

COLLOQUE INTERNATIONAL

Sous le thème

LES JOURNEES AFRICAINES DE LA RSE : ETHIQUE & MANAGEMENT

Les 11 et 12 Mai 2018

RSE ET SPECIFICITES DU CONTEXTE AFRICAIN

LE MANAGEMENT DES COMPETENCES ET LA RSE DANS LE CONTEXTE MAROCAIN : QUELLE SPECIFICITES ?

AMZIL FATIMA-ZAHRA

Doctorante en sciences de gestion

Laboratoire de recherche *Nouvelles
Pratiques de Gestion (NPG)*

FACULTE DES SCIENCES JURIDIQUES
ECONOMIQUES ET SOCIALES

UNIVERSITE CADI AYYAD, MARRAKECH

Fz.amzil@gmail.com

CHAOUKI Farid

Professeur de l'enseignement supérieur

Laboratoire de recherche *Nouvelles
pratiques de gestion (NPG)*

FACULTE DES SCIENCES JURIDIQUES
ECONOMIQUES ET SOCIALES

UNIVERSITE CADI AYYAD, MARRAKECH

pchaouki@gmail.com

&

RESUME

Considéré longtemps comme étant défavorable par les Entreprises Marocaines, un optimisme semble planer dans les airs et laisse penser que le climat de travail au sein des entreprises doit connaître des améliorations importantes au cours des prochaines années

Cet optimisme trouve sa source dans les efforts colossaux déployés par les organismes étatiques et non gouvernementaux ainsi que les entreprises qui manifestent un intérêt pour se prémunir contre les effets négatifs et les conséquences flagrantes du mauvais management du capital humain

L'incorporation des valeurs véhiculées par la responsabilité sociale des entreprises (RSE) constitue un défi pour les grandes entreprises mais également pour les petites et moyennes entreprises. En effet, l'implémentation de la RSE concerne toutes les structures et tous les leviers de l'organisation à leur tête la gestion des ressources humaines

Ainsi, entre pilier de management et simple effet de mode, le construit de la RSE nécessite encore des clarifications conceptuelles allant de la perception y faite par le top management et les collaborateurs jusqu'à l'importance de l'intégration de la RSE dans l'agenda stratégique des entreprises marocaines.

Dans cet article nous tenterons d'explorer le management des compétences vu de l'angle de la RSE, l'objectif étant de répondre à la problématique de la spécificité du contexte Marocain.

Pour répondre à cette problématique, nous avons divisé notre travail en deux parties, la première partie est une présentation d'une cartographie conceptuelle et théorique autour de la RSE et de la GRH dont l'objectif est d'établir une relation théorique entre les deux construits ; la deuxième partie est une présentation des principaux résultats issus de notre terrain d'étude

De ce fait, la feuille de route qui guidera notre réflexion dans la première partie de l'article reprend l'état de l'art des éléments suivants :

- ✓ Le management des compétences au carrefour des évolutions à l'échelle internationale
- ✓ La GRH des entreprises socialement responsables

La deuxième partie de notre article est une présentation des résultats issus de notre terrain d'étude. Notre étude terrain s'est basée sur une méthode qualitative auprès de la Ménara Holding qui a réussi à construire du sens autour de la RSE par un management bienveillant et une gestion responsable des ressources humaines. Le choix de la Ménara holding nous est apparu pertinent au regard de son vécu et de son expérience en matière de la conduite du changement. Nous avons mené des entretiens auprès des responsables RH afin de mettre en exergue l'engagement de l'organisation en matière de la RSE et jeter la lumière sur la spécificité du contexte marocain quant aux pratiques de la GRH socialement responsables

I-CARTOGRAPHIE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE

Pour faire un tour d'horizon sur la GRH, nous allons présenter brièvement les écoles de pensées les plus importantes tout en soulignant à chaque fois les dimensions stratégiques

1.1 Le management des compétences au carrefour des évolutions à l'échelle internationale

La GRH peut être considérée comme étant « *un champ caractérisé par un ensemble de savoir faire qui doit permettre de satisfaire un ensemble d'engagements en parallèle : relier les intérêts des collaborateurs travaillant au sein de l'entreprise avec ceux du top management et des actionnaires tout en respectant un cadre financier, législatif et environnemental bien déterminé* »

Elle est également définie par Jean marie Peretti¹ comme étant « *une structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques ressources humaines de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie* »

1.1.1 De la gestion de personnel au management des compétences

Nous pouvons résumer le passage de la GRH de la « Gestion de personnel » au « Management des compétences » à travers les phases suivantes:

➤ *La GRH mécanique*

Est qualifiée de mécanique la GRH des années trente. En effet, la mission principale de la fonction était de veiller aux activités opérationnelles à l'égard du recrutement et de la paie en se basant sur des règles strictes et standards

Malgré les évolutions qu'a connu cette période (apparition des relations syndicales, managers et dirigeants formés dans des business schools et mise en place de nouveaux modes de management, etc.) la fonction de la gestion du personnel restait toujours distante de la performance de l'entreprise

➤ *La GRH organique*

Face à la prise de conscience des employés de leurs droits et face aux revendications de la société civile sur le respect de certaines valeurs primordiales au travail, la GRH est passée d'une fonction qui applique strictement et de manière standard les règles de travail à une fonction organique qui inclut les exigences et les besoins des employés dans ses politiques.

Le résultat est l'instauration des nouveaux soubassements de la relation de l'entreprise avec ses collaborateurs dont l'objectif est l'amélioration des conditions de travail relatives à plusieurs volets (congés payés, le SMIC, l'égalité homme/femme, etc.)

Avec ces nouvelles missions, le périmètre d'action de la fonction RH s'est élargit commençant ainsi à acquérir un pouvoir de décision de plus en plus important qui lui a attribué une place importante dans les comités de direction

➤ *La GRH stratégique*

Des restructurations profondes et des mises à niveaux nécessaires ont caractérisées le champ d'action de la GRH après les crises mondiales successives (suppression des emplois non

¹ Peretti, 2008

qualifiés, formation des employés, augmentation de la décentralisation pour pouvoir limiter les conséquences des crises d'ordre international, etc.)

L'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication (TIC) a joué un rôle primordial dans la restructuration de la fonction RH. En effet, l'informatisation des tâches administratives a épargné à la fonction RH le temps pour se concentrer sur des tâches beaucoup plus stratégiques et à forte valeur ajoutée pour l'entreprise.

➤ *La GRH médiatique*

A nos jours, la fonction RH est en étroite relation avec tous les services de l'entreprise, tous les volets stratégiques importants, elle a réussi à intégrer les comités de direction. Aujourd'hui, la fonction RH mène les activités relatives à la communication interne et externe et au marketing social.

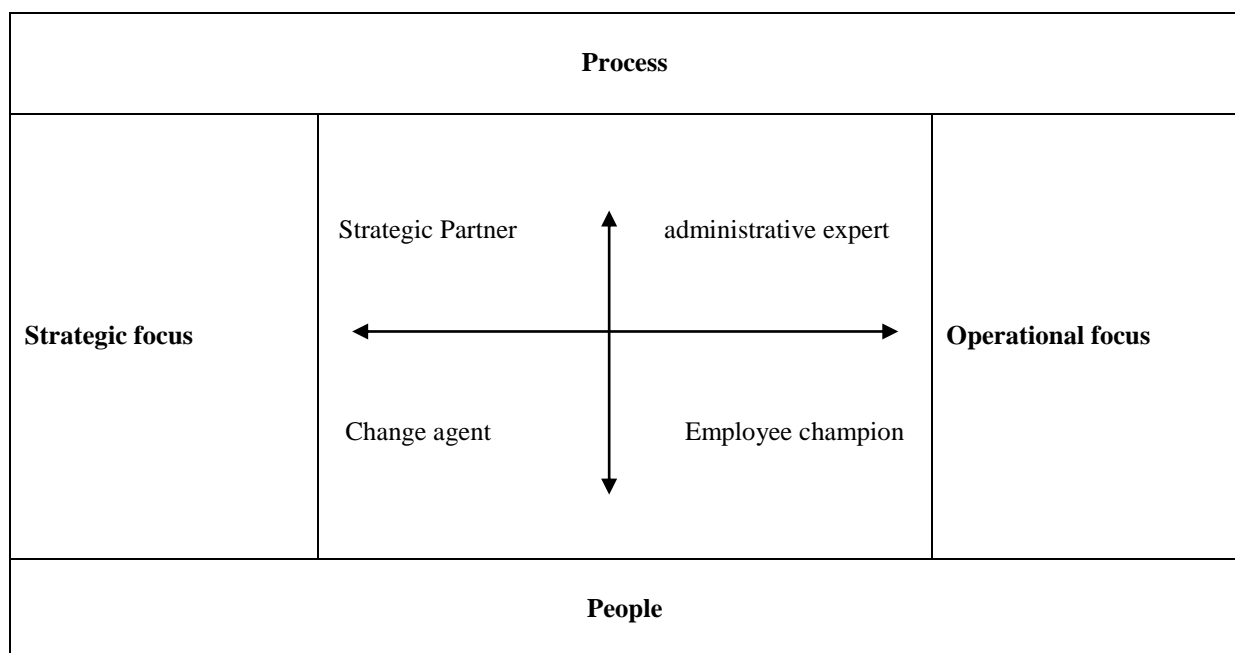
Aujourd'hui, la fonction RH donne l'importance primordial à l'optimisation des compétences des collaborateurs en proposant des mesures et des pratiques en faveur du savoir, du savoir faire et du savoir être des collaborateurs

1.1.2 Modélisation des rôles de la GRH (Modélisation de D.Ulrich :19 97, 2012 et 2016)

Pour D. Ulrich (1997), la fonction RH doit passer d'une fonction « support » ou « secondaire » à une fonction business créatrice de richesse². Son objectif est de générer une création de valeur qui participe à la création du profit. Afin d'établir son modèle, l'auteur a interrogé de nombreuses entreprises dont l'objectif était de déterminer les compétences RH permettant la performance.

Les résultats de l'étude démontrent qu'un professionnel RH doit assurer les activités opérationnelles au quotidien sans oublier l'importance d'agir également sur des aspects stratégiques

Figure N°1: Les rôles de la fonction RH



Source : Ulrich, 1997

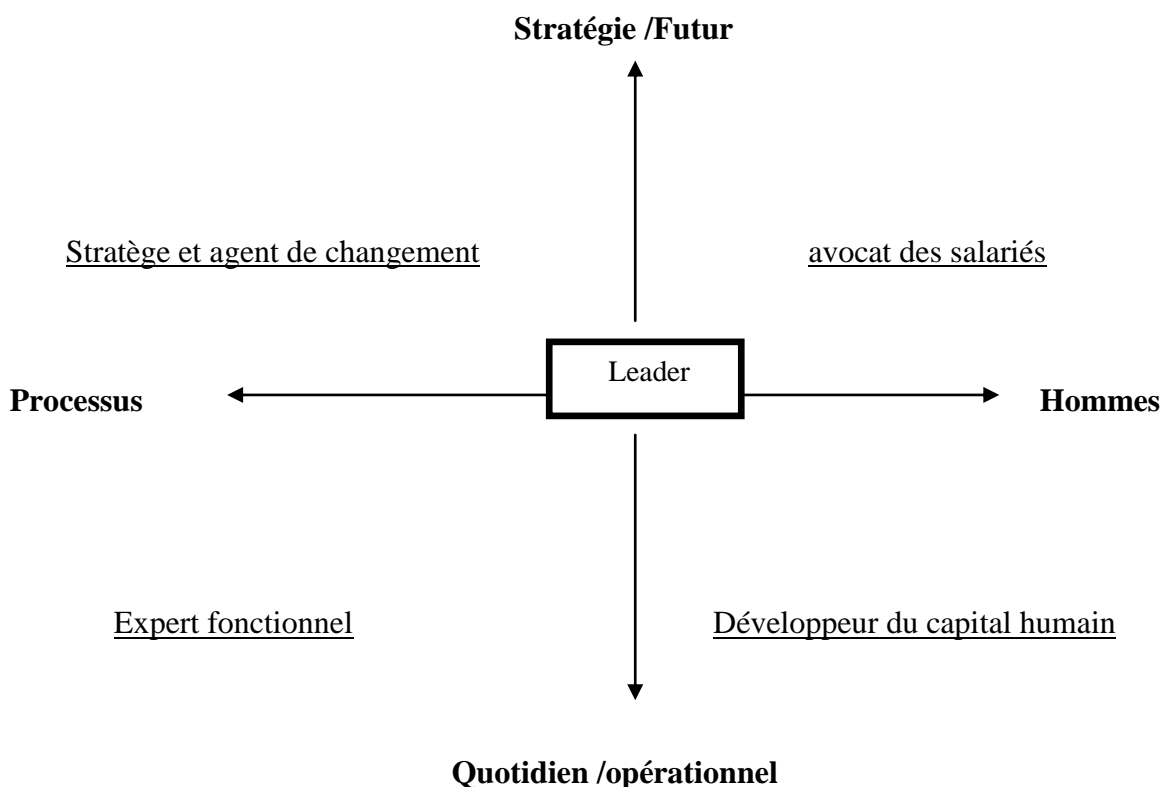
² Peretti

Ainsi, D. Ulrich propose quatre typologies :

- **Un partenaire opérationnel** : qui est expert dans les ressources humaines, il conjugue entre les missions de la conception et du déploiement des systèmes ainsi que l'optimisation des programmes. En tant qu'expert, il a la charge d'administrer le quotidien.
- **Un champion des employés** : il joue le rôle du porte parole des employés et il félicite les contributions
- **Un agent de changement** : il doit avoir les compétences et les connaissances nécessaires qui permettront de concevoir et de mettre en œuvre les outils et les processus d'appropriation des éléments relatifs aux changements. Il doit être capable de faire adhérer et de réussir l'implication des différents collaborateurs concernés par le changement.
- **Un partenaire stratégique** : qui participe à la formulation de la stratégie de l'entreprise, il prend part aux décisions stratégiques.

En 2012, D. Ulrich a fait évoluer son travail et a proposé un modèle en cinq dimensions. Il a fait ressortir une nouvelle variable ou donnée qui était présente dans tous les interviews administrés, il s'agit du leadership. L'auteur place alors le leadership au centre de la matrice des rôles.

Figure N°2 : Modèle de Dave Ulrich, 2012



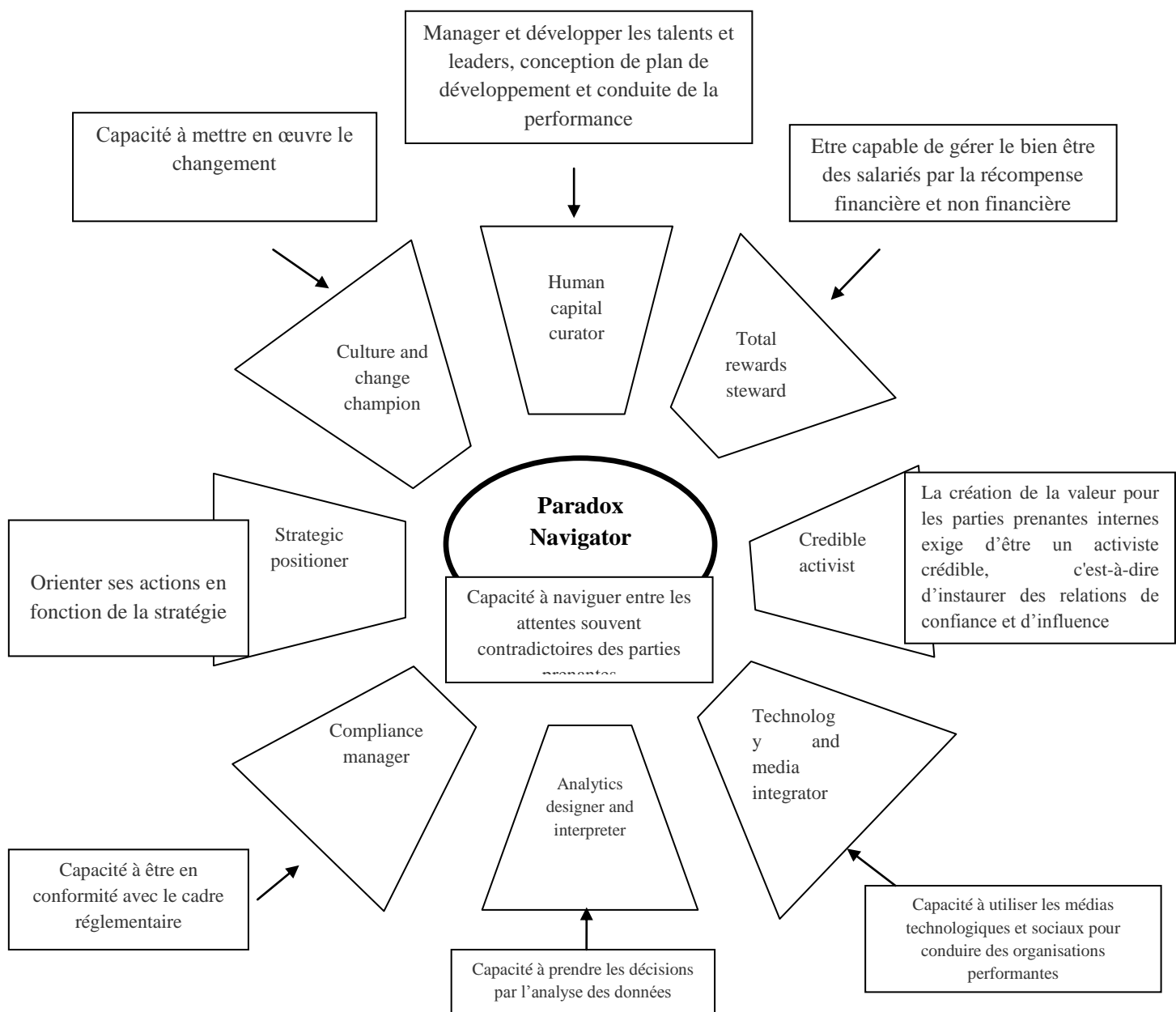
Source : Ulrich, 2012

Il est demandé alors de la fonction RH d'articuler le triangle magique entre la satisfaction des attentes de ses clients, l'image de l'entreprise et la « marque employeur ».

Le groupe RBL en partenariat avec l'université de Michigan ainsi que d'autres partenaires ont opéré une méta-analyse (la 7^{ème} dans son genre sur la fonction RH), cette étude a connu la participation de 1500 unités de business de tailles différentes et de secteurs d'activité différents. Les répondants à l'enquête sont au nombre de 30000

L'analyse des réponses a permis de construire un nouveau modèle de compétences RH en forme d'œil

Figure N°3 : Le modèle de compétence des RH, Dave Ulrich, 2016³



Source : Ulrich, 2016

³ Disponible sur le site du colloque « les clés de la performance RH » andrh,m2grh, IAE, UPEC, eapm - 1juin 2016

En résumé, il ressort du modèle que la fonction RH doit assurer aux collaborateurs des conditions de travail optimales en proposant des solutions innovantes. Ainsi, la créativité devient une condition indispensable des responsables RH.

Partant du principe que la performance de l'entreprise est en fonction de sa capacité à réagir aux transformations du marché voire d'être proactive à tout changement, le management des compétences est apparu comme un enjeu majeur

1.2 La GRH des Entreprises socialement responsables

1.2.1 Etablissement d'une relation théorique GRH/RSE

Selon Perroux, « *l'entreprise est une machine à produire des externalités qui sont soit des externalités positives ou des externalités négatives* » (pollution, licenciements, assèchements de sites, abrutissement des cerveaux...).

Des externalités qui légitiment le rôle de RSE, ce construit qui nous renvoie aux obligations économiques, légales, éthiques et philanthropiques qu'a l'entreprise envers son environnement. D'après Bowen⁴ (1953) : « *la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société* ».

La RSE est également définie par la Commission Européenne dans son Livre vert (2001) comme étant « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ». D'une autre part, Donaldson et Preston (1995) considèrent que la satisfaction des différentes parties prenantes garantit le bon fonctionnement de l'entreprise.

Partant de ce constat et afin d'arbitrer les intérêts souvent contradictoires des tops management et des collaborateurs, et d'assurer un rééquilibrage des pouvoirs⁵, les institutions étatiques se retrouvent dans l'obligation de réguler la relation et d'assurer le bien être commun⁶. Une nécessité qui va permettre alors aux managers de mettre la RSE dans l'agenda stratégique de l'entreprise.

Igalens affirme que « *La DRH est à la croisée des chemins et elle se trouve dans la même situation que dans les années soixante-dix, lorsqu'elle n'était encore que la direction du personnel : ou bien elle accepte de relever le défi de la RSE ou bien elle stagnera et régressera dans la hiérarchie des responsabilités notamment au sein des grands groupes*⁷ »

Avant presque vingt ans, les auteurs considéraient que : « *la fonction Direction des ressources humaines pourrait glisser vers la Direction de la Responsabilité Sociale* »⁸. Un postulat qui est aujourd'hui largement soutenu par les travaux de Peretti et Uzan qui considèrent que « *la DRH apparaît désormais comme un acteur majeur dans le cadre de l'implémentation des programmes de RSE/DD développés dans les entreprises et les organisations*⁹ »

⁴ Bowen, 1953

⁵ Postel et Rousseau, 2010

⁶ Grähl et Teague, 1997

⁷ Igalens

⁸ PLUCHART, 2011

⁹ Peretti et Uzan

L'engagement dans la démarche RSE invite les entreprises d'infléchir leurs pratiques de gestion des ressources humaines et les rôles traditionnellement dévolus à la fonction RH en se posant la question sur les conséquences de ses actions sur les collaborateurs et leur entourage tout en introduisant une dimension sociale dans le processus de prise de décision.

Rares sont les recherches empiriques qui se sont intéressées aux pratiques GRH impactées par la mise en place de la démarche RSE. Des auteurs limitent la relation entre la GRH et la RSE aux problèmes de la santé et de la sécurité au travail, d'autres à l'amélioration des conditions de travail. (Kagnicioglu, 2007).

Des praticiens font appel au concept du Personnel-Mix inventé par Martory et Crozet en 2008 pour analyser l'impact de l'implémentation de la RSE sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Le concept du Personnel-Mix reprend cinq composantes à savoir¹⁰ :

- Politique salariale
- La valorisation sociale
- Climat et comportements sociaux
- Relations paritaires
- Image sociale interne et externe

1.2.2 La GRH socialement responsable des entreprises marocaines

L'émergence de la RSE au Maroc a été initiée principalement par les pressions des firmes multinationales. En effet, dans le cadre de l'alignement et de l'harmonisation des stratégies des firmes avec la maison mère que l'engagement dans la démarche RSE a été exigé.

Dans cette optique, deux autres raisons ont encouragé l'appropriation de la RSE par les entreprises marocaines. Au-delà des filiales des multinationales qui étaient obligées de suivre la stratégie des maisons mères, d'autres facteurs s'y ajoutent :

- ✓ La majorité des dirigeants marocains ont toujours aspiré à la modernité¹¹
- ✓ La volonté royale qui encourage toute initiative socialement et socialement responsable¹²

« Ma conviction première est que l'investissement constitue, d'abord et avant tout, un moyen qui doit trouver sa finalité dans le progrès et la justice sociale, dans l'émancipation et le bien-être des femmes et des hommes, dans la cohésion sociale, la protection du milieu naturel et le respect des droits et des intérêts des générations futures¹³ ... »

Les principales sources normatives internationales de la RSE¹⁴ sont :

- **Le pacte mondial** : il s'agit d'une énumération de dix principes inspirés de la charte des droits humains, de la déclaration de Rio de Janeiro sur le développement durable (1992) et de la déclaration des principes et des droits fondamentaux de l'OIT en (1998)

¹⁰ Martory et Crozet, 2007

¹¹ Mezouar, 1998

¹² A l'occasion de la troisième édition des intégrales de l'investissement en 2005, le discours royal a incité les entreprises à mettre en place des indicateurs et outils de la responsabilité sociale.

¹³ Partie du discours royal, 2005

¹⁴ Document écrit par Rachid Filali Meknassi disponible sur le site www.cgem.ma

- **La déclaration sur les multinationales de l'OIT** qui aborde cinq thèmes : la politique générale, l'emploi, la formation, les conditions de travail et de vie et les relations professionnelles
- **Les principes directeurs de l'OCDE** : ces principes visent à harmoniser les politiques des multinationales avec les politiques gouvernementales, entretenir la confiance entre les firmes multinationales et les pays d'accueil et de renforcer la contribution des multinationales au développement durable

Au niveau national, le label de la CGEM s'inscrit dans cet esprit. En effet, la CGEM a élaboré une charte de responsabilité sociale et s'est dotée d'un label pour la RSE. Cette charte a été adoptée par le conseil national de l'entreprise le 14 décembre 2006.

La charte de la responsabilité sociale de l'entreprise est structurée autour de neuf axes¹⁵ :

1. Respecter les droits humains
2. Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles
3. Protéger l'environnement
4. Prévenir la corruption
5. Respecter les règles de la saine concurrence
6. Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise
7. Respecter les intérêts des clients et des consommateurs
8. Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants
9. Développer l'engagement sociétal

D'une autre part, Abouddrar et el hasnaoui en 2006 ont analysé les définitions de la RSE des opérateurs économiques au Maroc postulant pour le label RSE de la CGEM ; le résultat est que pour 86,4% des répondants la RSE est « *un ensemble d'engagements concrets par rapport à des objectifs précis qui permettent de combiner la performance économique avec la prévention des risques sociaux, sociétaux, environnementaux et de gouvernance* » Tandis que 8,6% la définissent comme étant « *un ensemble de comportements moraux librement adoptés et relevant de l'éthique* »

Pour ces deux auteurs, les entreprises marocaines s'engagent dans la RSE suite à la décision du top management (30% de l'échantillon), la mise en place des pratiques RSE est en deuxième ordre suite à un changement interne (18% de l'échantillon) ; la troisième raison résulte de la décision de la maison mère dans le cas des filiales des multinationales¹⁶

¹⁵ www.cgem.ma

¹⁶ Article : « Etat des lieux de la RSE au Maroc » publié dans un ouvrage commun

Tableau N° 1 : Les domaines d'engagement en matière de la RSE dans les Entreprises Marocaines

Domaines d'engagement	Nombre d'engagements
Pratiques RH socialement responsables	25
Engagement envers la communauté	16
Bonne gouvernance	11
Respect des règles de marché	7
Engagement envers l'environnement	5
Respect et développement des libertés individuelles	1
total	67

Source : Abouddrar et el hasnaoui (2006), p.23

Nous pouvons classer les freins à la RSE au Maroc en trois grandes catégories :

➤ **Freins individuels**

Vu qu'au Maroc, on assiste à la culture des Entreprises familiales où règne une gouvernance paternaliste, l'engagement dans la démarche RSE dans ce genre d'entreprises est conditionné par les valeurs, les croyances et les convictions spirituelles du chef d'entreprise.

➤ **Freins organisationnels**

Les freins organisationnels sont surtout liés à la taille des Entreprises. En effet, le tissu productif marocain est représenté en grande partie par les petites et moyennes Entreprises (PME) et les très petites Entreprises (TPE). Les PME représentent au Maroc plus de 75 % du tissu productif.

Les demandes pour la labellisation restent timides vu les critères de la labellisation qui sont beaucoup plus adaptés aux grandes Entreprises et également les prix de la certification qui restent à notre sens très élevés. Les praticiens voient que les prix de certification n'encouragent pas les moyennes ou petites Entreprises d'aller dans la procédure de la certification malgré qu'elles s'approprient les valeurs véhiculées par la RSE dans leurs relations au quotidien avec les parties prenantes.

➤ **Freins institutionnels**

Malgré la mondialisation et l'ouverture sur de nouvelles perspectives de développement, on assiste toujours dans les Entreprises marocaines à une peur de la transparence et de la communication à propos des modes de gouvernances et de management. Un manque de transparence qui ne peut accueillir les comités responsables de l'audit de la gouvernance de l'entreprise pour mériter le label ou de ne pas le mériter.

S'ajoute à cette limite l'application conditionnée des dispositions légales. Comment une Entreprise peut demander la certification et se doter d'un label RSE alors qu'elle n'applique pas déjà les dispositions de la loi ? Comment peut on admettre d'innover dans les pratiques et de proposer de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines sans appliquer déjà les standards ?

II-POSTURE METHODOLOGIQUE, TERRAIN D'ETUDE ET ANALYSE DES RESULTATS

2.1 Choix méthodologiques

2.1.1 La méthode qualitative

Pour répondre à la question de la spécificité de l'entreprise marocaine quant au déploiement de la RSE dans la gestion des ressources humaines nous avons opté pour la démarche qualitative auprès du groupe de la Ménara holding qui a réussi à construire du sens autour de la RSE par un management bienveillant et une gestion responsable des ressources humaines. Le choix de la Ménara holding nous est apparu pertinent au regard de son vécu et de son expérience en matière de la conduite du changement. Nous avons mené des entretiens auprès des responsables RH afin de mettre en exergue l'engagement de l'organisation en matière de la RSE et jeter la lumière sur la spécificité du contexte marocain quant aux pratiques de la GRH socialement responsables

Cette méthode qualitative s'est basée sur des entretiens avec des responsables RH. Nos orientations méthodologiques se veulent en adéquation avec la nature exploratoire de la thématique choisie

En ce qui concerne notre recherche, nous avons opté pour la démarche qualitative inductive pour des raisons multiples :

- ✓ D'abord par rapport à l'objectif même de notre article qui est de comprendre et d'expliquer les pratiques de gestion des ressources humaines socialement responsables réputées dans l'entreprise marocaine
- ✓ Eclairer les perceptions et les interprétations des acteurs de cet objet de recherche - compte tenu de sa nature- nécessite de prôner pour une méthodologie qualitative basée sur leurs récits, leurs interprétations et leurs perceptions
- ✓ Notre orientation inductive est dictée par notre terrain de recherche qui revêt un caractère exploratoire
- ✓ L'utilisation de la méthode qualitative de type inductive nous a permis de faire émerger de nouvelles données relatives au contexte marocain

2.1.2 La stratégie de l'étude de cas

« C'est une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe en prenant en considération les acteurs, les événements et les conditions » (wacheux,1996)

En effet, le choix de la stratégie de l'étude de cas dépend de l'objectif poursuivi par le chercheur. Nous pouvons distinguer en ce qui concerne les recherches qualitatives l'échantillon de taille « un » et les cas multiples

L'étude de cas peut être un individu, un groupe, une entreprise ou encore une population d'entreprises. La raison d'être de la stratégie des études de cas est de dépasser le stade de la détermination des causes et des relations expliquant le phénomène pour déterminer le pourquoi et le comment des relations

2.2 Terrain d'étude

2.2.1 Historique et maturité

Ménara Holding est un groupe à plusieurs activités. Fondé par Feu Abderrahmane Zahid et à sa tête aujourd'hui Mohamed Zahid l'ainé de la deuxième génération. Il compte plus de 1600 collaborateurs et présent dans six villes du Maroc

Créé en 1976, le groupe était spécialisé dans le transport, devenu par la suite carrières et transport. Au fur et à mesure, plusieurs sites ont vu le jour ce qui a fait que l'idée du holding s'est imposée en 2006. Un progrès flagrant qui a fait passer la PME familiale à Ménara holding

Ce modèle d'entreprise soucieux de l'environnement et animé par l'excellence et l'engagement lui a valu plusieurs prix et label

2.2.2 L'importance de la RSE dans l'agenda stratégique de la Ménara holding

Ménara holding a décroché le titre de meilleur employeur au Maroc, un titre décerné par l'institut américain Best companies group. Cette distinction récompense les efforts du groupe dans le domaine de la formation continue des collaborateurs et de développement de leurs compétences.

Ce programme de « meilleur employeur » est basé sur l'environnement de travail, l'enquête a duré six mois, établie via différents questionnaires administrés auprès d'un grand échantillon de collaborateurs. L'objectif est de recevoir des feedbacks sur la perception des politiques RH et leurs outils sur la culture de l'entreprise, les conditions de travail, le système de rémunération et la reconnaissance professionnelle

Le groupe est considéré comme un des rares entreprises de Marrakech qui ont fait le pas vers la labellisation. En effet, depuis sa création, le groupe a fait preuve de beaucoup d'attention et d'engagement vis-à-vis de ses collaborateurs et de la société en général. Ainsi, parmi les actions nous pouvons citer les programmes d'alphabétisation des collaborateurs, des actions en vue de la préservation de l'environnement avec des stations de traitement dans les carrières.

Le groupe a toujours souhaité donner l'exemple et de créer un effet d'entraînement tant au niveau régional que national

2.2.3 Résultats de l'étude terrain

Nos résultats démontrent que la participation de l'entreprise à ce genre de palmarès a été décidée par la direction générale de la Ménara holding ainsi que sa direction des ressources humaines qui revêt un caractère stratégique au sein du groupe

En effet, le top management de la Ménara holding a depuis toujours pratiqué de la responsabilité sociale sans avoir le label, la labellisation n'est qu'une récompense des efforts déployés surtout en faveur du capital humain du groupe

En effet, la Ménara holding a le souci de récompenser la loyauté et le professionnalisme de ses collaborateurs

Selon les interviewés, soumettre au prix du « meilleur employeur » et le remporter est une forme de reconnaissance aux soins que la direction porte à la gestion du capital humain et à la qualité et l'ambiance au travail

A la question qu'est ce qui rend une entreprise plus attractive qu'une autre aux yeux du grand public ? La réponse a été qu'au-delà des fondements de la marque employeur qui changent suite aux changements des conjonctures c'est l'attention particulière vis-à-vis de l'être humain au sein de l'entreprise qui est importante

L'engagement responsable en matière de la gestion des ressources humaines est manifesté à la Ménara holding par l'attention particulière aux espaces fondamentaux de la RH : le recrutement, la formation, la gestion de carrière, la diversité, la rémunération, la santé/sécurité et le bien être au travail ainsi que l'employabilité

Les actions RH socialement responsables sont pilotées et mesurées, outre les outils analytiques, par l'écoute active face à face et à travers le baromètre social de l'entreprise qui fait objet de propositions d'améliorations.

Les résultats sont largement diffusés, partagés et analysés ainsi que transformés en plan d'action pilotés par les responsables et directeur RH ainsi que les managers

Quant à la nature des politiques RH socialement responsables, on en distingue deux catégories :

- ✓ Les politiques RH en amont de l'arrivée du collaborateur
- ✓ Les politiques RH d'accompagnement du collaborateur

- **Les politiques RH socialement responsables en amont de l'arrivée du collaborateur**

	Pratiques socialement responsables
Recrutement	<p>Le recrutement passe par la diffusion interne sur le portail RH de l'entreprise des offres avec collecte des demandes.</p> <p>Des fois l'entreprise fait appel à des cabinets de recrutement ou passe par des chasseurs de tête quand il s'agit des profils bien pointus, mais dans la majorité des cas l'entreprise passe par le recrutement interne.</p> <p>Après sélection les candidats retenu(e)s passent deux entretiens successifs, en respectant les règles de la non discrimination, le non clientisme et le non favoritisme</p> <p>Difficulté de respecter un quota puisque le métier de l'entreprise est plutôt masculin, mais l'entreprise montre un engagement fort en la matière, en effet Ménara holding essaye de privilégier le recrutement de la femme quand les mêmes compétences se présentent à une offre d'emploi.</p> <p>Si l'entreprise enlève le biais de la masculinité de son métier on va se retrouver avec un pourcentage qui avoisine les 40% des femmes qui occupent des postes de responsabilités.</p> <p>Il existe un déséquilibre historique qui se</p>

	manifeste par la présence de plus d'hommes que de femmes dans les postes qui peuvent être occupés aussi bien par les hommes et par les femmes que par les hommes. Mais l'entreprise s'efforce de corriger ce déséquilibre en essayant à chaque fois de favoriser
Communication	<p>Instauration d'un baromètre social qui représente une évaluation des retombées des politiques et activités mises en place, et qui touchent les collaborateurs directement ou indirectement.</p> <p>Les satisfactions représentent toujours plus de 80 %</p>

L'interdiction des discriminations s'applique à toutes les étapes de la vie professionnelle des collaborateurs : embauche, évaluation et rémunération ainsi que la carrière

Dans le cadre de l'engagement de l'entreprise dans la politique de recrutement des personnes handicapées, Ménara holding a établi un recensement des postes qui peuvent être occupés par des personnes en situations d'handicap.

Les dispositifs de la RSE exigent 5% des postes à attribuer aux personnes handicapées. L'entreprise a recruté quatre personnes handicapées. Il existe d'autres qui -suite aux accidents de travail- se sont retrouvées handicapées. L'entreprise garde ses collaborateurs qui ont souffert d'un accident de travail et essaye de leur insérer dans d'autres postes adaptés à leurs états

- **Les pratiques RH socialement responsables relatives à l'accompagnement du collaborateur**

Politiques	Pratiques socialement responsables
Santé et sécurité	<p><i>1. Approche collective</i></p> <p>Les installations et les équipements Le management, l'organisation et la formation</p> <p><i>2. Approche individuelle</i></p> <p>Suivi médical Analyse de l'activité</p> <p><i>3. Approche ergonomique</i></p> <p>Eviter les risques Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités Combattre les risques à la source Planifier la prévention Prendre des mesures de protection Donner les instructions nécessaires aux employés</p>

<p style="text-align: center;">Formation</p>	<p>L'entreprise fait des efforts colossaux pour améliorer les compétences de ses collaborateurs via des séances de formations diplômantes ou non diplômantes</p> <p>L'entreprise met en œuvre le plan « <i>ingénierie de la formation</i> », Ménara holding a créée récemment « <i>l'académie Ménara</i> » pour améliorer la prestation formation</p> <p>L'entreprise essaye de détecter les besoins de l'entreprise en terme de compétences en fonction de la stratégie, et d'une autre part elle collecte des besoins des collaborateurs pour croiser les deux besoins afin de décider de la nature des formations qui sont dans l'intérêt de l'entreprise et de ses collaborateurs</p>
<p style="text-align: center;">Carrière</p>	<p>L'entreprise essaye de prévoir les compétences dont elle aura besoin dans le futur (prochaines trois ans) et essaye de voir parmi les collaborateurs ceux et celles qui peuvent bénéficier des améliorations de compétences et aller au-delà de leurs capacités afin de bâtir de nouvelles carrières.</p> <p>L'entreprise se projette dans le futur pour permettre aux collaborateurs une promotion équitable.</p> <p>Plus de 40% des postes de responsabilité et des managers sénior sont des cadres internes qui se sont développé(e)s au sein de l'entité</p>
<p style="text-align: center;">Evaluation et rémunération</p>	<p>Equité interne et externe</p> <p>Présence d'une grille salariale qui est devenue obsolète. l'entreprise est entrain d'établir une nouvelle grille salariale avec des méthodes beaucoup plus scientifiques.</p> <p>Une partie fixe des rémunérations est en fonction du poids du poste et de son importance au sein de l'entreprise indépendamment des personnes qui les occupent, une</p> <p>deuxième partie qui est variable est en fonction de la performance et des réalisations.</p> <p>L'élaboration de la nouvelle grille salariale passe par la hiérarchisation des postes en terme de leur importance</p> <p>Cela dénote le souci d'équité de l'entreprise</p>

<p style="text-align: center;">Employabilité</p>	<p>L'entreprise est soucieuse d'améliorer l'employabilité de ses collaborateurs</p> <p>L'entreprise se pose la question sur le devenir de ses collaborateurs dans les prochaines années</p> <p>L'entreprise essaye de collecter la satisfaction des collaborateurs dans leur poste actuels et leur visibilité qu'ils ont du futur</p>
<p style="text-align: center;">Diversité et Plafond de verre</p>	<p>Si on élimine les postes qui ne doivent être occupés que par les hommes, l'entreprise se retrouvera avec plus de 40% de postes occupés par les femmes</p> <p>Les Femmes bénéficient d'une grande flexibilité temporelle suite à leurs demandes</p> <p>Des femmes interviewées annoncent que leur travail ne les a pas empêchés d'articuler la vie privée/vie professionnelle</p>

Conclusion

La volonté de créer un environnement favorable au développement des compétences au sein des entreprises passe par la prise de conscience de la responsabilité sociale vis-à-vis du capital humain.

Nos résultats démontrent que l'entreprise marocaine prend conscience de plus en plus de la nécessité d'améliorer les conditions de travail et de déployer encore des efforts dans le développement des compétences à sa disposition.

Etre une entreprise apprenante, c'est créer un environnement qui permet collectivement et individuellement aux collaborateurs de se développer et d'acquérir en permanence de nouvelles compétences dont les entreprises auront besoin

Constituant leur principal atout, les entreprises doivent être attentives aux règles importantes. Nos résultats démontrent qu'une entreprise qui prend la voie de la performance humaine doit être capable à faire bénéficier ses collaborateurs d'un « good place to work » et d'un environnement sécurisé préservant la santé et la sécurité et articulant entre la vie privée et professionnelle des collaborateurs tout en étant conforme à la législation en vigueur

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Chaouki, f., (2011) « la GRH maroc une étude sur l'implication des salariés». Compétences conseil, 1^{ère} édition, 282 p.

Caroll a.b. (1979), « a three dimensional conceptual model of corporate social performance », academy of management review, vol. 4, p. 497-505, october.

Gond, j.p., & igalens, j., & swaen, v., & el akremi, a., (2011) «the human resources contribution to responsible leadership: an exploration of the csr–hr interface» journal of business ethics.

Gond, j.-p., el akremi, a., igalens, j., & swaen, v. (2010). « a corporate social performance-corporate financial performance behavioural model for employees». In c. Bhattacharya, d.

Gond, jean-pascal et jacques igalens, 2012, *manager la responsabilité sociale de l'entreprise*, pearson dareios, paris, cenon, coll. Gestion appliquée.

Gond, jean-pascal, 2004, « performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ? », *economie et sociétés* 14 (4-5), p. 757-784.

Gond, jean-pascal, 2010, « la responsabilité sociale de l'entreprise au-delà là du fonctionnalisme : un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise –société », *finance contrôle stratégie* vol. 14, n° 2, juin 2011, p. 37-66

Grimand, a., & vandangeon- derumez, i., (2010) « les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction ressources humaines », 20^{ème} édition du congrès de l'agrh, rennes

Igalens, j., & el akremi, a., & dhaouadi, i., (2008) « la responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des critical management studies : vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise société ». *Revue finance contrôle stratégie*.

M.E. Porter (1994), *L'entreprise intelligente : savoir, services et technologie*, Dunod, Paris

Peretti jean marie, 2017 « Ressources humaines » 16^{ème} édition

Peretti jean marie, 2012 « l'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale, EMS

THIETART, R.A. (1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris.