

## Gestion verte des ressources humaines : Esquisse d'un domaine de recherche en développement

Green human resources management: an outline of a research area in development.

Auteur 1 : AZAIZI Amira

AZAIZI Amira, Docteure en science de gestion  
Université Hassan Premier  
MAROC.

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : AZAIZI . A (2024) « Gestion verte des ressources humaines : Esquisse d'un domaine de recherche en développement », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 23 » pp: 0944 – 0962.

Date de soumission : Mars 2024

Date de publication : Avril 2024



DOI : 10.5281/zenodo.11202959  
Copyright © 2024 – ASJ



## Résumé

L'objectif principal de cet article est de rendre accessible le concept de la gestion verte des ressources humaines (GVRH), un domaine encore en développement mais doté d'un potentiel considérable pour les individus, la société et les entreprises. Pour ce faire, cet article examine en détail sept aspects clés de la GVRH, à savoir ses origines, ses définitions, ses concepts associés, ses fondements théoriques, ses pratiques concrètes, ses résultats observés et les défis auxquels elle est confrontée.

Nos conclusions révèlent l'importance croissante de la GVRH dans le paysage de la recherche en GRH. En intégrant les principes de durabilité environnementale dans les pratiques de GRH, les organisations peuvent non seulement contribuer à la protection de l'environnement, mais aussi promouvoir le bien-être des employés et renforcer leur compétitivité sur le long terme. Par cette recherche théorique, nous espérons stimuler l'intérêt des futurs chercheurs et contribuer à une meilleure compréhension conceptuelle de la GVRH.

**Mots clés :** Gestion verte des ressources humaines (GVRH), gestion des ressources humaines (GRH), Gestion verte, Durabilité, Ressources humaines (RH), Revue de littérature.

## Abstract

The main objective of this article is to make accessible the concept of green human resource management (GHRM), a field still in development but with considerable potential for individuals, society, and businesses. To achieve this, this article examines in detail seven key aspects of GHRM, namely its origins, definitions, associated concepts, theoretical foundations, concrete practices, observed outcomes, and the challenges it faces.

Our findings reveal the growing importance of GHRM in the landscape of HRM research. By integrating principles of environmental sustainability into HRM practices, organizations can not only contribute to environmental protection but also promote employee well-being and enhance their long-term competitiveness. Through this theoretical research, we hope to stimulate the interest of future researchers and contribute to a better conceptual understanding of GHRM.

**Keywords:** Green human resource management (GHRM), Human resource management (HRM), Green management, Sustainability, Human resources (HR), Literature review.

## Introduction

À l'heure actuelle, nos modes de vie, tant au travail que dans notre quotidien, exercent un impact négatif sur l'environnement, mettant en lumière l'impérieuse nécessité d'une conscience écologique. Cette prise de conscience croissante des problèmes environnementaux et de leurs répercussions a suscité une préoccupation mondiale pour la protection de l'environnement. La responsabilité environnementale a ainsi attiré une attention significative au cours des dernières décennies, en réponse à l'augmentation des incidents de dommages environnementaux causés par des actions organisationnelles néfastes (Paulet et al., 2021). En conséquence, les organisations ont reconnu l'importance d'adopter différentes techniques de gestion de l'environnement telles que le passage au vert. Dans ce contexte, le terme « vert » évoque généralement quelque chose associé à la nature ou à l'environnement naturel (Shahriari et al., 2019). Il s'agit d'un processus complet visant à une utilisation plus judicieuse de l'énergie, à des coûts réduits et à un faible gaspillage grâce à l'emploi de matériaux recyclables ou de ressources durables pour obtenir des résultats respectueux de l'environnement (Kapil, 2015).

Toutefois, un système de gestion environnementale ne peut être efficacement mis en œuvre que si les entreprises disposent du personnel, des aptitudes et des compétences appropriés (Kapil, 2015). Par exemple, les employés doivent être inspirés, responsabilisés et sensibilisés à l'écologie pour mener à bien des initiatives de gestion verte par le biais de la gestion verte des ressources humaines (Jabbar & Abid, 2014). Les expressions « gestion verte des ressources humaines », « gestion durable des ressources humaines », et « gestion écologique des ressources humaines » sont des étiquettes qui désignent le même phénomène qui se réfère à « l'emploi des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines pour soutenir l'utilisation durable des ressources au sein des organisations, en sensibilisant et en s'engageant sur les questions de durabilité environnementale » (Deshwal, 2015 ; Saraswat, 2015).

L'intérêt pour la gestion verte des ressources humaines (GVRH) a augmenté au cours de la dernière décennie, car elle représente l'une des stratégies de gestion écologique possibles que peut utiliser une entreprise pour réduire son empreinte environnementale et rendre l'activité plus durable. De nombreuses organisations dans le monde ont aujourd'hui, intégré des politiques vertes dans leur gestion des ressources humaines, au même titre que d'autres activités traditionnelles (comme la responsabilité sociale des entreprises), afin de permettre aux employés de prendre conscience de leurs responsabilités en matière de gestion de l'environnement (Mukherjee et al., 2020).

Dans cette perspective, où la recherche scientifique se doit d'être en accord avec les enjeux contemporains, cet article propose une revue de littérature approfondie sur la gestion verte des ressources humaines (GVRH). Les pratique de GVRH peuvent créer une nouvelle culture d'entreprise qui permettra une plus grande efficacité et créera une atmosphère de meilleur engagement des employés qui, à son tour, aidera les organisations à fonctionner selon des pratiques durables sur le plan environnemental (Kapil, 2015). La GVRH est encore un concept novateur et mal défini, et ses applications se heurtent à certains problèmes, toutefois elles promettent de meilleurs résultats environnementaux pour l'individu et l'organisation.

Compte tenu de l'attention que la GVRH a suscitée, l'objectif de ce travail est de fournir une compréhension fondamentale de la GVRH, selon une approche réflexive, descriptive et prescriptive. Cette revue de littérature vise à explorer les différentes facettes de la GVRH et à proposer des pistes de réflexion pour une mise en œuvre réussie afin de catalyser le changement vers des pratiques de gestion des ressources humaines respectueuses de l'environnement. En termes spécifiques, l'article tente de répondre aux questions suivantes :

1. Quelle est l'origine de la GVRH ?
2. Qu'est-ce que la GVRH ?
3. Quels sont les concepts connexes de la GVRH ?
4. Quelles sont les théories qui recadrent l'étude de la GVRH ?
5. Quelles sont les pratiques de la GVRH ?
6. Quels sont les résultats de la GVRH ?
7. Quels sont les défis associés à la mise en œuvre d'une GVRH ?

Pour y parvenir, la première section, cadre conceptuel, répondra aux trois premières questions. Pour cerner les théories qui encadrent l'étude de la GVRH, la deuxième section répondra à la 3ème question de notre recherche. La troisième section est dédiée aux pratiques de la GVRH. La quatrième section donne un aperçu des résultats observés de la mise en œuvre d'une GVRH. Enfin, la cinquième section met en lumière les principaux défis qui entravent la mise en œuvre de la GVRH.

## **1. Cadre conceptuel**

### **1.1. Prémices de la gestion verte des ressources humaines**

Les premières initiatives visant à intégrer les préoccupations environnementales dans la gestion des ressources humaines remontent aux années 1990. Wehrmeyer (1996) est parmi les premiers à explorer cette intersection, avec son livre intitulé : « Greening People: Human Resources and Environmental Management », mettant en évidence la nécessité de considérer les aspects environnementaux dans la gestion du capital humain. Par la suite, le livre blanc de Renwick et ses collègues (2008) a jeté les bases d'une approche systématique de la GVRH, en soulignant l'importance de l'écologisation des pratiques de GRH.

Soulignons que c'est l'année 2011 qui a marqué un tournant crucial dans l'évolution de la GVRH. Wagner (2011) a fourni une définition précise de la GVRH, en la décrivant comme « les aspects de la gestion durable des ressources humaines qui traitent des besoins liés à la durabilité environnementale », cette définition a établi un cadre clair pour la recherche et la pratique dans le domaine de la GVRH. En outre, la publication du premier numéro spécial dédié à la GVRH dans « The German Journal of Human Resource Management » (Jackson et al. 2011) a marqué la reconnaissance de ce domaine comme une discipline distincte.

La GVRH vise à répondre aux exigences qui découlent de l'adoption par l'entreprise d'une orientation vers une stratégie d'entreprise verte en créant un environnement favorable qui encourage l'engagement de la main-d'œuvre dans le développement d'initiatives vertes (Zhao et al., 2020).

### **1.2. Définitions**

La GVRH est un sujet d'investigation relativement nouveau, et diverses définitions ont été avancées à ce propos. Le tableau ci-dessous répertorie les définitions les plus couramment adoptées et citées de ce concept.

**Tableau N°1 : définitions de la GVRH.**

Auteurs	Définitions
Haddock-Millar, et al. (2012)	« Un processus cyclique de développement et de transformation en continu de soi, des autres et de l'organisation, comme des usagers prudents des ressources manufacturées s'alignant avec la croissance économiques, environnementale et sociale pour les générations présentes et futures ».
Cohen et ses collègues (2012)	« Ensemble d'outils RH permettant d'intégrer la stratégie de durabilité dans l'organisation et la création d'un système RH qui contribue à la performance durable de l'entreprise ».
Jabbour (2013)	« L'alignement systématique et planifié des pratiques typiques de GRH avec les objectifs environnementaux de l'organisation ».
Opatha (2013)	La GVRH se réfère « à toutes les activités impliquées dans le développement, la mise en œuvre et la maintenance continue d'un système visant à rendre les employés d'une organisation verts. Il s'agit de l'aspect de la GRH qui vise à transformer les employés normaux en employés verts afin d'atteindre les objectifs environnementaux de l'organisation et, enfin, de contribuer de manière significative à la durabilité de l'environnement ».
Prasad (2013) cité dans Hosain et rahman (2016)	La GVRH comprend toutes les activités visant à aider une organisation à mettre en œuvre son programme de gestion environnementale afin de lui permettre de réduire ses émissions de carbone et d'obtenir des crédits carbone, ainsi que dans les domaines concernant l'acquisition de main-d'œuvre à bord, leur intégration, la gestion des performances, la formation et le développement, la rémunération et la gestion des récompenses.
Bombiak et Marciniuk-Kluska, (2018) ; Zaid et al., 2018	Le concept GVRH est utilisé pour promouvoir la conservation et la protection de l'environnement naturel par la mise en œuvre d'un ensemble cohérent de politiques et de pratiques RH axées sur l'écologie et conçues pour mettre en œuvre des comportements écologiques dans l'environnement de travail.
Ren et ses collègues (2018)	« Phénomènes pertinents pour comprendre les relations entre les activités organisationnelles qui ont un impact sur l'environnement naturel et la conception, l'évolution, la mise en œuvre et l'influence des systèmes de GRH ».

**Source : nous-même.**

### 1.3. Concepts connexes

La gestion verte des ressources humaines est au cœur des préoccupations contemporaines en matière de durabilité organisationnelle. En tant que domaine émergent, elle s'inscrit dans un contexte plus large de gestion durable des entreprises, intégrant des pratiques et des politiques visant à concilier les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Pour mieux appréhender la GVRH, il est essentiel d'explorer ses concepts connexes qui enrichissent sa compréhension et son application. Dans cette optique, cet article examine divers concepts pertinents tels que la durabilité, la gestion durable, la gestion durable des ressources humaines, la responsabilité sociale des entreprises, la gestion verte, et l'éco-efficacité. Chacun de ces concepts apporte un éclairage unique sur la manière dont les entreprises peuvent intégrer la durabilité environnementale dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines et dans leur fonctionnement global.

La durabilité, « vise à promouvoir un modèle d'entreprise qui cherche à atteindre des objectifs écologiques, financiers et sociaux tout en assurant la valeur pour l'actionnaire. Elle nécessite l'identification de stratégies et de pratiques qui abordent des questions profondément ancrées dans les opérations commerciales et qui font partie intégrante du fonctionnement de l'entreprise » (Cohen et al., 2012). Selon Jones-Christensen et ses collègues (2007), la durabilité des entreprises et la responsabilité sociale des entreprises, représentent « La somme des mesures volontaires prises par une entreprise pour faire face aux impacts économiques, sociaux et environnementaux de ses activités et aux préoccupations de ses principales parties prenantes ». Quant à la gestion durable des ressources humaines, elle intègre les principes de durabilité dans la gestion des ressources humaines, en mettant l'accent sur la création de pratiques et de politiques qui favorisent à la fois le bien-être des employés et la durabilité environnementale (Ehnert, 2009). La GRH durable (Kramar 2014) est un concept plus large dans son approche, prenant en compte à la fois les personnes, la planète et le profit. La GVRH se concentre, à son tour, sur la dimension écologique des activités organisationnelles (Ren et al. 2018).

La gestion verte est définie comme le processus par lequel les entreprises gèrent l'environnement en développant des stratégies de gestion environnementale (Lee, 2009) dans lesquelles les entreprises doivent trouver un équilibre entre la croissance industrielle et la sauvegarde de l'environnement naturel afin que les générations futures puissent prospérer (Daily et Haung, 2001). En résumé, la gestion verte fait référence à la gestion de l'interaction des entreprises avec l'environnement et de leur impact sur celui-ci (Lee et Ball, 2006) et elle est allée au-delà de la conformité réglementaire et doit inclure des outils conceptuels tels que la

prévention de la pollution, la gestion des produits et la responsabilité sociale des entreprises (Donald, 2009).

Et finalement, le concept de l'éco-efficacité représente la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs de production tout en réduisant son impact environnemental, en optimisant l'utilisation des ressources et en minimisant la production de déchets et de polluants (McDonough, W., & Braungart, M., 2002).

## 2. Théories sous-jacentes à la Gestion Verte des Ressources Humaines

La gestion verte des ressources humaines constitue un domaine de recherche en plein essor, où plusieurs théories ont été mobilisées pour orienter les études afin de mieux comprendre comment les pratiques de GVRH peuvent être conçues et mises en œuvre de manière à favoriser la durabilité environnementale et les résultats individuels et organisationnels.

Ce tableau explicatif présente les principales théories mobilisées dans le cadre des études portant sur la GVRH.

**Tableau N°2 : Principales théories mobilisées dans les études portant sur la GVRH----**

<b>Théorie</b>	<b>Explication</b>	<b>Exemple d'études</b>
AMO Aptitude- Motivation- Opportunités (Appelbaum et al., 2000)	Ce modèle examine comment les ressources organisationnelles (capacité), la motivation des individus et des organisations à adopter des pratiques vertes, et les opportunités externes influencent l'adoption et la mise en œuvre de pratiques environnementales au sein des organisations. En intégrant ces trois dimensions, l'approche AMO permet de mieux comprendre les déterminants de la GVRH et de développer des stratégies efficaces pour promouvoir la durabilité environnementale dans les entreprises.	(Jeronimo et al., 2020) ;  (Singh et al., 2020) ;  (Jia et al., 2018)
Théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1979)	Cette théorie suggère que l'identification des employés à une culture organisationnelle axée sur la durabilité environnementale peut favoriser leur engagement et leur adhésion à des pratiques vertes. En renforçant le sentiment d'appartenance à un groupe qui valorise la	(Kim et al., 2019) ;  (Shen et al., 2018)

	durabilité, les organisations peuvent encourager les comportements respectueux de l'environnement auprès de leur personnel.	
Théorie de l'échange social (Blau, 1964)	Cette théorie met en avant l'idée que les employés sont plus enclins à adopter des pratiques environnementales si elles sont perçues comme offrant des avantages tangibles ou symboliques en retour. Ainsi, en offrant des récompenses, des incitations ou des opportunités de développement professionnel liées à la durabilité, les organisations peuvent encourager l'engagement des employés envers des pratiques respectueuses de l'environnement.	(Bhatnagar and Aggarwal, 2020) ;  (Paillé et al., 2020);  (Ahmad and Umrani, 2019)
Théorie des parties prenantes (Freeman, 1984)	Cette théorie souligne l'importance de prendre en compte les attentes et les besoins des parties prenantes environnementales, telles que les groupes de protection de l'environnement, dans le développement et la mise en œuvre de pratiques de gestion qui respectent l'environnement. En adoptant une approche inclusive, les organisations peuvent renforcer leur légitimité et leur soutien dans la mise en œuvre de pratiques environnementales.	(Shen et al., 2018) ;  (Ogbeibu et al., 2020)
la théorie de la contingence (Schoonhoven, 1981)	Cette théorie met en avant l'importance d'adapter les pratiques de gestion environnementale en fonction des caractéristiques de l'organisation, de son secteur d'activité et de son environnement réglementaire. Ainsi, les approches de GVRH peuvent varier en fonction des défis environnementaux et des opportunités spécifiques auxquels une organisation est confrontée. En adoptant une approche contingente, les organisations peuvent	(Yu et al., 2020)

	mieux répondre aux exigences changeantes de durabilité environnementale.	
Théorie des capacités dynamiques Teece, Pisano et Shuen (1997)	Cette théorie se concentre sur l'intégration et la reconfiguration des compétences pour faire face aux changements, ce qui implique une observation constante des changements environnementaux et l'adoption de nouvelles technologies et pratiques. Les actions visant à intégrer les ressources, à obtenir des ressources supplémentaires et à reconfigurer les ressources sont considérées comme essentielles pour inculquer des capacités dynamiques. C'est pourquoi le point de vue des capacités dynamiques a été lié à la manière dont une organisation est analysée du point de vue des ressources dans le contexte de la GVRH.	(Song et al., 2020)
Comportements de citoyenneté organisationnelle (Bateman and Organ, 1983; Smith et al., 1983)	Les comportements de citoyenneté organisationnelle à l'égard de l'environnement font référence à ces comportements spécifiquement liés à l'environnement. En adoptant des comportements de citoyenneté organisationnelle environnementale, les salariés accomplissent des actions bénéfiques pour l'environnement qui vont au-delà des exigences de leur travail et contribuent en fin de compte à la réalisation des objectifs de performance environnementale de l'organisation.	(Umrani et al., 2020)
La vision basée sur les ressources (Barney, 1991)	Cette vision postule qu'une organisation est un ensemble de ressources précieuses et inimitables, qui sont les principales sources d'un avantage concurrentiel durable et d'une performance durablement plus élevée. Cette théorie met l'accent sur l'identification et le développement des ressources humaines et organisationnelles spécifiques qui favorisent la durabilité environnementale, comme les compétences en gestion de	(Yong et al., 2020); (Singh et al., 2020) ; (Ren et al., 2020)

	<p>l'innovation verte et la culture organisationnelle axée sur la responsabilité environnementale. En adoptant une approche basée sur les ressources, les organisations peuvent exploiter leur capital humain pour promouvoir une gestion environnementale efficace et innovante.</p>	
--	---	--

**Source : nous-même.**

### **3. Pratiques de la gestion verte des ressources humaines**

En tant que nouvelle avancée de la GRH, la GVRH peut être intégrée dans les fonctions traditionnelles de la GRH. La mise en œuvre d'une GVRH contribue au développement durable (Mishra et al., 2014) et à la durabilité environnementale (Haddock-Millar et al., 2016). Il est donc indispensable que les fonctions de GRH soient adaptées ou modifiées pour être vertes. Rendre une fonction de GRH verte implique l'inclusion de politiques, de procédures et de pratiques qui garantissent l'apport d'un personnel vert et l'exécution d'un travail vert par ce même personnel. Dans ce qui suit, nous tenterons de montrer comment rendre vertes certaines fonctions majeures de la GRH.

**Recrutement vert:** les entreprises peuvent inclure des critères environnementaux dans les messages de recrutement (Opatha, 2013). Dans le même sens, elle peuvent sélectionner les CV des candidats adéquats et les télécharger. Les tests de sélection peuvent également être aussi dématérialisés que possible, comme l'observation du comportement, l'entretien, et la présentation, qui nécessitent moins de papier. En outre, la préférence pourrait être donnée aux candidats qui sont plus conscients et respectueux de l'environnement ou qui ont une forte motivation pour garder le bureau et l'environnement verts ou naturels tels qu'ils sont (Hosain et Rahman, 2016).

**Formation verte :** le processus de formation doit inclure des programmes, des ateliers, des séminaires, des sessions et des présentations qui développent et aident les employés à acquérir des connaissances en matière de la gestion verte. Le contenu de la formation doit être élaboré de manière à accroître les compétences et les aptitudes en matière de gestion de l'environnement. De nombreux modules et outils de formation en ligne et sur le web peuvent être utilisés non seulement pour la gestion écologique, mais aussi pour d'autres fonctions. Des questions telles que la sécurité, l'efficacité énergétique, la gestion des déchets et le recyclage peuvent être au cœur de la formation écologique (Hosain et Rahman, 2016). Les responsables de la formation devraient utiliser davantage de matériel didactique et d'études de cas en ligne

plutôt que des documents imprimés, des livres et des brochures, afin de réduire la consommation de papier.

**Rémunération verte :** les entreprises doivent offrir des incitations financières aux employés pour leurs bonnes performances écologiques dans le cadre de leur travail. Les incitations financières peuvent jouer un rôle important dans ce processus en reconnaissant et en récompensant les employés pour leurs contributions à la protection de l'environnement dans le cadre de leur travail.

**Performance verte :** Un système global de gestion des performances devrait être mis en place en fonction de critères liés à l'environnement. Les objectifs de performance écologique et les indicateurs de comportement écologique devraient être les domaines clés des évaluations de performance à tous les niveaux.

**Gestion verte de la santé et de la sécurité :** à l'heure actuelle, de nombreuses organisations redéfinissent le poste de « responsable de la santé et de la sécurité » en « responsable de la santé, de la sécurité et de l'environnement ». Le champ d'action de ce poste est plus large que celui du poste traditionnel de responsable de la santé et de la sécurité au sein d'une organisation. Par exemple, il inclut la protection de la biodiversité et les initiatives de soutien communautaire, qui concernent l'environnement local et les personnes (Hosain et rahman, 2016). Le rôle clé de la gestion écologique de la santé et de la sécurité est de garantir un lieu de travail écologique pour tous.

Aujourd'hui nous remarquons que la plupart des organisations n'ont pas entièrement aligné leurs pratiques de GRH sur les objectifs environnementaux. Quelques organisations ont certaines pratiques de GVRH, mais ces pratiques ne sont ni formellement organisées ni suivies avec diligence (Mishra et al. 2017).

D'ailleurs, la mise en œuvre de pratiques de gestion respectueuses de l'environnement est étroitement liée à un ensemble de facteurs comme les technologies vertes, l'engagement et la responsabilité écologique, la structure flexible, démocratique et ouverte, l'acceptation et la volonté du personnel, les attitudes du personnel, la culture de travail écologique et la responsabilité envers la communauté, l'initiative écologique, la créativité et l'innovation, les attitudes et la culture organisationnelles, la stratégie de l'avantage concurrentiel, la gestion écologique et le soutien des idées écologiques par les dirigeants, la formation écologique et le travail d'équipe, la motivation financière et non financière, le comportement citoyen, les missions, stratégies, objectifs et politiques écologiques, et finalement la responsabilité sociale (birbirssa et worku, 2022).

#### **4. Résultats de l'implémentation de la gestion verte des ressources humaines**

Dans leur étude systématique, Yong et ses collègues (2020) ont présenté les résultats de l'implémentation de la GVRH au niveau organisationnel et individuel.

Selon les auteurs, au niveau organisationnel, la GVRH peut devenir une source importante d'avantage concurrentiel et de durabilité. Les entreprises ayant un niveau élevé de pratiques vertes en matière de ressources humaines peuvent bénéficier d'avantages en termes de coûts et de différenciation. La GVRH a un impact positif sur la performance environnementale, la performance financière et la performance sociale.

Selon les apports des mêmes auteurs, les résultats individuels de la GVRH que les études antérieures mettent généralement en évidence sont le comportement écologique des employés, l'engagement organisationnel et la performance des employés. D'autres résultats sont présents dans la littérature scientifique comme le développement, le bien-être, la santé et la satisfaction des employés (Ehnert 2009) ce qui contribue au renforcement de la créativité et la capacité de changement des employés (Shipton et al. 2012) et d'attirer et de fidéliser les employés qualifiés en raison de l'image durable de l'organisation dans la communauté (Renwick et al. 2008).

Au niveau environnemental, selon Opatha et Arulrajah (2013), La GVRH contribue à réduire la consommation d'énergie et de ressources naturelles, à réduire les déplacements, à construire un environnement de travail durable, à réduire les émissions de CO2 et à promouvoir une culture et un mode de vie durables dans la société.

#### **5. Challenges liés à l'adoption de la gestion verte des ressources humaines**

C'est vrai que les avantages associés à la mise en œuvre de pratiques vertes de GRH sont nombreux, mais la mise en œuvre de ces pratiques posent également quelques défis que Hosain et Rahman (2016), ont résumé en 7 éléments.

Premièrement, tous les employés ne sont pas motivés pour adopter des pratiques de GVRH. Deuxièmement, le développement et le maintien d'une culture de GVRH est un processus long et fastidieux. Troisièmement, les auteurs reconnaissent qu'au stade initial de la mise en œuvre, la GVRH nécessite un investissement important et peut être peu rentable. Quatrièmement, il est difficile de recruter et former les employés à la GVRH. Cinquièmement, il est également délicat d'évaluer la performance écologique du comportement des employés. Sixièmement, le passage de la GRH traditionnelle à la GRH verte nécessite beaucoup de temps. Et finalement, un défi majeur pour les professionnels des RH est de sélectionner et de développer de futurs leaders verts, de créer une structure de travail verte, de mettre en place des processus de travail verts, de fournir des outils verts et de créer une pensée verte attendue de leurs employés.

Dans une perspective similaire, Bombiak (2020) (mentionné dans Birbirsa et Worku, 2022), en se basant sur une analyse des recherches existantes sur la GVRH, a identifié cinq facteurs qui constituent des obstacles à une mise en œuvre réussie de cette approche, à savoir : les facteurs de gestion (manque de leadership organisationnel, absence de plan global, résistance des dirigeants/managers), les facteurs technologiques (manque de formation/soutien technique, complexité et difficulté de l'adoption de la technologie écologique), les facteurs culturels (absence de culture verte), les facteurs liés au personnel (manque de connaissance et de sensibilisation, résistance des employés, manque de compréhension de la GVRH) et finalement, les facteurs classés dans la catégorie autres comme l'indisponibilité d'un système RH vert.

## Conclusion

Sur la base de la littérature, il apparaît évident qu'une entreprise peut améliorer durablement ses performances sociales et organisationnelles en adoptant efficacement les pratiques de la gestion verte des ressources humaines. Cette démarche offre un avantage concurrentiel significatif.

Il est de plus en plus évident que la plupart des entreprises devront éventuellement adopter des pratiques respectueuses de l'environnement pour contribuer au bien-être global de la société. Ainsi, il est crucial que les entreprises intègrent les préoccupations environnementales dans leurs opérations courantes, leurs décisions en matière de ressources humaines et leurs politiques d'entreprise.

Pour les futurs chercheurs, il reste encore beaucoup à explorer dans le domaine de la GVRH. Tout d'abord, il est nécessaire de poursuivre les études visant à approfondir notre compréhension des meilleures pratiques en matière de GVRH et de leur impact sur les performances des entreprises. Cela pourrait inclure des recherches longitudinales pour évaluer l'efficacité à long terme des initiatives de GVRH sur la durabilité organisationnelle. De plus, une exploration approfondie des défis et des obstacles à la mise en œuvre réussie de la GVRH dans différents contextes organisationnels serait précieuse pour informer les praticiens et les décideurs. Enfin, Une autre perspective de recherche importante dans le domaine de GVRH est l'engagement et la rétention du personnel. Il serait intéressant d'explorer comment les initiatives de GVRH influencent la motivation des employés, leur satisfaction au travail et leur attachement à l'organisation. En abordant ces questions, les futurs chercheurs pourront contribuer à éclairer et à améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines dans un monde de plus en plus axé sur la durabilité.

---

## BIBLIOGRAPHIE

Ahmad, I. and Umrani, W.A. (2019). The impact of ethical leadership style on job satisfaction: mediating role of perception of green HRM and psychological safety. *Leadership and Organization Development Journal*, 40, 5, 534-547.

Bhatnagar, J. and Aggarwal, P. (2020). Meaningful work as a mediator between perceived organizational support for environment and psychological capital and alienation. *Employee Relations: The International Journal*, 0142-5455.

Birbirs, Z. A., & Worku, M. A. (2022). Green human resource management: A systematic literature review and future research directions. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(3), 357-383.

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), 1739.

Cohen, E., Taylor, S. and Muller-Camen, M. (2012). HRMs role in corporate social and environmental sustainability. VA: SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series, available at: [https:// www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/ Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf](https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf).

Daily, B. F., & Huang, S. C. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of operations & production management*, 21(12), 1539-1552.

Deshwal, D. P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*, 1,13 176-181.

Donald S, S. (2009). Green management matters only if it yields more green: An economic/strategic perspective. *Academy of management perspectives*, 23(3), 5-16

Ehnert, I., & Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management. A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective, Heidelberg.

Haddock-Millar, J., Müller-Camen, M., Miles, D. (2012). Human resource development initiatives for managing environmental concerns at McDonald's UK (pp. 341-361). In, S. E., Jackson, D. S., & Dilchert, S. (2012). *Managing human resources for environmental sustainability*. John Wiley & Sons.

Hosain, S., & Rahman, M. D. (2016). Green human resource management: A theoretical overview. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume, 18*.

Jabbar, M. H., & Abid, M. (2014). GHRM: Motivating employees towards organizational environmental performance. *MAGNT Research Report, 2(4), 267–278*.

Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling, 74, 144–155*.

Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management, 25(2), 99-116*.

Jeronimo, H.M., Henriques, P.L., Lacerda, T.C.de, da Silva, F.P. and Vieira, P.R. (2020). Going green and sustainable: the influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. *Journal of Business Research, 112, pp. 413-421*.

Jia, J., Liu, H., Chin, T. and Hu, D. (2018). The continuous mediating effects of GHRM on employees' green passion via transformational leadership and green creativity. *Sustainability, 10, 9*.

Jones-Christensen, L., Pierce, E., Hartman, L.P., Hoffman, W.M. and Carrier, J. (2007). CSR, and sustainability education in the Financial Times top 50 global business schools: baseline data and future research directions. *Journal of Business Ethics, 73, 4, 347-368*.

Kapil, K. (2015). Green HRM: Trends & Prospects. *International Journal of Management Research, 3(1), 43–55*.

Kim, Y.J., Kim, W.G., Choi, H.M. and Phetvaroon, 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.

Kramar, R. 2014. Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the next Approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25: 1069–89.

Lee, K. H. (2009). Why and how to adopt green management into business organizations? The case study of Korean SMEs in manufacturing industry. *Management decision*, 47(7), 1101-1121

Lee, K. H., & Ball, R. (2006). Achieving sustainable corporate competitiveness. *Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social, Environmental and Economic Performance*.

McDonough, W., & Braungart, M. (2010). *Cradle to cradle: Remaking the way we make things*. North point press.

Mishra, R.K., Sarkar, S. and Kiranmai, J. (2014). Green HRM: innovative approach in Indian public enterprises. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 11, 1, 26-42.

Mukherjee, S., Bhattacharjee, S., Paul, N., & Banerjee, U. (2020). Assessing green human resource management practices *Management*, 82.

Ogbeibu, S., Emelifeonwu, J., Senadjki, A., Gaskin, J. and Kaivo-oja, J. (2020). Technological turbulence and greening of team creativity, product innovation, and human resource management: implications for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 244.

Opatha, H. H. P. (2013). *Green human resource management a simplified introduction*.

Paillé, P., Valéau, P. and Renwick, D.W. (2020). Leveraging green human resource practices to achieve environmental sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 260.

Paulet, R., Holland, P., & Morgan, D. (2021). A meta-review of 10 years of green human resource management: is Green HRM headed towards a roadblock or a revitalisation?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(2), 159-183.

Ren, S., Tang, G. and Jackson, S.E. (2020). Effects of green HRM and CEO ethical leadership on organizations' environmental performance. *International Journal of Manpower*, 42, 6.

Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803.

Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. *University of Sheffield Management School Discussion Paper*, 1(1), 1-46

Saraswat, Y. (2015). Green HRM-A contemporary issue to be discussed and followed. *International Journal of Innovative Research & Studies*, 4(4), 211-229.

Shahriari, B., Hassanpoor, A., Navehebrahim, A., & Jafarinia, S. (2019). A systematic review of green human resource management. *Transdisciplinary Research and Education Center for Green Technologies, Kyushu University*.

Shen, J., Dumont, J. and Deng, X. (2018). Employees' perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes: the social identity and stakeholder perspectives. *Group and Organization Management*, 43, 4, 594-622.

Shipton, Helen, Pawan S. Budhwar, and Jonathan Crawshaw. (2012). HRM, Organizational Capacity for Change, and Performance: A Global Perspective. *Thunderbird International Business Review*, 54, 777-90.

Singh, S.K., Giudice, M., Del, Chierici, R. and Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: the role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150.

Song, W., Yu, H. and Xu, H. (2020). Effects of green human resource management and managerial environmental concern on green innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24, 3, 951-967.

Umrani, W.A., Channa, N.A., Yousaf, A., Ahmed, U., Pahi, M.H. and Ramayah, T. (2020). Greening the workforce to achieve environmental performance in hotel industry: a serial mediation model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 50-60.

Wagner M (2011) Environmental management activities and sustainable HRM in German manufacturing firms: incidence, determinants, and outcomes. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 157–177.

Wehrmeyer W (1996). *Greening people: human resources and environmental management*. Greenleaf Publishing, Sheffield, UK.

Yong, J.Y., Yusliza, M.Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C.J., Sehnem, S. and Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228.

Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C.Y. and Fynes, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: an ability-motivation-opportunity and contingency perspective. *International Journal of Production Economics*, 219, 224-235.

Yusliza, M. Y., Norazmi, N. A., Jabbour, C. J. C., Fernando, Y., Fawehinmi, O., & Seles, B. M. R. P. (2019). Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management: A Malaysian study. *Benchmarking*, 26(6), 2051-2078.

Zaid, A. A., Jaaron, A. A. M., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 204, 965-979.

Zhao, J., Liu, H., & Sun, W. (2020). How proactive environmental strategy facilitates environmental reputation: Roles of green human resource management and discretionary slack. *Sustainability*, 12(3), 763.