantillon de 38 entreprises.

**Mots clés :** la performance ; Responsabilité Sociale de l'Entreprise ; Gestion des Ressources Humaines ; fonction RH ; démarche RSE

**Abstract :**

In a turbulent environment, the company is continually looking for ways to ensure its sustainability. One of the ways to facilitate this goal is to integrate societal practices into its strategy. In this sense, the Corporate Social Responsibility (CSR) leads the organization to adopt a responsible attitude on the economic, social and environmental levels, which are the three pillars of sustainable development. Likewise, the concept of social responsibility postulates that a company must not only worry about its profitability, but also be more attentive to the concerns of all its stakeholders. Historically based on financial profitability, the company's performance is no longer just an economic question. The value produced by the company must now incorporate new dimensions such as environmental, moral and social commitments. At the heart of organizational management, "Corporate Social Responsibility" translates the main principles of sustainable development and ethical commitment within companies. Similarly, the concept of social responsibility postulates that a company must not only worry about its profitability, but also be more attentive to the concerns of all its stakeholders: employees, shareholders, customers, suppliers, civil society, non-governmental organizations, etc. Indeed, Human Resource Management can appear as a powerful lever for the company that wants to adopt a more socially responsible behavior. The objective of our research is to measure the place occupied by the HR function in a corporate social responsibility approach labeled CSR in Morocco, and this in the context of an empirical study conducted on a sample of 38 companies.

**Key words :** performance ; Corporate Social Responsibility ; Human Resources Management ; HR function ; CSR approach.



## **Introduction :**

Dans un environnement socio-politique et économique instable, et face au retrait des États, l'entreprise est devenue aux yeux de l'opinion publique une institution susceptible de donner du sens à la société. Elle se voit ainsi porteuse d'une responsabilité élargie vis-à-vis des différentes entités sociales. Cette évolution, liée à l'accroissement de la sphère d'influence de la firme sur la société et à l'élargissement de son champ d'action géographique, se traduit par une exigence accrue relativement aux conséquences de ses actions. Dans ce contexte, le débat instauré depuis les années 80 sur le thème de la responsabilité sociale des entreprises désormais (RSE), est très riche du fait de sa nature pluridisciplinaire (philosophie, histoire, sociologie, sciences économiques, sciences de gestion), et en raison de l'origine plurielle des auteurs des publications, des démarches des entreprises, et des institutions diverses.

Le débat, souvent polémique sur la Responsabilité sociale des entreprises, stimule la réflexion sur le modèle d'entreprise socialement performante dans son environnement à l'heure où ce dernier est marqué par des tensions sociales et la méfiance entre les différents acteurs et parties prenantes.

Ainsi, la représentation de l'entreprise et les modes de gouvernance évoluent du « modèle actionnarial » au « modèle partenarial » (Charreaux & Desbière, 2001) ; Gabriel & Cadiou, 2005). Elle s'accompagne d'une définition élargie de la notion de responsabilité et du concept de partenaire de l'entreprise. On parle ainsi de responsabilité sociale de l'entreprise ou même de responsabilité globale (Perez, 2003 ; Cjd, 2004). Il est intéressant de constater comment l'étude de la responsabilité de l'entreprise constitue un phénomène sociologique encourageant une évolution de la définition de l'organisation dans son environnement, et renvoie au rôle de l'entreprise dans la cité au sens grec du terme. La difficulté principale à laquelle se heurtent les travaux de recherche a trait à la définition du comportement considéré à la fois responsable et performant.

Cette posture présuppose qu'il existe un comportement à priori défini comme tel.

Or, force est de constater que dans la pratique des acteurs, il n'y a pas à proprement parler de norme d'action prédéfinie, celle-ci se construisant dans le cadre d'échanges entre parties prenantes, notamment les salariés, les fournisseurs, les clients, les consommateurs, la communauté locale, les associations environnementales et autres organisations non gouvernementales (ONG). Autrement dit, la performante économique, sociale, environnementale et sociétale des entreprises est liée aux besoins et aux attentes de ses parties prenantes. Les contraintes imposées par l'environnement ainsi que la pression

sociétale poussent donc les entreprises à se confronter à un nouvel enjeu majeur, celui de prendre en compte et de mesurer, au-delà de la seule dimension économique et financière, la dimension sociale et sociétale de leur activité. Concernant les dimensions sociales, elles ont pour objectifs de mesurer l'implication sociale de l'entreprise en termes notamment de conditions de travail (sécurité, accident du travail, hygiène), de gestion des carrières et des compétences et de dialogue interne.

En effet, la GRH apparaît comme stratégie pertinente afin de prendre en considération ces dimensions sociales et qui va permettre à l'entreprise d'adopter un comportement socialement responsable. Dans ce sens, le professionnel en ressources humaines doit se préparer à remettre en question la vision économique à court terme de certaines décisions de manière à préserver à long terme les intérêts de chaque partie prenante. Il doit également faciliter l'intégration des principes de la responsabilité sociale aux multiples pratiques de GRH. Pour cela, il peut s'aider d'actions qui visent à accroître, d'une part, la marge de confiance de toutes les parties prenantes, d'autre part, la volonté des acteurs à s'engager dans les transformations organisationnelles.

S'engager dans un processus de réformes qui visent l'amélioration de la situation des employés à l'intérieur des entreprises, c'est à ce titre que la RSE s'est associée à la fonction des Ressources Humaines. Cette association est très bénéfique pour l'entreprise non seulement pour motiver les salariés et augmenter leur productivité, mais aussi pour faciliter l'opération le recrutement et leur intégration, ainsi que la gestion de leur carrière.

A quel changement de paradigme les entreprises font-elles face aujourd'hui ? En quoi la RSE est-elle un moyen d'y répondre ? Quel est le rôle de la fonction RH dans la mise en œuvre d'une démarche RSE ?

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous allons adopter le plan suivant :

Dans une première section, nous allons définir les concepts de la RSE et la fonction RH, pour aboutir vers une définition de la GRH socialement responsable. Dans une deuxième section, nous allons présenter notre méthodologie de recherche ainsi que les résultats de notre étude empirique.

## 1. CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

### 1.1 RSE et fonction RH : définition des concepts

Ce sont les travaux fondateurs de (Bowen, 1953) qui ont permis d'attribuer une première définition à la notion de RSE, prenant en considération les attentes sociales de la société.

(Davis, 1960), a défini la RSE comme une responsabilité qui va au-delà des aspects économiques et techniques. Selon cet auteur « *les responsabilités sociales renvoient aux actions et aux décisions d'un homme d'affaires qui dépassent, au moins en partie, les intérêts économiques ou techniques directs de l'entreprise* » (Davis, 1960 ; p.70).

Quelques années plus tard, (Davis, 1967) propose une autre définition et suggère la prise en compte, de la part des entreprises, des conséquences éthiques de leurs décisions. Il avance que : « *la substance de la responsabilité sociale résulte de l'intérêt porté aux conséquences éthiques de ses propres actes dans la mesure où ils peuvent affecter les intérêts d'autrui [...] les responsabilités sociales s'étendent au-delà [des relations interpersonnelles] en mettant l'accent sur les actions institutionnelles et leurs effets sur l'ensemble du système social* » (Davis, 1967).

Pour (Jonas, 1979), la notion de responsabilité évoque l'obligation de justifier tout acte ou décision en fonction de normes morales et de valeurs. Le livre de ce philosophe allemand intitulé « *le principe Responsabilité* » est considéré comme une référence capitale sur la responsabilité comme posture éthique. A la suite de Kant, ce philosophe a développé le besoin d'anticiper, et de prendre en considération les conséquences de son action : « *un individu doit agir de façon que les effets de ses actes ne soient pas destructeurs et soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine* » (Jonas, 1979). Ce constat est toujours d'actualité, et il constitue même le centre du mouvement de développement durable défini comme un développement qui permet à la génération présente de satisfaire ses besoins sans compromettre la capacité des générations futures à assurer les leurs.

Pour ce qui est des disciplines de gestion, et toujours dans le prolongement de notre recherche de définitions de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise, (Carroll, 1979) propose une approche qui définit une pyramide de quatre niveaux de responsabilité, économique, légale, éthique et discrétionnaire :

La responsabilité sociale de l'entreprise traduit alors l'engagement de celle-ci au-delà de ses obligations strictement économiques ou légales (Caroll, 1979). Cette définition a été souvent utilisée dans la littérature académique. (Caroll, 2010) analyse parmi les points forts de son modèle la responsabilité économique considérée comme élément de base de la RSE. Pour l'auteur, ce constat soutient fortement l'approche du « business case » de la RSE (Caroll, 2010).

Néanmoins, ce modèle est plutôt fait pour conceptualiser la RSE, mais pas pour l'opérationnaliser.

(Jones, 1980) témoigne que seules les dimensions discrétionnaires et éthiques seront capables de déterminer la responsabilité qui est défini comme « *la notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers les acteurs sociétaux autres que les actionnaires, et au-delà des prescriptions légales ou contractuelles* ». (Wood, 1991) propose une définition qui récapitule bien les travaux antérieurs portant sur les essais de définition de la RSE, dans la mesure où elle considère que : « *la société et l'entreprise ne sont pas des entités séparées mais qu'elles sont, au contraire, très souvent en interaction. Ainsi, la société a certaines attentes vis-à-vis du comportement et des résultats spécifiques des entreprises* » (Wood, 1991).

Par ailleurs, La fonction RH dispose d'un rôle fondamental dans la mise en place d'une démarche RSE.

En interne, elle dispose des moyens nécessaires pour impliquer collectivement les collaborateurs de façon solidaire :

- Sensibiliser les salariés à la RSE et les inciter à être force de proposition permettront de faire naître des objectifs communs. Un esprit collaboratif et de co-construction émergera, laissant place à des initiatives innovantes en matière d'engagement durable.
- Le développement du bien-être au travail, thématique émergente, s'inscrit pleinement dans une logique RSE. Promouvoir la mise en place d'outils digitaux et modernes, de processus et de pratiques de gestion simplifiés, d'espaces de partage et d'échange sont autant de mesures qui nécessitent l'engagement de la fonction RH.
- Traits d'union entre la direction et les collaborateurs, les managers sont des relais essentiels à la communication interne. En s'appuyant sur des outils de formation, les services RH disposent de moyens de sensibilisation aux pratiques RSE. La fonction RH reste donc un levier essentiel pour faciliter l'appropriation et la redescende de l'information.

En externe, la DRH est l'ambassadrice de sa marque employeur.



- Elle est le premier acteur à pouvoir valoriser les actions RSE en développant sa communication externe. Grâce à cet investissement et à une communication adaptée, l'entreprise pourra attirer de nouveaux talents, sensibles aux questions sociétales et environnementales.
- Opter pour un recrutement « responsable » en communiquant sur la promotion de la diversité, la lutte contre les discriminations, l'égalité homme – femme, font aussi partie de l'engagement de la fonction RH.

## 1.2 RSE et GRH : vers une GRH socialement responsable

Aujourd'hui, les entreprises doivent penser à de nouveaux modèles de gestion des ressources humaines, et ce, dans le but d'accroître leur performance ainsi que leur position concurrentielle.

*« Longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines représente maintenant la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents ».* (Becker, al., 1997, in Chrétien, al., 2005, p.2).

D'après (Peretti, 2008), *« les politiques et les pratiques de ressources humaines ont profondément évolué au cours des dernières années, ce qui a conduit à la création de nouveaux termes et à l'apparition de nouveaux intervenants et de nouveaux sigles ».*

(Sibaud, 2003), affirme que la GRH comprend deux dimensions :

- La dimension « management » traite les questions de contours et de missions de la fonction, les questions d'organisation et d'activation de la fonction.
- La dimension « ressources » traite les questions de l'acquisition, de l'entretien, de la valorisation ainsi que de l'enrichissement du capital humain.

Selon Gendron, et al., 2008, la GRH qui s'inscrit dans une démarche RSE a plusieurs avantages notamment la réduction des coûts liés aux problèmes de santé, physique et mentale.

Une GRH responsable contribue à améliorer la productivité, la qualité des produits et des services et stimule l'innovation et ce, à travers l'engagement des employés. Elle contribue également à améliorer l'image de l'entreprise et facilite du coup le recrutement du personnel qualifié » (Gendron, et al., 2008 : 117).

Dans ce cadre, de nouveaux contours de la RSE viennent questionner la GRH et posent la question d'une redéfinition de la GRH en une fonction socialement responsable. Elle implique que celle-ci s'engage sur des questions telles que la formation tout au long de la vie, la santé et la sécurité, l'amélioration de l'équilibre entre travail, famille et loisirs, la diversité accrue

de ressources humaines, l'application du principe d'égalité pour les rémunérations et les perspectives de carrières, la participation aux bénéfices et les formules d'actionnariat.

Parler de la dimension sociale de la RSE, c'est placer l'Homme au centre de l'entreprise (Reynaud, 2011). De ce fait de nouveaux défis à caractère Durable se présentent aux RH :

- La formation : à quel point les collaborateurs doivent-ils être formés par l'entreprise ? (Gond & Igalens, 2011).
- La gestion des compétences : comment faire pour valoriser toute compétence détenue par un collaborateur quel que soit son niveau d'étude, son poste ou sa fonction ? (Gond, al., 2011).
- La carrière : comment préparer les employés à une évolution de carrière, à un départ responsable à la retraite ? (Gond & Igalens, 2011).

D'autres sujets comme la rémunération avantageuse des collaborateurs, leur santé et sécurité ou encore la promotion de la diversité sont aussi des enjeux sur lesquels les services RH des entreprises se focalisent de plus en plus (De Serres, Gendron & Ramboarisata, 2005).

Le tableau 1, issu des recherches de Beaupré, al., 2008, indique les indicateurs les plus utilisés par les services RH afin de mener à bien leurs démarches de responsabilité sociale.

**Tableau 1 : Indicateurs de responsabilité sociale**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectifs</li> <li>- Rémunération et avantages sociaux</li> <li>- Employés à temps plein/temps partiel</li> <li>- Femmes employées</li> <li>- Participants à l'actionnariat de la banque</li> <li>- Dépenses en formation</li> <li>- Employés appartenant aux minorités visibles</li> <li>- Employés handicapés</li> <li>- Accidents en milieu de travail</li> <li>- Employés couverts par des mesures de santé et de</li> <li>- Sécurité</li> <li>- Participants au régime de pension de la banque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Employés avec contrats à durée déterminée/indéterminée</li> <li>- Taux de satisfaction des employés -</li> <li>- Ancienneté</li> <li>- Employés ayant des responsabilités parentales</li> <li>- Répartition des employés par groupe d'âge</li> <li>- Licenciement</li> <li>- Heures supplémentaires</li> <li>- Main d'œuvre extérieure</li> <li>- Temps de travail</li> <li>- Absentéisme</li> <li>- Taux de satisfaction des employés</li> </ul>
---	--

Source : Beaupré & al., 2008.

Quant à (Bergmann, 1999), il suppose qu'une bonne gestion et organisation des ressources humaines suffit déjà pour qu'elles soient durables. Le développement durable des ressources humaines repose sur trois thèses principales :

- Le développement durable passe par une prise de conscience et un développement des Hommes qui implique la valorisation des aspects psychosociaux et la responsabilisation envers l'environnement.
- Le développement durable signifie l'abondance de la croissance au bénéfice de valeurs immatérielles.
- Les ressources humaines sont durables à condition qu'on les utilise bien.

## **2. PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE ET DES RESULTATS DE LA RECHERCHE**

### **2.1 Le recueil des données et la description de la population étudiée**

Mesurer la relation entre l'adoption d'une démarche de RSE et son rattachement à la fonction RH a été observé via une série de questions intégrées dans un questionnaire administré auprès des entreprises labellisées RSE selon la charte CGEM. Le choix de cette catégorie d'entreprises s'impose à nous d'une manière légitime. En effet, la RSE, comme un ensemble de pratiques managériales, n'est pas encore généralisée dans le contexte marocain. Notre vision d'étudier l'impact de la RSE sur les bonnes pratiques RH, exclut délibérément de la population cible toutes les entreprises n'adoptant pas une démarche RSE qui pourrait, éventuellement, nécessiter un tel dispositif. Ne retenir que les entreprises « socialement responsables » nous permettra non seulement de détecter s'il existe un impact positif ou non, mais également de repérer à quel point ces entreprises labellisées RSE intègrent dans leurs systèmes managériaux des pratiques RH socialement responsable.

L'enquête s'est déroulée en deux temps. Tout d'abord, une fois les construits opérationnalisés, une première version du questionnaire a été élaborée et testée auprès de deux DRH d'entreprises labellisées RSE et membres de la CGEM, et un expert en matière de RSE et RH (directeur du club des entreprises labellisées RSE et ex DRH de COSUMAR).

Nous avons réalisé le questionnaire en ligne à l'aide de l'outil « Google Form » que nous avons administré auprès des entreprises de notre échantillon. Le choix de ce mode d'administration était censé pallier à la dispersion géographique, relative, des répondants.

Cependant, le taux de réponse est resté très limité. Nous avons envoyé le questionnaire à toutes les entreprises labellisées RSE selon la base de données de la CGEM arrêtée en 2016, ainsi qu'aux différentes entreprises qui ont reçu ou renouvelé le label entre 2017 et 2019. Le nombre final des entreprises labellisées jusqu'au Janvier 2019 est de 96 entreprises.

Nous avons reçu en premier temps 8 réponses, puis nous avons envoyé des mails individuels à tous les DRH de ces entreprises pour solliciter leur aide afin d'atteindre un taux de réponse satisfaisant.

Au final, nous avons pu questionner une quarantaine d'entreprises. Le questionnaire a été rempli par la personne directement impliquée dans la démarche RSE ou la personne chargée de la direction des ressources humaines.

**Tableau 2 : Récapitulatif des questionnaires reçus**

Questionnaires	Réponses
Questionnaires envoyés	96
Questionnaires reçus et exploités	38
Taux de réponse	40 %

Source : notre enquête

La lecture des données montre que la plupart des entreprises sont nationales (71,1%) contre (28,9%) sont multinationales.

**Tableau 3: représentation du type d'entreprise**

Type d'entreprise	Effectif	Pourcentage %
Multinationale	11	28,9
Nationale	27	71,1
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>

Source : notre enquête

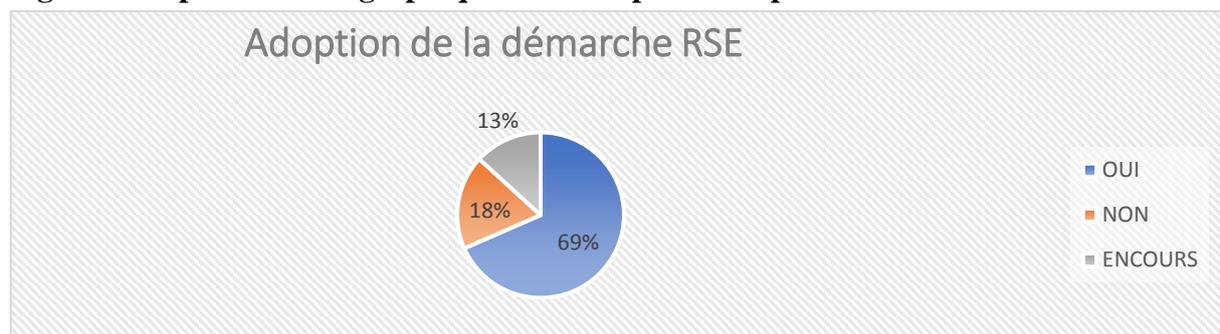
Plus d'un tiers des entreprises enquêtées dispose d'un effectif compris entre 101 et 500 personnes, suivies par celles qui comptent plus de 1000 personnes.

**Tableau 4 : répartition des entreprises par effectif**

Effectif	Fréquence	Pourcentage %
Moins de 50 personnes	9	23,7
Entre 101 et 500 personnes	13	34,2
Entre 501 et 1000 personnes	6	15,8
Plus de 1000 personnes	10	26,3
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>

Source : notre enquête

Plus de deux tiers des entreprises enquêtées adoptent une démarche RSE. 13% des entreprises labellisées attendent le renouvellement de leur Label. 18% des entreprises n'ont pas encore demandé le renouvellement du label.

**Figure 1 : représentation graphique des entreprises adoptant une démarche RSE**

Source : notre enquête

## 2.2 Méthodologie utilisée

L'objectif de cette étude est de tester trois hypothèses complémentaires renseignant sur la relation existante entre l'adoption d'une démarche de RSE et son rattachement à la fonction RH.

Dans le tableau N°5, nous justifions la méthode utilisée eu regard de l'hypothèse à tester.

**Tableau 5 : Identification des variables et justification de la méthode statistique utilisée**

<b>Hypothèse à tester</b>	<b>Variable dépendante Yi</b>	<b>Variable indépendante Xi</b>	<b>Méthode statistique utilisée</b>
<b>H1 : L'initiation à une démarche RSE serait liée directement au rattachement à la fonction RH.</b>	Le rattachement à la fonction RH	L'initiation à une démarche de RSE	Etant donné l'objectif qui est de mesurer la relation entre les deux variables, la variable à expliquer est dichotomique ou à choix multiple : nous utilisons, donc, la méthode du logit <sup>1</sup> binaire.
<b>H2 : Le référentiel adopté dans la démarche de RSE serait lié au rattachement à la fonction RH.</b>	Le rattachement à la fonction RH	La nature du référentiel adopté dans une démarche de RSE	
<b>H3 : Le moyen de mise en place d'une démarche RSE serait lié au rattachement à la fonction RH</b>	Le rattachement à la fonction RH	Le moyen de mise en place d'une démarche RSE	
<b>H4 : La nature des parties en coopération pour des actions RSE serait liée au rattachement à la fonction RH</b>	Le rattachement à la fonction RH	La nature des parties en coopération pour des actions RSE	

Source : élaboré par nos propres soins.

### 2.3 Résultats de la recherche

Afin d'analyser les relations susceptibles d'exister entre les entreprises objet de l'étude et l'adoption d'une démarche RSE, nous avons procédé au traitement des données recueillies à l'aide du test d'indépendance du khi-carré (l'écriture anglaise est « chi-square ») qui a été développé par Karl PEARSON (1857-1936).

Ce test permet d'apprécier l'existence ou non d'une relation entre deux caractères au sein d'une population. La nature de ces caractères sont généralement qualitatifs.

<sup>1</sup> Les modèles probit et logit donnent généralement des résultats relativement similaires. Les deux fonctions de répartition sont en fait extrêmement proches. Une loi logistique pour le modèle logit, et une loi normale centrée réduite pour le modèle probit.

L'existence de cette relation est confirmée si :

- La valeur de la statistique khi2 calculée est supérieure à celle lue dans la table de la loi khi2
- Ou le degré de signification est inférieur à 5%

Le Test de Khi2 permet de vérifier l'existence d'une relation. Par contre, il ne renseigne pas sur l'intensité de cette relation. Pour ce faire, les statisticiens font usage du coefficient V de Cramer Publié en 1946 par Harald Cramer.

Il est considéré comme étant une valeur plus fiable que le test du  $\chi^2$  de Pearson est la mesure d'association entre deux variables qualitatives la plus prisee par les statisticiens. En effet, à l'instar du  $T$  de Tschuprow, il représente une alternative au test du  $\chi^2$  de Pearson en permettant de s'affranchir de l'influence néfaste des grands échantillons.

Ce coefficient varie dans l'intervalle de 0 à 1. Le tableau ci-dessous présente les intervalles d'interprétation :

**Tableau 6 : variation du coefficient de Khi2**

Valeur	Force du lien statistique
0	Absence de relation
Entre 0,05 et 0,10	Très faible
Entre 0,10 et 0,20	Faible
Entre 0,20 et 0,40	Modérée
Entre 0,40 et 0,80	Forte
Entre 0,80 et 1	Louche (Colinéarité)

Source<sup>2</sup>

Plus V est proche de zéro, moins les variables étudiées sont dépendantes. Au contraire, donc, une valeur de 1 montre que les deux variables sont complètement dépendantes.

Pour effectuer ces analyses nous avons eu recours au logiciel IBM SPSS 23.

Le tableau suivant nous donne les résultats obtenus avec le test de khi2 et le V de Cramer, et ce dans le but d'élucider l'éventuelle relation entre le rattachement à la fonction RH et l'adoption d'une démarche RSE.

<sup>2</sup> <https://lemakistatheux.wordpress.com/2013/05/31/le-v-de-cramer/> consulté le 18/07/2019

**Tableau 7 : Le rattachement à la fonction RH et l'adoption d'une démarche RSE**

Variables croisées		KHI2	Signif icatio n	V de Crame r	Interprétation
<b>Le rattachement à la fonction RH</b>	<b>Initiation à une démarche RSE</b>	<b>14,799</b>	<b>0,001</b>	<b>0,624</b>	<b>L'initiation à une démarche RSE est lié au rattachement à la fonction RH.</b>
	Le référentiel adopté	18,9	0,398	0,499	Le référentiel adopté n'est pas lié au rattachement à la fonction RH.
	Principaux résultats espérés de la mise en place d'une démarche RSE	28,301	0,874	0,61	Les principaux résultats espérés de la mise en place d'une démarche RSE ne sont pas liés au rattachement à la fonction RH
	Les pratiques rendant compte de ses performances en matière de RSE (Publication de rapport, ...)	0,944	0,624	0,158	Les pratiques rendant compte des performances en matière de RSE (Publication de rapport, ...) ne sont pas liés au rattachement à la fonction RH
	La mise en place des indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs pour suivre les résultats de la démarche RSE	5,934	0,049	0,445	La mise en place des indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs pour suivre les résultats de la démarche RSE est liée au rattachement à la fonction RH
	<b>Moyen de mise en place d'une démarche RSE (charte, feuille de route...)</b>	<b>56,442</b>	<b>0</b>	<b>0,862</b>	<b>Le moyen de mise en place d'une démarche RSE est liée au rattachement à la fonction RH</b>

Les parties concertées pour la mise en place d'une démarche RSE	2,582	0,63	0,184	La nature des parties concertées pour la mise en place d'une démarche RSE n'est pas liée au secteur d'activité
Coopération avec d'autres entreprises ou organismes pour des actions de RSE	4,745	0,93	0,353	La coopération avec d'autres entreprises ou organismes pour des actions de RSE est liée au rattachement à la fonction RH
<b>Les parties en coopération pour des actions RSE</b>	<b>47,443</b>	<b>0</b>	<b>0,79</b>	<b>La nature des parties en coopération pour des actions RSE est liée au rattachement à la fonction RH</b>

Source : SPSS 24

La lecture des résultats fournis par le logiciel montre que :

L'initiation à une démarche RSE est liée modérément au rattachement à la fonction RH (V de Cramer 0.624). Plus que la fonction RH est attachée directement à la direction des ressources humaines, plus que cela favorise l'adoption d'une démarche RSE, alors que son attachement à la direction générale débouche sur un résultat inverse. Donc l'hypothèse H1 est confirmée.

Le choix du référentiel adopté (le Pacte Mondial des Nations unies, ISO 26000, Charte de la CGEM, La norme marocaine NM 00.5.601) n'est pas lié au rattachement à la fonction RH, il relève des choix stratégiques de la direction générale ou bien de la société mère pour le cas des multinationales installées au Maroc.

Le moyen de mise en place d'une démarche RSE est lié fortement (V de Cramer 0.862) au rattachement à la fonction RH. Le rattachement à la DG est souvent lié à des programmes de sensibilisation pour les salariés (formations, expositions, conférences ...). Alors que le rattachement à la DRH est souvent lié à Une charte, un code de bonne conduite, ou un cahier de charges. Donc l'hypothèse H3 est confirmée.

La nature des parties en coopération pour des actions RSE est liée au rattachement de la fonction RH. Quand la fonction RH relève de la DG, la concertation est opérée indifféremment avec les représentants du personnel et/ou les parties prenantes externes. Aussi,

quand la fonction RH relève de la DRH, ce sont les représentants du personnel qui sont consultés. Donc l'hypothèse H4 est confirmée.

### **Conclusion :**

Partant de l'importance accordée à la fois à la responsabilité sociale de l'entreprise, et la gestion des ressources humaines pour l'évolution de l'entreprise et de ses modes de fonctionnement, nous nous sommes proposés, au niveau de cette recherche, d'analyser le lien existant entre l'adoption d'une démarche de RSE et son rattachement à la fonction RH.

Dans ce but, quatre hypothèses ont été testées empiriquement à partir de données collectées auprès d'un échantillon composé de 40 entreprises labellisées RSE au Maroc. Nous pouvons avancer trois principales conclusions. Premièrement, plus que les activités RH sont liées directement à la fonction RH, plus que l'entreprise peut initier des pratiques de RH socialement responsables.

Deuxième conclusion, les référentiels adoptés dans la mise en place d'une démarche de RSE sont des choix stratégiques de la direction générale et qui peuvent dépendre soit de la région d'implantation de l'entreprise soit de sa nationalité.

Troisième conclusion, quand la fonction RH relève directement de la DRH, la concertation pour des actions RSE, ce sont les représentants du personnel qui sont consultés.

Ces résultats doivent être interprétés en tenant compte d'un certain nombre de limites attachées à cette étude. La nature des variables retenues et le mode d'opérationnalisation choisi ne permettent pas une généralisation, mais offre tout simplement un éclairage spécifique des relations entre RSE et le rattachement à la fonction RH.

Ensuite, le nombre limité de variables explicatives retenues dans le modèle. Puis, la taille de notre échantillon qui est limitée à 40 entreprises. Enfin, le choix de la population qui est limité aux entreprises ayant le label RSE de la CGEM.

Ce travail ouvre de nouvelles perspectives sur le lien entre l'adoption d'une démarche RSE et son impact sur les différentes pratiques de GRH que nous pourrions aborder dans de futures recherches.



## **Bibliographie :**

- Beaupre D. & al. (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de Psychosociologie*, 2008/33 Vol. XIV, p. 77-140.
- Becker, H-S., (1960), « Notes on the concept of commitment », *The American Journal of Sociology*, vol.66, p.32-40.
- Bergmann, A. (1999). Développement durable et ressources humaines. *Revue économique et sociale*, 73-84.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Charreaux G. [1997], « Vers une théorie du gouvernement des entreprises » in G. Charreaux, Éd. [1997], *Le gouvernement des entreprises*, Paris, Économica, p. 421-469.
- CHRÉTIEN, L., ARCAN, G., TELLIER, G., ARCAND, M. (2005). « Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets ». *Revue internationale sur le travail et la société*, février, pp. 107-128
- Davis, K. (1967) “Understanding the Social Responsibility Puzzle: What does the Businessman owe to Society”, *Business Horizons*, 10(4).
- Davis, K. 1973. “The case for and against business assumption of social-responsibilities”, *Academy of Management Journal*, Vol 6, N°2, p 312-323.
- DE SERRES, A. GENDRON, C., RAMBOARISATA, L. (2006). Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d’information sur leur responsabilité sociale, Cahier conjoint de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable et du Groupe interdisciplinaire de recherche en éthique financière, Montréal, École des sciences de la gestion, UQÀM, N°16.
- Gabriel P. et Cadiou C. (2005), « Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : vers de nouveaux modes de gouvernance ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, N°211-212, p. 127-142, janvier-avril
- Gendron, C., Lapointe, A. et Turcotte, M. F. (2004). Responsabilité sociale et régulation de l’entreprise mondialisée. *Relations industrielles*, 59(1), 73-100.
- Gond, J.-P., et Igalens, J. (2008), *La responsabilité sociale de l’entreprise*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Gond (J-P) et Igalens, J. (2010), *La responsabilité sociale de l’entreprise*, Presses Universitaires de France, p.90.
- Gond, J. P., El-Akrehi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility influence on employees. *International Center for Corporate Social Responsibility*, (54-2010).
- Jonas, H. (1979), *Le principe de responsabilité*, CERF, Paris.
- Perez R., 2009 : «La gouvernance d’entreprise », la découverte, collection Repères N° 358.
- Peretti. J.M, (1985), Un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines, *RFG*, n°53-54, p 62-68.
- Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique. *Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers*, 15, 1-15
- SIBAUD, B. (2003). « Discours et pratiques de GRH : conformité ou innovation ». *Revue internationale des relations de travail*,
- Wood, D.J. (1991), “Corporate social performance revisited”, *Academy of Management Review*, vol.16, p. 691-718.