

**GRH**32<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH  
Paris, 13-14-15 octobre 2021**Mutations de l'environnement, mutations  
des organisations, mutations de la GRH ?**

## **Gestion verte des ressources humaines : étude exploratoire auprès des entreprises marocaines certifiées ISO 14001**

Hosna HOSSARI  
Professeur habilité  
Laboratoire de recherche : Nouvelles  
pratiques de gestion  
Université Cadi Ayyad  
Marrakech. Maroc  
Email: [hossarihosna@yahoo.com](mailto:hossarihosna@yahoo.com)

Kawtar ELFAHLI  
Doctorante  
Laboratoire de recherche : Nouvelles  
pratiques de gestion  
Université Cadi Ayyad  
Marrakech. Maroc  
Email: [Kawtar.elfahli@gmail.com](mailto:Kawtar.elfahli@gmail.com)

### **RESUME**

Avec la dynamique de la mondialisation et le rôle croissant de la nécessité de protéger l'environnement, les organisations ont pris conscience de l'importance de passer au vert et d'adopter des initiatives environnementales. La gestion des ressources humaines fait partie des fonctions organisationnelles capables de piloter et de maintenir la conduite écologique ainsi que d'améliorer de la performance environnementale des entreprises. L'objectif de cette étude est de comprendre la perception des cadres des entreprises marocaines de la gestion verte des ressources humaines, son importance, les freins liés à sa mise en place et la faisabilité de ses pratiques au contexte marocain. Les données nécessaires à cette étude ont été recueillies au moyen d'entretiens semi-directifs avec des directeurs et des responsables des RH des entreprises certifiées ISO 14001, une analyse thématique était réalisée à l'aide du logiciel NVIVO. Les résultats ont révélé que la GVRH est encore à ses débuts et n'est pas très connue, répandue et usuelle au milieu professionnel.

Mot clé : gestion verte des ressources humaines, entreprises certifiées ISO14001, pratiques de GVRH.

### **ABSTRACT**

With the dynamics of globalization and the increasing role of the need to protect the environment, organizations have begun to realize the importance of going green and adopting environmental initiatives. Human resource management is one of the organizational functions that can play a special role in driving and maintaining green conduct and improving the environmental performance of companies. The objective of this study is to understand the perception of Moroccan companies' managers on the green human resources management, its importance, the challenges related to its implementation and the practicability of its practices in the Moroccan context. The data required for this study was collected through semi-structured interviews with HR managers of ISO 14001 certified companies, a qualitative analysis was conducted through a thematic analysis using NVIVO software. The results revealed that GHRM is still in its beginning stages and is not widely known, widespread and usual in the professional sphere.

Key word: Green human resources management, ISO14001 certified companies, HRM practices.

## INTRODUCTION

Avec la nature destructrice des activités des organisations, les effets néfastes des déchets industriels, les dégâts massifs des catastrophes naturelles et le climat de la terre qui a considérablement changé (Halawi et al., 2018 ; Ahmad, 2015 ; Siyambalapitiyaa, 2018), le monde est témoin d'une violation agressive de la nature. En effet, la manière d'équilibrer la relation entre le développement économique et l'écologie a été d'une importance capitale pour le développement durable (Huo et al., 2020), tant les pays développés que les pays en développement se sont davantage préoccupés des questions environnementales et du développement durable (Sharma et Gupta, 2015), cette préoccupation a rendu la préservation de l'écosystème et l'adoption des pratiques et des produits respectueux de l'environnement une priorité majeure dans l'agenda des décideurs (Pinzone et al., 2016).

Par conséquent, les entreprises ont commencé à s'orienter vers des systèmes et des pratiques de gestion environnementale proactifs (Jabbour et Santos, 2008). Les considérations environnementales influencent désormais un large éventail d'activités (Ren et al., 2017), plusieurs départements « RH, marketing, finances, etc. » travaillent ensemble pour déployer un effort conjoint positif et, parmi eux, le département de la gestion des ressources humaines est celui qui apporte la contribution la plus importante (Ahmad, 2015).

La GVRH comprend le fait d'intégrer la responsabilité environnementale aux fiches de postes (analyse et description verte des postes), de donner la préférence aux employés sensibilisés à l'environnement dans le processus de recrutement (recrutement et sélection verts), mettre en place un système d'apprentissage pour améliorer la sensibilisation et les compétences des employés en matière de gestion environnementale (formation verte), juger les performances des employés en fonction de leur contribution à la réalisation des objectifs environnementaux (gestion de la performance verte), fournir des récompenses financières et non financières aux employés qui font preuve de comportements respectueux de l'environnement (gestion des récompenses vertes), donner aux employés la possibilité de s'engager et de participer à des activités de gestion environnementale au sein de l'organisation (responsabilisation et implication vertes) et garantir un lieu de travail sain et écologique pour tous les collaborateurs (gestion de la santé et sécurité vertes).

Dans cette optique, la gestion verte des ressources humaines (GVRH) a récemment fait l'objet d'une grande attention dans la littérature sur la gestion environnementale (Chaudhary, 2019 (b)). Ce processus joue un rôle important dans l'amélioration des valeurs environnementales (Alghazali et Afsar 2020 ; Chaudhary, 2019 (a) ; Dumont et al., 2016), des comportements pro-environnementaux (Kim et al., 2019 ; Saeed et al., 2019), de la créativité verte (Huo et al., 2020 ; Jia et al., 2018) et de la performance environnementale (Hadjiri et al., 2019 ; Yusoff et al., 2018 ; Guerci et al., 2015).

En effet, cette étude répond au besoin d'explorer la gestion verte des ressources humaines dans le contexte africain (Pham, 2019 (a) ; Mtembu, 2018). Les études de ce genre sont de plus en plus importantes dans les pays en développement où les préoccupations environnementales sont alarmantes et les réglementations gouvernementales sont mal appliquées (Mishra, 2017).

Dans ce contexte, nous avons choisi quatre entreprises certifiées ISO14001 vu que les normes cette certification exigent aux entreprises de : minimiser l'impact négatif de leurs activités sur l'environnement, se conformer aux lois, règlements et autres exigences environnementales applicables et d'améliorer leurs stratégies de gestion environnementale (Hsiao et al., 2014). Le présent article vise à atteindre les objectifs suivants :

1. Mettre la lumière sur le degré de connaissance et d'importance perçue des RRH et DRH du processus de la GVRH ;

2. Explorer l'existence d'un lien entre la préoccupation environnementale et la stratégie RH des entreprises certifiées ISO 14001 ;
3. Investiguer les défis liés à la mise en place de la GVRH ;
4. Expliquer la mesure dans laquelle les DRH et les RRH sont prêts à initier ce processus ;
5. Explorer la perception des responsables et des directeurs RH des différentes pratiques RH vertes et leurs faisabilités au contexte marocain.

Nous avons commencé notre travail de recherche par une présentation de la revue de littérature de la GVRH, concept, intérêt et pratiques. Ensuite, nous avons présenté la méthodologie adoptée. Enfin, nos résultats étaient présentés et discutés.

## **REVUE DE LITTERATURE**

### **2.1. GESTION VERTE DES RESSOURCES HUMAINES**

Le terme "GVRH" est devenu d'une part, un concept à la mode dont l'intérêt se multiplie au fil du temps (Ahmad, 2015). Et d'autre part, un sujet d'actualité dans les travaux de recherche récents (Elfahli et Hossari, 2021 ; Huo et al., 2020 ; Chaudhary, 2020 (a) ; Haridas et al., 2020 ; Al-ghazali et Afsar, 2020). Les études de recherche sur l'écologie basées sur la relation entre la GRH et la gestion environnementale ont commencé dans les années 1990 avec les travaux de Wehrmeyer (1996) qui a publié un livre intitulé "Greening people : human resources and environmental management". Ensuite, La GVRH a été présentée comme une nouvelle discipline de gestion qui intègre la gestion environnementale aux pratiques de GRH pour renforcer la performance (Siyambalapitiyaa, et al., 2018).

Le terme "Green HRM" est le plus souvent utilisé pour faire référence à la préoccupation des politiques et pratiques de gestion du personnel envers le calendrier environnemental plus large de l'entreprise (Ullah, 2017). Ren et al., (2017) stipulent que la GVRH englobe la conception et la mise en œuvre de pratiques, de politiques et de philosophies de GRH pour soutenir les objectifs environnementaux, promouvoir le changement d'attitude et de comportement et améliorer la performance environnementale de l'organisation.

### **2.2.L'INTERET DE LA GVRH**

Dans le passé, on attendait des entreprises et de leurs actionnaires qu'ils garantissent la réussite économique de l'entreprise, aujourd'hui, les résultats économiques et financiers doivent s'accompagner d'une minimisation de l'empreinte écologique et d'une attention accrue aux aspects environnementaux (Ullah, 2017). Wehrmeyer (1996) a déclaré que "si une entreprise doit adopter une approche écologique dans ses activités, les employés sont la clé de son succès ou de son échec".

Selon Revill, (2000), l'intérêt de la GVRH réside dans la nécessité de veiller à ce que les politiques environnementales sont mises en œuvre avec la pleine coopération du personnel. Donc l'intégration de l'écologie dans la GRH permettra d'avoir une main d'œuvre ayant une attitude positive envers l'environnement, compétente en écologie et ayant le sens de responsabilité envers son empreinte environnementale (Bombiak, 2019).

Chaudhary, (2019(b)) stipule que pour garder une longueur d'avance sur la concurrence, les organisations doivent se forger une image positive sur le marché. En effet, s'engager dans la GVRH renforce le prestige organisationnel et confère à l'entreprise une image et une réputation positives.

Selon Cherian, (2012), les pratiques de GVRH promeuvent de nombreux avantages à la fois individuels et organisationnels comme : l'amélioration du taux de rétention des employés, de l'image de l'entreprise, de l'attractivité des meilleurs talents, de la productivité, de la durabilité, de la compétitivité et de la performance globale.

L'intérêt de la GVRH selon Uddin et Islam, (2016) réside, d'une part, dans sa capacité à aider les organisations à atteindre ses objectifs financiers avec une image de marque environnementale et, d'autre part, dans son habilité à protéger l'environnement contre tout impact négatif que pourraient engendrer les politiques et les actions organisationnelles.

Les spécialistes de gestion du monde entier analysent actuellement diverses pratiques de gestion susceptibles de faciliter la réalisation des objectifs environnementaux, d'où la nécessité de déployer des repères verts dans les pratiques RH traditionnelles (Mamun, 2019). La section suivante présente un synopsis des pratiques de la GVRH.

### **2.3. PRATIQUES RH VERTES**

Pour garantir qu'une entreprise acquière des contributions écologiques adéquates de la part de sa main-d'œuvre, toutes les fonctions peuvent être rendues vertes (Obeidat et al., 2018). En effet, les responsables des ressources humaines doivent être des architectes de divers systèmes, politiques et activités de GRH pour préparer les collaborateurs à la durabilité environnementale (Dubois et Dubois, 2012). Il est donc important de transformer les aspirations écologiques et les simples bonnes intentions en une véritable politique organisationnelle.

Les pratiques de GVRH sont les mêmes que les pratiques de GRH traditionnelle, cependant, les pratiques de GVRH doivent apporter les capacités requises pour l'amélioration continue de la performance environnementale de l'organisation (Yusoff et al., 2018).

#### ***Analyse et description vertes des postes***

De nombreuses entreprises ont indiqué que l'analyse des emplois améliore l'efficacité administrative ; une délimitation claire des rôles et des responsabilités d'un certain poste garantit que chaque niveau de la structure organisationnelle comprend sa contribution (Yong et al., 2019 (a)). Dans une perspective de gestion environnementale, La mise en œuvre des pratiques de GVRH commence dès l'analyse et la conception des postes (Bombiak et Marciniuk-Kluska, 2018). Cette pratique met l'accent sur l'incorporation d'éléments environnementaux dans les emplois et l'intégration des devoirs liés à la protection de l'environnement dans chaque poste (Shah, 2019).

#### ***Recrutement et sélection verts***

Selon Wehrmeyer, (1996), les pratiques de recrutement peuvent soutenir la gestion environnementale en s'assurant que les nouveaux arrivants sont familiarisés avec la culture environnementale de l'organisation et sont capables de maintenir ses valeurs. Tang et al., (2017) ont défini le recrutement vert comme la préférence de l'organisation de recruter des candidats engagés, sensibles aux questions environnementales et désireux d'y contribuer. La création de cette culture au stade du recrutement garantit que les nouvelles recrues ont des valeurs environnementales (Yusoff et Nejati, 2018), sont bien préparées à atteindre les objectifs de la politique environnementale (Ramasamy et al., 2017) et sont familières avec les processus durables et avec le système de management environnemental (Ullah, 2017).

#### ***Formation et perfectionnement verts***

La formation est depuis longtemps reconnue comme un ingrédient important dans la promotion et la mise en œuvre des pratiques de gestion environnementale au sein d'une organisation (Yong et al., 2019 (a)). Likhitkar et Verma (2017) ont défini la formation verte comme une formation spécifique dispensée aux employés en matière d'économie d'énergie, de sécurité, d'efficacité énergétique, etc. Accompagnée des supports électroniques plutôt que des documents imprimés.

Selon Zibarras et Coan, (2015), une mise en œuvre réussie d'un système de management environnemental (SME) exige le redéploiement des formations pour introduire les normes de ce système aux collaborateurs, les sensibiliser à la nécessité d'agir en faveur de l'environnement, les aider à accroître le niveau de connaissances et de compétences nécessaires et les inciter à adopter des comportements respectueux de l'environnement. En effet, grâce à la formation

verte, les employés deviennent plus réceptifs au changement, et ce, grâce à l'assimilation et la compréhension de la dimension environnementale (Jabbour et Santos 2008).

#### ***Gestion de la performance verte***

L'une des pratiques clé de la GVRH est la mesure de la performance environnementale de l'employé (Afsar et al., 2018). Sans cette pratique, aucune organisation ne peut garantir une performance environnementale réaliste (Arulrajah, 2015). Selon Bombiak et Marciniuk-Kluska, (2018), l'intégration des objectifs de la gestion environnementale dans le système d'évaluation des performances garantit un retour d'information régulier sur les progrès réalisés. En l'absence d'une telle pratique, aucune organisation ne serait capable de garantir une efficacité environnementale réelle. La gestion de la performance environnementale consiste à créer des indicateurs de performance verte lors de l'évaluation des performances, couvrant des sujets tels que les incidents environnementaux, la réduction des émissions de carbone, etc. (Saeed et al., 2019, Tang et al., 2017).

#### ***Gestion des récompenses vertes***

Dans le contexte de la GVRH, le système de récompenses doit être lié aux résultats écologiques pour stimuler efficacement les comportements pro-environnementaux et pour refléter l'engagement de la direction envers la performance environnementale (Ojo et al., 2020 ; Ojo et Raman, 2019). Alnajdawi et al., (2017) ont défini la gestion des récompenses vertes comme un outil d'encouragement des activités environnementales dans l'entreprise. Il s'agit des récompenses financières (augmentation de salaire, primes en espèces, une composante variable reliant la rémunération à l'éco-exécution) et non financière (cadeaux pour les employés et leur famille, vacances et reconnaissance par les cadres supérieurs et les directeurs généraux) (Jyoti, 2019 ; Mandip, 2012).

#### ***Responsabilisation et participation vertes***

L'implication des employés devrait être élargie en lançant un programme de suggestions au sein de l'organisation, dans lequel chaque employé du niveau le plus élevé au plus bas, a la possibilité de contribuer (Ahmad, 2015). Les employés seront ainsi plus disposés à s'engager volontairement dans les activités environnementales (Pinzone et al., 2016), à soutenir la prévention de la pollution (Renwick et al., 2013) et à contribuer à une utilisation plus efficace des ressources (Bombiak et Marciniuk-Kluska, 2018).

#### ***Gestion de la discipline verte***

L'organisation doit élaborer et communiquer aux employés un ensemble clair de règles et de règlements qui imposent aux employés de se préoccuper de la protection de l'environnement conformément à la politique environnementale de l'organisation (Afsar et al., 2018). A cet égard, en cas de violations des règles, il est nécessaire d'appliquer un système disciplinaire progressif qui va du moins sévère au plus sévère (Arulrajah et al., 2015). La définition des sanctions et des mesures disciplinaires (avertissements, amendes, suspensions, etc.) en cas de non-respect des objectifs de la gestion de l'environnementale garantira que tous les employés s'engagent à atteindre les objectifs de la politique environnementale de l'entreprise (Ramamany et al., 2017 ; Arulrajah et al., 2015 ; Renwick et al., 2008).

#### ***Gestion de la santé et sécurité vertes***

Le système de santé et de sécurité vertes couvre l'administration de la santé et de la sécurité à l'ancienne et certaines autres caractéristiques de la gestion environnementale d'une entreprise (Shah et al., 2019). Ainsi, de nombreuses organisations redéfinissent le poste de responsable de la santé et de la sécurité comme celui de responsable de la santé, de la sécurité et de l'environnement, ce poste comprend un champ d'action plus large (D'Mello et al., 2016).

### **METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Au Maroc en particulier, l'inexistence de publications sur la GVRH a permis de formuler une idée selon laquelle le concept est relativement peu connu au Maroc (Elfahli et Hossari, 2021).

Ce constat nous a incité à prendre la voie exploratoire de la recherche et à se concentrer sur la perception de la GVRH par les cadres d'organisations certifiées.

Notre choix de l'approche qualitative se réfère à notre objectif de fournir une compréhension profonde de la GVRH plutôt qu'une généralisation. Notre échantillon est composé de quatre entreprises certifiées ISO 14001 issues de différents secteurs. Bien que la taille de notre échantillon soit minime, cela nous a permis de fournir une compréhension plus approfondie en présentant des données riches sur la perception des cadres RH sur la GVRH. En outre, la taille de notre échantillon est jugée acceptable par rapport à d'autres études similaires sur la GVRH. Par exemple, Suharti et Sugiarto, (2020) se sont appuyés sur une approche qualitative exploratoire dans une seule multinationale du ciment en Indonésie pour mettre en évidence la mise en œuvre de la GVRH à travers diverses pratiques. Une étude menée par Yong et al., (2020) se sont appuyés sur un échantillon de quatre directeurs/responsables RH issus de 4 grandes entreprises manufacturières. Yusoff et al., (2015) ont mené une étude exploratoire pour comprendre comment quatre responsables RH de quatre multinationales en Malaisie perçoivent et comprennent la notion de la GVRH.

Étant donné que la GVRH est un concept relativement nouveau, nous avons ciblé les entreprises certifiées ISO14001 puisqu'ils ont une politique environnementale et améliorent de manière continue leur performance environnementale conformément aux exigences de la norme. Notre choix des 4 entreprises interrogées se réfère à leur statut actif et leur sensibilité vis-à-vis des questions environnementales. Plusieurs projets et actions préventives ont été lancés dernièrement par ces entreprises dont nous pouvons citer, l'éducation environnementale des employés et de la communauté, les processus respectueux de l'environnement, l'incitation au bénévolat et aux actions environnementales et plusieurs autres projets.

Les managers stratégiquement placés au sein de la division des RH ont constitué le principal groupe cible de l'étude. Notre choix des RRH et DRH se réfère à la connaissance approfondie dont dispose cette catégorie non seulement de l'aspect administratif, mais également de la formulation des politiques, de la planification à la mise en œuvre.

Domaine d'activité	Personnes interrogées
Opérateur minier	DRH
	RRH sénior
	RRH
	Responsable développement durable
Distribution d'eau et électricité	RRH sénior
Bâtiments et travaux publics	DRH
Solutions et équipements d'eau	Directeur administratif et financier

*Tableau 1 Elaboré par les auteurs*

Les entretiens étaient semi-directifs, les sujets à aborder ayant été préalablement consignés dans le guide d'entretien. Tous les entretiens ont été enregistrés numériquement et transcrits pour garantir que tout ce qui a été dit est conservé pour l'analyse. Les questions d'entretien ont été formulées de manière à comprendre l'avis des cadres des entreprises enquêtées de la GVRH.

L'analyse des données a comporté les étapes suivantes (a) une (re)lecture attentive de l'entretien après transcription ; (b) le codage et l'analyse du texte selon les thèmes prédéfinis dans le guide ; (c) l'interprétation des résultats à la lumière des codes et des thèmes discernés. NVIVO a été utilisé, en particulier, pour organiser la transcription des entretiens par thème, ce qui a permis d'obtenir un résultat de meilleure qualité qu'avec les méthodes manuelles.

Nœuds				
Nom	Fichiers	Références	Créé le	
Connaissance de la GVRH		7	7	15/03/2021
Lien entre la préoccupation environnementale et la GRH		6	6	15/03/2021
Importance de la GVRH		6	7	15/03/2021
Freins		7	7	15/03/2021
Initiation de la GVRH		6	6	15/03/2021
Pratiques RHV		0	0	15/03/2021
Recrutement et selection verts		4	5	15/03/2021
Formation verte		5	5	15/03/2021
Gestion des performances vertes		4	4	15/03/2021
Gestion des récompenses vertes		2	2	15/03/2021
Responsabilisation et implication vertes		2	2	15/03/2021
Gestion de la santé et sécurité verte		2	2	15/03/2021
Gestion de la discipline verte		5	5	15/03/2021

Source : Nvivo12

À l'aide du logiciel NVIVO, nous avons créé six grandes catégories de codes : connaissance de la GVRH, importance de la GVRH, freins liés à la mise en place de la GVRH, lien entre la préoccupation environnementale et la GRH, l'initiation de la GVRH et ses pratiques. Les informations de chaque catégorie ont été analysées à l'aide d'une méthode d'analyse intra-catégorielle afin d'identifier les tendances et de résumer chaque thème principal. Par conséquent, Nvivo était utile pour le codage, le tri et la classification des données. Il nous a permis d'éditer et de coder le texte simultanément, ainsi que d'émettre, tout au long de l'analyse, des annotations et des commentaires.

## RESULTATS ET DISCUSSION

### 4.1. CONNAISSANCE DE LA GVRH

L'objectif de cette catégorie est d'explorer la connaissance des cadres RH des entreprises certifiées ISO14001 du processus de la gestion verte des ressources humaines. Les données ont été collectées pour découvrir la mesure dans laquelle les cadres connaissent le concept de la GVRH et disposent d'information suffisantes dans ce domaine.

Tous les responsables des entreprises enquêtées (1, 2, 3 et 4) n'ont jamais entendu parler de la gestion verte des ressources humaines. Ce résultat implique le manque de connaissance et de non-familiarité du concept au contexte marocain. Ce résultat s'illustre également dans le nuage des mots où les expressions les plus utilisées par nos interrogés étaient 'non', 'Jamais entendu' 'Concept nouveau'.



Figure 1 Présentation du nuage des mots du degré de connaissance de la GVRH

« Non, je n'ai jamais entendu parler de la GVRH avant votre initiative. J'ai entendu parler de la finance verte et du management vert. Aller jusqu'à la GVRH, c'est nouveau ».

« Bien que nous sommes un peu développés par rapport aux autres entreprises, mais le concept du green HRM ou GVRH est nouveau pour nous. Il n'est pas vraiment très courant au sein de notre organisme ».

Mathur et Soni (2016) ont trouvé que la majorité des répondants ne connaissent pas la GVRH, alors qu'Uddin, (2018) et Dhingra et al., (2014) ont trouvé que la majorité des cadres RH sont conscients de l'existence de ce processus. Ces recherches s'opposent à nos résultats obtenus où tous nos répondants sans exception n'ont jamais entendu parler de ce concept. En effet, la gestion verte des ressources humaines n'est pas un processus usuel et connu aux entreprises enquêtées et n'a pas encore gagné l'attention qu'il mérite.

Bien que la GVRH a démontré son impact sur plusieurs aspects environnementaux et gagne de plus en plus l'attention des chercheurs et des praticiens dans le contexte européen et asiatique (Elfahli et Hossari, 2021). La non-familiarité du concept au contexte marocain pourrait freiner sa mise en place, puisque ce processus ne peut s'initier et se mettre en place qu'avec le soutien de la haute direction (Obeidat et al., 2018 ; Tariq et al., 2014). En effet, si la direction RH n'est pas convaincue de l'importance de son implication à l'écologie, elle ne peut jamais entreprendre une révolution verte en son sein (Uddin, 2018). Dans cette perspective, la GVRH a besoin de campagnes de promotion et de communication des pratiques vertes pour que les responsables RH soient conscients de l'importance de la GVRH et de ses pratiques.

## **4.2. LIEN ENTRE LA PREOCCUPATION ENVIRONNEMENTALE ET LA GRH**

Après avoir défini, présenté et expliqué la GVRH, son intérêt et ses pratiques, nous avons discuté "le lien entre la préoccupation environnementale et la GRH". Notre objectif est de comprendre s'il existe une intégration de la préoccupation environnementale aux stratégies, politiques et pratiques RH. Les données qui ont été collectées dans cette catégorie ont mis en exergue la mise en place des initiatives vertes plutôt qu'une GVRH développée qui intègre le débat environnemental au cœur de ses pratiques.

L'intégration de la préoccupation environnementale dans la GRH se limite au niveau de la formation et l'analyse des poste. La mise en place de ces deux pratiques se réfère aux exigences de la certification ISO14001 qui impliquent, d'une part, la nécessité d'intégrer la préoccupation environnementale au niveau des fiches de poste en évaluant les risques associés à chaque poste et, d'autre part, de fournir une formation pour sensibiliser les collaborateurs à l'écologie.

« Le lien existe sur le volet formation, si on prépare une certification, le département RH va chercher à faire des formations sur ce volet-là ».

« Nous sommes certifiées ISO14001, l'empreinte sur l'environnement s'intègre au niveau des fiches de fonctions des collaborateurs et on intègre la partie environnement dans les actions de sensibilisation au niveau de notre plan de formation ».

Dans la même perspective, l'un de nos répondant a souligné que la contribution de la GRH à l'environnement est de nature conjoncturelle pour faire face à une demande sporadique de certification. En effet, l'entreprise met en place des pratiques et des initiatives sans se référer à la mise en place d'une GVRH proprement dite et sans réviser ses pratiques et ses politiques RH.

*« Il n'y a pas de lien direct, le fait de dire que nous avons révisé nos processus ou notre manière de gestion et qu'on les a orientés côté environnement, non. Par contre, indirectement, oui, il y a une contribution à l'environnement, mais sporadique et ponctuelle. »*

Selon Opatha et Arulrajah (2014), pour que l'organisation obtienne des contributions vertes et des performances environnementales de la part des employés, il est indispensable que toutes les pratiques de GRH soient adaptées pour être vertes ou modifiées pour garantir des apports écologiques. Cependant, la plupart de nos interrogés ont souligné qu'il n'y a que quelques pratiques exigées par la certification ISO14001. Dans cette perspective, la fonction de GRH selon nos répondants est considérée comme une fonction de soutien momentanée à la mise en place du SME.

*« Pour redéployer l'ISO14001, il faut intégrer l'environnement à travers les processus, il y a les processus de réalisation et les processus support, automatiquement le département RH est un processus support ».*

Cette portée limitée des pratiques RH vertes peut être expliquée par le manque de connaissance de la GVRH par tous nos interrogés. En introduisant la GVRH et ses pratiques, les DRH se sont rendus compte qu'ils mettent en place quelques pratiques RH vertes sans savoir que ce sont des pratiques de la GVRH. Par conséquent, c'est le concept de la GVRH qui n'est pas trop usuel et le niveau de perfectionnement des pratiques qui n'est pas encore atteint.

### **4.3. IMPORTANCE DE LA GVRH**

Dans cette catégorie, l'objectif est d'explorer l'importance perçue par les cadres RH des entreprises enquêtées de la gestion verte des ressources humaines. En effet, nous avons essayé de comprendre si les personnes interrogées voient de la nécessité d'aligner la stratégie RH avec la stratégie environnementale et s'ils prévoient la contribution de la fonction RH à la réussite des objectifs, initiatives et projets environnementaux. Tous les répondants ont vu l'importance dans ce processus à l'exception de ces deux répondants.

*« Pourquoi je partirai au niveau RH sachant bien qu'on impose la protection de l'environnement autrement, par une éducation citoyenne, par les actions qu'on fait de ce genre, on nettoie les villes, on nettoie les plages, etc. Je ne sais pas pourquoi je vais passer par la GVRH pour avoir un impact sur l'environnement, alors que nous avons déjà des actions qui sont ciblées et que je peux évaluer par la suite ».*

*« Notre entreprise a un ensemble d'initiatives et actions pour motiver et impliquer les collaborateurs, lorsqu'on entend parler d'une gestion verte des ressources humaines, on pense qu'on implique déjà nos collaborateurs à l'écologie sans avoir besoin d'une GVRH ».*

C'est deux répondants ont mis l'accent sur la question du pourquoi de la GVRH, plus précisément, la raison pour laquelle ils vont mettre en place une gestion verte des ressources humaines alors qu'ils impliquent leurs collaborateurs au processus à l'aide d'initiatives environnementales ciblées. La question du pourquoi de la GVRH renvoie à la nécessité de prouver l'intérêt de la GVRH. Selon Ullah, (2017), cette sensibilisation à l'importance de la GVRH pourrait être réalisée en prouvant que le succès des systèmes environnementaux est couronné de sa synchronisation avec les autres stratégies de l'entreprise.

Par contre, les autres répondants ont vu de l'importance dans ce processus.

« Sincèrement, le sujet de la GVRH m'a beaucoup intéressé parce que dans le mode de management de notre entreprise, le développement durable est le pilier de notre stratégie. La GVRH va donc refléter nos efforts en termes d'écologie ».

« C'est très important, parce qu'on fait en sorte que nos collaborateurs respectent l'environnement, c'est une partie intégrante de notre politique. Maintenant, il est nécessaire d'aller jusqu'à le formaliser dans une GVRH. Malheureusement, on n'a pas encore atteint ce niveau de détail, de perfection et d'orientation environnementale ».

La gestion verte des ressources humaines est considérée comme une formalisation de la responsabilité environnementale et un niveau de perfectionnement des efforts écologiques. En effet, au lieu d'avoir des initiatives et des pratiques organisationnelles éparpillées, la GVRH est considérée comme un "paquet" de pratiques interdépendantes et synergiques où l'impact de chaque pratique est renforcé lorsque les autres sont également mises en œuvre (Renwick et al., 2013). En effet, la GVRH reflète les efforts environnementaux redéployés par l'entreprise en ayant une politique RH ciblée.

En résumé, la littérature disponible sur la GVRH fournit principalement des informations dans le contexte occidental (Uddin, 2018 ; Mishra, 2017 ; Renwick et al., 2013). Au Maroc, la GVRH est un domaine peu étudié (Elfahli et Hossari, 2021), il est donc devenu important d'explorer la GVRH au Maroc et démontrer son importance pour limiter le débat et l'incertitude liés à l'intérêt ce nouveau concept.

#### **4.4. FREINS LIÉS A LA MISE EN PLACE DE LA GVRH**

Dans le cadre de cet aspect, nous répondons au besoin d'explorer les freins qui peuvent être liés à la mise en place de la GVRH au contexte marocain. Le premier frein qui a été évoqué est l'absence d'une connaissance approfondie de la GVRH par les cadres RH des entreprises marocaines. Fayyazi et al., (2014) ont déclaré que le manque de connaissances pouvait être considéré comme le principal obstacle lié à la mise en place de la GVRH.

« Le concept a besoin d'une campagne de communication pour les responsables prennent conscience de ce concept ».

Selon Mtembu, (2018), il existe un manque de connaissances de la GVRH au continent africain. Cette méconnaissance constitue un obstacle majeur à la réussite de la mise en œuvre du SME (Fawhemini et al., 2019). Par conséquent, il faut encourager la participation du département RH à la gestion environnementale par une communication et une sensibilisation appropriées. Dans le même ordre d'idée, Fayyazi et al., (2014) soulignent que si les responsables n'ont pas une image claire de la GVRH, ils n'accepteront pas la responsabilité de la mettre en œuvre.

Le deuxième frein évoqué concerne la concrétisation de la GVRH. En effet, la GVRH doit avoir des lignes directrices et un plan d'action bien conçus.

« C'est facile de donner une stratégie et une finalité, mais le plus important, c'est sa concrétisation. Il faut que la GVRH soit un mode de gestion prêt à absorber et disponible à redéployer. Si tu arrives à ça, ça sera intéressant ».

Selon Janaki et al., (2015), le problème fondamental des organisations ne réside pas dans la phase de formulation de la stratégie, les problèmes se révèlent souvent au cours de l'opérationnalisation. En effet, l'opérationnalisation de la GVRH et sa décortication en lignes claires et pratiques concrètes est un défi qui doit être relevé pour assurer une large mise en

place de ce processus. Ce frein a été également mis en évidence par Al-Rommedy, (2019) qui a constaté l'absence d'une conception globale de l'application de la GVRH. En effet, s'il n'y a pas de plan global qui définit les lignes directrices de la mise en œuvre de la GVRH et son plan opérationnel, il n'y aura pas d'engagement dans sa mise en place (Fayyazi et al., 2014). D'où la nécessité de l'opérationnalisation des différentes pratiques RH vertes et le développement des indicateurs valides et fiables (Opatha et Arulrajah, 2014).

Un autre répondant a mis l'accent sur l'ambiguïté et la confusion relatives à la conception d'une mesure fiable de la performance environnementale. Dans le même ordre d'idée, Saeed et al., (2019) ont stipulé qu'il convient de créer des indicateurs de performances pour tous les employés qui comprennent, la responsabilité environnementale, les incidents environnementaux, les émissions des voitures, etc. Par conséquent, il serait opportun de relever ce défi en mettant l'accent sur l'évaluation des risques associés à chaque département, section ou unité de production. Ensuite, décider des actions à entreprendre pour suivre l'évolution de la performance environnementale, de l'empreinte écologique et des comportements pro-environnementaux.

*« Pour le moment, il faut repenser au système d'évaluation de façon à ce qu'on ait des objectifs bien déterminés pour pouvoir mesurer la performance environnementale. C'est là où il y aura la nuance pour nous, c'est surtout la mesure ».*

Nos résultats corroborent également ceux obtenus par Renwick et al., (2013) qui ont souligné que la gestion de la performance environnementale présente un défi lié à la mesure la performance verte dans les différents départements/unités de l'organisation. Par conséquent, les incitations qui pourraient être liées à une mesure non fiable et équitable de la performance environnementale sont potentiellement conflictuelles et pourraient compromettre le climat organisationnel (Jabbour et Santos, 2008).

#### **4.5. INITIATION DE LA GVRH**

Dans ce volet de notre enquête, nous avons pour objectif de découvrir la mesure dans laquelle les cadres de ces entreprises sont prêts à proposer et à initier la GVRH. Plus précisément, les conditions qui doivent être remplies par ce processus en vue d'être exploitable au niveau des entreprises certifiées ISO14001. Ce répondant a manifesté son intérêt à la mise en place de la GVRH en stipulant que c'est une piste plausible sans réserve et restrictions.

*« Je pense qu'il n'y a pas de limite, je ne vois aucune limite et aucune excuse. Parce que ça fait partie de nos orientations et ça serait très intéressant à mettre en place. Je crois qu'il nous manque juste la formalisation et l'intégration de la GRH. C'est une piste très plausible. il nous fallait que votre action nous permette d'aller plus loin dans ce chemin ».*

Cependant, les autres répondants sont prêts à l'initier avec des conditions. La première condition qui a été évoquée est la démonstration de l'impact de la GVRH sur la conscience environnementale, la responsabilité et les valeurs vertes des collaborateurs au contexte marocain. Plusieurs recherches ont démontré ces liens de causalité (Chaudhary, 2020 (a) ; Roscoe et al., 2019 ; Dumont et al., 2017), mais malheureusement, aucune de ces recherches n'était menée au Maroc.

*« Je serais en mesure de défendre la GVRH quand je verrai son impact. Typiquement, en tant qu'homme d'affaires, vous devez me montrer ce que je gagne derrière votre GVRH. Pas chiffré en millions de dirhams, mais chiffré en mindset, en culture, en responsabilité, en engagement et en changement de valeurs. Car ce concept peut marcher ailleurs, mais pas au Maroc ».*

Pour que la GVRH soit un mode de gestion adopté par les entreprises, la démonstration de son intérêt constitue l'une des priorités majeures. Comme évoqué par notre répondant, il faut démontrer l'impact de la GVRH sur le changement de culture et de valeurs des collaborateurs en prenant en compte les facteurs contextuels marocains.

La littérature contemporaine sur les valeurs a souligné l'importance des valeurs individuelles pour expliquer les attitudes et les comportements (Dumont et al., 2016). Donc la démonstration de l'impact de la GVRH sur les valeurs vertes des collaborateurs est d'une importance capitale. Dans cette perspective, si les valeurs vertes de l'employé sont en accord avec celles de l'organisation, on s'attend à ce que l'employé soit plus susceptible d'adopter des comportements respectueux de l'environnement sur le lieu de travail. Chaudhary, (2019 (a)) stipule que la gestion verte des ressources humaines reflète les valeurs environnementales de l'organisation, influence les valeurs environnementales des collaborateurs et façonnent leurs comportements respectueux de l'environnement. À cet égard, les employés peuvent devenir des "activistes environnementaux" au sein de l'organisation en absorbant les valeurs pro-environnementales organisationnelles (Cheema, 2019).

En outre, notre répondant a mis l'accent sur l'impact de la GVRH sur la conscience environnementale des collaborateurs. Al-Ghazali et Afsar, (2020) ont également constaté que l'implication aux actions environnementales nécessite un certain degré de connaissances et de conscience environnementales. Par conséquent, les employés qui ont un niveau élevé de conscience environnementale et de préoccupation environnementale peuvent ressentir une obligation morale plus forte de réaliser volontairement des actions et des initiatives écologiques (Arulrajah et al., 2016). Saeed et al., (2018), stipulent que les pratiques de GVRH éveillent la conscience verte/environnementale des employés et affinent leurs comportements afin de développer des attitudes pro-environnementales dans leur vie personnelle et professionnelle. Toutefois, ces constats doivent être approfondis au contexte marocain.

La deuxième condition qui a été évoquée pour initier la GVRH est la création d'un plan d'action de la GVRH. En effet, pour que la GVRH soit un processus adopté par les entreprises, il faut détailler le mode de réalisation et créer des reporting de suivi et d'analyse et des indicateurs de performance.

*« Je serais prêt à initier la GVRH quand j'aurai une visibilité sur son mode de réalisation, les compétences nécessaires, les indicateurs de performance et de fonctionnement ainsi que le reporting de suivi et d'analyse. Il faut également que j'aie une visibilité sur son positionnement par rapport à toutes les structures, car la GVRH peut constituer le noyau dans une activité et un support d'une autre activité ».*

Pareillement à Fayyazi et al., (2014), il convient de noter que l'absence d'un plan global de mise en œuvre de la gestion des ressources humaines verte crée une ambiguïté. D'où la nécessité de d'opérationnaliser la GVRH pour que les managers s'impliquent dans l'écologie des pratiques RH et s'engagent à tenir compte de la gestion environnementales dans les multiples niveaux des politiques RH.

#### **4.6. PRATIQUES DE LA GVRH AU MAROC**

L'objectif de cet aspect de notre analyse est de découvrir la perception des responsables RH des différentes pratiques RH et leurs faisabilités au contexte marocain.

##### **4.7.1. Recrutement et sélection verts**

Par rapport au recrutement vert, toutes les entreprises utilisent les médias sociaux et les portails d'emploi en ligne pour recruter. En outre, aucune des organisations n'a prévu d'évaluer spécifiquement la conscience, les valeurs ou les contributions écologiques des candidats.

La première raison pour laquelle le recrutement vert n'est pas faisable au contexte marocain se réfère à l'inutilité d'inclure la préoccupation environnementale au recrutement de personnes qui ne sont pas concernée par les objectifs environnementaux de l'entreprise.

« Sur le volet recrutement, on ne va pas exiger aux candidats de maîtriser le volet environnemental, tout dépend du poste à pourvoir, si nous voulons recruter un informaticien ou un mécanicien, ce n'est pas obligatoirement qu'il doit maîtriser ce volet-là ».

La deuxième raison de l'impossibilité de mettre en place un recrutement vert se rapporte, d'une part, à la difficulté de trouver des candidats ayant les compétences nécessaires à la réalisation des tâches primordiales et élémentaires du poste. Et d'autre part, à l'injustice relative au jugement des candidats des compétences, connaissances ou valeurs qu'ils n'ont pas eu l'occasion d'acquérir et de développer à l'école.

« Sincèrement, je ne pourrai pas dire que parmi les critères qu'on va utiliser pour recruter des gens, c'est qu'ils respectent l'environnement. On ne peut pas l'exiger parce qu'on ne peut pas juger les gens sur des choses qu'ils n'ont pas eu l'occasion d'apprendre à l'école ».

« Pour trouver déjà les compétences requises pour un poste, c'est délicat. Tant que toute la société marocaine n'est pas imprégnée dans ce volet environnemental, ça serait peut-être un recrutement discriminatoire. Si nous étions dans un pays qui a la composante de l'environnement dans sa culture et dans son système éducatif, là, je peux vous dire que ça serait intéressant ».

Le système éducatif au Maroc ne se concentre pas sur l'éducation des étudiants dans les écoles et les universités à la façon d'être des personnes respectueuses de l'environnement. En d'autres termes, les programmes d'études et les activités extrascolaires dans les écoles et les universités ne prennent pas en compte les questions de protection de l'environnement et de durabilité des ressources. Par conséquent, le recrutement des candidats sur la base des critères environnementaux ne semble pas adéquat au contexte marocain pour le moment, des efforts devraient être redéployés pour utiliser le système éducatif comme un outil de sensibilisation au vert des étudiants qui seront des employés dans l'avenir.

Opatha, (2016) stipule que l'éducation constitue une force puissante qui contribue à stimuler le mouvement en faveur de la durabilité. Bien que les universités émettent relativement moins de pollution que les entreprises, elles portent une responsabilité considérable dans la sensibilisation et l'éducation des générations actuelles et futures à l'importance des comportements pro-environnementaux (Anwar et al., 2020).

La troisième raison évoquée concerne l'ordonnancement des priorités des recruteurs, pour qui, le critère environnemental n'est pas le premier facteur à prendre en compte lors du recrutement. Tant que c'est délicat de trouver le bon profil pour un poste vacant, ce n'est pas possible d'ajouter un critère environnemental, aussi difficile à trouver, lors du recrutement.

« Je reste sur l'exemple du recrutement, Ce n'est pas ma priorité en tant que recruteur de sélectionner un candidat juste pour ses valeurs environnementales. Je pense que c'est un niveau de management largement supérieur où les recruteurs ont déjà bâti et saturé un niveau d'équité, de transparence, d'échange, de feed-back et d'ouverture managériale et qui vont chercher une dimension écologique supplémentaire ».

Pareillement à Jabbour, (2011), tous nos répondants se sont mis d'accord sur l'impossibilité d'inclure la préoccupation environnementale aux critères de sélection lors du processus de

recrutement. Comme évoqué par nos répondants, le recrutement vert ne peut être mis en place que si la protection de l'environnement est inculquée dans la culture du pays et dans son système éducatif, mais tant que cette condition n'est pas remplie, le recrutement vert pourrait être qualifié de discriminatoire.

En résumé, Le recrutement de candidats conscients de la nécessité de préserver l'environnement semble incompatible pour plusieurs raisons, le système éducatif marocain n'inclut pas la protection de l'environnement dans ses programmes pédagogiques, le pays n'a pas une culture nationale écologique partagée entre tous les citoyens, les primautés du recruteur ne lui permet pas de prioriser la préoccupation environnementale des candidats, et finalement, la difficulté de trouver des profils respectueux de l'environnement.

#### **4.7.2. Formation et perfectionnement verts**

Dans cette catégorie, l'objectif était d'explorer la formation et toutes les activités d'apprentissage dans lesquelles les organisations se sont engagées pour accroître la sensibilisation à l'environnement. Toutes les entreprises enquêtées voient de l'importance dans ce volet sauf l'un de nos répondants en déclarant :

*« Prenez-moi en tant que DRH, il y a un séminaire de 3 jours qui est animé par un cabinet sur l'écologie, est-ce que vous croyez que je serais intéressé de l'assimiler ? Parce qu'après la formation, qu'est-ce que je suis censé ramener en gain de compétences ? Pour moi, l'écologie n'est pas une compétence, mais une posture. Il n'y a pas besoin d'une formation, mais d'une culture de changement ».*

Pour ce répondant, la formation verte n'est pas nécessaire à l'implication des collaborateurs à l'écologie, quant à lui, l'adoption des comportements respectueux de l'environnement nécessite un changement de culture et que l'écologie est une posture plutôt qu'une compétence à acquérir durant une formation. Cependant, les autres répondants manifestent leur intérêt pour la formation verte.

*« Si vous avez inclus un nouveau système, vous l'avez planifié, traité et suivi. Il faut que la GRH mette en place un processus permettant d'acquérir les compétences nécessaires, d'où la nécessité de la formation verte ».*

*« Dans notre activité, la sensibilisation est un aspect très critique par rapport à l'interdiction de rejeter les huiles et les produits dangereux dans le réseau d'assainissement. Donc on sensibilise les collaborateurs pour qu'ils adoptent ça dans leur quotidien et qu'ils fassent attention à ces produits. D'un autre côté, nous avons également réalisé des actions de sensibilisation à la protection de l'environnement au profit d'une école primaire ».*

L'un des points essentiels qui ont été évoqués par nos répondants est la nécessité de sensibiliser les collaborateurs sur l'empreinte de leurs actions sur l'environnement. En effet, la mise en place d'un système de management environnemental doit être accompagnée d'une sensibilisation des collaborateurs aux comportements à adopter et leur procurer des compétences nécessaires à la réalisation des tâches. Yong et al., (2019 (a)) ont également reconnu que la formation joue un rôle primordial dans la sensibilisation aux questions environnementales, le renforcement de l'engagement vert et l'amélioration de la performance environnementale. En effet, les entreprises doivent renforcer les connaissances et les compétences des employés en vue de les inciter à participer activement aux activités de protection de l'environnement (Huo et al., 2020).

Un défi majeur relatif à la formation verte a été évoqué par l'un de nos répondants est la difficulté de sensibiliser et changer les comportements des personnes âgées.

« Vous entendez toujours « il faut sensibiliser » est-ce que vous connaissez le poids de ce terme ? Il y a une chose très négligée, c'est le patrimoine cognitif de l'entreprise. Si vous avez un collaborateur d'un âge de 59 ou 55 ans, c'est très difficile de changer son comportement au travail. Vous pouvez avoir de grands problèmes dans la conduite du changement, vous serez même confrontés à des risques psycho-sociaux ».

Dans cette perspective, Guerci et Carollo, (2015) ont constaté que les jeunes sont plus sensibles aux plans environnementaux alors que les travailleurs plus âgés, pour des raisons d'âge et d'étroitesse d'esprit, considèrent les plans environnementaux comme inutiles. Ce résultat diffère de celui de (Wiernik et al., 2016) qui ont constaté que l'âge des employés n'avait aucun effet sur le degré d'adoption des comportements verts et que les employés âgés adoptaient des pratiques vertes et acquéraient une large expérience plus que les jeunes employés.

Dans une approche préventive contre la résistance des personnes âgées, Leidner et al., (2019) a constaté dans son enquête que les entreprises utilisent des critères environnementaux dans la sélection en demandant surtout aux personnes âgées leur propre attitude vis-à-vis de la durabilité, et ce, pour éviter des personnes âgées qui ne veulent pas faire avancer l'agenda vert et qui n'y croient pas.

En résumé, la formation environnementale était mise en place par toutes les entreprises interrogées en stipulant que, d'une part, cette pratique est très importante au développement des compétences requises par le SME, et d'autre part, la nécessité de sensibiliser les collaborateurs à tout nouveau processus ou système mis en place. Un seul répondant n'a pas marqué d'intérêt pour cette pratique en stipulant que la protection de l'environnement est une posture et une culture plutôt qu'une compétence à acquérir.

#### **4.7.3. Gestion de la performance verte**

Les données ont été collectées pour comprendre si le système d'évaluation des performances inclut la responsabilité environnementale. La majorité des entreprises mettent en place une évaluation des activités à risque environnemental élevé.

Yong et al., (2019) soulignent que sans un processus formel d'évaluation des performances, la discipline sera affaiblie et la capacité des employés à s'améliorer peut-être entravée. Par conséquent, les entreprises doivent créer des repères environnementaux au système d'évaluation des performances pour tous les collaborateurs, et ce, pour garder une trace de la non-conformité ou de la non-réalisation des objectifs environnementaux (Shah, 2019). Cependant, nos répondants ont souligné que seuls les ingénieurs HSE sont évalués sur cet aspect puisque cela fait partie de leur mission et d'autres postes à risque environnemental élevé. En revanche, les postes administratifs ne sont pas évalués sur ce volet-là. En conséquence, l'évaluation de la performance environnementale d'une catégorie spécifique pourrait limiter l'engagement de tout le personnel et la mise en œuvre réussie du SME. La littérature souligne la nécessité d'impliquer tous les collaborateurs y compris les postes administratifs pour maintenir de bonnes performances environnementales, soutenir les valeurs fondamentales de l'entreprise et renforcer le capital intellectuel vert (Jirawuttinunt, 2017).

« Pour les ingénieurs. oui. ils sont évalués sur les objectifs HSE ».

« Généralement, l'évaluation des performances est concentrée sur les activités qui ont un grand impact environnemental, concernant les activités à caractère administratif, il n'y a pas d'évaluation puisqu'ils sont en quelques sortes similaires, il n'y a que le papier, des tests programmés en audit énergétiques et le traitement des déchets ».

L'un de nos répondants a souligné que son entreprise évalue de sa part la performance environnementale globale en soulignant que l'évaluation individuelle de la performance environnementale aura une grande contribution à la performance environnementale globale. Pareillement à Mathur et Soni, (2016), toutes les entreprises ne prennent pas en compte la performance environnementale des collaborateurs à tous les niveaux, il y a des entreprises qui fixent des objectifs et évaluent la performance environnementale des activités à un risque environnemental plus fort, alors que d'autres évaluent l'empreinte écologique globale de l'activité de l'entreprise.

« *La performance environnementale globale oui, mais l'évaluation de la performance environnementale individuelle des collaborateurs, non. Mais je suis certain que si on intègre ces composantes individuelles dans l'évaluation de performance, cela aura certainement un impact sur la performance globale de l'entreprise* ».

#### **4.7.4. Gestion de la discipline verte**

Les données ont été recueillies dans ce volet en vue de prendre l'avis des cadres RH de la faisabilité d'une intégration de l'écologie au système disciplinaire de l'entreprise. Toutes les personnes interrogées s'accordent sur l'impossibilité d'intégrer l'orientation environnementale au cœur du système de sanctions disciplinaires. Grosso modo, un jugement négatif et défavorable a été exprimé par toutes les personnes interrogées par rapport à cette pratique.

La gestion de la discipline verte n'est pas faisable selon nos répondants parce qu'il y a un système réglementaire à suivre. En effet, les entreprises n'ont pas le pouvoir de sanctionner les collaborateurs qui enfreignent à la conduite écologique parce que les fautes relatives à l'environnement n'existent pas dans le code de la fonction publique et dans le code du travail.

« *Le volet environnemental n'est pas inclus au système disciplinaire, car lorsqu'on parle de la discipline, la référence est le code réglementaire, on parle ici du code de travail, du code de la fonction publique et du mode opératoire à respecter, on a déjà un article sur les fautes professionnelles graves. Alors même si vous détectez qu'un collaborateur ne respecte pas un critère environnemental au chantier, si vous n'avez pas l'autorité, vous ne pouvez pas le sanctionner* ».

« *Il faut penser d'abord, est-ce que la sanction existe dans le code du travail ? Est-ce que la faute est sanctionnable ? Il y a des choses qui sont intéressantes dans la littérature, mais ils ne sont pas faisables. On n'a même pas la culture de l'émission CO2, d'acheter une voiture verte, etc. Alors être pionnier dans le vert alors que nous n'avons même pas les requis et le mindset requis. En toute sincérité, ce n'est pas possible* ».

Selon Jyoti, (2019), l'initiative légale que les entreprises peuvent entreprendre à long terme est de s'efforcer d'ancrer des engagements écologiques dans les contrats de travail, c'est-à-dire qu'un comportement menaçant pour l'environnement peut comporter une rupture d'accord et un motif de licenciement.

En outre, la gestion de la discipline verte n'est pas appréciée par notre répondant parce que les entreprises craignent la résistance des collaborateurs au changement. En effet, pour apporter un nouveau système, les entreprises préfèrent impliquer les collaborateurs au lieu de les sanctionner.

« *Pour que le collaborateur respecte l'environnement et pour qu'il aille cette conscience et esprit verts, il ne faut pas se comporter avec lui avec un esprit de sanction ou de force. Parce que ce concept doit être inclus en toute souplesse, sinon, il y aurait une résistance au changement. Au lieu d'avoir un système disciplinaire, il vaut mieux mettre en place des initiatives pour impliquer au lieu de forcer* ».

Selon Guerci et Carollo, (2015), le système de contrôle et de sanctions ne développe pas un personnel réellement engagé dans des actions environnementales, toutefois, il est efficace pour réduire les comportements déviants.

D'mello et al., (2016) soulignent l'importance de fixer des pénalités en cas du non-respect ou violations de la réglementation environnementale, de formuler et de publier des règles de conduite en matière de protection de l'environnement et d'élaborer un système disciplinaire écologique. Cependant, cette pratique était qualifiée par nos répondant comme une enfreinte de la loi et une pratique rude qui rendra l'implication du personnel plus délicate.

En résumé, aucune entreprise n'était d'accord sur l'intégration des sanctions disciplinaires à l'encontre des collaborateurs qui ne respectent pas les règles environnementales en vigueur à l'entreprise. Ceci est dû aux fautes graves sanctionnables déjà définies par le système réglementaire à suivre. Donc même s'il y' ait une enfreinte des règles, les entreprises ne disposent pas du pouvoir nécessaire à la sanction. En effet, ils doivent sensibiliser, motiver et impliquer au lieu de sanctionner.

#### **4.7.1. Gestion de la santé et sécurité vertes**

Dans ce volet, nous avons pour objectif d'évaluer, d'une part, la mesure dans laquelle les entreprises interrogées disposent d'un lieu de travail écologique qui respecte les normes environnementales, et d'énumérer les différentes initiatives mises en place, d'autre part.

La gestion verte est une activité stratégique de l'entreprise qui lui permet de réduire les déchets, d'économiser l'énergie, de promouvoir la santé environnementale tout en prévenant les dommages causés à l'environnement (Sudin, 2018). Par conséquent, la gestion de la santé et sécurité vertes permet de mettre en place un ensemble d'initiatives telles que, l'utilisation la lumière du jour, réalisation des audits verts, économie de l'eau, recyclage, réutilisation, réduction des émissions de carbone, utilisation des vidéoconférences, permission du travail en ligne et la réduction des déplacements dans la mesure du possible (Mehta et Chugan, 2015).

Dans notre contexte, les initiatives qui ont été mises place sont diverses, notamment, le recyclage du papier et des toners ; Bilan Carbon ; Suppression d'activités polluantes ; Plantation d'arbres ; Optimisation la consommation d'eau et d'énergie. Cependant, les initiatives relatives au travail en ligne telles que les web et téléconférences, les entretiens de recrutement virtuels, le télétravail, la formation en ligne, etc. n'étaient pas mises en place.

*« Le volet environnemental aux départements administratifs s'intègre au niveau du papier, le volet toner, les piles, donc on recense l'ensemble des activités qui ont un impact sur l'environnement au niveau de chaque activité. On a également signé des conventions avec des organismes pour récupérer les déchets ».*

*« Nous avons réalisé un bilan Carbon en vue d'avoir une idée sur l'impact de notre entreprise sur l'environnement. Nous avons supprimé une activité polluante de fonderie pour plusieurs raisons, notamment, la partie environnementale. Nous avons également travaillé sur la partie optimisation de la consommation d'eau, d'énergie, d'électricité, d'extinction des lumières. Finalement, nous avons mis en place un système de recyclage des cartouches et tonner et un programme de plantation d'arbre ».*

La révolution du télétravail qui vise à réduire l'empreinte carbone aide les employés et les organisations de plusieurs façons. Elle permet non seulement de réduire les coûts opérationnels de l'organisation grâce à la diminution de l'absentéisme et des frais de transport, mais elle est aussi devenue un outil de fidélisation où les employés se débarrassent de trajets pénibles et sont en mesure de concilier travail et vie privée (Janmita et Rai, 2019). Cependant, aucune des entreprises enquêtées n'adopte une initiative pareille.

#### **4.7.2. Responsabilisation et participation vertes**

« Les employés jouent un rôle vital dans une organisation, tout comme les neurones jouent dans le fonctionnement du cerveau » (Tariq, 2014, p. 2). Par conséquent, donner aux employés l'indépendance nécessaire permet de générer des solutions créatives et de résoudre les problèmes environnementaux (Masri et Jaaroun, 2017). Dans cette catégorie, nous avons tenté de comprendre si les organisations recueillent et traitent les suggestions des employés sur le volet environnemental. Nous avons également tenté de mettre la lumière sur les initiatives mises en place par les entreprises enquêtées visant d'impliquer les collaborateurs à l'écologie. Deux répondants ont mis l'accent sur des initiatives mises en place dans ce sens.

« Il y a deux initiatives qui ont été lancées dans ce sens. La première consiste à donner à tout collaborateur le droit de faire des propositions dans tous les domaines y compris l'environnement et il y a une cellule qui s'occupe du traitement de ces suggestions. La deuxième initiative était lancée pour impliquer les collaborateurs au bénévolat, que ce soit sur le volet environnemental, culturel, sportif, agricole, etc. Tout collaborateur a droit de 30 jours de congé payé à titre volontaire pour participer à des activités coopératives de son choix ».

« On travaille actuellement sur l'aménagement d'une nouvelle unité de production. Nous avons lancé un petit jeu avec un prix symbolique. Nous avons recueilli des suggestions en vue de chercher les meilleures solutions qu'on puisse mettre en place au niveau de cette unité avec deux conditions : le respect de l'environnement et l'innovation ».

Zibarras et Coan, (2015) stipulent que les initiatives environnementales qui sont mises en œuvre par la direction sans la participation des employés sont susceptibles d'avoir moins de succès. En effet, accroître l'intérêt des collaborateurs par le biais de la responsabilisation verte en créant des systèmes de suggestions pour des idées et solutions environnementales innovantes est d'une importance capitale (Masri et Jaaroun, 2017). Cependant, cette pratique n'était pas très fréquente aux entreprises enquêtées. Seules deux entreprises des 4 entreprises enquêtées ont donné à tous les employés la possibilité de participer activement à la proposition d'idées innovantes et respectueuses de l'environnement. En effet, il est nécessaire de permettre aux collaborateurs de participer à des réunions régulières pour résoudre les problèmes environnementaux et les encourager à présenter des idées et des initiatives respectueuses de l'environnement.

#### **4.7.3. Gestion des récompenses vertes**

Dans cette catégorie, nous avons pour objectif de mettre en exergue l'avis des cadres RH des entreprises enquêtées de la gestion des récompenses vertes, deux entreprises ont marqué leurs intérêts pour l'adoption de cette pratique.

La mise en place d'un système de récompenses vertes est considérée comme moyen et un outil judicieux pour accroître la motivation et l'implication des collaborateurs à l'écologie. Ces récompenses peuvent être matérielles ou immatérielles, le but étant d'encourager les collaborateurs ayant une bonne performance verte à continuer et de pousser les autres à s'impliquer et à faire plus d'efforts en termes de d'écologie. Malgré la littérature suggérant que les récompenses peuvent être utiles (Daily et Huang, 2001 ; Jackson et al., 2011), aucune des entreprises enquêtées n'utilise un système de récompenses vertes pour encourager les comportements pro-environnementaux des collaborateurs.

« Pour mettre en place un système de management environnemental, il faut qu'il y ait des récompenses, s'il n'y en a pas, je ne crois pas que ça aurait des résultats très probants. Ça va être oublié et routinier. Mais quand on intègre la partie motivation, le collaborateur devient comme par hasard intéressé au sujet ».

« Le système de rémunération doit également intégrer l'encouragement à la protection de l'environnement. Si on parle de l'évaluation de la performance environnementale, nous devons également parler du système de récompenses. À mon avis, c'est une pratique importante ».

L'élaboration de programmes de reconnaissance et de récompenses pour inciter les employés à être actifs sur le plan environnemental est une pratique fondamentale de la GVRH. Les incitations et les récompenses vertes sont souvent reconnues comme le moyen le plus puissant de relier les intérêts de l'organisation aux intérêts des employés (Siyambalapitiya et al., 2018). En effet, l'utilisation de cette pratique peut avoir un impact positif sur les initiatives écologiques des employés et leur motivation à être responsables sur le plan environnemental (Alnajdawi et al., 2017).

## CONCLUSION

Ces dernières années ont vu un intérêt scientifique croissant porté au rôle de la GRH dans la gestion environnementale. Un aperçu de la littérature nous permet de constater que la GVRH apportent des avantages tangibles à l'entreprise plutôt que de simplement apporter du rayonnement à la marque et à la réputation. En effet, il est temps que le département de la GRH adopte l'agenda vert en complément des initiatives dispersées fondées sur la protection de l'environnement.

Cette étude révèle que la GVRH est encore à un stade primitif dans les entreprises marocaines certifiées ISO14001. Bien que les entreprises sélectionnées pratiquent de nombreuses initiatives vertes, elles n'ont pas encore atteint le niveau de détail, de perfectionnement et de progrès abordé dans la littérature. En effet, même si la GVRH est une tendance dans d'autres pays, elle n'est pas très connue au Maroc. Le manque de connaissance de ce processus pourrait limiter sa mise en place, d'où la nécessité d'assurer une communication à grande échelle de la GVRH pour surmonter cet obstacle.

À cet effet, nous avons présenté la GVRH, ses pratiques et ses principaux apports aux interrogés, la majorité de nos répondants ont exprimé leur disposition à mettre en place la GVRH si nous arrivons à démontrer son impact sur la conscience, les valeurs et le changement de culture des collaborateurs. Selon les cadres des entreprises marocaines certifiées ISO 14001, le Maroc pourrait avoir des spécificités culturelles et réglementaires susceptibles de ne pas s'approprier avec la GVRH à l'avenant du contexte européen, d'où la nécessité de dépasser la limite théorique vers une mise en place opérationnelle de la GVRH dans une entreprise marocaine.

Dans l'ensemble, les résultats ont révélé une application modérée des pratiques de GVRH. La majorité des initiatives entreprises se réfèrent aux exigences de la certification, notamment, la conception et analyse verte des postes, la formation verte et la gestion de la santé et sécurité verte. Deux entreprises fassent exception en mettant en œuvre des initiatives de responsabilisation verte.

Notre travail de recherche répond à l'appel des chercheurs qui ont récemment reconnu l'importance de faire des études qualitatives exploratoires (Yong et al., 2019 (b) ; Pham et al., 2019 (a) ; Jahan et Ullah, 2016) dans le contexte africain (Elfahli et Hossari, 2021 ; Anlesinya et Susomrith, 2020). A notre connaissance, il s'agit du premier travail de recherche qui élucide ce concept aux entreprises marocaines. En conséquence, cette étude contribue à une meilleure compréhension de la GVRH à travers la perception des cadres RH de diverses entreprises marocaines. Bien que les résultats de cette recherche ne puissent être généralisés, étant donné sa nature exploratoire, nous pensons que ce travail peut être considéré comme une initiation aux recherches futures. En poussant plus loin, nous attendons avec intérêt de voir plus de recherche sur ce sujet dans un avenir proche.

Nous invitons les recherches futures à mener des études longitudinales pour suivre l'évolution de la performance environnementale, de la conscience environnementale, des valeurs vertes et du SME dans les organisations qui mettent progressivement des pratiques RHV, et ce, pour encourager les organisations à consacrer du temps, du budget et des ressources humaines à la mise en place de la GVRH. Les futures recherches dans ce domaine peuvent également mettre l'accent sur la question du « pourquoi » de la GVRH en mettant l'accent sur son importance dans la création d'entreprises vertes. Il est recommandé également de mettre l'accent sur la sensibilisation et le changement des comportements des personnes âgées, nous invitons les recherches futures à se focaliser sur ce volet en étudiant l'impact de la sensibilisation de la génération X sur leurs comportements, valeurs, identification et engagement à la politique environnementale. Enfin, il serait également utile d'élaborer un guide pratique qui intègre toutes les pratiques de la GVRH avec des aspects concrets à mettre en place.

### **BIBLIOGRAPHIE**

- Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Activating employee's pro-environmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership. *Corp Soc Resp Env Ma.*, 1(8).
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1–13.
- Al-ghazali, B. M., & Afsar, B. (2020). Green human resource management and employees' green creativity: The roles of green behavioral intention and individual green values. *Corp Soc Responsib Environ Manag*, 28, 1–18.
- Alnajdawi, S., Emeagwali, O. L., & Elrehail, H. (2017). The interplay among green human resource practices, organization citizenship behavior for environment and sustainable corporate performance: evidence from jordan. *Journal of environmental accounting and management*, 5(3), 171–184.
- Al-romeedy, B. S. (2019). Green human resource management in egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success. *Journal of human resources in hospitality & tourism*, 18(4), 529–548.
- Anlesinya, A., & Susomrith, P. (2020). Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field. *Journal of Global Responsibility*, 11(3), 295–324.
- Arulrajah, A., Opatha, H., & Nawaratne, N. (2015). Green human resource management practices: a review. *Sri lankan journal of human resource management*, 5(1), 1-16.
- Arulrajah, A. A. (2016). Employee Green Performance of Job: A Systematic Attempt towards Measurement. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 6(1), 37–62.
- Bombiak, E. (2019). Green human resource management – the latest trend or strategic necessity? *Entrepreneurship and sustainability issues*, 6(4), 1647–1662.
- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: polish young company experience. *Sustainability*, 10(6).
- Chaudhary, R. (2019) (a). Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis. *Corp Soc Resp Env Ma.*, 27(2), 630–641.
- Chaudhary, R. (2019) (b). Green human resource management and job pursuit intention: Examining the underlying processes. *Corp Soc Resp Env Ma.*, 26(4), 929–937.
- Cherian, J., & Jacob, J. (2012). A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review. *International Journal of Business and Management*, 7(21), 25–33.
- Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539–1552.
- D'Mello, L., Manjush, H. H., & Monteiro, M. (2016). A study on the green human resource management at gateway hotel, mangalore. *International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME)*, 1(I), 843–852.

- Dhingra, G., Gupta, M., & Gupta, H. (2014). A Study on IT professional's attitude towards Green HRM. *ANVESHAK-International Journal of Management*, 3(2), 53–63.
- Dubois, C. L. Z., & Dubois, D. A. (2012). Strategic hr as social sustainability in organization. *Human Resource Management*, 51(6), 799–826.
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Green behavior: the role of and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627.
- Elfahli, K., & Hossari, H. (2021). Gestion Verte des ressources humaines : Revue de littérature systématique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(2), 236-266.
- Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., & Shahbazmoradi, M. R. (2015). Investigating the barriers of the GHRM implementation in oil industry. *Management Science Letters*, 5, 101–108.
- Gohar, E. A. A., Rady, A., & Zaki, M. M. (2019). Green human resource management: achieving high performance of human resource systems at travel agencies and hotels. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2(1), 194–222.
- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2015). Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262–289.
- Guerci, M., & Carollo, L. (2015). A paradox view on green human resource management: insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212–238.
- Hadjri, M. I., Perizade, B., Zunaidah, & Farla, W. (2019). Green human resource management, green organizational culture, and environmental performance: an empirical study. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 100(138–143).
- Halawi, A., & Zaraket, W. (2018). Impact of Green Human Resource Management on Employee Behaviour by. *Journal of Applied Business Research*, 6(1), 18–34.
- Haridas, P. K., Sivasubramaniananesh, C., & Dash, G. (2020). A Study on Employee Perceptions on Green HRM Practices and its Impact on Organization's Environmental Performance. *Manthan: Journal of Commerce and Management*, 5, 63–78.
- Hsiao, T., Chuang, C., Kuo, N., & Yu, S. M. (2014). International Journal of Hospitality Management Establishing attributes of an environmental management system for green hotel evaluation. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 197–208.
- Huo, W., Li, X., Zheng, M., Liu, Y., & Yan, J. (2020). Commitment to Human Resource Management of the Top Management Team for Green Creativity. *sustainability*, 12(3), 1-16.
- Jabbour, C. J. C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98–105.
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, 16, 51–58.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. 25(2), 99–116.
- Jahan, S., & Ullah, M. (2016). The emerging roles of hr professionals: green human resources management (green hr) perspective. 1st African International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 10(2), 1–20.
- Janmitha, K. L., & Rai, A. (2019). Green work-life balance and Green HRM in 21 st Century: An Emerging Perspective. *THINK INDIA JOURNAL*, 22(14), 1506–1519.
- Jia, J., Liu, H., Chin, T., & Hu, D. (2018). The continuous mediating effects of ghrm on employees green passion via transformational leadership and green creativity. *Sustainability*, 10(9).

- Jyoti, K. (2019). Green HRM – People Management Commitment to Environmental Sustainability. Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success, 1332–1346.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H.-M., & Phetvaroonb, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93.
- Likhitkar, P., & Verma, P. (2017). Impact of green HRM practices on organization sustainability and employee retention. *International journal for innovative research in multidisciplinary field*, 3(5), 152–157.
- Mamun, M. (2019). An analysis of employee awareness on green human resource management practices: evidence from Bangladesh. *HRMR*, 9(1), 14–21.
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244–252.
- Masri, H.A., & Jaaron, A. A. M. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: an empirical study. *Journal of cleaner production*, 143, 474–489.
- Mathur, M., & Soni, A. (2016). A study on green human resource management practices in selected manufacturing industrial units of Udaipur region. *Global journal of business management*, 10(2), 41–54.
- Mehta, K., & Chugan, P. K. (2015). Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(3), 74–81.
- Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy *International Journal of Organizational Analysis*. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762–788.
- Mtembu, V. (2018). Greening is not a priority for human resource: Insights from human resource practitioners. *Acta Commercii*, 18(1), 1–6.
- Obeidat, S. M., Al-Bakri, A. A., & Elbanna, S. (2018). Leveraging “Green” Human Resource Practices to Enable Environmental and Organizational Performance: Evidence from the Qatari Oil and Gas Industry. *Journal of Business Ethics*, 164(0), 371–388.
- Ojo, A. O., & Raman, M. (2019). Role of Green HRM Practices in Employees Pro-environmental IT Practices. In *New Knowledge in Information Systems and Technologies*. 678–688. Springer International Publishing.
- Ojo, A. O., Tan, C. N., & Alias, M. (2020). Linking green HRM practices to environmental performance through pro-environment behaviour in the information technology sector. *Social responsibility journal*.
- Opatha, H. H. D. N. P. (2016). Towards a Sustainable Future: Reflections Meaning of Sustainability Importance of Sustainability. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 6(1), 1–12.
- Pham, N.T., Hoang, H.T., & Phan, Q.P. (2019) (a). Green human resource management: a comprehensive review and future research agenda. *Internat. journal of manpower*, 41(7), 845–878.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019) (b). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386–399.
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Redman, T. (2016). Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: the role of ‘Green’ HRM. *Journal of cleaner production*, 122, 201–211.
- Ramasamy, A., Inore, I., & Sauna, R. (2017). A Study on Implications of Implementing Green HRM in the Corporate Bodies with Special Reference to Developing Nations. *International Journal of Business and Management*, 12(9), 117–129.
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2017). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803.

- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: a review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15, 1–14.
- Renwick, D.W.S. Redman, T. And Maguire, S. (2008), *Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda*, University of Sheffield Working Paper.
- Revill, C. (2000). The ‘Greening’ of Personnel/Human Resource Management An Assessment. *International Journal of Applied HRM*, 1(3), 1–30.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm’s environmental performance for sustainable development. *Bus Strat Env.*, 28(5), 737–749.
- Saeed, B. Bin, Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee’s proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corp Soc Resp Env Ma.*, 26, 424–438.
- Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Bus Strat Env.*, 28(5), 1–15.
- Sharma, S., Gupta, N., 2015. Green HRM: an innovative approach to environmental sustainability. the twelfth aims international conference on management. january, india, 825-830.
- Siyambalapitiyaa, J., Zhang, X., & Liu, X. (2018). Green Human Resource Management: A Proposed Model in the Context of Sri Lanka’s Tourism Industry. *Journal of Cleaner Production*, 201, 542–555.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Jia, J., & Paillé, P. (2017). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55.
- Tariq, S., Ali, F., & Ahmad, M. (2014). Green employee empowerment: systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *qual quant*, 50, 237-269.
- Uddin, M. (2018). Practicality of green human resource management practices: a study on banking sector in Bangladesh. *International journal of economics, commerce and management*, VI(6), 382–393.
- Uddin, M. M., & Islam, R. (2015). Green HRM: Goal Attainment through Environmental Sustainability. *The Journal of Nepalese Business Studies*, IX(1), 13–19.
- Ullah, M. (2017). Integrating environmental sustainability into human resources management: a comprehensive review on green human resources management practices. *Maghreb Review of Economics and Management*, 04(1), 6–22.
- Yong, J., Yusliza, M., & Fawehinmi, O. (2019) (b). Green human resource management a systematic literature review from 2007 to 2019. *Benchmarking*, 27(7), 2005-2027.
- Yong, J. Y., Yusliza, M., Ramayah, T., Jabbour, C. J. C., Sehnem, S., & Mani, V. (2019) (a). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Bus Strat Env.*, 29(1), 212–228.
- Yusoff, Y., Nejati, M., Kee, D., & Amran, A. (2018). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global business review*, 23(3), 1–18.
- Zibarras, L., & Coan, P. (2015). promoting environmental behavior in the workplace: a survey of uk organisations. *the international journal of human resource management*, 26(16), 2121–2142.