



*Université Abderrahmane Mira – Béjaïa
Faculté des Sciences Economique, Commerciales et Sciences de Gestion*

Mémoire de fin de cycle

*En vue de l'obtention du diplôme de Master
Option : Management*

Thème

L'impact de l'engagement social de l'entreprise dans une démarche RSE sur les différentes activités de la GRH

Présenté par :

ZIANE Imene

BELAKHDAR Fatiha

Encadré par

Mme MAKHLOUF T

Année 2020/2021

Remerciements

Nous tenons, en premier lieu, à rendre grâce à Dieu le tout puissant de nous avoir donné la force et la patience pour achever ce travail.

A notre encadreur Mme MAKHLOUF T, recevez notre grande reconnaissance pour votre disponibilité, son suivi, son assistance malgré toutes ses obligations professionnelles et qui a su nous fournir un précieux support intellectuel et moral.

Les remerciements exprimés ici ne seront jamais à la hauteur de votre implication dans ce travail. Soyez assuré, de tout notre respect et notre profonde gratitude.

Nous tenons, également, à remercier chaleureusement Mme CHERGUI responsable au service de recrutement au sein de SONATRACH mais aussi Mme ASSEF qui nous ont cordialement accueillis, qui ont été d'une amabilité sans réserve et sans lequel rien n'aurait été possible.

Sans oublier nos familles respectives et toutes personnes qui ont contribué à l'accomplissement de ce travail. Nous vous présentons nos plus sincères remerciements pour votre disponibilité, votre patience et votre générosité.

DÉDICACES

À la mémoire de mon grand père que dieu l'accueille dans son vaste paradis qui était tellement présent tout au long de mon cursus scolaire et qui était énormément fier de ses petits enfants et voulais nous voir réussir.

Aux êtres les plus chers à mon cœur dans ce monde, mes parents auprès de qui j'ai trouvé affection et dévouement, merci pour votre patience et pour tous les sacrifices que vous avez du faire pour notre éducation, j'espère que cela rembourse une partie de mon éternelle dette.

À mes très chers frères Amine et Aymene et ma sœur Lydia, malgré sa distance qui était toujours la pour moi ainsi que mon beau frère Halim. Je dédie aussi mon travail à mes cousines Sandra et Chanez qui m'ont soutenue.

À ma très cher binôme et meilleure amie Belakhdar Fatiha sans qui ce travail n'aurai jamais eu lieu et a qui je souhaite tout le bonheur du monde.

À tous mes enseignants; et camarades de ma promotion Management 2020/2021.

ZIANE IMENE

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à ma défunte grande mère qui m'a constamment soutenue au cours de mon cursus de par ses prières et ses souhaits, que dieu l'accueille dans son vaste paradis.

À mes très chers parents pour qui je ne trouverais jamais l'expression forte pour exprimer ma profonde reconnaissance, ma gratitude et mon amour, pour leurs sacrifices, leur soutien, leur aide, que dieu les protèges.

À mon cher mari Zine El Abidine pour sa patience, ses encouragements et son dévouement et sans qui ce travail n'aurait jamais eu lieu et sans doute je ne serai jamais arrivée là sans toi.

À mes très chers sœurs : Lilia et Hania pour leurs soutiens au cours de mon cursus.

À mon binôme et meilleure amie Ziane Imene qui grâce à sa gentillesse et sa compréhension sa patience avec moi que ce travail a été fait.

À l'ensemble des enseignants qui ont fait que j'en sois arrivé, aujourd'hui à cette étape.

À tous mes amis et membres de ma famille sans oublier mes beaux parents qui m'estiment et qui veulent me voir réussir. A vous tous du plus profond de mon cœur.

BELAKHDAR FATIHA

Table des abréviations :

AND PME : l'Agence de Développement des petites et moyennes.

CARE : Le Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise.

CGP : Corporate Governance Program.

CJD : Club algérien des jeunes dirigeants algériens.

CNTPP : Le Centre National des Technologies de Production plus propres .

CRS : Corporate Social Responsibility.

DD : Développement durable.

ENAC : Entreprise Nationale de Canalisation.

ENGTP : Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers.

ENIP : Entreprise Nationale de Pétrochimie.

FP : Française de pétrole.

GIZ : Coopération technique allemande.

GNL : gaz naturel liquéfié

GRH : gestion des ressources humaines.

HSE : Hygiène, sécurité environnement .

IANOR : Institut algérien de normalisation.

ISO : organisation internationale de normalisation.

NTIC : nouvelles technologies de l'information et de la communication.

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques.

OIT : organisation internationale du travail.

OMC : organisation mondiale du commerce.

ONEDD : L'Observatoire National de l'Environnement et du Développement Durable.

ONG : Organisation non gouvernementale.

ONPLC : organe nation de prévention et de lutte contre la corruption.

ONU : Organisation des Nations Unies.

PIW : Petroleum Intelligency Weekly.

PME : petites et moyennes entreprises.

PNAC : plan national d'action pour l'environnement.

PNAE-DD : Plan National d’Action pour l’Environnement et Développement Durable.

PNB : Produit National Brut.

PNG : gaz de pétrole liquéfié

RAFEV : Le Réseau Algérien des Femmes en économie verte.

RH : ressources humaines.

RS : responsabilité sociale

RSE : responsabilité sociale des entreprises.

RSO : responsabilité sociale des organisations.

RTC : Régionale Transport Centre.

SA standard : social accountability standard.

SCRSOMD : société ouvrière coopérative regroupant salariés, ouvriers, manager et dirigeants.

SNE : Stratégie Nationale pour l’Environnement.

SONATRACH : la SOciété NAtionale de TRAnsport et de Commercialisation des Hydrocarbures

SOPEG : La Société Pétrolière de Gérance.

SPM : Single Point Mooring.

UE : union européen.

UGTA : Union générale des travailleurs algériens.

Liste des tableaux :

Tableau n° :1	Autres définitions de la RSE	Page 11
Tableau n° :2	Evolution de l'effort de formation par spécialités	Page 73
Tableau N°3	Interprétation du guide d'entretien :	Page 78
Tableau N°4	Interprétation des résultats du questionnaire	Page 84

Liste des figures :

Figure N°1	Evolution des effectifs 1985 - 2007	Page 71
Figure N°2	Evolution du Chiffre d'Affaires 1974 – 2007	Page 74

Liste des images :

Image N°1	La pyramide de la responsabilité selon CAROLL (1979)	Page 17
Image N°2	la zone d'activité de SONATRACH	Page 67
Image N°3	Le Terminal Marin de Bejaia - 1959	Page 68

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : responsabilité sociale des entreprise (RSE).....	05
Section 01 : l'émergence et l'évolution historique du concept de la RSE.....	07
Section 02 : le contexte de la RSE en Algérie.....	29
Chapitre II : La relation entre la RSE et la GRH.....	41
Section1 : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines	43
Section2: la RSE et la GRH	56
Chapitre III : Cas pratique SONATRACH.....	61
Section1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	63
Section 02 : La démarche méthodologique de l'enquête portant sur l'impact de la démarche RSE au sein de l'organisme.....	75
Section3 : Présentation et analyse des résultats	78
Conclusion générale	94
Bibliographie	
Annexes	

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale :

Depuis le début des années 70, le monde a progressivement pris conscience que la croissance économique n'entraîne pas nécessairement le progrès, nos entreprises sont à la recherche de modèles qui leur permettent de vivre tout en protégeant l'environnement et en améliorant les conditions sociales : ce qui représente le “développement durable”.

Dans le monde des entreprises, ce mouvement se traduit par ce que l'on appelle la Responsabilité Sociale des Entreprises. Ces deux concepts apparaissent depuis quelques années de manière récurrente dans la littérature ; il paraît parfois difficile de distinguer réellement les deux concepts au point qu'il semble inlassablement être utilisé l'un pour l'autre ; Pourtant, le concept de RSE a été construit de manière autonome à celui du développement durable. Car « Au moment où le concept de développement durable voit le jour, le concept de RSE n'est déjà plus une idée nouvelle¹.

Il est devenue une tendance ces dernières années, le concept d'éthique des affaires est apparu progressivement comme le précise Caroll (1999) à partir des années cinquante aux Etats-Unis, sur la base d'une révolution pacifique contre l'individualisme méthodologique basé sur la maximisation du profit dans le modèle néoclassique.²

Ainsi, la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas une idée neuve et de plus, cette idée est loin de faire l'unanimité.³

La RSE est un concept large qui regroupe une variété de définitions, qui représentent une tentative de comprendre, de délimiter et de recommander les devoirs et les responsabilités des entreprises qu'elles soient privées ou publiques. En effet, la RSE regroupe les actions qu'une entreprise réalise volontairement dans le domaine environnemental et social, etc. Dans le cadre de ses activités et ses relations commerciales avec les parties prenantes. Elle se traduit à titre d'exemple par la rédaction d'une charte éthique et d'un plan d'actions

¹ BAHIA IGHILMANE revue économique « *La contribution de la GRH à la responsabilité sociale de l'entreprise* Université Alger 3 » Volume 5, numéro 2 page272

² Jacques IGALENS Michel Joras (2002) « *Etude des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de responsabilité sociale* » paris ,Collection Personnel - ANDCP page2 .

³ Mecif Khaled juin 2018 Revue des sciences humaines « La responsabilité sociale des entreprises RSE en Algérie entre promesses et réalisations : Proposition d'un modèle pour sa concrétisation » Volume 5, Numéro 1,page 1064

Introduction générale

La responsabilité sociale est un élément favorable à la redynamisation de l'entreprise, puisqu'elle lui permet de stimuler la création et l'innovation, elle permet d'améliorer l'image et la notoriété de l'entreprise à l'extérieur tout en constituant en interne un élément fédérateur de culture de modération et d'adhésion des parties prenantes .

Compte-tenu de la nécessité d'une clarification de ce concept, l'ISO a publié en novembre 2010, après plus de 5 ans de négociations, l'ISO26000. Norme Internationale en matière de Responsabilité Sociétale des organisations, RSO, l'ISO26000 sonne comme une petite révolution dans le monde mouvant des acteurs de la RS. Cette norme du 4ieme type (Igalens 2009) a la particularité d'être une norme de lignes directrices à destination de tout type d'organisation⁴

Depuis quelques années, des recouplements prennent corps entre la gestion des ressources humaines (GRH) et la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Au sein des entreprises, certaines firmes mettent en place des pratiques RH présentées comme « socialement responsables » et touchant les grands domaines classiques de la GRH.

Bien que l'une ne soit pas réductible à l'autre, la GRH et la RSE semblent liées selon Comeau et Davister (2008). En effet, la RSE peut être envisagée comme un moyen de « mieux » orienter la gestion du personnel, mais réciproquement, la GRH peut se révéler être un levier puissant pour développer la RSE au sein d'une entreprise⁵

Appréhendée comme une composante inéluctable de la RSE, la GRH socialement responsable, ou la GRH orientée vers les employés se traduit par un éventail d'initiatives dont l'objectif ultime est de répondre aux exigences des salariés, principale partie prenante, dans un contexte marqué par une forte volatilité des talents et une compétitivité acharnée entre les entreprises tendant en permanence à séduire les meilleures compétences.⁶

⁴<https://www.iso.org/fr/home.html> « International Standardization Organisation (Organisation Internationale de standardisation) » 25 juin 2021 13h25.

⁵Nicole Barthe, Kaoutar Belabbes2016 « *GRH SOCIALEMENT RESPONSABLE: UN DÉFI POUR LES ENTREPRISES ENGAGÉES DANS UNE DÉMARCHE RSE* »volume1 numero 83 Page 97.

⁶ATTOUCHH.&IDOUAARABE. N. (2020). «La GRH Socialement responsable et «réappréciation» du capital humain: Une analyse conceptuelle», Revue Internationale du Chercheur «Volume1: Numéro 3»pp: page 199.

Introduction générale

L'Algérie s'ouvre depuis quelques années sur son contexte international, notamment dans le cadre de la relation avec l'union européenne, par conséquent les entreprises sont confrontées à un certain nombre d'exigences et de normes avec les donneurs d'ordres internationaux, cette démarche a pour vocation de faciliter la prise en compte de nos entreprises nationales des préoccupations sociales et sociétales, donc ils finissent par faciliter leur intégration dans leur environnement internationale⁷.

Elle a également, signé un certain nombre de traités d'échange et adhéré à des référentiels internationaux et également avec les nations unies et avec l'Organisation de coopération et de développement économiques OCDE. Par rapport au contexte international, on insiste sur une extension du champ de RSE, nous assistons à un retrait de l'Etat sur plusieurs domaines de la société, tel que ; l'éducation, santé, la culture, etc. Donc les entreprises au même titre que les autres acteurs tel que ; la société civile, les médias et les collectivités locales, sont également invités à participer au développement économique locale mais aussi régional et international⁸.

Ainsi et dans le cadre de cette recherche nous allons essayer d'approcher la notion de la RSE et les activités de la gestion des ressources humaines dans une entreprise algérienne qu'est ; SONATRACH de la wilaya de Bejaia. De ce fait L'objectif de ce travail est d'expliquer ainsi, que d'analyser les effets éventuels de l'engagement de l'entreprise dans une démarche RSE sur les différentes activités de la GRH

La RSE implique que l'entreprise prenne en compte l'effet de ses activités sur l'ensemble de ses parties prenantes. Par rapport à ce travail de recherche, nous nous limitant à montrer s'il y a une influence de la RSE sur la GRH (gestion des ressources humaines), précisément certaines de ses fonctions ; et quel rôle doit jouer le responsable des ressources humaines dans cette relation (influence) et cela partant des écrits et études publiés sur ce thème⁹.

Nous allons tenter d'apporter des éléments de réponse à notre question principale :

⁷ Mecif Khaled juin 2018 Revue des sciences humaines « La responsabilité sociale des entreprises RSE en Algérie entre promesses et réalisations : Proposition d'un modèle pour sa concrétisation » Volume 5, Numéro 1, page 1065.

⁸ Mecif Khaled, ibid.

⁹ BAHIA IGHILMANE revue économique « La contribution de la GRH à la responsabilité sociale de l'entreprise Université Alger 3 » Volume 5, numéro 2 page 275.

Introduction générale

« Quel est l'impact de l'engagement social de l'entreprise dans une démarche RSE sur les différentes activités de la GRH ? »

Afin de nous aider à répondre à cette problématique nous tenterons dans un même temps de répondre aux questions secondaires suivantes :

- En quoi consiste une démarche RSE et quelle est son importance pour l'entreprise ?
- quel est la relation entre la GRH et la RSE ?
- comment la démarche RSE se traduit dans les pratiques de la GRH au sein de la SONATRACH?

Pour répondre à ces questions, nous avons émis cette hypothèse:

➤ **Hypothèse** : l'intégration de la RSE améliore les pratiques de la GRH.

Pour réaliser cette recherche, nous avons scindé le travail en deux parties. La première porte sur le cadre théorique relatif à la relation entre la GRH et RSE. Cette première partie est composée de deux chapitres :

Dans le premier chapitre nous aborderons les prémisses et développement de la démarche de la responsabilité sociale des entreprises et plus précisément en Algérie dans le cadre institutionnel dans le cadre de la réglementation ainsi que la norme ISO 26000.

Dans le deuxième chapitre, nous présenterons la gestion des RH, ses activités et pratiques principales, à savoir : la formation, le recrutement et la rémunération etc. Ainsi, que les principaux impacts de la RSE sur les activités de la GRH.

La deuxième partie est représentée par le troisième chapitre et qui portera sur l'étude de cas de l'entreprise SONATRACH. Il sera divisé 2 sections ; la première portera sur la présentation des principaux éléments du cadre méthodologique et la présentation de l'organisme d'accueil, alors que la deuxième section, sera sur les résultats d'analyse des données concernant l'impact de l'engagement sociale de l'entreprise SONATRACH sur ses activités de GRH.

Chapitre I

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

Introduction du chapitre I :

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est souvent vue comme une nouveauté. Or, l'idée de RSE remonte indéniablement plus loin dans l'histoire. Elle s'inscrit en effet dans un courant de recherche qui s'est constitué dans les années 1950 et s'est renforcé progressivement au fil du temps.

Ainsi, la RSE est une notion très répandue sur le plan international, aussi bien dans les pays développés que dans les pays sous-développés. Constituant depuis quelques années un chantier dans lequel innovation sociale et économique sont en plein développement. Ainsi, les entreprises qui y pratiquent sont amenées à jouer un rôle qui dépasse le cadre de leur activité économique, en participant au bien public.

Ce premier chapitre a comme objectif la présentation des concepts fondamentaux liés à la RSE. Il est subdivisé en deux sections : dans la première, il s'agit de présenter les différentes définitions de la RSE académiques et institutionnelles, son lien avec le développement durable incluant, l'origine, l'émergence et ses fondements théoriques. Dans la seconde, nous abordons le cas de la RSE en Algérie dans le cadre des institutions, de la réglementation, mais aussi la norme ISO 26000.

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

Section 1 :l'émergence et l'évolution historique du concept de la RSE :

La notion de la RSE est une notion très ancienne, ces origines remontent aux années 1950, ce dernier est tellement ambigu qu'elle faisait débat durant plusieurs années, avec ses différentes définitions

Dans cette section nous verrons quatre points : en premier nous traiterons les différentes définitions de la RSE. En second, on aura l'émergence et l'historique de cette dernière.

Ainsi, dans le troisième, c'est la présentation des différentes notions avoisinantes. Enfin, le quatrième ses fondement théorique modèles et ses approches théoriques.

1-1-l'historique du concept de la RSE :

Les concepts de Développement Durable et de Responsabilité Sociale de l'Entreprise apparaissent depuis quelques années de manière récurrente dans la littérature ; il apparaît parfois difficile de distinguer réellement les deux concepts au point qu'il semble inlassablement être utilisé l'un pour l'autre ; on peut alors penser que c'est en voulant remettre à égalité le troisième pilier du développement durable, la dimension sociale, avec les deux premiers, l'économique et l'environnemental, qu'émerge une réelle réflexion sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Or la tentative de réhabiliter l'axe social du développement durable pousse à la confusion des deux concepts (DD et RSE). Pourtant, le concept de RSE a été construit de manière autonome à celui de développement durable. Car « Au moment où le concept de développement durable voit le jour, le concept de RSE n'est déjà plus une idée nouvelle.

En effet, différents aspects de ce concept étaient déjà pris en charge par des organisations et des gouvernements, à travers des actions remontant aussi loin que la fin du 19ème siècle, ensuite en 1916 Clark publiait des articles sur la responsabilité sociale qui devait être repris dans un livre publié en 1926 ; après, dans une étude empirique encore largement citée, Berle et Means (1932) s'inquiétaient de l'autonomie sans borne qu'avaient atteint les dirigeants d'entreprises à l'égard de leur actionnaires et de la société en général, par la suite les idées développées dans cette étude ont inspiré tant les défenseurs de la RSE que les théoriciens de la finance contemporaine (Pasquero, 2005).¹⁰

Ensuite vient Bowen (1953) qui est considéré par Carroll (1999) et par beaucoup d'autres auteurs comme le fondateur de la RSE ou la Corporate Social Responsibility (CSR). Ce dernier ouvre la réflexion sur la RSE avec un article intitulé « *Social Responsibilities of the*

¹⁰Beji-Becheur A. et Bensebaa F., (2005) « Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité » volule1 numero3 page 165 .

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

Businessman ». Suite aux changements structurels survenus dans les économies capitalistes, Bowen s'interroge et reconsidère le rôle que doit jouer l'entreprise dans la société. Il soutient alors l'idée que les entreprises devraient réviser leurs stratégies de façon à intégrer dans leur processus de décision des dimensions sociales pour être proactives aux différentes pressions sociales. Mais au-delà de l'aspect stratégique, il défend l'idée que les entreprises auraient de véritables obligations, y compris morales, envers les différentes parties-prenantes autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales ou contractuelles ; les intérêts de l'entreprise et les intérêts de la société doivent converger à terme. Ainsi, Bowen considère la RSE comme l'obligation pour les dirigeants de poursuivre les politiques, de prendre des décisions qui sont en cohérence avec les valeurs de la société. (Fraise et Guerfel-Henda, 2012)

On peut citer d'autres travaux ayant comporté une dimension historique Heald, (1961, 1970) ; Epstein, (2002), et qui s'avère particulièrement riche en enseignement pour éclairer sous un angle nouveau les discussions actuelles se rapportant à la responsabilité sociale de l'entreprise. (Acquier A. et Aggeri F., 2008)

Mc Guire (1963) pour lui l'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au delà de ces obligations. (Carroll, 1979 ; Sethi, 1975)

A partir des années 1970 et 1980, il y a eu des changements de contenu de la responsabilité de l'entreprise; pour Archie B. Carroll, la RSE est considérée comme correspondant aux attentes qu'à un moment donné la société aux niveaux économique, juridique, éthique et discrétionnaire en effet depuis quelques décennies, les entreprises subissent de grandes pressions pour leurs pratiques, leurs modes d'organisation (fordistes et/ou bureaucratiques) et leur faible considération pour la société et ses problèmes de la part de leurs parties prenantes (actionnaires, employés, clients, fournisseurs, organisations non gouvernementales (ONG), lois et réglementations) et de l'ensemble de la société.(Mansour, 2011). Elles deviennent ainsi « l'objet de violentes controverses et la cible de démarches activistes » (Acquier et Aggeri,2008). ¹¹

Parallèlement, un certain nombre d'écologistes, des scientifiques, de philosophes ... ou d'économistes alertent l'opinion publique internationale sur la dégradation de

¹¹Beji-Becheur A. et Bensebaa F., (2005) Ibid

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

l'environnement mondial et sur les dangers d'un mode de croissance ayant pour conséquence l'insécurité sociale, la dégradation de l'environnement et la multiplication des scandales financiers.(Depret *et al.*, 2009).

1-2- Etymologie de la responsabilité sociale des entreprises :

Le concept de RSE est constitué de trois termes traduits de l'anglo-américain CSR (Corporate Social Responsibility), qui peuvent donner lieu chacun à de multiples interprétations.

- Nous allons commencer par le terme « **responsabilité** »

Etymologiquement, le terme vient du latin responder et signifie « répondre de », « se porter garant de »¹²

Le terme « responsabilité » a pris un sens philosophique qui le détache de la réparation et de la sanction ; il devient synonyme d'obligation ou d'engagement, comme chez Jonas (1990). La responsabilité devient une modalité de l'action : « agir de façon responsable signifie réfléchir aux conséquences de ses actes, pour soi et surtout pour autrui »¹³

Le même auteur distingue la progression de la notion de responsabilité à travers les trois âges du droit de la responsabilité qui montre l'évolution du concept :

- Première phase pendant laquelle l'accent a été mis sur la responsabilité face à l'acte, ce qui induit l'idée d'une réparation dans le cas où l'acte est atteint ;
- Deuxième phase (récent, liée aux sociétés industrielles) où la responsabilité est située face au risque, ce qui entraîne l'idée de prévention des accidents, des menaces et des dangers ;
- Et la troisième phase (en émergence) qui place la responsabilité face à l'obligation de sécurité traduisant une étude face aux dangers d'un monde dont l'évolution fuit à la maîtrise de l'humanité et conduit à la mise en œuvre du principe de précaution¹⁴ ;

Nous pouvons comprendre que le terme « responsabilité » signifie, assumer ses actes et leurs conséquences et accepter d'en répondre.

- Le second terme est le « **social** » renvoie tantôt au seul champ des relations employeurs-salariés, tantôt à ce qui relève de la société (M. CAPRON, Françoise Quairel Lanoizelée, 2007).

Ainsi, le social c'est les conséquences de ce dernier sur l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes.

¹² M. CAPRON, Françoise Quairel-Lanoizelée, 2007 « la responsabilité sociale de l'entreprise » page 110.

¹³ Françoise Quairel 2010 « Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) », p21.

¹⁴ IDEM.

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

- Enfin, le troisième terme qui est « *l'entreprise* », peut être défini comme toute entité organisée ayant pour objet de produire des biens et services économiques (idem).

Mais aussi l'entreprise est un acteur essentiel de la société, et elle est de plus en plus confrontée aux pressions exercées par les actionnaires, les consommateurs, les salariés, le cadre réglementaire et les ONG (M. CAPRON, Françoise Quairel-Lanoizelée, 2004)

L'appellation « responsabilité sociale de l'entreprise » ou RSE ne veut pas dire la même chose, tout le temps et pour tout le monde. Pour certains, la RSE revient à la responsabilité juridique ; pour d'autres, elle se rapporte à l'éthique ou au comportement social responsable ; d'autres encore l'associent aux actions de charité ; alors certains autres y voient une action de conscience sociale (M. FADOIE MARDAM-BEY, 2008).

1-3-Définition du concept de la RSE :

La responsabilité sociale des entreprises depuis son apparition a connu plusieurs définitions dont on distingue des définitions académiques et d'autres institutionnelles.

1-3.1)Définition académique :

Il existe de nombreux efforts de définir et d'encadrer cette notion, néanmoins, les chercheurs ne sont pas arrivés à une même définition qui serait généralement acceptée. Cela peut être causé par le fait que la RSE est basée sur un caractère bénévole et n'a pas de limites bien précisées.

Dans la littérature concernant la RSE, nous pouvons trouver plusieurs définitions possibles de cette notion.

1.3.1.1)-Définition de Howard Bowen :

L'économiste universitaire le plus connu dans l'histoire moderne de la RSE, celui que l'on considère être « le père fondateur » ou l'architecte de la RSE du concept est Howard Bowen en (1953), ce n'est que vingt ans après la publication de son ouvrage social « responsabilité of the businesses man », définis la RSE comme étant « obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société »¹⁵

1-3.1.2) Définition de Milton Friedman :

En 1970, l'économiste Milton Friedman, lauréat du prix Nobel, citait son propre livre et disait : « L'entreprise a une et une seule responsabilité sociale c'est d'utiliser ses ressources et s'engager dans des activités susceptibles d'accroître ses profits, à la seule condition de

¹⁵BOWEN Howard 1953 “*Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Brothers” , p 6.

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

respecter les règles du jeu, c'est-à-dire de s'engager dans une concurrence libre et ouverte, sans tromperie ni fraude »¹⁶

1-3.1.3) Définition de Carroll

Carroll en 1979 définit la responsabilité sociale comme étant « une intégration de l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné »¹⁷

La définition de la RSE se diffère d'un auteur à un autre et d'une organisation à une autre, le tableau suivant présente les différentes définitions de quelques auteurs :

Tableau n°1 : autres définitions de la RSE

Auteurs et années	Définitions
Davis 1960-1973	La RSE concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise. ¹⁸
Me Guire 1963	L'idée de la RSE suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations. ¹⁹
Walton 1967	Le concept de responsabilité sociale reconnaît l'intimité des relations entre l'entreprise et la société et affirme que ces relations doivent être présentes à l'esprit des tops managers de l'entreprise ainsi qu'à l'esprit de ceux qui s'occupent des différents

¹⁶ FRIEDMAN Milton, 13 September 1970 « *The social responsibility of business is to increase its profits* », *New York Times Magazine* , pages . 32-33.

¹⁷ CARROLL A.B, « *A three dimensional model of corporate social performance* », *Academy of Management Review*, Iss, 4, 1979, pages 497-505.

¹⁸ Véronique DUBOUCHET, Yael PONCON 2004 « *la responsabilité sociale des entreprises, élément incontournable du développement de l'entreprise et de ses ressources humaines* », , pages 8-9.

¹⁹ Véronique DUBOUCHET, Yael PONCON IDEM pages 8-9.

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

	groupes auxquels elle est reliée et qui poursuivent leurs propres buts ²⁰
Jones 1980	L'idée selon laquelle les entreprises, par-delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociaux. ²¹
Wood 1991	La signification de la responsabilité sociale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction des trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel. ²²
Livre vert de l'UE, (2001)	« Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ». ²³
Gond.JP et Igalens. J (2003)	« <i>La RSE renvoie à la nature des interactions entre l'entreprise et la société, et formalise l'idée selon laquelle l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, doit assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques</i> » ²⁴

²⁰ Véronique DUBOUCHET, OP-CITE pages 9.

²¹ Véronique DUBOUCHET, OP-CITE page10.

²² Véronique DUBOUCHET Op-citepage10.

²³ Isabelle Daugareilh 2013 « dictionnaire critique de la RSE » page 471.

²⁴ BAHIA IGHILMANE revue économique « La contribution de la GRH à la responsabilité sociale de l'entreprise Université Alger 3 »Volume 5, numéro 2 page269-270.

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

Capron et Quairel- Lanoizelée (2004-2007)	« La responsabilité sociale de l'entreprise est circonscrite au niveau de l'entreprise comme l'application des valeurs du développement durable » ²⁵
OCDE	« La responsabilité des entreprises va au-delà de la fonction essentielle de la réalisation d'activités commerciales. Les entreprises sont censées ce conformer aux divers lois qui leur sont applicables sur le plan pratique, elles doivent souvent répondre à des attentes sociétales qui ne sont pas inscrites dans le droit formel » ²⁶
La norme ISO 26000	Responsabilité d'une organisation pour les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui :- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ²⁷

Source : réalisé par nous même à partir de la revue de littérature.

1-4) les principes de la RSE :

La RSE contient 7 principes génériques et la norme ISO 26 000 les met en évidence comme suit:²⁸

- La responsabilité de rendre compte
- La transparence,
- Le comportement éthique,
- Le respect des intérêts des parties prenantes,
- Le respect du principe de laïcité,

²⁵ BAHIA IGHILMANE IDEM page 269-270.

²⁶ BOUDJMA Rachid, 2009, « Violence du capitalisme, développement durable et responsabilité sociale des entreprises, édition ACLCOM, Algérie, p 111.

²⁷ BOUDJMA Rachid Op-cité

²⁸ <https://www.label-emplitude.fr/articles/17638/principes-rse> site visité 03/05/2021 à 14h30

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

- Le respect des normes internationales de comportement,
- Le respect des droits de l'Homme.

1-4-1La responsabilité de rendre compte et la transparence

La transparence renvoie d'une part au fait d'être transparent à la fois sur les décisions prises, et sur les actions menées, d'autre part rendre disponibles et facilement accessibles ces informations. Il est aussi important de tenir à jour ces informations afin qu'elles soient le plus actualisées possible.

Evidemment les informations et éléments qui ont un caractère confidentiel ne sont pas à diffuser obligatoirement.

Ce premier principe de la RSE se matérialise la plupart du temps dans un bilan RSE ou bien dans la rédaction de rapport ou de reporting. En effet, ces outils et notamment le reporting, sont largement mis en place dans les politiques RSE car ils permettent de favoriser la communication des informations importante concernant la stratégie et les activités RSE de l'entreprise et ils rendent ces informations claires et accessible a l'ensemble des parties prenantes internes (salariés) comme externes (clients, consommateurs, fournisseurs, partenaires ...)

1-4-2-Le comportement éthique

Le comportement éthique peut être caractérisé par l'équité, l'honnêteté et aussi l'intégrité de l'attitude. Etre et agir de manière éthique implique donc d'être soucieux et de se préoccuper de ce qui nous entoure, de notre environnement.

Ainsi, cela renvoie de manière plus concrète au fait d'adopter une gouvernance et un management humain, de qualité, respectueux et responsable.²⁹

1-4-3Le respect des intérêts des parties prenantes

Le respect des intérêts des parties prenantes nécessite pour l'entreprise d'identifier les parties prenantes, leurs besoins et leurs intérêts et de les prendre en considération. L'identification de

²⁹ IDEM

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

l'ensemble des parties prenantes ainsi que de leur besoin, souhaite, relation et interaction sont des étapes centrales.³⁰

Pour rappel les parties prenantes englobent les propriétaires, les membres, clients mais aussi tout groupe qui peut exprimer des demandes ou bien des intérêts spécifiques. Il convient donc de prendre en compte l'ensemble de ces individus et groupes d'individus. Ainsi, fournisseurs, clients, consommateurs, collaborateurs ... sont autant de parties prenantes et d'acteurs qu'il convient d'identifier et de d'intégrer au processus décisionnelle concernant notamment la mise en œuvre de la stratégie RSE.³¹

1-4-4-Le respect du principe de légalité :

Le respect du principe de légalité signifie que l'entreprise doit comprendre que rien ni personne n'est au-dessus de la loi et qu'il faut de ce fait observer une conformité totale aux lois édictées en France. Ainsi, l'entreprise doit veiller a ce que son activité, ses produits, ses salariés et ses pratiques soit en adéquation avec les lois édicté en France.

Indirectement cela implique que l'entreprise doit faire la démarche d'être en veille permanente sur les nouvelles législations et se mettre en conformité le moment venu. Pour ce faire, il existe de nos jours de nombreuses ressources a disposition des entreprises pour pouvoir obtenir les informations concernant l'évolution de la loi.³²

1-4-5-Le respect des normes internationales de comportement :

Le respect des normes internationales de comportement intervient lorsqu'il y a un silence juridique, autrement dit, lorsque la loi nationale, ici la France, ne dit rien concernant un sujet.

Dans ce cas là, il faut se référer aux normes internationales de comportement. En effet, de nombreux organisme émettent des normes internationales auxquelles les entreprises peuvent se référer en matière d'environnement mais aussi concernant l'usage de pratiques sociales. On peut citer comme organismes qui édictent des normes internationales notamment l'OIT (organisation internationale du travail), l'ONU (L'organisation des Nations Unies), l'OCDE

³¹ Idem du site .

³² Op-cite du site .

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

(Organisation de coopération et de développement économiques) ou bien la Communauté Européenne.³³

1-4-6Le respect des droits de l'Homme :

Le principe de respect des droits de l'Homme implique de reconnaître l'importance et le caractère universel de cette norme. Autrement dit, il faut que les entreprises appliquent et respectent, à chaque fois, quelle que soit la situation, ou le pays dans lequel elles se trouvent, les droits énoncés par cette norme.

En France, aussi appelé "Pays des droits de l'Homme", une législation sociale abondante vient apporter une protection certaine aux individus. L'objectif étant de garantir une gestion des salariés responsable et sociale.

Ceci dit noter que l'on accorde une importance capitale à deux principes qui sont jugés comme primordiaux dans le champ de la RSE. En effet, la transparence et la prise en compte des parties prenantes est capital et centrale pour toutes les entreprises qui souhaitent s'engager en RSE.³⁴

1-5) Les composantes de la RSE :

Selon Carroll (1991), la responsabilité sociale regroupe 4 composants : économique, juridique, éthique et discrétionnaire³⁵.

Bien que Carroll étende la responsabilité de l'entreprise à des considérations éthiques et discrétionnaires, il ne manque pas de rappeler que la responsabilité fondamentale de l'entreprise reste d'ordre économique.

a-Responsabilités économiques :

L'entreprise est une institution dont l'objectif est de produire les biens et services que la société désire et de les vendre avec profit (besoin d'assurer sa survie et de récompenser ses investisseurs)³⁶

³³ Op-cité du site

³⁴ Op-cité

³⁵ CARROLL A.B, July-August, 1991 «*The Pyramid of Corporate Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*» *Business Horizons*, vol.34, , pages. 39-48

³⁶ GENDRON Corinne,2000 « *Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale*», Cahier du CRISES, n°04, Collection "Working Papers

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

b-Responsabilités juridiques (légal) :

La société fixe le cadre légal dans lequel l'entreprise opère. Il est de sa responsabilité d'obéir à ces lois (éthique imposée et codifiée).

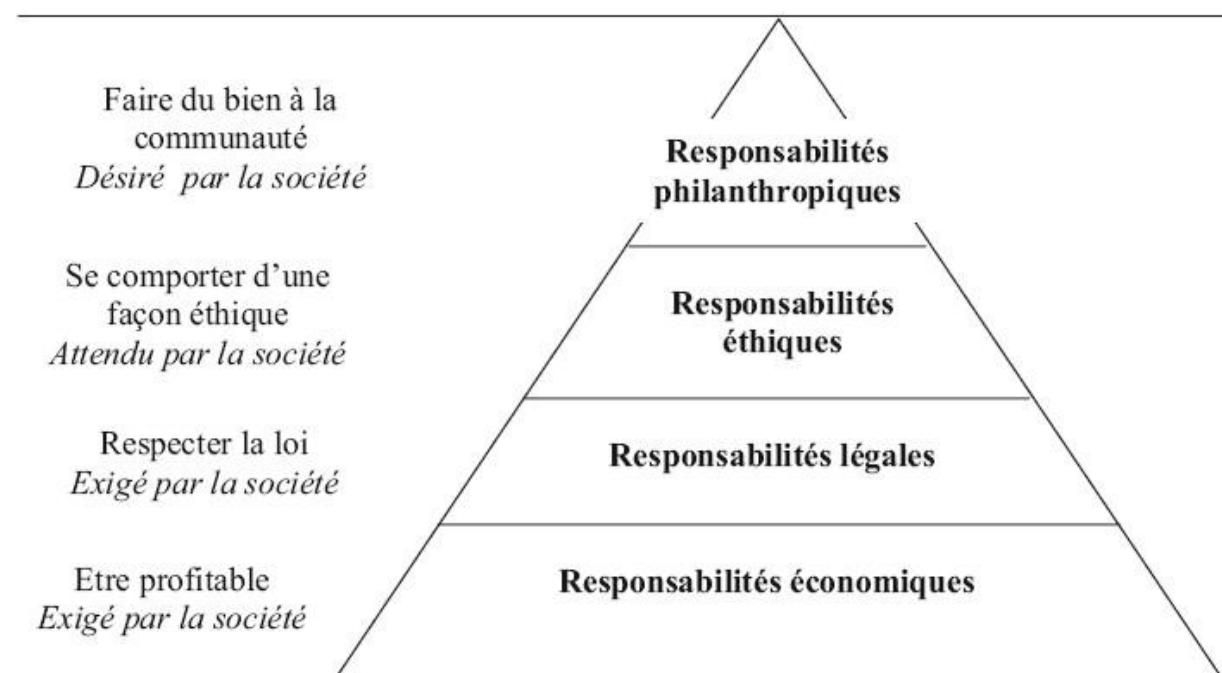
c-Responsabilités éthiques :

Il s'agit de responsabilités supplémentaires (non codifiées dans des lois). Ces responsabilités sont attendues par la société et visent à respecter les droits des parties prenantes.³⁷

d-Responsabilités philanthropiques (ou discrétionnaires) :

La société ne possède pas de message clair, le comportement est laissé à l'appréciation de chacun.

Image N° 01 : La pyramide de la responsabilité selon CAROLL (1979)



Source : CAPRON M, « La responsabilité sociale d'entreprise », édition : la Découverte, Paris, 2007.P 36.

1-6) Les approches théoriques de la RSE :

La première responsabilité qui fonde la définition de l'entreprise en tant qu'espace de combinaison de facteurs de production et surtout de coûts de ces facteurs en vue d'un revenu

³⁷ GENDRON Corinne IDEM.

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

différentiel et résiduel est économique. Il s'agit là d'une perception restreinte originelle qui s'est progressivement élargissement du fait de l'action des autres parties prenantes et du dispositif institutionnel qui cadre son activité.

1-6-1) La théorie néoclassique :

Selon l'approche néo-classique de la RSE, dont le principal auteur est Milton Friedman, « la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits » au profit des actionnaires, ce qu'il affirmait clairement dans sa définition de la RSE en 1962 : « rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires »³⁸.

Comme pour toutes les approches néo-classiques, c'est l'efficacité du marché qui assure la meilleure allocation des ressources et s'il se révèle inefficace, il revient à l'Etat d'en corriger les conséquences par des incitations directes ou indirectes.

Il s'en suit alors que, pour inscrire la prise en compte d'objectifs sociétaux dans les décisions des entreprises, il faut donc démontrer qu'il y a une corrélation positive entre les performances financières et les performances sociétales. Le foisonnement des études empiriques cherchant à établir ce lien.

1-6-2) La théorie de l'agence

La relation d'agence constitue une grille de lecture des relations dirigeants – actionnaires dans l'analyse de la gouvernance des entreprises.²³ Cette relation est définie par un contrat entre un mandant (le principal, dans ce cas l'actionnaire) qui délègue à un mandataire (l'agent ou le dirigeant) le pouvoir de prendre, à sa place, un certain nombre de décisions. Ce modèle se propose de définir les conditions d'un contrôle par les actionnaires des dirigeants. Or, il peut y avoir des conflits d'intérêt et des divergences d'appréciation du risque entre l'actionnaire et le dirigeant.³⁹

Le succès de ce type de relation repose sur le système d'information entre les deux parties et surtout de l'attitude des dirigeants face à l'information qu'ils détiennent. L'information

³⁸ FRIEDMAN, 1970 « The social responsibility of business is to increase its profits », Time magazine, New York , page 33.

³⁹ M. CAPRON et F. QUAIREL-LANOIZELEE, 2007. « La responsabilité sociale d'entreprise », Paris, La Découverte page 36,

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

demandée par les actionnaires, et diffusée par les dirigeants, joue un rôle déterminant dans le contrôle des décisions de ces derniers. Partant du constat que les actionnaires (shareholders) ne sont pas les seuls concernés par les activités de la firme, mais que d'autres acteurs (stakeholders), peuvent subir des préjudices en cas de mauvais fonctionnement de l'entreprise, la relation d'agence a été élargie à l'ensemble des parties prenantes

La responsabilité de l'entreprise est donc perçue comme celle des dirigeants, qui sont en relations contractuelles explicites ou implicites avec plusieurs catégories d'acteurs : actionnaires, créanciers, mais aussi salariés, clients et consommateurs, fournisseurs, collectivités, ONG, etc. Il leur revient donc de gérer les diverses attentes de façon équilibrée.

Dans cette approche, les parties prenantes influencent les décisions stratégiques des dirigeants et ceux-ci doivent leur rendre des comptes sur la façon dont ils ont pris en compte leurs attentes.

1-6-3) La théorie des parties prenantes :

La théorie des parties prenantes ou « stakeholders » en anglais, est aujourd’hui la théorie la plus fréquemment utilisée, autant par les chercheurs que par les entreprises en matière de RSE.

Elle inscrit l'entreprise ou l'organisation au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les actionnaires « shareholders », mais des acteurs intéressés ou impliqués par les activités et les décisions de l'entreprise.⁴⁰

A l'origine, le terme « stakeholder » ou partie prenante est apparu en 1963 aux Etats-Unis et désignait « des groupes sans lesquels une organisation cesserait d'exister ». Autrement dit, il s'agissait des groupes à l'égard desquels l'entreprise a une responsabilité.

Ce concept a fait son petit chemin entre controversions et acceptations jusque dans les années 1980 où les travaux de Freeman (1984), relayés par de nombreux autres travaux, ont permis de dresser un inventaire ou des représentations des parties prenantes d'une entreprise.⁴¹

Ainsi, M. Freeman (1984) définit les parties prenantes comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'accomplissement des objectifs de la firme ». M. Freeman propose un cadre d'analyse sur trois niveaux²⁷ : rationnel, de processus et transactionnel.⁴²

⁴⁰ FREEMAN R, 1984. « *Strategic Management : A Stakeholder Approach* », Pitman, Boston,

⁴¹ A. Cayrol, 2006, p.27.

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

Le niveau rationnel consiste à savoir qui sont les parties prenantes de la firme et quelles sont leurs demandes. Au niveau des processus, il s'agit de savoir si la firme gère de manière implicite ou explicite ses parties prenantes.

1-6.4) Les théories néo-institutionnelles :

Les théories néo-institutionnelles partagent le point de vue selon lequel la responsabilité sociale est une construction des institutions. Elles se composent à la fois d'approches sociologiques et économiques. Mais elles reposent dans l'ensemble sur une représentation de l'entreprise ou de l'organisation qui est totalement encastrée dans la société, ses lois, ses valeurs et sa culture.

Autrement dit, toute organisation tire sa légitimité d'un ordre social (à la fois économique, culturel et politique), c'est-à-dire un environnement qui impose des exigences économiques, sociales et culturelles, incitant les entreprises à jouer un rôle déterminé et à maintenir certaines apparences extérieures.

Pour le courant sociologique, « les néo-institutionnalistes soutiennent que les conditions de l'environnement ne peuvent être séparées des représentations qu'en ont les acteurs ; elles intègrent les valeurs dominantes du contexte sociétal dans lequel s'exercent les activités de l'entreprise ». Les sociologues renforcent l'idée de la prise en compte des parties prenantes, celles-ci étant porteuses des valeurs de la société.⁴³

Un engagement volontaire d'améliorer le bien-être commun en exerçant les auteurs qui se préoccupent de la responsabilité sociale des entreprises définit le plus souvent ce terme comme activités commerciales responsables dans trois domaines : économique, social et environnemental. Bien que la RSE soit considérée comme un ensemble de pratiques et contributions avantageuses pour toute la société, elle est également très importante pour l'entreprise socialement responsable elle-même.

1-7- Les enjeux de la RSE :

Les enjeux de la responsabilité sociale peuvent être nombreux. Ainsi, intégrer une démarche RSE dans sa stratégie permet à l'entreprise de bénéficier de plusieurs avantages.

⁴² Ibid., p.35.

⁴³ Selon une lecture de M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, 2007, p.42.

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

1-7-1) Les enjeux stratégiques de la RSE :

La RSE est un enjeu stratégique dans la mesure où elle permet d'améliorer l'image et la notoriété de l'entreprise, ainsi que la fidélité des consommateurs⁴⁴

En effet, si ces derniers restent sensibles aux arguments classiques de vente, comme le rapport qualité/prix, ils demeurent, de plus en plus, intelligibles à l'image d'une entreprise responsable, engagée, voire, solidaire. Concrètement, s'engager dans une démarche RSE peut être un moyen d'obtenir un meilleur ancrage au niveau local, qui peut favoriser la fidélisation des clients, étant donné que les entreprises trouvent leurs clients directement dans leurs communautés de proximité. Ainsi, tisser des liens avec cette communauté et les autorités locales, en participant aux activités locales et en limitant les nuisances pour les riverains, permet à l'entreprise d'augmenter son capital social et, par conséquent, de créer une relation de confiance avec la société⁴⁵

Il faut également noter, qu'une entreprise responsable a de meilleures chances d'entretenir de bonnes relations avec ses partenaires d'affaires, dont les fournisseurs et, éventuellement, les sous-traitants. À cet effet, établir des liens durables de confiance peut faciliter les transactions, voire les accélérer⁴⁶

De plus, il est important de souligner que les exigences de la RSE peuvent se transformer en directives ou en réglementations.⁴⁷

Ainsi, les entreprises en avance dans les domaines sociaux et environnementaux, qui vont au-delà du simple respect de la législation, se démarquent des autres entreprises, entre autres des concurrents, ce qui leur facilite l'obtention de contrats et peut, dès lors, leur permettre de gagner des parts de marché considérables.

⁴⁴Bergeron. P, *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*, Édition Gaëtan Morin, Paris, 2006
p.839. Chapitre I : Généralité sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

⁴⁵Torrès. O, *Les PME*, Édition Dominos Flammarion, Paris, 1999, p. 71.

⁴⁶26 Igalens. J et Joras. M, *La RSE : Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Éditions Organisation, Paris, 2002, p.14.

⁴⁷Ferone. G, « Origines et enjeux de la notation sociale et environnementale », in *Problèmes économiques*, n°2863, Paris, 2004, pp. 53-56

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

En outre, une démarche de RSE permet de mieux gérer les risques sociaux et environnementaux, ainsi que de réduire les risques juridiques de mise en cause de la responsabilité civile du chef d'entreprise

1-7-2-Les enjeux économiques de la RSE :

Il existe, également, des intérêts économiques à se lancer dans un programme de responsabilité sociale, notamment en matière de réduction des coûts, d'amélioration de la productivité et d'augmentation de l'efficacité de l'entreprise.

En effet, une entreprise responsable sait maîtriser ses coûts environnementaux. Dès lors, le management environnemental et les économies d'énergie sont le résultat d'une diminution des consommations de l'entreprise⁴⁸

L'exemple le plus intuitif, dans ce sens, est la chasse au gaspillage qui est mise en œuvre pour des raisons écologiques de lutte contre la surconsommation de ressources. Cette pratique a par conséquent, un impact économique positif immédiat sur l'entreprise, car elle permet à la fois une performance environnementale et un rendement financier. De plus, la RSE présente un autre avantage économique pour les entreprises, dans la mesure où, de nouvelles opportunités commerciales peuvent naître grâce à son implication dans des activités nouvelles ou réorientées.⁴⁹

Il s'agit, de se positionner sur des marchés porteurs, notamment en matière d'innovations environnementales, ou de créer des produits correspondant à de nouvelles attentes, et ce en exploitant des niches de marché qui débouchent aujourd'hui sur des réussites économiques, à l'instar de l'alimentation biologique. En outre, s'engager dans une stratégie d'entreprise plus responsable aboutit souvent à la remise en question de l'organisation même de l'entreprise. En effet, au cours du développement d'une démarche de RSE, les acquis sont revisités, c'est particulièrement le cas pour les entreprises qui souhaitent obtenir une certification ISO 9001 ou autres. Ainsi, avant d'être certifiée et chaque année après la certification, l'organisation de l'entreprise est étudiée et remise en question dans une perspective d'amélioration continue.

⁴⁸La franchise CUB INK, « Commerce éthique : un potentiel énorme, dans La tribune des entrepreneurs », n°5, juin 2007, pp. 74-75.

⁴⁹ Fauconnet. C - Mémoire de master, Les Petites et Moyennes Entreprises face à leur responsabilité sociétale Université lumière Lyon 2, 2007, p.38.

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

Par conséquent, le chef d'entreprise est en mesure de noter les défaillances, il peut alors y remédier, ce qui se révèle être souvent à l'origine de gain de productivité et de réduction des coûts, notamment des coûts de non-qualité, permettant, ainsi, d'optimiser la performance économique d'une entreprise.⁵⁰

1-8- Les phases de développement de la RSE :

La recherche d'un mode de développement économique respectant l'équilibre environnemental et social est aujourd'hui une tendance dans les économies postindustrielles. Elle concerne tous les acteurs de la société, que ceux-ci soient publics ou privés, qu'ils soient issus de grandes ou de petites structures.

Cependant ce n'était pas le cas dans toutes les phases de développement de ce concept, surtout pas au tout début. Depuis les années 1950, chaque décennie connaît une vague de définitions sur la RSE. Ces réflexions ont évolué à travers les quatre étapes principales :

- Années 1950/1960.

Les premières recherches sur la RSE se sont focalisées sur l'évaluation des contours de ce phénomène. C'est à cette époque que l'expression de la RSE est apparue pour la première fois. Les études cherchaient alors à déterminer les responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société⁵¹

Objectif - philanthropie ; Motivation - moralité ; Stratégie - ad hoc ; Initiateur administrateur ; Initiative - passive ; Aucun suivi. Ici, les objectifs se rapprochaient plus d'une œuvre philanthropique dont la motivation première était le respect de la moralité. Il n'y avait pas de stratégie claire mais plutôt une approche ad hoc (locution latine qui signifie pour cela). L'initiateur était principalement l'administrateur et le concept fonctionnait selon un principe de passivité. De plus, aucun suivi ni contrôle effectué par des tiers n'étaient accomplis.

- Années 1970 : Un courant de recherche s'est focalisé sur la façon dont l'entreprise pouvait concrètement détecter et gérer les problèmes de la RSE, pertinents pour elle.

⁵⁰Ferone. G et al, Ce que développement durable veut dire : Comprendre, comment faire, prendre du recul Éditions Organisation, Paris, 2003, p.124.

⁵¹RODIC Ivan, mémoire RSE- le développement d'un cadre européen, Genève, Avril 2007, p9, 10

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

Cette approche a conduit à privilégier une vision plus procédurale et à travailler sur le concept de sensibilité sociétale de l'entreprise.⁵²

Objectif – philanthropie stratégique ; **Motivation** – intérêt à long terme ; **Stratégie** – systématique ; **Initiateur** – manager ; **Initiative** – réactive ; **Suivi** – assistance à des questions spécifiques.

- Années 1980/1990 :

Par synthèse il fallait arriver à la définition des performances sociétales de l'entreprise. Il fallait en plus donner des réponses aux nombreuses questions. Quels sont les principes «éthiques» de l'entreprise ? Comment l'entreprise met-elle concrètement en application ses principes ? D'où une approche plus réfléchie et plus active : Objectif – investissement social local ; Motivation – intérêt à long terme ; Approche stratégique ; Initiateur – entrepreneur, consultants ; Initiative – proactive.

- Années 2000 :

Enfin, les années 2000 se caractérisent par le fait que l'entreprise cherche désormais à identifier les facteurs extra-financiers qui lui permettent de contribuer au développement durable sans sacrifier sa performance économique. Objectif – qualité/compétitivité du milieu opérationnel

; **Motivation** – intérêt direct propre ; **Stratégie intégrée** ; Initiateur – tous niveaux de management ; **Initiative** – intégrée au processus décisionnel ; **Suivi** – incorporé aux objectifs de management⁵³.

Les différences entre les concepts de performance sociétale, développement durable et citoyenneté d'entreprise sont à présent loin d'être clairement et suffisamment explicités. Il existe quand même une acceptation générale que, d'une part, les entreprises doivent assurer leurs tâches à l'égard d'un grand nombre de groupes sociaux, et que d'autre part, elles doivent être aptes à répondre aux attentes sociales qui proviennent de leur entourage.

⁵² IDEM

⁵³ Op-cité page 10-11 RODIC Ivan

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

1-9) La mise en place d'une démarche RSE au sein d'une entreprise :

Le concept de la RSE est l'application des principes du développement durable au monde des entreprises. Donc elle est avant tout un esprit, une démarche, une façon différente de faire des affaires en créant de la valeur partagée.

Bien que les entreprises soient de plus en plus nombreuses à s'intéresser à la démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises),

Sa mise en place peut paraître compliquée. Il existe des étapes à respecter pour formaliser celle d'une entreprise de manière efficace :

✓ **Étape 1 : Identifier les parties prenantes :**

Il s'agit de savoir qui est concerné par les actions de l'entreprise, d'identifier ceux dont les intérêts sont affectés par ses décisions.

✓ **Étape 2 : Définir les attentes des parties prenantes :**

Une fois qu'on a identifié les parties prenantes, il est nécessaire de comprendre leurs attentes et leurs besoins afin de pouvoir composer avec.

✓ **Étape 3 : Déceler les enjeux RSE de l'entreprise :**

Afin de bien cerner les enjeux, il faut s'intéresser aux opportunités et aux menaces que créeraient des mutations de marché et aux forces et faiblesses de l'entreprise.⁵⁴

✓ **Étape 4 : Définir des objectifs qualitatifs et quantitatifs d'amélioration :**

A partir de ces enjeux, il va falloir définir de manière très précise les objectifs sociaux et environnementaux que l'on va se fixer. Pour chaque objectif, il faut également fixer des critères quantitatifs ou qualitatifs à l'aune desquels ils seront mesurés.

✓ **Étape 5 : Faire l'état des lieux actuel des performances durables de l'entreprise**

Pour avoir une idée nette du travail à fournir lors de la démarche, il faut chercher à observer et analyser la situation actuelle de la société, ses répercussions sociales et environnementales.

⁵⁴www.relyance.com. Consulté le 08/07/2021 à 11 :05.

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

✓ **Étape 6 : Sensibiliser les parties prenantes à la démarche RSE**

Les avantages concrets pour les parties prenantes doivent ensuite leurs êtres exposés afin de les sensibiliser.

✓ **Étape 7 : Former les collaborateurs à la démarche RSE**

Après l'observation et l'analyse des premières étapes, il va falloir mettre en place un plan d'action. Pour cela, les collaborateurs (au minimum le comité de direction) doivent être formés à la démarche qui va être entreprise.

✓ **Étape 8 : Communication interne et externe sur les engagements et la performance RSE**

Il faut ensuite faire connaître les valeurs que va afficher votre entreprise, les pratiques responsables qu'elle vise à encourager.

✓ **Étape 9 : Implication des salariés dans la démarche**

Les salariés doivent être particulièrement sensibilisés à la démarche et il est impératif de leur faire comprendre l'importance de leur rôle au sein de celle-ci.

✓ **Étape 10 : Mise en place des recommandations par des actions**

La dernière étape consiste à mettre en application les actions concrètes décidées lors de l'élaboration du plan d'action.

Après avoir étudié la démarche RSE dans un certain concept d'entreprises s'adressait à l'intégralité des acteurs de cette dernière, il convient d'examiner ses avantages et inconvénients au sein de l'entreprise

1-10-Avantages et inconvénients de la RSE :

A- Les avantages de la responsabilité sociale des entreprises :

Si la démarche RSE peut paraître contraignante, elle présente, au-delà des enjeux écologiques et sociaux, des avantages pour l'image et donc pour la croissance de votre entreprise.

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

- Soigner l'image de l'entreprise :

Mettre l'humain et l'environnement au centre de vos préoccupations est un message fort envoyé à vos clients. S'inscrire dans une démarche RSE, c'est montrer l'attachement de votre entreprise à des valeurs qui vont au-delà du profit. C'est, à n'en pas douter, une vision qui sera appréciée. Cela prouve que l'entreprise est pérenne car elle a les moyens d'avoir cette réflexion, mais aussi consciente des enjeux sociaux et environnementaux. Cela s'inscrit dans l'identité de l'entreprise, dans son ADN, contribuant ainsi à la marque employeur qui aujourd'hui joue un rôle clé pour attirer de nouveaux collaborateurs ou convaincre des prospects.

- Se différencier sur le marché

Une entreprise inscrite dans une démarche de responsabilité sociétale et environnementale peut avancer cet argument et profiter de cette image positive face à des concurrents, qui eux, ne joueraient pas le jeu de la RSE. C'est un signal fort envoyé aux clients.

- Limiter le gaspillage, faire des économies

En s'inscrivant dans une démarche RSE, l'entreprise incite ses salariés à s'investir en adoptant des gestes plus responsables. Réaliser des économies d'énergie, trier ses déchets, utiliser moins de papier : ces gestes du quotidien permettent de réaliser des économies pour l'entreprise d'un côté, et de préserver les ressources de la planète de l'autre. Agir ainsi permet de responsabiliser chacun, et d'impliquer les salariés dans la vie de leur entreprise en les rendant acteurs du changement.

- Des gains de productivité

Une entreprise qui s'inscrit dans une démarche RSE montre son intérêt pour le bien-être de ses collaborateurs et pour la préservation de la planète. Il y a donc fort à parier qu'au regard des actions menées et des efforts réalisés par l'entreprise, les salariés qui sauront s'identifier à ces valeurs seront plus motivés et donc plus impliqués et productifs.⁵⁵

⁵⁵<https://www.cpmerhone.fr/conseil/rse-avantages/> 02/07/2021 10h :02

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

B- Les inconvénients de la RSE :

Il ne faut pas négliger les points de vigilance ci-dessous, au risque d'aboutir à un dispositif plus néfaste que bénéfique.

- Une habitude parfois difficile à prendre pour les salariés

Dans une entreprise où la culture digitale n'est pas dominante ou dont les circuits d'information et de communication sont déjà bien en place, il est parfois compliqué d'obtenir l'adhésion des salariés dans la mise en place d'un réseau social d'entreprise.

Certains n'y verront pas de réelle utilité, n'y verront qu'une charge de travail supplémentaire et d'autres se sentiront un peu « dépassés » par cette nouvelle plateforme.

Ce problème d'adhésion rejoint un autre défi majeur à surmonter pour les entreprises qui mettent en place un RSE : celui de la fracture numérique entre les salariés.

Tous les collaborateurs ne sont pas égaux devant les technologies numériques et l'entreprise doit à tout prix éviter de fonctionner à deux vitesses : ceux qui sont à l'aise avec le RSE et ceux qui ne l'utilisent pas. En ce sens, il peut être une bonne idée de proposer aux salariés les plus compétents en la matière de former d'autres collègues via des groupes de travail ou des démonstrations pratiques menés en interne.⁵⁶

- Un usage parfois inapproprié des salariés avec un risque de « facebookisation » de leur outil de travail

Pour freiner les échanges inappropriés et encadrer durablement les interactions entre les différents salariés de l'entreprise, il est souhaitable de produire une charte éditoriale et une charte déontologique qui définiront le cadre acceptable des échanges entre les salariés ainsi que le degré et la nature de la modération effectuée par l'entreprise. Cela permettra de limiter les écarts, aussi bien sur le temps passé sur le RSE que sur l'utilisation qui en est faite.

- La nécessité d'une cellule bien identifiée pour toutes les questions relatives au RSE

Il est recommandé de définir une cellule de gouvernance du RSE, ou un interlocuteur dédié / un chef de projet, afin que tous les collaborateurs identifient le service compétent en cas de problèmes ou d'interrogations sur le réseau social d'entreprise.

⁵⁶<https://www.socially-up.com/2017/10/24/avantages-inconvénients-reseau-social-entreprise/> Lu le 05/07/2021 10h45

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

Cet interlocuteur dédié sera en charge de répondre aux questions, d'analyser l'utilisation et d'améliorer le dispositif, de veiller au respect des bonnes pratiques.

En général, les réseaux sociaux d'entreprises sont mis en place par les services de communication interne en collaboration avec la direction des ressources humaines. Ces deux départements sont en général les deux piliers d'un réseau social d'entreprise efficace.

- Des solutions techniques multiples... qui ne répondent pas toujours aux besoins de l'entreprise.⁵⁷

Section 2 : le contexte de la RSE en Algérie:

La responsabilité sociale de l'entreprise suscite aujourd'hui un intérêt croissant à travers le monde. Pour l'entreprise, la mise en place d'une démarche RSE et de bonne gouvernance prend tout son sens pour favoriser la transparence et le dialogue avec les parties prenantes, tout en renforçant sa crédibilité et sa réputation sur le marché.

Dans cette section nous allons étudier le cadre juridique et institutionnel de la RSE en Algérie mais aussi l'iso 26000.

2.1)-La responsabilité sociale des entreprises en Algérie

La première conférence sur « la gouvernance des entreprises » en Algérie a conclut que : « les choses n'ont pas encore amorcé un tournant décisif, les expériences menées au sein des entreprises sont encore à un stade expérimental et les résultats ne sont pas encore palpables ». Les participants ont recommandé le recours à une charte de bonne gouvernance (code d'éthique, code de bonne conduite) basée sur des principes de gestion conformes à l'éthique et à la transparence au sein de nos entreprises.⁵⁸

Le sujet de la bonne gouvernance et de la RSE est encore prématuré pour la plus part des entreprises du pays. Cette situation est due notamment au manque de coordination entre les actions environnementales, économiques et sociales au sein de nos entreprises, à l'exception de celles qui ont adopté des systèmes de management dans ces trois domaines.⁵⁹

⁵⁷Idem.

⁵⁸Boudedja N., Système de gouvernance des entreprises : L'impératif d'assainir l'environnement économique. El Watan Economie, du 23 au 29 Juillet 2007, n°114, p. 05.

⁵⁹SALEM A., KHELLADI M., le Reporting Socialement Responsable (RSR), ou comment rendre compte de sa responsabilité aux parties prenantes. Revue Economie et Management, université de Tlemcen, p.9.

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

L'intégration de ces actions dans la stratégie de l'entreprise est jugée importante à l'heure actuelle⁶⁰. En Algérie, elles ne font pas partie de la stratégie des entreprises, ce qui limite fortement leurs impacts sur le fonctionnement interne, la société et les autres parties prenantes. Par ailleurs, les activités de certaines entreprises sont limitées à des activités philanthropiques volontaires qui limitent les effets sociaux dans la sphère des investissements improductifs aléatoires.⁶¹

Aujourd'hui, l'éthique et la transparence sont devenues des axes de la bonne gouvernance qui servent à réduire les abus et faciliter la communication. De ce fait, Sébastien Molineus, responsable de Corporate Governance Program (CGP) appelle les entreprises en Algérie à se pencher sérieusement sur le sujet. Cependant, ces entreprises évoluent dans un environnement « défavorable » ce qui rend le processus de l'introduction de la bonne gouvernance et la RSE un combat de longue haleine.⁶²

2-1-1-Les limites de la démarche RSE en Algérie:

Les effets menaçant de la sphère informelle, la contrefaçon, les insuffisances de la mise à niveau et de la certification, l'absence d'un encadrement normatif du reporting social et environnemental, ainsi que le coût élevé de l'adoption des normes standard et du recours à des organismes étrangers spécialisés pour la certification.⁶³

Sont des problèmes sérieux qui entravent le développement de la RSE en Algérie. Par ailleurs, la culture des entreprises ne favorise pas la consultation et l'implication des parties prenantes dans leurs démarches de responsabilité sociale.

En effet, les questions liées à la protection de l'environnement, à l'éthique, à la réduction de la pauvreté, à l'amélioration de la qualité de vie, à la rationalisation de l'utilisation des ressources, à l'amélioration de la gouvernance sont au centre des préoccupations de la responsabilité sociale en Algérie. Donc, les nouvelles orientations de l'économie nationale vers les questions environnementales sont élargies aux données extra financières. Cependant, le processus de certification de la plus part des entreprises du pays reste encore limité aux données purement financières.⁶⁴

⁶⁰Taouti I., Gouvernance et défis du développement durable : Responsabilité sociétale des PME algériennes. El Watan Economie, du 11 au 17 Juin 2007, n°108, p. 12.

⁶¹La bonne gouvernance concerne aussi les entreprises. le Quotidien d'Oran, 15 Juillet 2007, n°3824, p. 03.

⁶²Bonne gouvernance des entreprises : L'idée d'une charte fait son chemin. El Watan, 15 07 2007, n°5071, p. 05.

⁶³Boudjemaâ S., La responsabilité sociétale des entreprises. El Watan Economie du 21/01/2008, n°135, p.7

⁶⁴Boudjemaâ S Idem

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

A cet égard, les entreprises doivent se rendre compte de l'importance de l'audit social. Le bilan comptable ne traduit pas la performance globale de l'entreprise du fait qu'il est établi loin des obligations réglementaires sociales. L'audit social a pour objectif d'inciter les entreprises à être plus acquises à l'idée de la transparence, de l'éthique des affaires et du respect des droits humains.⁶⁵

En l'absence d'une base réglementaire, le marché de l'expertise en Algérie n'a pas encore développé le rôle l'audit social et environnemental dans le cadre du consulting. Dans ce contexte, on enregistre un retard considérable par rapport au niveau mondial. Les règles de la bonne gouvernance recommandent le recours à ce type d'audits afin de permettre au management de mieux maîtriser le fonctionnement de l'entreprise. Il aide à mieux situer les problèmes tout en essayant, par la suite, de trouver des solutions adéquates dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises.

Aujourd'hui, les acteurs financiers s'orientent de manière croissante vers une approche globale de performance (économique, sociale et environnementale). De ce fait, une relance de l'activité boursière en Algérie peut être favorable pour le développement de la RSE tout en ajoutant les indicateurs sociaux à la formulation des indices boursiers.⁶⁶

Par ailleurs, l'absence des outils de la bonne gouvernance ou de la RSE au sein de nos entreprises est due notamment à l'absence de « l'information étatique ». Généralement, les entreprises revendentiquent le manque de données, d'études, et de statistiques « environnemental et social » crédibles jugées nécessaires pour mener bien leurs affaires. Avec cette situation, il s'avère difficile d'intégrer la bonne gouvernance ou la RSE dans l'effort stratégique de l'entreprise.⁶⁷

2-2) Le cadre juridique et institutionnel de la RSE en Algérie :

Parmi les engagements relatifs aux enjeux de la RSE que l'Algérie a entrepris sur le plan national nous trouvons :

⁶⁵Boudjemaâ S., op.cit, 2008, p.8

⁶⁶SALEM A., KHELLADI M., op. cit, p.9.

⁶⁷Boudedja N., op.cit, p. 5

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

2-2-1) Les incitations publiques en Algérie en matière de responsabilité sociale de l'entreprise :

Les initiatives publiques en Algérie comportent plusieurs actions en termes de responsabilité sociale parmi lesquelles nous trouvons les actions en matière de développement durable et de l'environnement ainsi que les actions en matière de gouvernance et de transparence qui se traduisent comme suit :

A- En matière de développement durable et environnement :

De nombreuses lois ont été promulguées dans le cadre du développement durable parmi lesquelles on trouve :

- Loi n°01-19 du 12 Décembre 2001 relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets ;
- Loi n°01-20 du 12 Décembre 2001 relative à l'aménagement du territoire ;
- Loi n°02-02 du 05 Février 2002 relative à la protection et la valorisation du littoral ;
- Loi n°03-10 du 19 juillet 2003 relative à la protection de l'environnement ;
- Loi n°04-03 du 23 juin 2004 relative à la protection des énergies ;
- Loi n°04-09 du 14 Aout 2004 relative à la protection des énergies renouvelables ;
- Et enfin la Loi n°04-20 du 25 Décembre 2004 relative à la préservation des risques majeurs à la gestion des catastrophes ; entrée en application de la fiscalité écologique en janvier 2005⁶⁸

En 2002, l'Algérie a réalisé un plan national d'action pour l'environnement et le développement durable (PNAC-DD 2002-2012). Le bilan était alarmant. Les objectifs nationaux sont :

- « Améliorer la santé et la qualité de vie des citoyens ;
- Conserver le capital naturel et améliorer sa productivité ;
- Réduire les pertes économiques et améliorer la productivité ;
- Et protéger l'environnement global »⁶⁹;

L'IANOR a introduit aussi la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organismes en Algérie en mettant en place des programmes de sensibilisation et de formation pour encourager son adoption.

⁶⁸ www.siteresources.worldbank.org consulté le 28/06/2021 à 14h :19.

⁶⁹ www.siteressources.worldbank.org consulté le 28/06/2021 à 14h50.

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

«L'IANOR l'institut Algérien de Normalisation a été créé en 1998, il est chargé de l'élaboration, de publication et de la diffusion des normes algériennes, ainsi que de l'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de normalisation auxquels l'Algérie a souscrit »⁷⁰.

B- En matière de gouvernance et de transparence :

L'Algérie a ratifié la convention des Nations Unies de lutte contre la corruption le 25 Aout 2004⁷¹ , et aussi elle dispose, depuis 2012 d'un organe nation de prévention et de lutte contre la corruption (ONPLC), ce dernier a pour objet

- ✓ « -proposer une politique globale de prévention de la corruption ;
- ✓ Elaborer des programmes permettant l'éducation et la sensibilisation des citoyens ;
- ✓ Collecter, centraliser et exploiter toute information qui peut servir à prévenir les actes de corruption ;
- ✓ Evaluer périodiquement les instruments juridiques et les mesures administratives ;
- ✓ Recueillir, périodiquement les déclarations de patrimoine des élus locaux et de certains agents publics occupant des postes sensibles ;
- ✓ Et susciter toute activité de recherche et d'évaluation des actions des entreprises ».⁷¹

C- Les initiatives nationales sectorielles de l'Algérie en matière de responsabilité sociale de l'entreprise :

L'entreprise nationale des hydrocarbures (SONATRACH) a mis en place une politique de responsabilité sociale et environnementale surtout en matière de :

- ✓ « -Réduction des impacts sur l'environnement, elle a aussi adhéré à l'initiative de la Banque Mondiale pour un partenariat mondial pour la réduction des gaz torchés ;
- ✓ Investissement social visant l'amélioration des conditions de vie des populations démunies par la mise en œuvre d'une coopération locale ;
- ✓ Et sponsoring et mécénat autour des enjeux de l'éducation et du sport⁷²

Cette entreprise a aussi initié ce que l'on appelle « l'Observation de l'Emploi Féminin », Afin d'améliorer d'encourager l'emploi féminin en matière de recrutement, d'accès à la formation et d'accès aux postes de responsabilité.

⁷⁰ www.ianor.dz consulté le 28/06/2021 à 15h :30.

⁷¹ www.siteressources.worldvank.org le 29/06/14h :30.

⁷² www.sonatrach.com consulté le 29/06/2021 à 18h :20.

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

D- Les initiatives nationales privées de l'Algérie en matière de responsabilité sociale de l'entreprise

L'Algérie s'est affilié à la plateforme RSE portée par l'institut (Hawkama El Djazair) et l'ORSE (Observatoire Français sur la responsabilité sociétale de l'entreprise), cette plateforme vise à :

- Promouvoir les initiatives et bonnes pratiques des entreprises ;
- Valoriser les initiatives RSE et du développement durable sur un plan national ;
- Et appuyer les initiatives de reporting de développement durable.

Cette plateforme est constituée de :

D-1 L'institut Hawkama el Djazair :

La création de Hawkama El Djazaïr s'inscrit dans le cadre de la pérennisation du code algérien de gouvernance d'entreprise, adopté le 11 mars 2009 avec le soutien du gouvernement algérien (ministère de la PME et de l'Artisanat).

« Hawkama El Djazaïr est une initiative de partenariat public-privé visant le développement de la performance du tissu économique en Algérie, par la promotion des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, et ce, au moyen d'activités de formation, d'information, de conseil, d'études et de plaidoirie »⁷³

D-2 -Le Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE) :

CARE, Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise est une association algérienne à but non lucratif créée en 2003.

« Cet espace est considéré comme une rencontre de type « Think-Tank », autour de valeurs partagées et d'une volonté d'agir. Leur mission est de contribuer à l'amélioration des conditions d'un développement économique et social durable du pays, à travers la réflexion, la communication et la promotion de toute initiative économique positive ». ⁷⁴

⁷³ www.djazairess.com consulté le 29/06/2021 à 20h .00.

⁷⁴ www.algerie-focus.com consulté le 29/06/2021 à 20h:30.

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

D-3-Le Réseau Algérien des Femmes en économie verte (RAFEV) :

Le (RAFEV) est un espace ouvert aux femmes, créé en novembre 2012, ce réseau opère particulièrement dans le domaine de l'économie verte et des énergies renouvelables, le (RAFEV) est un forum de promotion et de bonnes pratiques sociétales et de développement.⁷⁵

D-4- Le Réseau des associations pour la promotion du développement durable :

La création de ce réseau résulte de la volonté de faire participer la société civile dans la définition de la mise en œuvre des programmes de lutte contre la désertification et du développement rural durable en zone de montagne, il rassemble une quinzaine d'associations.

Cette plateforme est accompagnée d'une autre plateforme dénommée la plateforme d'échange sur la RSE, dotée d'un site internet www.rse-algerie.org, toutes ces initiatives que nous venons de citer ont pour objet de faire connaître les bonnes pratiques des entreprises en matière de la RSE et du développement durable et faciliter le partage d'expériences grâce à des réunions et conférences de travail parmi lesquelles nous trouvons : La conférence internationale, la conférence africaine sur l'économie verte, la plateforme RSE en Algérie, Forum sur l'Ethique de la responsabilité sociétale.

D-5- La Conférence internationale :

La conférence internationale a été Organisée à Alger, le 13 Décembre 2011 par le CJD(Club algérien des jeunes dirigeants algériens), l'Agence de Développement des PME (AND PME) et le GIZ (Coopération technique allemande) intitulée « Développement durable, la responsabilité sociétale des entreprise comme levier de croissance des PME) dans le cadre des politiques de mise en œuvre en Algérie afin de promouvoir la création d'entreprise et améliorer la compétitivité des PME, surtout en intégrant des critères de développement durable (Programme Algéro-Allemand DEVED) ».

D-6- La Conférence africaine sur l'économie verte :

La conférence africaine sur l'économie verte a eu lieu à Oran, le 22 et 23 Février 2014 dans le cadre du développement durable et de l'éradication de la pauvreté, cette conférence avait été proposée par le premier ministre algérien dans le but d'unifier les propositions des pays d'Afrique sur les grands enjeux environnementaux à l'échelle mondiale.

⁷⁵www.rafeevalgerie.kazeo.com consulté le 29/06/2021 à 21h00.

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

D-7-La plateforme RSE en Algérie :

Le lancement de la plateforme RSE à Alger, le 18 Mars 2014 et son site internet www.rse-algerie.org pour but de rendre les informations disponibles et de mieux communiquer les actions entreprises en matière de responsabilité sociale.

D-8- Forum sur l'Ethique et la Responsabilité Sociétale :

Tenu à Alger, le 26 Mai 2014, il vise à promouvoir le développement en Algérie de l'éthique et responsabilité sociétale citoyenne des entreprises et organismes publics.

2-3) Le cadre institutionnel de la RSE en Algérie

Sur le plan institutionnel le Ministère de l'Aménagement du territoire de l'Environnement a créé plusieurs organismes dont le Centre National des Technologies de production plus propres (CNTPP) ; L'Observatoire National de l'Environnement et du développement durable (ONEDD) ; Le Centre de Développement des Ressources Biologiques (CDRB) ; L'Agence Nationale des changements climatiques ; Le Portail National des Energies Renouvelables.

2-3-1) Le Centre National des Technologies de Production plus propres (CNTPP) :

« Le Centre National des Technologies de Production plus Propres "C.N.T.P.P" est un établissement public à caractère industriel et commercial créé par décret exécutif n° 02 – 262 du 17 Août 2002, et placé sous la tutelle du Ministère de l'Environnement et des Énergies Renouvelables. Sa mission consiste à mettre en œuvre la politique nationale en matière de protection de l'environnement, notamment par la réduction des formes de pollutions et de nuisances industrielles à la source et une utilisation écologiquement rationnelle des ressources naturelles. Ce centre a pour Objectif »⁷⁶

- ✓ La création d'un espace de transfert de savoir-faire et d'expérience ;
- ✓ L'émergence d'une industrie respectueuse de l'environnement ;
- ✓ L'amélioration de la compétitivité des entreprises algériennes ;

2-3-2) L'Observatoire National de l'Environnement et du Développement Durable (ONEDD) :

« L'ONEDD a été créée par le décret exécutif n°02-115 du 02 avril 2002, à l'échelle nationale, sa création s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du Plan National d'Action pour l'Environnement et Développement Durable (PNAE-DD) et la Stratégie Nationale pour l'Environnement (SNE) en matière d'observation et de mesure de pollution ». L'ONEDD a

⁷⁶ www.ctppdz.com consulté le 30/06/2021 à 10h15.

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

été donc créé pour répondre à un besoin économique et social important. Sa mission principale consiste à :

- La mise en place et la gestion des réseaux d'observations et de mesures de la pollution ;
- L'analyse et le traitement des données environnementales ;
- La gestion des données et informations liées à l'environnement et au développement durable ;
- L'élaboration et la diffusion d'outils d'information et d'aide à la décision (rapport sur l'état de l'environnement, monographies thématiques et régionales, bulletins thématiques périodiques, cartes thématiques, etc) ;
- La mise en place et la promotion des systèmes et mécanismes de suivi et d'évaluation de l'état de l'environnement (indicateurs, objectifs de qualité, etc) ;
- L'initiation de toutes actions visant à améliorer la connaissance des milieux et ressources d'environnement et de développement ;

3.2.3) Le Centre de Développement des Ressources Biologiques

« Le centre de développement des ressources biologiques a été créé par le décret n°04-189 modifiant et complétant le décret n°02-371 portant sur création, organisation et fonctionnement d'un centre de développement des ressources biologiques. Il est chargé des activités liées à la connaissance, à la conservation et à la valorisation de la diversité biologique. » A ce titre, le centre a pour mission de :

- Centraliser l'ensemble des inventaires de la faune, de la flore, des habitats et des écosystèmes ;
- Contribuer, en concertation avec les secteurs concernés, à l'élaboration des plans de valorisation des ressources biologiques dans le cadre du développement durable ;
- Proposer, en concertation avec les secteurs concernés, la conservation des ressources biologiques nationales selon les modalités fixées par la réglementation en vigueur ;

2)-L'ISO 26000 :

La norme ISO « est un document qui définit des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services »⁷⁷

⁷⁷ Voir sur le site <http://www.iso.org>.consulté le 14/07/2021 14h02.

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

La norme ISO compte 18400 normes, qui sont élaborées par consensus et fournissent au monde économique, aux gouvernements et à la société dans son ensemble des outils concrets pour les trois volets à savoir : économique, environnemental et social du développement durable. De ce fait, il sera intéressant d'étudier la norme ISO 26000 en lien avec le sujet.

Créée en 2010, ISO 26000 contient des lignes directrices et non des exigences. Elle ne se prête donc pas à la certification, contrairement à d'autres normes très connues de l'ISO. Elle permet en revanche de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier.⁷⁸

Elle vise les organisations de tous types, quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation. La norme a été publiée en 2010 au terme de cinq années de négociations entre un très grand nombre de parties prenantes dans le monde entier.

Des représentants des gouvernements, des ONG (Organisations Non Gouvernementale), de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail ont été impliqués dans son élaboration.

La norme ISO 26000 encourage les organisations à revisiter leurs valeurs de comportement par l'application des principes de Responsabilité Sociétales, les 7 questions centrales de responsabilité sociétale et l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation :

✓ **La bonne gouvernance de l'entreprise :**

Cette question centrale est située au centre des six autres puisqu'elle représente le pôle décisionnel de l'entreprise. C'est le point de départ de toute démarche RSE.

✓ **Les Droits de l'Homme :**

concerne le devoir de vigilances, principes fondamentaux et droit au travail, droit civils et politiques, économiques, sociaux et culturels.

✓ **La relation et conditions de travail :**

concerne l'emploi et relation employeur – employé, condition de travail, dialogue social, santé et sécurité et développement du capital humain.

⁷⁸<https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html> consulté le 14/07/2021 à 23h17.

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

✓ L'environnement :

concerne la prévention de la pollution, l'utilisation durable des ressources et protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels. x Loyauté des pratiques : concerne la lutte contre la corruption, engagement politique responsable, concurrence loyale et respect des droits de propriété.

✓ Questions liés aux consommateurs :

Concerne les pratiques loyales en matière de commercialisation, protection de la santé et de la sécurité des consommateurs et la protection des données et de la vie privée des consommateurs.

✓ Communauté et développement local :

Concerne l'implication auprès des communautés, l'éducation et culture, création d'emploi et développement des compétences, développement des technologies et accès à la technologie et l'investissement dans la société.

CHAPITRE (I) : Responsabilité sociale des entreprises.

Conclusion du chapitre :

À travers ce chapitre nous avons pu avoir un aperçu historique sur la RSE et montrer qu'il est loin d'être uniquement un effet de mode, l'idée de la RSE remonte très loin dans l'histoire. Et qu'il s'agit d'une démarche qui permet aux entreprises d'intégrer sur la base de objectifs du développement durable dans leurs décisions et dans leurs activités. Elle les engage à réfléchir sur leurs impacts environnementaux sociaux et économiques. Elle les invite à agir en conséquence et à évaluer sur la durée les progrès accomplis.

La RSE repose en grande partie sur l'écoute et le dialogue permanent avec les parties prenantes de l'entreprise. Au cœur des enjeux RSE qu'on a pu aborder ; les enjeux stratégiques, pour toute amélioration de l'image et la notoriété de l'entreprise, d'autre économiques pour l'amélioration de la productivité et augmentation de l'efficacité de l'entreprise et réduction des coûts.

À travers la deuxième section de ce chapitre nous avons étudié la norme ISO 26000, qui propose à toute organisation de suivre des lignes directrices de responsabilité sociétale afin d'adopter un comportement plus responsable notamment en contribuant au développement durable.

L'ISO a donc normalisé la RSE pour prendre en compte les aspects sociaux et environnementaux dans le commerce international et pas seulement l'OMC. C'est donc aider à fixer des règles d'une concurrence plus responsable.

Concernant le cas algérien, de nombreuses entreprises s'intéressent au développement durable et à la RSE, activant dans différents secteurs. Elles adoptent la norme ISO 26000. Cependant, la responsabilité sociale de l'entreprise est une démarche qualitative, dont l'évaluation peut être complexe, ainsi que sa mise en œuvre dans la pratique.

Chapitre II

CHAPITRE (II) : La relation entre la RSE et la GRH

Introduction du chapitre 2 :

La RSE une notion considérée comme l'un des ingrédients du développement durable. Les entreprises se retrouvent face à une nouvelle vague de développement qui sous-entend un respect envers la société et l'environnement. Pour cela les entreprises volontaires à adopter cette démarche de responsabilité, doivent prendre en compte non seulement le côté financier ou économique, mais aussi le social et l'environnemental.

Ce qui nous conduit à dire que, s'engager à être socialement responsable, c'est faire face à de nouveaux défis, des changements de comportement, une considération des principes et des valeurs de la société.

La RSE tend donc à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes à travers un bon nombre d'outils de la GRH. Elle doit donc permettre à l'entreprise de répondre à des attentes diverses de la société sur des questions d'éthique et de responsabilité.

La ressource humaine peut être un facteur majeur qui contribuera à l'intégration des principes de la responsabilité sociale.

Le présent chapitre a pour objectif de clarifier les relations entre la RSE et la GRH, pour ce faire, dans une première section, nous évoquerons la notion de GRH et ses généralités, l'intégration de la démarche RSE dans les pratiques de la GRH et le lien entre la RSE et les pratiques de la GRH dans la deuxième section

CHAPITRE (II) : La relation entre la RSE et la GRH

Section1 : Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines :

Dans la première section de ce deuxième chapitre nous allons expliquer la notion de la GRH puis nous évoquerons l'historique de cette dernière, mais aussi ses différentes pratiques

1-1-Définition de la gestion des ressources humaines :

P. Roussel en donne la définition suivante : La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.⁷⁹

Une définition plus technique présente la GRH comme étant : une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient.⁸⁰

1-2-) L'émergence de la fonction (1850-1944) :

La fonction ressources humaines n'a pas toujours existé, les textes les plus anciens parlent de l'intendant qui assumait quelques tâches de gestion de personnel.

L'industrie naissante utilisait une main d'œuvre nombreuse non spécialisée, les méthodes de travail étaient empiriques, la performance de la main d'œuvre était faible.

Vers 1880, avec Frederick Winslow Taylor, l'organisation du travail est née par expériences, il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés, ses méthodes ont abouti à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation et ont fait sentir le besoin d'améliorer la fonction des salariés

L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum avec le Taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du

⁷⁹Maxime Moreno janvier 2008 cour « *la gestion des ressources humaines* » – p.5.

⁸⁰ LE GALL J.M, 2002, « *Gestion des ressources humaines* », 6e édition. QS-J, PUF paris, p. 5.

CHAPITRE (II) : La relation entre la RSE et la GRH

personnel apparaissent les activités principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés.

Toutefois, il faut bien comprendre que les pratiques de GRH se sont le plus souvent implantés et développées de manière ad hoc, au grès des besoins et des défis qui assaillent l'organisation (Guérin Wils, 1990). La taille de l'organisation, la conjoncture économique, la vision de l'entrepreneur, le professionnalisme des responsables du personnel et la mode ont largement influencé ce processus d'implantation. Ces pratiques sont à la base de la compétence distinctive de l'entreprise, et de l'avantage concurrentiel qui peut en résulter. Cet outil peut être développé de bien de façons mais Guérin et Wils (1990) précisent qu'il faut rejeter toute idée de supériorité absolue d'une pratique ou d'un ensemble de pratique de GRH par rapport à un autre. C'est pourquoi le terme « pratiques de GRH » était utilisé dans sa plus simple expression dans les travaux antérieurs, en faisant référence à la dizaine d'activités principales de gestion des ressources humaines reconnues dans les milieux américains et anglo-saxons.

De façon opérationnelle, cette typologie correspond aux activités principales de GRH exposées dans la grande majorité des traités académiques et pédagogiques en ressources humaines auxquelles nous nous arrêtons dans les fins de notre recherche et que nous considérons et jugeons être utiles et accessible sur le terrain de nos entreprises et qui sont d'ordre de quatre (cinq) : recrutement, formation, information et rémunération (gestion des carrières)

1-3-1-Les différentes pratiques de la GRH :

Nombreux auteurs ont traité ce sujet et ont proposé un schéma, une typologie ou une liste de pratiques techniques et pointues, souvent en fonction de leurs objectifs de recherche ou leur vision de la GRH. GUERIN & WILS (1990)⁸¹

Précisent que l'expression « pratique de gestion » sous entend "habituellement un ensemble de « manières de faire » spécifiques à une organisation ou un ensemble d'organisations qui les appliquent. [...] l'ensemble de choix délibérés ou implicites, qu'une organisation effectue en la matière, constitue ses pratiques de gestion des ressources humaines". Cependant la description

⁸¹ GUERIN, G & WILS, T ,(1990), « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse », dans vingt cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec ; édition Yvan Biais, Cowansville ;p667-715.

CHAPITRE (II) : La relation entre la RSE et la GRH

de l'ensemble des pratiques de GRH constitue une tache particulièrement ardue car il faut admettre que l'univers conceptuel et organisationnel de la GRH s'avère mal circonscrit.⁸²

L'appréciation a pour buts essentiels : d'apporter des corrections et d'améliorer la performance, décider d'une promotion ; mutation ; réorientation ou licenciement ; augmentation des salaires..., favoriser une meilleure communication entre les supérieurs et les collaborateurs.

1-3-1-1 Le Recrutement :

A) Définition du recrutement du personnel : La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Elle repose sur une définition et une description réalistes du poste à pouvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin sur son intégration réussie dans l'entreprise.⁸³

B) Le processus de recrutement :

Pour réussir une opération de recrutement il est inévitable de suivre les étapes suivant :

- Définition du besoin : mission et finalité ;
- La recherche du candidat : expérience, compétence spécifiques, motivations ;
- La sélection du candidat : en choisissant le meilleur classement cela se fait à partir de plusieurs critères
- La concrétisation et l'intégration.

1-3-1-2- La formation :

A) Définition de la formation :

La formation peut se définir comme l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leur tâches actuelle ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation .d'autres auteurs englobent dans leur définitions des actions lois de l'éducation de base et loi de la formation professionnelle. En cours d'emploi n'entant qu'adulte. Ainsi, la formation, en englobe toutes les activités

⁸² Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Anne-Françoise Bender, 2009 « Fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition PEARSON Education, France page 448

⁸³ Bernard Martory, Daniel Crozet , 2005 « gestion des ressources humaines, pilotage social et performances »6e édition », édition dunod, Paris; P 43.

CHAPITRE (II) : La relation entre la RSE et la GRH

éducatives aux quelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générale ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matières pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen.⁸⁴

B) Objet de la formation :

- permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.
- assurer l'adéquation entre les capacités et la connaissance des salariés ;
- adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation. -améliorer le statut des salariés par les promotions ;⁸⁵
- favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- contribuer au meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité des produits ;
- accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;
- s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- développer les capacités de jugement des formés ;
- réaliser des projets étatiques afin de résoudre les problèmes.⁸⁶

1-3-1-3 -La Rémunération :

La rémunération est à la fois un coût pour l'organisation, qui constitue souvent son principal poste de dépenses, et le revenu des apporteurs de travail. La fixation des rémunérations et leur évolution est donc au centre des conflits de réparation des surplus qui peuvent opposer les

⁸⁴ SEKIOU LAKHDER, 2002 « la gestion des ressources humaines, paris, Montréal, (2^èd) », p114

⁸⁵ SEKIOU, BLONDIN, FABI, 2001 « la gestion des ressources humaines, Belgique, de Boeck, », page 335

⁸⁶ Jean marie Peretti, 2004 « la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, , (12^èd) » , p111-112.

CHAPITRE (II) : La relation entre la RSE et la GRH

apporteurs de différents facteurs de production, et notamment parmi les apporteurs de capitaux et les salariés.

Les mécanismes de fixation de la rémunération est représenté par un coefficient qui détermine les salaires de base, est associe chaque niveau de la grille. La rémunération est une notion plus globale qui prend en compte tous les avantages.

L'impact des rémunérations au niveau macro économique explique l'importance de la réglementation. La réglementation est très contraignante et l'entreprise doit s'y adapter à la gestion des rémunérations qui prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines.⁸⁷

1-3-1-4-L'information et la communication :

La communication interne prend de l'ampleur avec ses deux dimensions, individuelle et collective, profondément imbriquées et interactivité .la diffusion de l'information accroît la capacité individuelle à agir et favorise interaction et la dynamique de l'ensemble. En créant une identité et des références communes la communication favorise le sentiment d'appartenance et la mobilisation de chaque fonction ressources humaines a joue, des l'origine, un rôle important dans la mise en œuvre d'une politique d'information et de communication, et la DRH est souvent aujourd'hui le directeur des ressources humaine et de communication.⁸⁸

A) Les outils d'information et de communication :

Le développement des NTIC, et en particulier la généralisation d'intranet dans les entreprises, a modifié l'approche permettant l'accès de la totalité des salariés, ou d'un e partie d'entre eux, à un ensemble d'information ascendante, avec l'ambition de rétablir le processus de communication dans son intégralité.

A-L'information descendante : elle se développe à travers l'intranet, des médias écrits et les réunions : -les supports écrits et audiovisuels : Les plus fréquents sont :

⁸⁷ Jean marie Peretti idem p111-112.

⁸⁸ Bernard Martory, Daniel Crozet, , 2005 « *gestion des ressources humaines, pilotage social et performances* »édition », édition dunod, Paris; P 43

CHAPITRE (II) : La relation entre la RSE et la GRH

-le livret d'accueil : il introduit à la vie quotidienne de l'entreprise tout en soulignant les avantages légaux et extralégaux dont bénéficie le personnel .il précise également les grands axes de la politique sociale de l'entreprise et ses objectifs.⁸⁹

- la plaquette de présentation de l'entreprise : elle s'adresse aussi au public extérieur à l'entreprise. Elle fait découvrir l'histoire, les réalisations, l'organisation et les hommes, les métiers et les produits, le projet et les valeurs.

-le journal d'entreprise : se proposant de couvrir toute la vie de la firme et des hommes qui y travaillent, le journal d'entreprise informe sur ce que fait l'entreprise et sur ce qu'elle devient. Il présente une grande diversité d'informations qui sont aussi bien d'ordre technique, économique et financier que d'ordre social, culturel et sportif.

- la publication diversité: l'information descendante s'adresse souvent à des groupes spécifiques aussi la presse d'entreprise comprend, dans les organisations complexes, un ensemble de médias destiné en particulier à l'encadrement.

-la diffusion d'un bilan social personnalisé : ce document contient toutes les informations personnelles concernant le salarié dans l'entreprise, notamment sa rémunération, ses avantages, sa formation, ses droits acquis et son patrimoine social.

-l'instauration du bilan sociale: elle répond à un souci d'amélioration de l'information dans le domaine social ,la loi prévoit sa diffusion aux actionnaires, aux représentants du personnel à l'inspecteur du travail et sa mise à la disposition de tout salariés qui en fait la demande, certaines entreprises ont choisi de distribuer à tout les salariés le document ,parfois présenté sous la forme, illustré et commentée d'un « rapport social » d'autres ont choisi une cible plus restreinte on le publication d'extraits dans la presse d'entreprise .la richesse en formations chiffrées du bilan social légal, la difficulté de maîtriser l'ensemble des définitions utilisées limitent sa lisibilité sans formation préalable .la réalisation d'un rapport social conditionne son utilisation comme support d'information de l'ensemble du personnel.

-les réunions: elles permettant une adaptation de l'information et ébauche de communication organisées en cascade le long de la ligne hiérarchique, elles confirment le statut du cadre et de l'agent de maîtrise dans le processus de l'information descendante, leur position de relais elles concernent alors un groupe restreint (équipe, service).il existe aussi des réunions, pouvant

⁸⁹ Bernard Martory IDEM, p224,

CHAPITRE (II) : La relation entre la RSE et la GRH

⁹⁰rassembler plusieurs certaines de personnes, ou la direction générale présente elle même les informations, parfois à l'aide de supports filmés ,ou répond aux questions préalables ou immédiates .ces assemblées concernant soit la totalité du personnel, soit plus spécifiquement.

b-L'information ascendante : La remontrée d'information est essentielle, elle s'organise à travers l'observation sociale et les groupes de concertation.

-l'observation sociale : Les enquêtes d'opinion et les sondages permettent : de connaître en profondeur le climat social, et de faire apparaître l'image interne de l'entreprise, de recenser et d'analyser les attentes et les motivations actuelles du personnel, et de mesurer l'efficacité des politiques de ressource humaine.

-les groupes de concertation : ils cherchent à associer les salariés à la résolution de certains problèmes qui posent dans l'entreprise .de nombreuses expériences ont été menées dans les années soixante dix, équipe de recherches d'amélioration des conditions de travail (ERACT),groupes d'innovation, groupe de cadres, groupe de progrès, commissions ad hoc. Les cercles de qualité se sont fortement développés dans les années quatre vingt .après avoir culminé à 400000 en 1987, ils ont été moins nombreux dans les années quatre vingt dix.

-l'expression directe des salariés : L'expression directe doit mobiliser les salariés autour d'un projet commun, la loi prévoit que « les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu et l'organisation de leur travail, ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'action destinées à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise ».

Le droit créé concerne chaque salarié, il complète les circuits traditionnels d'expression, il est individuel mais applicable. Collectivement, à l'intérieur d'une unité élémentaire de travail et en présence des collègues de travail les modalités retenues par les accords d'entreprise et d'établissement ou les programmes mis en œuvre sans signature d'accords portent en particulier sur le rôle de l'encadrement, la périodicité et la taille des groupes.

-les systèmes de suggestion : dans les années 2000, la nécessité d'innover en permanence et de mobiliser la créativité de chaque salarié a favorisé le développement de système de suggestion, généralement sur intranet. Pour stimuler les suggestions, les entreprises ont raccourci les délais de traitement des idées, valorisé leurs auteurs par des signes de

⁹⁰ Bernard Martory Op-cité page 224

CHAPITRE (II) : La relation entre la RSE et la GRH

reconnaissance et éventuellement, des récompenses, veillé à la mise en œuvre effective des suggestions les plus efficientes.

B) la politique de communication :

Pour qu'ils soient réellement opérants, les instruments employés doivent s'inscrire dans le cadre d'une politique d'information et de communication, qui leur donne sens et l'impact. L'élaboration d'une politique adaptée implique une analyse préalable des besoins à travers un audit.⁹¹

B-1-Définition de la politique : Cette démarche passe par trois phases :

L'audit de la communication : On cherche ainsi à :

- Cerner l'identité et la personnalité de l'entreprise (histoire, perspectives d'avenir, forces et faiblesse, style de management).
- Localiser les nœuds de tensions et les conflits éventuels (déséquilibre de la pyramide des âges, différences des statuts, inquiétudes diffuses).
- Répertorié les moyens d'information et de communication existants.
- Rassembler les jugements portés sur ces moyens d'information et de communication (forme, contenu, diffusion, pénétration).
- Déetecter tout ce qui peut entraver (climat social, centralisation, dispersion dans l'entreprise, initiatives en cours).
- Faire émerger préoccupations et aspirations de la direction et des salariés, en matière d'information et de communication. Pour établir un tel audit, les procédés ne manquent pas : sondages enquêtes d'opinion, entretiens individuels et entretiens de groupe.

Définir les objectifs : L'audit, associe à une réflexion sur le devenir de l'entreprise, ainsi que sur les événements prévisibles pouvant à terme le perturber permet une prise en compte d'objectifs précis tels que :

- faciliter l'autonomie des équipes de travail (décentralisation, concertation) et développer leur capacité d'innover (échanges entre experts).

⁹¹ Bernard Martory op-citéP224

CHAPITRE (II) : La relation entre la RSE et la GRH

- renforcer la cohésion d'une entreprise et entraîner l'adhésion des hommes.

Choisir les moyens : Pour atteindre ces objectifs, il faut établir une programmation rigoureuse comprenant un recensement des supports utilisables, une description des procédures ainsi que le repérage de leur opportunité à court et à long terme des instruments de contrôle, prenant la forme d'enquêtes légères .permettent de mesurer périodiquement l'impact des actions et éventuellement de les réadapter. –

La mise en œuvre : la réussite d'une politique d'information et de communication dépend de la compétence des hommes, de leur enthousiasme et de la volonté qu'ils ont de s'engager.

Pour mener à bien des opérations d'information et de communication dans le cadre d'une politique à long terme ou d'un programme à court terme, la désignation d'un chef de projet s'impose .celui ci se voit confier la responsabilité de l'ensemble de la politique ;chargé de faire respecter les plans établis, il veille à l'exécution des taches, anime et concentre.⁹²

1-3-1-5. La gestion des carrières et des compétences :

Une entreprise qui s'engage dans une politique de DD en matière de RH ou exerce sa responsabilité sociale en domaine GRH met en œuvre une gestion responsable des emplois en anticipant les évolutions de marché, les besoins futurs en compétences, les fermetures prévisibles de site et les reconversions métiers. Elle tient compte également de sa pyramide des âges et de son impact dans les années à venir. Elle bâtit des plans d'actions qui anticipent les problèmes économiques et humains.

En effet, la gestion des carrières et des compétences dans l'entreprise responsable est fondée sur l'anticipation et la prévention:

- La stratégie de l'entreprise est traduite en plans à moyen terme ;
- Les compétences nécessaires dans le métier sont définies au même horizon ;
- Les compétences prouvées aujourd'hui disponibles sont auditées ;
- Un programme d'adaptation est élaboré en fonction de l'importance et de la nature des écarts constatés et des départs prévisibles ; Chacun est associé à la conduite de l'évolution de ses compétences.

⁹² SEKIOU, BLONDIN, FABI, , 2001 « *la gestion des ressources humaines, Belgique, de Boeck*», page338

1-5- les défis de la GRH :

Malgré la difficulté de sa mise en œuvre, la RSE induit un espace de dialogue et d'échange qui pousse la GRH à l'innovation. Pour cela d'une manière exploratoire, et dans le cadre de la RSE nous pouvons citer des actions GRH innovantes, à travers certains défis qu'elle devrait relever, qui se présentent comme suit :

- Relation manager-salariés: joué sur la motivation et la gestion des compétences ;
- L'introduction de l'éthique : un management fondé sur la confiance ;
- Le développement de l'employabilité ainsi que le partage de la responsabilité.

1-5.1) La motivation et la gestion des compétences :

Bailey (1993)²² stipule que les RH sont fréquemment “sous-utilisés” parce que les personnes ne travaillent pas au maximum de leurs capacités. La stratégie organisationnelle, pour provoquer un effort supplémentaire de la part des employés, est alors susceptible de générer des gains supérieurs aux coûts engendrés. De ce fait, les pratiques salariales peuvent contribuer à cet effort en influençant la motivation, les compétences des employés et la structure qui peut leur fournir la capacité de contrôle de leurs rôles. ⁹³

Cependant, la contribution organisationnelle à la motivation et à la performance est limitée si les emplois sont structurés, de telle sorte que les personnes sont présumées connaître leur emploi mieux que quiconque et qu'elles n'ont pas les capacités et les compétences pour évoluer dans de nouvelles voies.

Ainsi, l'un des défis qui attend l'entreprise socialement responsable est d'entretenir dans la durée la motivation intrinsèque de ses membres, leur aptitude à se mobiliser dans leur travail. En ce sens, la motivation ne doit pas reposer sur le seul niveau de salaire (Thévenet, 1993)²³ mais doit découler, à court terme, d'événements, de projets stimulants, d'activités enrichissantes, développant chez l'individu sa curiosité intellectuelle, son désir d'évoluer.

⁹³ Bozeman, Bv 2007, revue “public value and public interest :counterbalancing, economic individualism, Washington DC” page 205.

CHAPITRE (II) : La relation entre la RSE et la GRH

A plus long terme, elle résulte d'attitudes inhérentes à l'être humain, liées à son envie de donner un sens à ses actes, à sa vie. Il importe donc de renouveler constamment l'événement motivant.

Les questions relatives à la satisfaction, à la motivation, à l'implication organisationnelle et au travail ont fait l'objet de nombreux travaux de recherche en GRH (Morrow, 1993)²⁴. Elles sont d'autant plus fondamentales que le personnel est le seul partenaire interne de l'entreprise et, qu'à ce titre, il joue un rôle essentiel dans la dynamique du développement durable (Férone et alii, 2001).

Dans la pratique, il convient d'aligner les méthodes internes de promotion et d'animation des hommes sur des valeurs éthiques, d'élaborer et d'appliquer un "savoir être" en matière de management, de construire un système d'information bâti sur l'échange et le dialogue. Il appartient ainsi aux managers d'encourager, quel que soit leur niveau, la mise en place de structures flexibles, de responsabiliser leurs collaborateurs sur différents projets, de garantir la simplicité de la communication, le libre-accès à l'information, de réduire le syndrome du "chef", d'établir des règles du jeu claires ainsi qu'un système d'arbitrage juste et transparent. Il est possible alors de constituer dans la durée un "capital confiance" fondé sur l'authenticité et le courage des acteurs, le respect des personnes et de leurs contributions, le droit à l'erreur, l'acceptation de la contradiction, l'exemplarité, la solidarité dans l'action, le partage d'une même vision.⁹⁴

De plus, les pratiques de gestion des ressources humaines influencent les compétences des employés à travers l'acquisition et le développement du capital humain de l'entreprise. En proposant des expériences formelles et informelles d'apprentissage, que ce soit des formations de base ou de management, la firme peut influencer le développement de ses employés. Les exemples d'efforts pour motiver ou influencer les comportements comprennent les primes sur performance, individuelles ou collectives, l'utilisation de systèmes de promotion interne fondés sur le mérite, ou encore d'autres formes incitatives liées aux résultats boursiers.

1-5-2) Un management fondé sur la confiance :

Le respect d'une éthique de la responsabilité forge l'une des conditions fondamentales d'une gestion socialement responsable à terme : la confiance. Celle-ci, que l'on peut définir comme l'anticipation qu'un partenaire n'adopte pas un comportement opportuniste et contraire à ses

⁹⁴ Emery, Y GiauqueD ,2019 « Dilemmes de la GRH publique », losanne ;LEP page 30

CHAPITRE (II) : La relation entre la RSE et la GRH

intérêts ou à ceux de la communauté, est d'autant plus recherchée que, face à la complexité de leur environnement, les organisations, depuis plusieurs années, décentralisent leurs systèmes de contrôle. Or, la délégation de gestion suppose une confiance réciproque entre le mandant et le mandataire. Quelle que soit sa place dans la hiérarchie, un dirigeant ne peut pas tout contrôler. Il lui faut apprendre à faire confiance à ses collaborateurs.

Et l'inverseur, lui-même ne peut inspirer confiance que s'il fait preuve d'un comportement exemplaire et s'appuie sur ses convictions pour agir, sans se fermer aux idées et aux propositions de ses collègues. Il importe de toujours se ménager une réciprocité dans sa relation avec ses collaborateurs, de se mettre en position de donner comme de recevoir.

Inspirer confiance et faire confiance sont totalement lié : donner confiance, c'est être influent sur l'autre sans qu'il ne se sente menacé et c'est, en retour, "l'autoriser" à être influent sur soi.

L'éthique constitue donc la base d'un rapport à l'autre générateur de confiance. En particulier, tout responsable s'efforcera de ne pas heurter la dignité de ses subordonnés. Par exemple, le fait d'être en position de fixer des standards de performance confère chez l'évaluateur un certain pouvoir mais provoque, chez l'évalué, une méfiance et une peur naturelles. L'autre est "sujet" avant d'être "objet" de production.

Le management par la confiance constitue donc l'un des axes prioritaires à la mise en œuvre de la RSE. Certes, la confiance est volatile : les conditions de sa "réalisation" ne sont jamais complètement réunies. Elle induit une prise de risque quant au comportement effectif de l'autre. Confiance et défiance sont totalement mélangées, même si l'une domine l'autre à un moment donné (Usunier, 2000)²⁶. C'est pourquoi, seules les recherches d'une finalité durable et la perception d'un intérêt commun peuvent la garantir. C'est dans un climat de confiance que les acteurs agissent dans une vision et des valeurs communes.⁹⁵

4.3 Développer l'employabilité et partager la responsabilité :

Concilier l'économique et le social suppose une philosophie fédératrice de la part des dirigeants afin que les ressources humaines contribuent à la création de valeur dans le respect de l'humain. Cela traduit une vision de la performance partenariale et de la répartition des gains au profit des différentes parties prenantes à l'organisation.⁹⁶

⁹⁵ Talbot ,November 2010 "theorie of performance" oxford university page 150

⁹⁶Talbot idem page 150..

CHAPITRE (II) : La relation entre la RSE et la GRH

Il s'agit notamment de pousser la fonction RH à considérer le salarié comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Comme le souligne Charles Henri d'Arcimoles (1997) « compte tenu des effets manifestés de la GRH sur la performance économique, on voit mal que la valeur financière de l'entreprise n'intègre pas les données sociales ».

Très en amont de leur management et de la définition de la stratégie, les dirigeants doivent donc désormais intégrer certains intérêts publics majeurs avec une vision à long terme des enjeux sociaux. Une telle vision nécessite de concilier l'ensemble des actions externes menées par l'entreprise avec ses pratiques internes. En effet, les observateurs exigeront de l'entreprise, donc de ses dirigeants, de la cohérence. Les managers devront alors trouver un équilibre entre les demandes de tous les partenaires. L'exercice est difficile, mais on ne peut l'envisager qu'en abandonnant l'idée d'une opposition radicale entre l'économique et le social.

Il s'agit en définitive d'éviter les tensions entre des partenaires aux intérêts en apparence conflictuels. En ce qui concerne les partenaires externes, on peut accepter l'idée qu'un actionnaire, déjà sécurisé par son dividende, soit "fier" d'être le bailleur de fonds d'une entreprise dont le comportement social est jugé satisfaisant. En ce qui concerne les partenaires internes, la motivation et les aptitudes des salariés étant jugées cruciales, il faut utiliser des pratiques susceptibles de favoriser ces qualités. Contrairement à une idée assez répandue, la maximisation de la richesse de l'actionnaire n'est pas contradictoire avec la satisfaction des autres partenaires, notamment celle des salariés.

La responsabilité d'une entreprise s'applique donc avant tout au domaine social. Pour les salariés plus précisément, cela signifie : une entreprise qui fait profiter ses salariés des bénéfices (intéressement, actionnariat salarié), une entreprise assure une sécurité de l'emploi et ne licencie pas si elle est bénéficiaire

« L'employabilité s'inscrit dans un processus qui vise à encourager les salariés à se préparer à faire face à d'éventuelles transformations en matière d'emploi. Il s'agit de veiller à ce que les compétences individuelles restent utilisables et recherchées sur le marché et dans un avenir proche mais, par définition, inconnu » (Finot, 2000) .

Une nouvelle relation de travail apparaît, fondée sur un contrat moral ne garantissant plus l'emploi à vie, mais un moyen de développement personnel permettant de garantir l'employabilité. D'autant qu'il apparaît à Chauveau et Rosé (2003) que face aux conséquences

CHAPITRE (II) : La relation entre la RSE et la GRH

de la mondialisation, l'employabilité et la formation sont une réponse à ces mutations économiques qui survalorisent le critère de compétence.

La RSE est devenue, pour certain, un référent social envahissant, produisant des outils dont on fait un usage abusif. Il faut aujourd’hui passer de l’invention conceptuelle à une véritable innovation sociale. Dans le concert des réflexions, les DRH devraient avoir plus de poids face aux actionnaires et aux financiers. La fonction RH pourrait alors évoluer fortement, en raison de la montée en puissance de la RSE et de la reconnaissance des syndicats et des salariés comme partenaires de première importance. Alors que le mode de management de l’entreprise change, la fonction de Direction des Ressources Humaines pourrait glisser vers celle de Direction de la Responsabilité Sociale (Igalens, 2003). Ainsi, la RSE induit un espace de dialogue et d’échanges : la gestion des ressources humaines peut faire émerger un modèle social de type conciliateur, la GRH est condamnée à l’invention et à l’innovation.

Section2: la RSE et la GRH :

Dans cette section nous tenterons de démontrer le lien entre la GRH et la RSE, ainsi démontrer l’influence de la RSE sur les pratiques de la GRH ;

2.1) Gestion des ressources humaines et la RSE:

Perçu comme un ensemble de pratiques assurant les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l’entreprise, à sa viabilité et à son développement. Tout ceci requiert des compétences particulières, de la formation, de la motivation et un environnement sain et concurrentiel. La gestion est passée d’une gestion des effectifs, des coûts et des charges à une gestion des compétences. Dans cette nouvelle gestion, il s’agit donc de se soucier de la formation et du développement des employés aussi bien professionnels que personnel, de la gestion de leur talent, de leur engagement et dévouement, aussi de leur rétention dans l’entreprise autant que les besoins mutuels des parties l’exigent.⁹⁷

La RSE couvre une gamme très étalée de concepts en relation avec les ressources humaines, partant du concept des droits de l’homme jusqu’à l’aide des employés à assurer un équilibre entre leur vie personnelle et leur travail. Selon Gendron, Igalens et Bourion (2008), peu de travaux sur le lien entre la RSE et la GRH existent. En plus, dans les recherches faites à ce propos, une approche utilitaire a été adoptée afin de mettre en valeur la rationalité sociale

⁹⁷ BAHIA IGHILMANE revue économique « La contribution de la GRH à la responsabilité sociale de l’entreprise Université Alger 3 » Volume 5, numéro 2 page 368

CHAPITRE (II) : La relation entre la RSE et la GRH

de l'entreprise. Cette dernière favoriserait, à son tour, l'image de l'entreprise et son attractivité, l'engagement des employés et leur rétention, et elle serait même une obligation morale qui permettrait d'offrir des conditions de travail saines et sans discrimination. L'impact d'une telle approche sur la performance de l'entreprise s'est accentué notamment, par l'intermédiaire de l'amélioration des connaissances et du savoir des employés, et par l'accumulation des connaissances en systèmes, processus et cultures.⁹⁸

2.2) L'influence de la RSE sur la GRH :

L'approche de la RSE est à la fois juridique (respecter le cadre légal) et gestionnaire (intégrer les intérêts des différents « partenaires »). Adoptant ce point de vue ; selon cette vision, le dirigeant arbitre les intérêts contradictoires des partenaires, respecte le cadre légal, et il cherche à intégrer des pratiques de RSE qui s'exercent aux bénéfices de tous. Mais il n'agit pas seul pour décliner la RSE sur les pratiques de GRH.⁹⁹

Mercier (1999) signale la nécessité d'une implication de tous les niveaux hiérarchiques(Maazouz et Djaiz, s.d.) :

- les orientations sont définies par la direction générale ;
- le service RH propose, coordonne et harmonise des pratiques qui répondent à ces orientations ;
- l'encadrement respecte ou améliore ces pratiques dans la gestion quotidienne des personnes.

2-3)la GRH dans le déploiement la RSE :

La GRH est l'un des éléments constitutifs de l'intégration du principe de la responsabilité dans une entreprise, afin qu'elle puisse faire face aux nouveaux défis du développement durable, du fait que la RSE se focalise sur les principes du recrutement socialement responsable par exemple le respect d'intégration d'un certain pourcentage des handicapées, l'égalité homme femme, éviter tout types de discrimination, égalité des chances dans l'emploi, la rémunération, la formation, les conditions de travail, etc. « Dans le domaine de la GRH, la RSE a entraîné une extension du périmètre de la fonction. Cela vaut pour la surveillance des fournisseurs et des sous-traitants, encore que cette dernière retombe parfois

⁹⁸Jacque IGUALENS- Alain ROGER 2007 « Master ressources humaines ».Editions ESKA. Paris page 152

⁹⁹BAHIA IGHILMANE revue économique « La contribution de la GRH à la responsabilité sociale de l'entreprise Université Alger 3 »Volume 5, numéro 2 page 367

CHAPITRE (II) : La relation entre la RSE et la GRH

aux acheteurs, mais cela est encore plus sensible concernant des sujets tels que l'éthique, l'égalité homme-femme, la diversité, les restructurations, et les relations sociales ».¹⁰⁰

Le besoin éthique, qui a toujours existé, notamment de la part des salariés qui exigent non seulement d'être respectés mais aussi d'être traités avec justice, et dans certain cas ils ont besoin d'être dirigés afin de savoir ce qui est autorisé et ce qui ne l'est pas. « L'égalité homme-femme, qui signifie un traitement équitable entre les femmes et les hommes ; ce qui implique le principe de l'égalité des sexes, ou dans certains cas, un traitement différent mais considéré équivalent en terme de droits, avantages, obligations opportunités ».¹⁰¹

« La diversité est un thème plus récent, il a tout d'abord touché les unités hyper marché et super marché qui ont dû prendre en compte l'environnement dans lequel ils évoluent. Mais rapidement ce thème s'est précisé à travers la lutte contre les discriminations, notamment à l'embauche ».¹⁰²

Les restructurations qui représentent également un thème important dans le champ de la responsabilité sociale des entreprises, car il s'agit d'un événement très lourd de conséquences pour les salariés, ceux qui ont été licenciés qui ont subi un traumatisme. La RSE utilise plusieurs outils diversifiés et même si beaucoup de techniques ont été peintes aux couleurs de la RSE ; dans bien d'autres cas il s'agit bien d'innovations dans le champ de la gestion des ressources humaines. Depuis quelques années, des recouplements prennent corps entre la gestion des ressources humaines (GRH) et la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

3)-L'intégration de la démarche RSE dans les pratiques de la GRH :

Pour intégrer la RSE à la GRH, il est nécessaire d'identifier ses principes liés à la GRH et procéder à son intégration.

3.3.1)-Les principes de RSE liés à la pratique GRH

Les principes RSE ont un fort lien avec la pratique de la Gestion des Ressources Humaines car le management du personnel passe impérativement par la Direction des Ressources Humaines dans une entreprise. Ces principes sont établis par des accords internationaux et ensuite intégrés par les entreprises à la recherche de la responsabilité sociétale.

¹⁰⁰ GOND Jean-Pascal et IGALENS 2012 « *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise* » p28.

¹⁰¹ LECOMPTE Séverine et ADARY Assaél 2012 « *L'ISO 26000 en pratique* » éd Dunod, paris, page 200.

¹⁰² LECOMPTE Séverine et ADARY Assaél idem.

CHAPITRE (II) : La relation entre la RSE et la GRH

3.3.1.1)-La Conventions de l'organisation Internationale du travail

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) est une institution tripartite spécialisée de l'ONU qui rassemble gouvernements, employeurs et travailleurs de ses Etats membres dans une action commune pour promouvoir le travail décent à travers le monde :

- Abolition et lutte contre le travail des enfants ;
- Elimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession ;
- Elimination de toute forme de travail forcé obligatoire ;
- Liberté d'association et reconnaissance du droit de négociation collective.

3.3.1.2)-SA standard 8000 :

C'est un standard de responsabilité sociétale, spécialement consacré pour défendre les conditions de travail décentes. Il permet aux entreprises de mieux communiquer avec ses parties prenantes. Il s'agit d'un code de conduite pour les entreprises, orienté sur les aspects sociaux du développement durable. En 1998, le « SA 8000 » a été décrit par Dominic A. Tarantino, Président de Price Waterhouse Coopers (cabinet d'audit, de conseil et d'expertise comptable) comme le premier standard universel sur les informations éthiques. SA 8000 exposent des mesures sur des problèmes tels que les droits des syndicats, l'utilisation du travail des enfants, les temps de travail, la santé et la sécurité au travail, et un salaire équitable. Les neuf domaines de performance sociale, selon la norme SA 8000 sont :

- Interdiction du travail des enfants ;
- Interdiction du travail forcé ;
- Interdiction de pratiques disciplinaires ;
 - Respect des règles essentielles de santé et de sécurité ;
- Liberté d'association et droit de négociation collective ;
- Limitation de la durée du temps de travail ;
- Salaires minimum pour subvenir aux besoins fondamentaux ;
- Non-discrimination de race, genre, religion..., etc ;
- Suivi et contrôle indépendant de l'application de la norme.¹⁰³

¹⁰³ Ahmadou Y. Nafissatou 2012 « L'intégration des principes de la responsabilité sociale des entreprises à la pratique de la gestion des ressources humaines à la société de télécommunication Orange » paris.

CHAPITRE (II) : La relation entre la RSE et la GRH

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons présenté dans un premier lieu, l'émergence et l'évolution du concept RSE et en deuxième lieu, nous avons présenté la RSE dans son contexte mondial et dans les entreprises algériennes enfin nous avons illustré la norme ISO 26000 comme un référent pour l'intégration de la RSE dans le management des entreprises. Par conséquent, la propagation et la formalisation de la RSE aujourd'hui ne sont des manières fortuites.

Cependant correspondent à un mouvement de fond en réponse aux divers bouleversements économiques, sociaux et écologiques survenus dans le monde ces dernières années. C'est aussi, un mode de légitimation pour assurer les activités des entreprises afin que celles-ci jouissent d'une bonne image et forger une excellente réputation auprès de toutes leurs parties prenantes.

Plus que jamais, la RSE est devenue la voie impérieuse pour l'évolution des entreprises vers un avenir plus durable et améliorables, celle qui peut les conduire à accroître leur valeur économique par l'approfondissement de leur valeur d'utilité sociale. Cependant, il serait intéressant d'exposer cette démarche dans le contexte des entreprises algériennes. Et dans le deuxième chapitre nous illustrons une esquisse de réflexion sur les besoins de performance aussi que la relation et l'apport de la RSE par rapport à cette derniers.

Chapitre III

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

Introduction :

dans ce dernier chapitre nous allons souligner l'impacte de l'engagement sociale de la RSE sur les activités de la GRH au sein de SONATRACH ,c'est une très grande entreprise étatique, elle est la première qui a adopté une démarche de responsabilité sociale en Algérie, ne se limitant pas aux préoccupations sociales et environnementales de ses activités, mais bien élargie aux besoins sociaux et économiques des populations défavorisées. Cette spécificité s'explique en grande partie par les moyens financiers dont dispose l'entreprise.

Pour appréhender au mieux la problématique soulevée plus haut, l'étude exploratoire que nous avons menée sera structurée comme suit ; la première section présentera l'organisme d'accueil a travers ce dernier ont fera un aperçu sur l'historique de SONATRACH et son évolution en passant par ses mission et enfin présentera l'organigramme de l'entreprise.

Puis dans une deuxième section,; pour se faire nous avons au préalablement élaboré une pré-enquête qui nous a permit de recueillir un maximum d'infirimation su notre sujet, ensuite nous avons procédé à une étude exploratoire basée sur deux enquête que nous avons établie a fin de mieux approcher la problématique étudiée. Nous tenons à préciser que nous avons revu nos objectifs à la baisse suite à la crise sanitaire de la COVID19.

Et enfin la dernière section sera axée sur la présentation et analyses analyse et discussion des résultats qui nous permettra de répondre aux mieux a notre problématique.

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

Section1 : présentation de l'organisme d'accueil :

Dans cette section nous allons vous présenter l'organisme qui nous accueille qui est SONATRACH pour une formation au sein de leurs entreprise, ou nous évoquerons son évolution mais aussi ses missions en présentant son organigramme

1-1 - Naissance de SONATRACH :

En arrachant son indépendance en 1962, l'Algérie n'a pas vu pour autant la richesse nationale mise à la disposition des autorités locales.

En effet, à Evian, les Algériens avaient obtenu l'essentiel : l'indépendance et l'intégrité du territoire garantie. Mais le texte des accords prévoyait, entre autres, que « ... l'Algérie confirme l'intégralité des droits attachés aux titres miniers et de transport accordés par la république Française, en application du Code pétrolier saharien ... » En clair, on accordait des droits et priviléges aux compagnies pétrolières étrangères qui, pour la très grande majorité, étaient françaises.

Suite à quoi, a été créé un organisme mixte algéro-français de gestion et de contrôle de l'industrie pétrolière algérienne, dénommé Organisme technique de mise en valeur des richesses du sous-sol saharien – OTMVRS – qui deviendra par la suite l'Organisme Saharien, et au sein duquel les deux pays étaient représentés par un nombre égal d'administrateurs. Cette structure administrative indépendante avait la tutelle du secteur pétrolier.

Le 31 décembre 1963, la **S**Ociété **N**Ationale de **TR**ansport et de **C**ommercialisation des **H**ydrocarbures – SONATRACH - a été créée par décret N°63/491. Elle avait pour mission de prendre en charge le transport et la commercialisation des hydrocarbures dans un contexte marqué par la mainmise des compagnies étrangères. ¹⁰⁴

Le 29 juillet 1965 ont été signés les “ Accords d'Alger” dans la capitale algérienne. Par ces accords, l'Algérie et la France décidaient de créer une association dite “ Association coopérative” à laquelle était attribuée une énorme superficie à travers le Sahara, sur laquelle

¹⁰⁴ document internes à l'entreprise

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

les compagnies pétrolières nationales des deux pays, la SONATRACH d'un côté et l'ERAP de l'autre (l'ancêtre de Total - Elf - Fina), se lançaient avec des pourcentages égaux de 50/50 dans l'exploration et la production, ainsi que dans les opérations de recherche et pour l'exploitation des champs découverts.¹⁰⁵

Et c'est à partir de 1966 que la SONATRACH a vu son statut modifié par décret n°66/292 du 22/09/1966. Ce texte a élargi ses activités en intégrant la production, la recherche et la transformation des hydrocarbures.

Mais l'évènement le plus monumental dans l'histoire de SONATRACH a été l'annonce de la nationalisation des hydrocarbures, le 24 février 1971, lors d'un discours mémorable prononcé devant les cadres de l'UGTA par le défunt président Houari Boumédiène durant lequel il annonçait :

« ... Je proclame officiellement, au nom du Conseil de la révolution et du gouvernement, que les décisions suivantes sont applicables à compter de ce jour :

- 1/ - la participation algérienne dans toutes les sociétés pétrolières françaises est portée à 51 pour cent, de façon à en assurer le contrôle effectif;
- 2/ - la nationalisation des gisements de gaz naturel;
- 3/ - la nationalisation du transport terrestre, c'est à dire de l'ensemble des canalisations se trouvant sur le territoire national ».

Le 12 avril suivant, il prenait, encore une fois de manière unilatérale, une autre décision hautement importante, à savoir que les opérations sur tout champ de pétrole ou de gaz ne seraient dorénavant menées que par l'entreprise nationale SONATRACH.

Ainsi, après avoir vu ses missions étendues à l'ensemble des activités pétrolières la SONATRACH est confirmée dans son rôle d'outil privilégié de la politique nationale dans le domaine des hydrocarbures.

SONATRACH s'attelle dès lors à consolider le processus de récupération total des richesses pétrolières et gazières ainsi que leur maîtrise technologique tout en sauvegardant l'approvisionnement énergique du pays, et en pourvoyant aux recettes en devises nécessaires à son développement.

¹⁰⁵ documents internes à l'entreprise.

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

Parallèlement à ce rythme soutenu, les débouchés aux produits pétroliers et gaziers sont assurés en aval par une remarquable percée commerciale sur le marché international. Les découvertes importantes d'hydrocarbures dans le Sahara algérien permirent à l'entreprise SONATRACH de développer une industrie des hydrocarbures importante.

Pour améliorer son efficacité, le schéma organisationnel de l'organisme pétrolier algérien fut modifié en 1981 et donna naissance à 18 entreprises (NAFTAL, ENIP, ENGTP, ENAC...etc). Et en 1985, SONATRACH s'est remaniée et s'est mise sur de nouvelles bases que constituent les nouvelles activités que sont :

- Exploitation et recherche
- Exploitation des systèmes d'hydrocarbure
- Exploitation des systèmes et transformation de gaz.
- Le transport par canalisation.
- La commercialisation.

A travers cette transformation structurelle et fonctionnelle, un nouvel organigramme du groupe s'est constitué mettant en relief les quatre activités principales, à savoir :

- Transport par Canalisation
- Amont
- Aval
- Commercialisation

Aujourd'hui, la SONATRACH assure des missions stratégiques centrées sur la recherche, la production, l'approvisionnement du marché national et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international. Les activités découlant de ces missions demeurent le souci des 40.000 employés dont 10.000 cadres environ qui constituent l'effectif de l'entreprise SONATRACH.

1-2-Classement de la SONATRACH :

Selon le classement 2007 réalisé par « Jeune Afrique l'Intelligent », le groupe SONATRACH, avec un chiffre d'affaires de 32,8 milliards de dollars en 2007, est la première entreprise africaine. Elle est classée 12ème compagnie pétrolière mondiale, dans l'édition 2007 du « Top 50 » de Petroleum Intelligency Weekly (PIW).

Par ailleurs, la compagnie algérienne est le 2ème exportateur de GNL et de GPL et 3ème exportateur de gaz naturel.

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

Sa production globale, tous produits confondus, est estimée à 232,3 millions de TEP en 2005 et son chiffre d'affaires à l'exportation pour la même année à 45,6 milliards de dollars. Ses activités constituent environ 30% du PNB du pays. Elle emploie 120 000 personnes dans l'ensemble du groupe (société mère, filiales et internationales).

Promulgation de la loi 07/05 relative aux hydrocarbures

Le 28 avril 2005, fut promulguée la loi 07-05 relative aux hydrocarbures en remplacement de la loi 14/86 du 19 août 1986. Cette nouvelle loi a apporté un nombre d'éléments extrêmement importants pour la SONATRACH en tant qu'acteur sur les marchés pétrolier et gazier nationaux et internationaux. À travers cette loi, l'entreprise reprendra son rôle essentiel d'opérateur économique et commercial pour laisser, à l'état algérien, la propriété et la gestion du secteur énergétique national par le biais de deux nouvelles agences (ALNAFT et ARH).

Mais le Président de la République amende cette loi par ordonnance publiée dans le journal officiel en juillet 2006. Cet amendement à la loi 07-05 vise à « l'adapter aux évolutions enregistrées au niveau du marché international de l'énergie et à renforcer la gestion des ressources nationales afin de les préserver au bénéfice des générations futures ».

SONATRACH voit alors sa participation systématique et obligatoire avec un minimum de 51% dans les contrats de recherche et d'exploration et dans les contrats d'exploitation, selon l'ordonnance qui modifie la loi sur les hydrocarbures. Le changement est introduit aussi pour les concessions de canalisations de transport d'hydrocarbures et pour les activités de raffinage dont la participation minimum de SONATRACH sera de 51%.

L'Algérie comporte une surface sédimentaire de plus de 1,5 millions de k^2 dont l'exploration est loin d'être terminée. La majorité des gisements d'huile et de gaz découverts à ce jour sont situés dans la partie Est de la plate-forme saharienne.

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

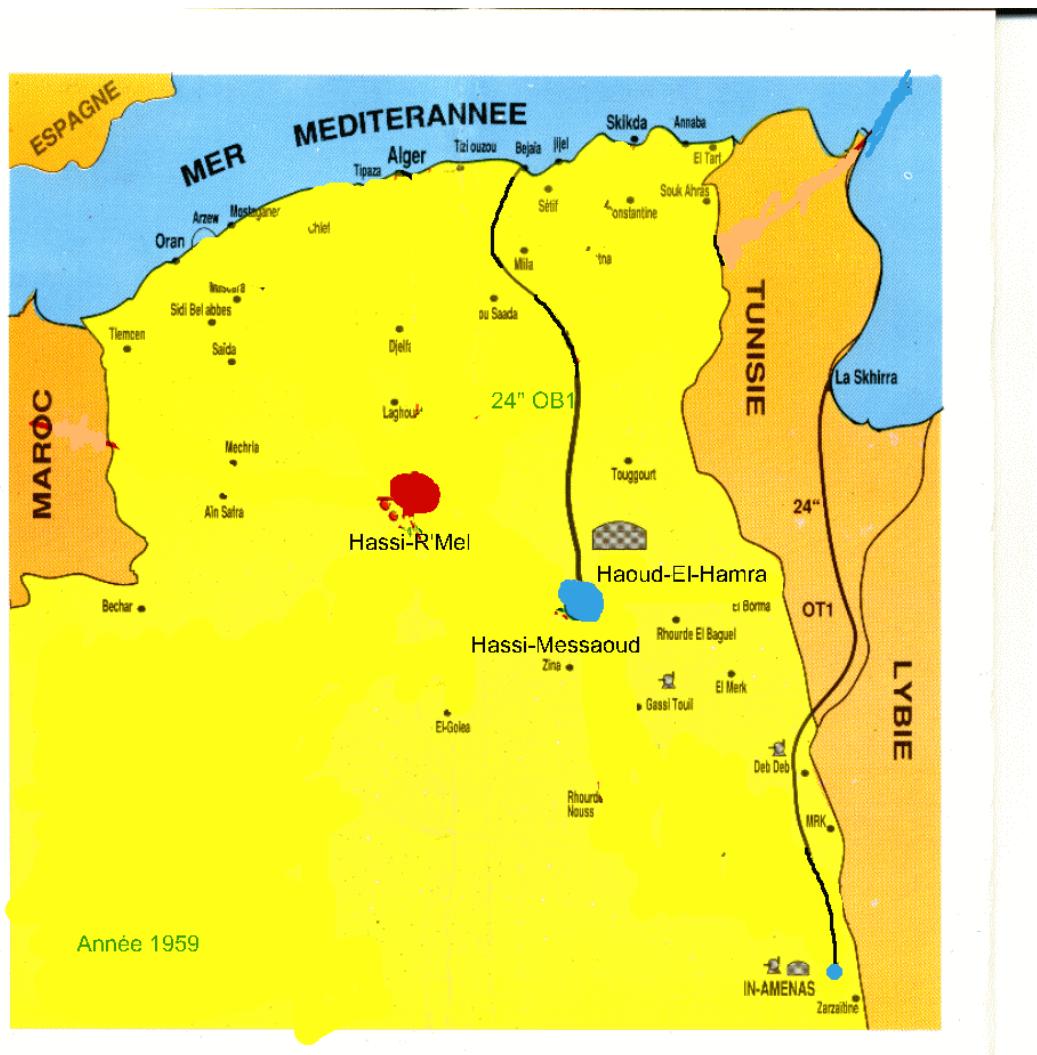


Image 2: la zone d'activité de SONATRACH

Cependant, afin de pouvoir exporter le précieux liquide en Europe, il était indispensable de construire une canalisation allant de Hassi Messaoud jusqu'à la côte algérienne. Le choix de la destination marine algérienne est porté sur Bougie, actuelle Bejaia.

La Société Pétrolière de Gérance – SOPEG - vit alors le jour le 12 mars 1957 sous l'égide de la société nationale de recherche de pétrole en Algérie (SN REPAL) et la compagnie Française de pétrole FP(A). Elle avait pour rôle l'exécution de tous les travaux nécessaires au transport des hydrocarbures, la réalisation de ces transports, ainsi que toutes les études et opérations se rapportant directement ou indirectement à ces travaux, transports et installations. Un oléoduc, d'une longueur de 668 Km et d'un diamètre de 24", a été alors réalisé, pour le compte de SOPEG, par les sociétés de pose SOCOMAN pour le lot Nord et GREP pour le lot

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

Sud, reliant HEH au Terminal Marin de Bougie. A partir de là, il est transporté dans des bateaux pétroliers vers la France.

SOPEG avait à gérer l'oléoduc, ainsi que trois stations de pompage sises sur le tronçon du pipeline, un parc de stockage au TMB composé de 16 bacs ainsi qu'un port pétrolier avec trois postes de chargement. Aujourd'hui, SOPEG est devenue la Direction Régionale de Bejaia, une des sept régions composant l'activité Transport par Canalisation de l'entreprise nationale SONATRACH.



Image3 :Le Terminal Marin de Bejaia - 1959

1-3- Mission et évolution de la Région

a - Mission :

Le Siège de la DRGB est situé à 2 KM au Sud- Ouest de la ville de Béjaia. Il est limité au Nord par la voie ferrée, à l'Est par Oued S'ghir, et à l'Ouest par Oued Soummam et la RN 09.

Il s'entend sur une surface globale qui est déterminée ainsi :

- Terminal clôturé : 516.135 M2
- Surface couverte : 7.832 M2
- Surface occupée par les bacs : 43.688M2
- Surface stockage : 3.800 M2

Sa mission est d'assurer le transport, la réception, le stockage et la livraison des Hydrocarbures. Elle doit veiller à harmoniser les opérations de livraison et le débit des canalisations, ceci dans un souci d'optimisation des délais et des coûts.

Depuis sa création en 1959, les canalisations de la Région ont transporté **559 914 025 tonnes** de pétrole dont **91 423 581 tonnes** de condensât, ainsi que **96 482 012967 M3** de gaz naturel, au 31/12/2007.

Pour se faire, elle gère différentes installations qui sont :

- L'oléoduc OB1

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

- Le Terminal Marin de Béjaia
- Le port pétrolier
- Le poste de chargement en mer (SPM)
- L'oléoduc OG1
- Le Terminal d'Alger
- Quatre stations de pompage (SP1 Bis – SP2 – SP3 – SBM)
- Le gazoduc GG1
- Le Terminal de Bordj Menail GG1
- Une station de compression (SC3)

b - Evolution :

L'oléoduc reliant le gisement pétrolier de Haoud El Hamra au Terminal Marin de Béjaia a été mis en service en novembre 1959, avec une capacité de transport de 4.65 millions de tonnes par an (MTA). En effet, le 30 octobre 1959 à quatorze heures (14H00) a été enregistré le début du remplissage du pipeline à la station de pompage n°1 - SP1 - (station dépendant de la Région Transport de Haoud El Hamra – HEH), et le 19 novembre 1959 à seize heures (16H00), l'arrivée de brut au TMB. Ce pipeline est appelé l'OB1.

Et le 30 novembre 1959 le premier pétrolier, l'ALTAIR en l'occurrence, s'est amarré au port de Béjaia et a appareillé, après chargement, le 1er décembre 1959.

En 1960, le port de Béjaia a été doté d'une station de déballastage dont le rôle est de récupérer des produits pétroliers contenus dans l'eau par décantation. Aussi, un autre appontement a été réalisé et mis en service. Il s'agit de l'appontement B (postes 02 et 03).

A juin 1961, 10.000.000 tonnes de brut ont été chargées du port pétrolier de Bejaia, pour atteindre 50.000.000 de tonnes, le 20 septembre 1964.

Un pic de 16.403.064 TM a été enregistré en 1970, soit la quantité la plus élevée de tous les temps pour la région. Vers la fin des années soixante, l'Etat algérien reprenait peu à peu le contrôle de ses ressources énergétiques jusqu'à leur nationalisation en 1971. Un des points importants de la politique de l'époque, était de développer les exportations de pétrole et de gaz, dans les conditions les plus favorables au pays, tout en assurant en priorité les besoins du marché intérieur.

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

Dans ce contexte, et plus précisément en 1970, un autre pipeline a été inauguré, il s'agit de l'OG1. D'une longueur de 131Km et d'un diamètre de 16", cet oléoduc est bifurcation de l'OB1. Il pique de la Station de Béni Mansour vers la raffinerie sise à Sidi Arcine – Alger, avec une capacité de transport de 3 MTA.

Un parc de stockage au niveau de la station de pompage de Beni Mansour a également été mis en service. Ces installations sont gérées par la Région Transport Centre au même titre que le Terminal d'Alger. Devenu vétuste, l'OG1 16" a été remplacé par une nouvelle canalisation inaugurée en 2005. Il s'agit du DOG1 d'un diamètre de 20".

En 1981, un gazoduc reliant Hassi R'Mel à Bordj Ménaiel – GG1 – a été mis en service .Ce gazoduc est d'une longueur de 437 Km et d'un diamètre de 42". Il approvisionne en gaz naturel toutes les villes et pôles industriels du centre du pays. Sa capacité de transport est de sept (07) milliards de M3 par an. Un poste de chargement en mer, appelé aussi SPM – Single Point Mooring -, a été inauguré le 15 septembre 2005. Le poste offshore a pour mission de ravitailler et charger, même dans des conditions climatiques sévères, les pétroliers de 300 000 tonnes et plus. Un essai a été effectué avec succès en chargeant un pétrolier, le SKS Trinity, de 280 000 tonnes de condensât.

c - Organigramme et évolution des effectifs

L'évolution qu'a connue la Région a été accompagnée d'une réorganisation générale de ses fonctions et structures. En effet, avec la mise à niveau amorcée et face aux nouveaux objectifs assignés aussi bien à l'activité et par ricochet à la Région, des départements ont été réorganisés sous la coupe de sous-directions, de nouveaux départements ont été créés (exploitation gaz, juridique, budget et contrôle de gestion, HSE) et des nouveaux postes sont apparus (ingénieur mesure, cadre études conditions de vie et travail, administrateur de bases de données etc.)

c - Organigramme et évolution des effectifs :

L'évolution qu'a connue la Région a été accompagnée d'une réorganisation générale de ses fonctions et structures. En effet, avec la mise à niveau amorcée et face aux nouveaux objectifs assignés aussi bien à l'activité et par ricochet à la Région, des départements ont été réorganisés sous la coupe de sous-directions, de nouveaux départements ont été créés (exploitation gaz, juridique, budget et contrôle de gestion, HSE) et des nouveaux postes sont

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

apparus (ingénieur mesure, cadre études conditions de vie et travail, administrateur de bases de données etc.)

La nouvelle organisation de la Région a évidemment boosté aussi bien le volet recrutement que celui de la formation.

En effet, l'introduction des nouvelles technologies, les réformes réglementaires et les projets de réhabilitation des ouvrages de transport exigent une mise à niveau de qualité pour le personnel et des Recrutements sélectifs. C'est justement dans le sillage de ces réformes que le personnel a bénéficié de formations dans différents domaines.

-Evolution des effectifs :

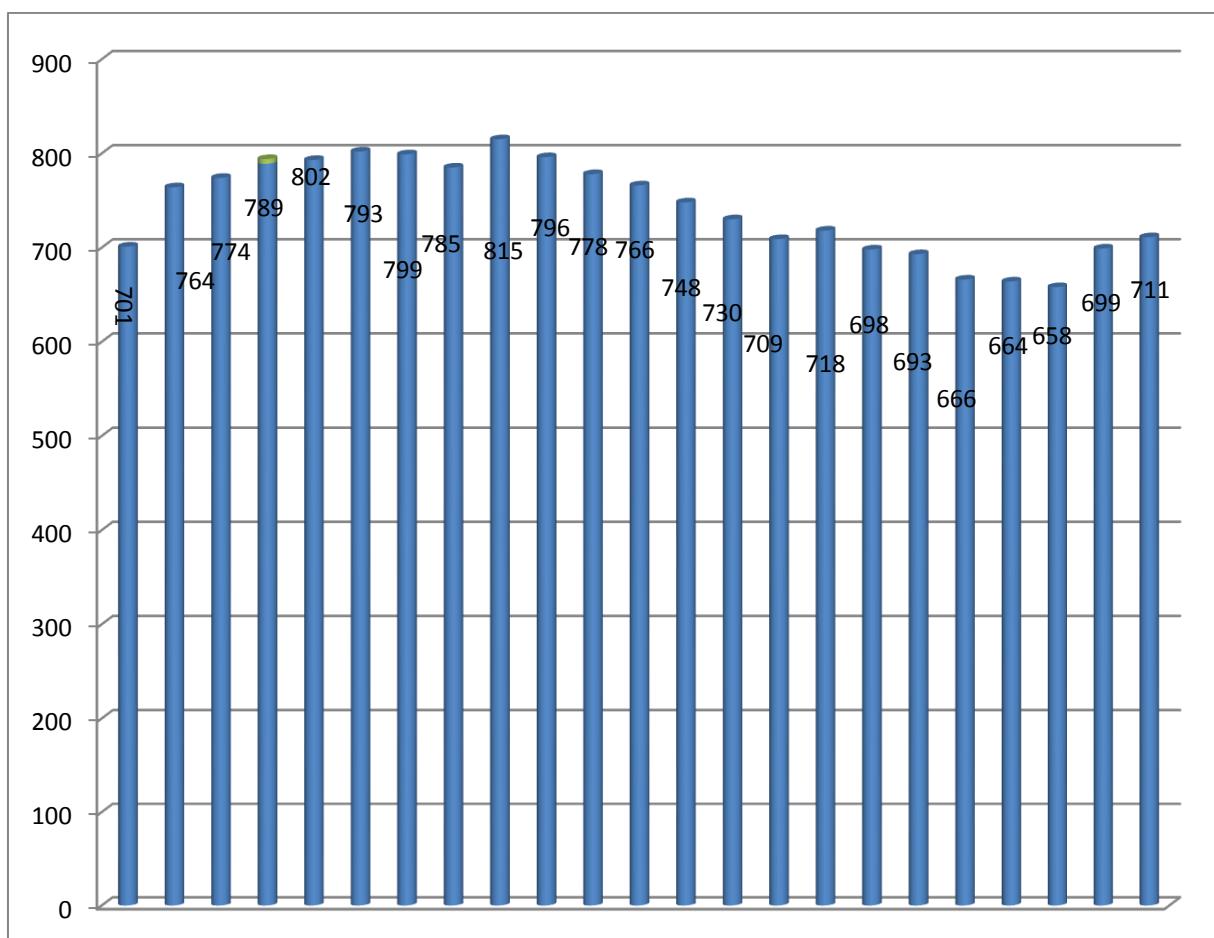
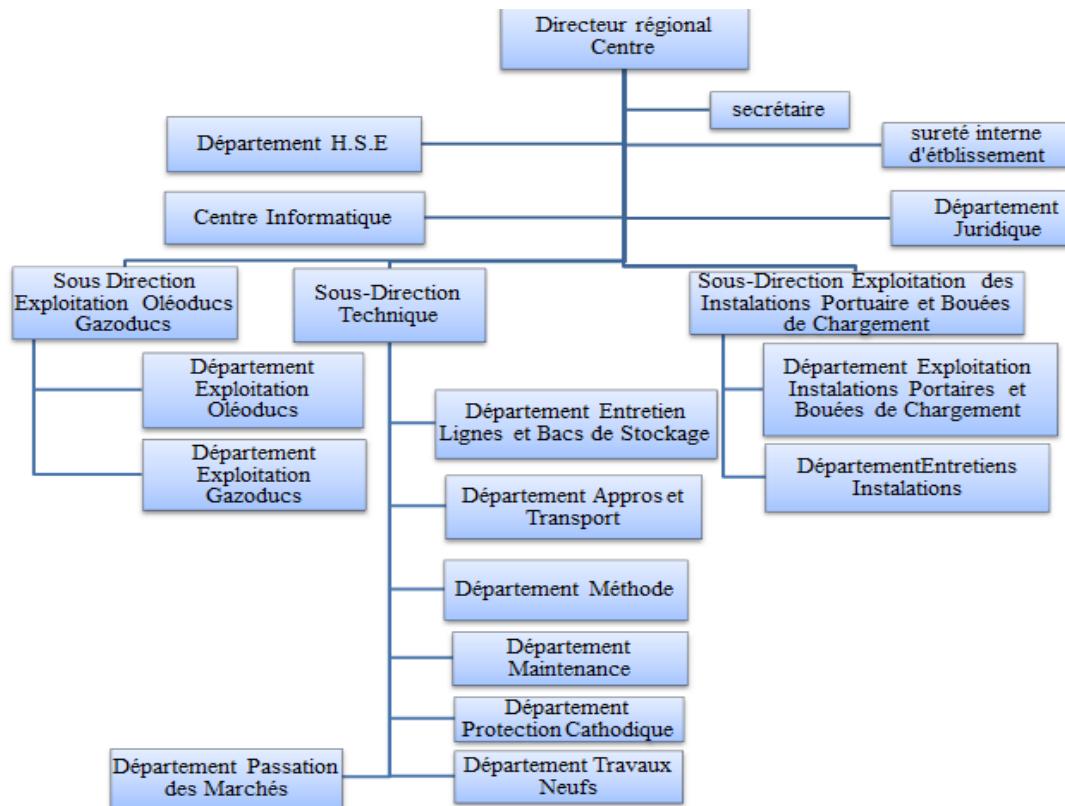


Figure n°1 : Evolution des effectifs 1985 - 2007

Chapitre III : Cas pratique SONATRACH

-Organigramme de l'entreprise SONATRACH :



CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

-Evolution de l'effort de formation par spécialités :

On remarque que l'Evolution de l'effort de formation change d'année en année et cela dépend des besoins de l'entreprise, ceci dit on remarque que parfois le budget des formations sont limités

Tableau n°2 : d'Evolution de l'effort de formation par spécialités :

	Métiers de base : EXO MTN HSE	Management général	Langue anglaise	Informatique	TOTAL	Montant en KDA (dont devise)	Ratio-dépense/masse Sal pers.perm
2001	95	85	56	8	188	8180	1.57
2002	80	100	36	61	241	9634	1.91
2003	24	198	60	75	237	16327	2.99
2004	55	122	/	259	436	21230	3.65
2005	196	57	47	191	491	38628	6.29
2006	331	50	40	228	649	42750	6.59
2007	558	84	36	4	682	77686	8.83
Total	1339	636	275	826	2924	214437	4.55

Source : l'entreprise de SONATRACH

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

- Evolution du chiffre d'affaires :

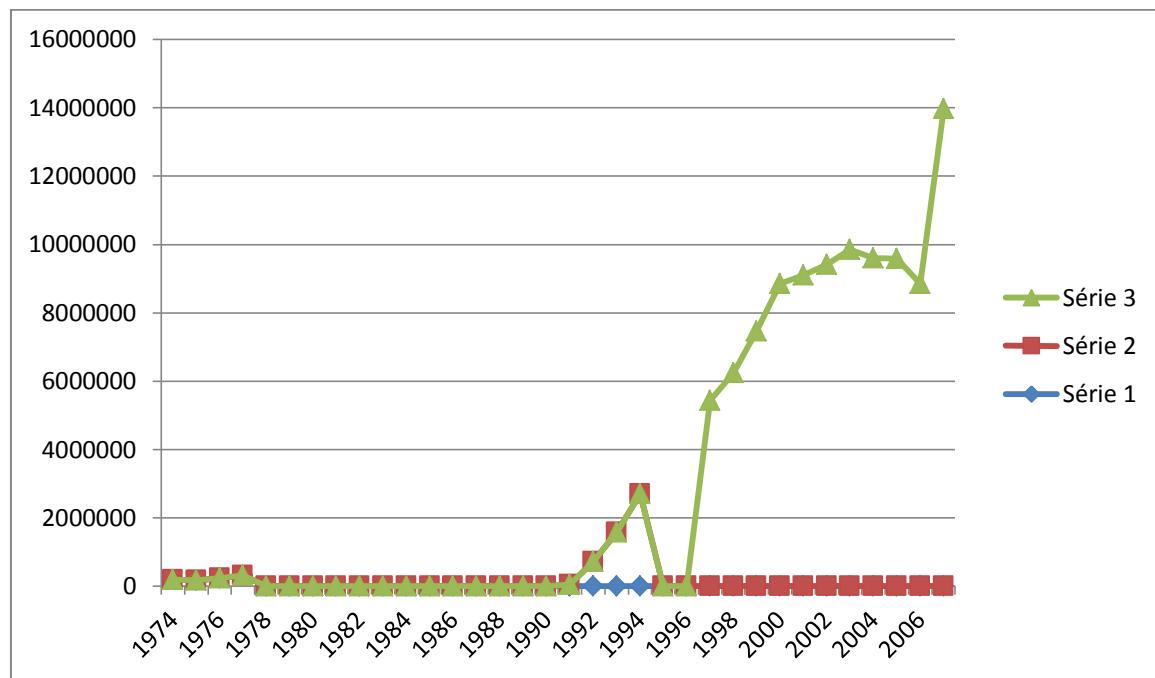


Figure2 : Evolution du Chiffre d'Affaires 1974 – 2007

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

Section 02 : La démarche méthodologique de l'enquête portant sur l'impact de la démarche RSE au sein de l'organisme :

Cette section sera consacrée à exposer le cadre de notre étude qui est fondée sur une problématique et un modèle d'analyse rendant possible une méthodologie spécifique. Elle propose de présenter le déroulement de l'enquête terrain dont les résultats seront présentés dans les sections trois.

2-1-Objectif de l'enquête :

Afin de concrétiser notre étude, nous souhaitons obtenir une définition de la notion de la responsabilité des entreprises , puis déduire la relation entre la RSE et GRH et enfin connaître l'impact de l'engagement social de l'entreprise SONATRACH dans une démarche RSE sur les différentes activités de la GRH .

2-2-Présentation de l'étude :

La réalisation de cette enquête a eu lieu au titre d'un processus décomposé en 2 groupes d'actions ; la pré enquête et l'enquête :

2-2-1- La pré-enquête :

Notre démarche a consisté à mener au premier lieu, une pré-enquête, qui envisage la formulation des hypothèses de travail et la collecte des informations utiles pour le déroulement de cette dernière.

Cette pré-enquête a été réalisée pendant le mois de mai 2021 au sein de l'entreprise SONATRACH, à l'aide de trois techniques :

- La lecture et le dépouillement de la documentation qui se rapproche du sujet. Cette démarche nous a permis de dégager des axes de référence qui serviront à l'énoncé des hypothèses de travail.

- La discussion avec le personnel de la direction des ressources humaines, afin, de dégager des axes propres à alimenter la formulation des hypothèses de l'enquête.

-L'entretien avec le personnel des différents bureaux de la DRH durant notre présence sur place a citer le responsable de recrutement, le responsable de formation, responsable de rémunération, et enfin un entretien direct avec le service HSE.

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

Les entretiens étaient menés librement, sans aucune influence, ceci dit nous avons rencontrés quelque difficultés suite a la situation sanitaire actuelle de pandémie de la covid 19. Les questions posées sont centrées sur le thème étudié et sont inspirées du questionnaire (indiqué en annexe), après avoir subi des rectifications et des modifications, après, la pré-enquête. Encore une fois suite a les situations sanitaire on a malheureusement pas pu atteindre la majorité de la population cible et nous entretenir une autre fois avec d'autres cadres avant l'enquête, afin, d'avoir suffisamment d'informations et fixer nos orientations.

2-2-2- l'enquête :

A. Domaine d'investigation :

Nous avons adoptés une stratégie qui consiste d'élargir le domaine d'investigation autant que possible.

Ainsi nous avons pu segmenter notre domaine d'investigation effectif comme suit :

-le personnel de la direction des ressources humaines en occurrence ; le service formation, rémunération et recrutement.

-le personnel du service HSE.

-le personnel de La direction budgets et finance.

B. outils d'investigation :

Le choix des outils d'investigation est dicté à la fois par la nature de la population cible, nous avons eu recours à deux outils d'investigation complémentaires que sont :

- Le guide d'entretien au service d'une analyse qualitative de la direction des ressources humaines ;

- Le questionnaire qui vise en complément au guide d'entretien pour toucher plus de personnes et vérifier les constats du guide d'entretien.

C. Structure et déroulement de l'entretien :

Le guide d'entretien est un outil lié une méthode qualitative de travail, a été destiné au personnel de la direction des ressources humaines (DRH) afin de comprendre en profondeur la démarche RSE et l'impact de son intégration au sein de SONATRACH ainsi que son lien avec la GRH.

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

Cet entretien s'est déroulé avec le responsable de rémunération, formation et recrutement par un rendez-vous pris préalable, dont la durée de chacune est de 20 à 30 minutes.

A travers ce guide d'entretien, nous avions pour but de compléter et d'approfondir des données spécifiques liées à la thématique de la relation entre la RSE et son impact sur les pratiques de la GRH, ainsi que l'état d'avancement de cette démarche RSE au sein de SONATRACH.

Notre guide d'entretien est divisé en deux (02) axes:

- **Axe I :** concerne les perceptions de la démarche RSE :

Cet axe regroupe 10 questions qui nous permettront d'avoir des données sur la perception générale de la direction des ressources humaines de la démarche RSE.

- **Axe II:** aborde la relation entre RSE et les pratiques de la GRH :

Ce dernier regroupe 13 questions qui nous permettront d'avoir des données sur la relation entre la démarche RSE et les pratiques de la GRH.

Le guide d'entretien que nous avons conçu a été le résultat d'un ensemble de questions que nous nous sommes posées dès le début de ce travail couplées avec les hypothèses émanant de la problématique supposée. Ces questions ont été enrichies d'une part par l'exploration documentaire et d'autre part par des constats, des observations et d'autre hypothèses que nous avons pu dégager à l'issu de notre étude préliminaire et des premiers contacts avec le personnel de la direction des ressources humaines.

D. Structure et déroulement de l'enquête par questionnaire :

Notre échantillon se compose de six (06) répondants auprès des quinze (15) enquêtés. Nous tenons à préciser que la crise due à la 3ème vague de la covid 19, puis les incendies que notre région a subit, nous a totalement freinées par rapport au déroulement de notre enquête. Ainsi, sur les 15 personnes ciblées nous n'avons pu atteindre que 6

L'échantillon de notre étude a été choisi compte tenu des objectifs que nous nous sommes fixés et surtout compte tenu des contraintes de temps et la disponibilité des enquêtés (formation). Le questionnaire est distribué par le chargé de formation auprès du personnel du département RH et nous les avons récupérés après une semaine.

Notre enquête par questionnaire a été menée auprès d'un échantillon de 15 cadres pour approcher les perceptions qu'ont ces derniers à l'égard de la RSE en général et ses liens avec la GRH ainsi, le questionnaire il comprend vingt-neuf (29) questions et s'articule en trois (03) axes.

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

L'axe (01) : contient quatre (04) questions, et vise le recueil d'informations portant sur le profil du répondant.

L'axe (02) : regroupe dix (10) questions visant le recueil d'informations sur la perception générale de la RSE au sein de SONATRACH.

L'axe (03) : regroupe quinze (15) questions, permet au répondant de nous donner son point de vue sur la relation entre la RSE et la pratique de GRH existantes au sein de SONATRACH qui existent dans son entreprise.

Ce questionnaire vient en complément du guide d'entretien, il permet une couverture beaucoup plus large ; nous avons voulu recueillir un nombre important d'opinions et de sentiments vis-à-vis de la gestion des ressources humaines au sein de SONATRACH et à l'occasion vérifier les conclusions tirées à travers les entretiens. C'est ainsi que, pour chaque axe d'investigation, nous avons élaborés des questions directes et faciles.

Section3 : Présentation et analyse des résultats :

Au cours de cette section nous allons présenter les résultats obtenue de notre enquête prise avec les responsable du service RH et le responsable HSE.

3-1-présentation du résultat de l'entretien :

Les résultats de notre entretien se fera par axe mais aussi en sélectionnant les questions spécifique aux domaines de chaque répondant c'est-à-dire c'est à dire celle dédié au responsable recrutement et formation ; responsable rémunération et HSE

Tableau N°3 d'interprétation du guide d'entretien :

questions	réponses
Axe I : perceptions de la démarche RSE	
1. Comment définissez-vous la notion de la responsabilité sociale des entreprises ?	« <i>la RSE c'est quand l'entreprise est responsable de ses engagement envers ses employés, cette démarche concerne tout l'impact sociaux environnementaux et sociétaux de l'entreprise, ca permet l'organiser en prenant en compte son environnement et les impacts qu'elle peut avoir, elle doit adopter des attitudes intelligent et responsable, en écoutant toute les parties prenante, en fonction du secteur d'activité de l'entreprise</i> »

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

<p>2. Quelles sont les motivations de l'entreprise dans son engagement sociétal responsable?</p>	<p>« Grace a la RSE l'entreprise fait en sorte de respecter les droit de l'homme c'est parmi les motivations principale de SONATRACH à s'engager dans cette démarche mais aussi le respect des parties et surtout, le respect de la réglementation »</p>
<p>3. Quelles sont les enjeux lie à cette stratégie par rapport a SONATRACH, mais aussi par rapport aux autres entreprises ?</p>	<p>« Les enjeux principales de SONATRACH c'est de garder une bonne image envers ses parties prenantes mais aussi assurer un développement économique et durable »</p>
<p>4. Quelles sont les techniques dont vous déployez afin d'assurer un engagement social et sociétal?</p>	<p>« l'entreprise assurer son engagement sociale envers les employés en leurs proposant des convention et des tirage au sort de hadj et omra mais aussi des voyages organisés ,ils mettent a leurs disposition des crèches pour les enfants des employés ,mais aussi des prises en charges médicale, et vu la situation de crise sanitaire actuelle on nous propose des test PCR gratuit mais aussi assurer un bon climat social , la sécurité , et enfin le respect de l'environnement en Rénovant par exemple nos unités de traitement de rejets industriels et Valoriser la gestion de la chaîne d'élimination et de recyclage de nos déchets. , et surtout le respect de la réglementation »</p>
<p>5. Est-ce que SONATRACH a une stratégie explicite implicite ?</p>	<p>« vu qu'on n'a malheureusement pas de service spécialement dédié à la démarche RSE la stratégie de notre entreprise est implicite »</p>
<p>6. Quelles sont les difficultés rencontrées</p>	<p>« Les difficultés que rencontre l'application de cette démarche c'est principalement la mauvaise gestion des</p>

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

dans votre entreprise pour l'application d'une démarche RSE pour passer à l'action ?	<i>décisions et aussi la charge de travail mais aussi l'absence d'un service dédié spécialement a cette démarche»</i>
Axe II : la relation entre RSE et les pratiques de la GRH	
1. Jugez vous qu'il ya une relations entre la responsabilité sociale et la Gestion des ressources humaines ? Justifiez votre réponse.	<i>« Il y'a une relation direct entre ces deux concept car ils se soucient principalement sur l'aspect humain de l'entreprise, c'est-à-dire les engagements qu'elle peut avoir envers l'employé, mais aussi la démarche RSE est complémentaire avec les activités de la GRH »</i>
2. Jugez vous qu'une formation soit indispensable dans ce cadre la pour vos employés ?	<i>« oui, je juge que cela est indispensable pour nos employés »</i>
3. Quelles sont les activités de la GRH les plus lié a la démarche RSE ?	<i>« toute les activités de la GRH sont liées a la démarche RSE »</i>
4. distinguez-vous une amélioration Par rapport à l'activité de recrutement ?comment	<i>« oui on distingue clairement une amélioration par rapport a l'activité de recrutement durant ces dernières années, lorsqu'il y'a un pot ciblé on préfère recruter une personne qui a de l'expérience, mais on recrute notamment des jeunes étudiantes »</i>

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

<p>5. Donnez nous des exemples par rapport a des pratiques responsables qui touche certaine activité de la GRH au sein de votre entreprise ?</p>	<p>« on a par exemple dans le service rémunération, l'égalité entre les hommes et les femmes mais aussi dans le service recrutement, car on recrute des gens a capacité réduite »</p>
<p>6. Faites vous des formations régulières a vos employés ?</p>	<p>« oui nous faisans des formations a nos employés mais seulement en cas de besoin pour un nouveau poste spécifique ou une nouvelle activité, notamment aux jeunes recrutés sans expérience professionnelle»</p>
<p>7. Mettez vous a disposition des crèches interne pour femme qui allaite au sein de votre organisme ?</p>	<p>« oui on nous met a disposition des crèches pour nos enfants mais pas en interne, et pour ce qui est de l'allaitement les femmes ont droit a des heures de pauses pour ca »</p>
<p>8. Est-ce que vous employez des gens à capacités réduites ?</p>	<p>« oui SONATRACH recrutais des gens a capacité réduite comme les non voyants par exemple mais durant ces dernières années nous n'avons pas eu de candidatures »</p>
<p>9. La rémunération des femmes et hommes sont t elles égales ou pas ?</p>	<p>«la rémunération des femmes et hommes sont égales, ce qui diffère c'est juste l'ancienneté, et puis la rémunération a SONATRACH se fait en fonction des postes »</p>
<p>10. Quelle es l'activité de la GRH que vous</p>	<p>« Je juge que l'activité de la GRH la plus affecté par l'introduction des principes de la RSE est celle du</p>

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

jugez quelle soit le plus affecté par l'introduction des principes de la RSE? expliquez ?	<i>recrutement</i>
-------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------

3-2-Analyse et discussion des résultats :

➤ Axe1 :

- D'après les deux premières questions du premier axe ,nous pouvons constater que le définition donnée par le responsable HSE se rapproche de celle donné par la norme ISO 26000, de ce fait nous constatons que SONATRACH contribue au développement durable et au bien être de l'employé mais aussi a l'environnement tout en prenant en compte les parties prenante de l'entreprise , effectivement selon notre répondant les motivation que SONATRACH a dans son engagement sociétale responsable, c'est principalement dans le but du respect de l'aspect humain de l'entreprise (tout les employés)mais aussi toute les parties prenantes .D'ailleurs ce qui justifie la 3^{ème} réponse concernant les enjeux de l'entreprise quand il dit : « *Les enjeux principales de SONATRACH c'est de garder une bonne image envers ses parties prenantes mais aussi assurer un développement économique et durable* »
- La réponse a la 4^{ème} question, confirme que SONATRACH s'intéresse dans cette démarche socialement responsable aux différents aspects de l'entreprise comme l'aspect sociale de cette dernière c'est-à-dire en aidant les employés par des conventions etc.. et aussi en leurs procurant un bon climat au sein de l'entreprise avec le comité d'éthique de SONATRACH mais aussi l'aspect sociétal de l'entreprise en respectant la réglementation, mais aussi le respect de l'environnement.
- la réponse a la 5^{ème} question nous témoigne que l'entreprise n'a pas de stratégie explicite puisque cette dernière ne dispose pas d'après lui d'un service spécialement dédié a la démarche RSE malgré son engagement dans cette dernière .de ce fait on constate que la stratégie de l'entreprise est implicite ce qui entraîne parfois des difficultés dans l'application de cette démarche au sein de l'entreprise

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

➤ Axe2 :

- Nous comprenons grâce au responsable de formation dans les 3 premières réponses qu'il existe une relation entre la RSE et la gestion des ressources humaines car la RSE joue un rôle important dans la traduction des pratiques de la GRH car elle joue un rôle d'articulateur, et il affirme selon lui que toutes les activités de la GRH sont liées à cette démarche comme il l'a cité ; « *je trouve que toutes les activités de la GRH sont liées à la démarche RSE* » et il juge que dans ce cadre une formation soit indispensable afin de sensibiliser toutes les parties prenantes car elle n'a jamais été mise en place au sein de SONATRACH.
- concernant la formation il atteste dans la 6^{ème} question que l'entreprise met à disposition des formations à ses employés mais que en fonction de besoins.
- d'après la 4^{ème} question le responsable de recrutement qu'il y'a une nette amélioration par rapport à cette activité, de ce fait nous constatons que SONATRACH recrute de tout âge, avec ou sans expérience, en donnant une chance aux nouveaux diplômés, sauf en cas de post ciblé.
- d'après la 5^{ème} réponse on déduit que les principes de la RSE sont utilisés dans la grande partie des pratiques de la GRH ,par exemple dans la valorisation des salariés, climat sociale et la bonne conduite des salariés ,mais aussi d'après le responsable de recrutement il donne à titre d'exemple 2 activités de la GRH qui trouvent qu'elles sont particulièrement considérées comme pratiques responsables comme le recrutement des personnes à capacité réduites.
- Nous constatons depuis la 10^{ème} réponse que SONATRACH s'engage à respecter les employés mamans en leur accordant des conditions favorables comme des pauses pour l'allaitement et en mettant à leur disposition des crèches à leurs enfants mais pas en interne.

3-3 Synthèse des résultats de l'entretien :

En rapport avec les réponses que nous avons pu récolter aux questions des entretiens que nous avons eu avec le responsable HSE et responsable de formation/ et recrutement, et rémunération on peut conclure que:

- SONATRACH est bel et bien engagé dans une démarche RSE.
- Elle n'a pas de service dédié à la démarche RSE.
- Elle se soucie sur l'aspect social et sociétal et environnemental de l'entreprise.

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

- Parmi Les enjeux principaux de SONATRACH c'est de préserver une bonne image auprès de ses parties prenantes et assurer un développement économique durable.
- La RSE déploie les activités gestions des ressources humaines.
- SONATRACH ne fait pas de formation dans le cadre de la démarche RSE.
- une amélioration de l'activité de recrutement ces dernières années.
- L'entreprise, en terme de fait l'égalité entre les hommes et les femmes.
- L'entreprise ne recrute plus des personnes à capacité réduite durant ces dernières années chose qu'elle faisait auparavant.

3-4-présentation du résultat du questionnaire :

Après avoir développé les différentes réponses collectées via notre entretien avec le personnel de la direction des ressources humaines, nous allons à présent nous intéresser à la perception et l'analyse des résultats du questionnaire l'interprétations de nos résultats a était faite par axes en répondants a toutes les questions tout en sachant que nous avons fait face a plusieurs obstacles suite a la situations actuelle de la covid 19 ,notre échantillon a été énormément réduit :

Tableau N°4 : d'interprétation des résultats du questionnaire :

questions	Réponses
Axe I : le profil du répondant	
1-Genre :	2= masculin, 4=féminin
2-Age :	3= [38-49], 2= [28-38] 1=[48 et plus]
3-ancienneté :	3=15 et plus, 1=moins de 5 ans ,2=[10-15]
4-rattachement au service	1=département de finance, 2=budgets et contrôle de gestion, 1=HSE,1=rémunération, 1=recrutement /formation.
Axe II : perception de la démarche RSE	
1 -êtes-vous informé que SONATRACH est engagée dans une démarche RSE -Si oui comment en êtes vous informés	-6=oui -1réponse : je suis chargée du recrutement des personnes handicapées 5 réponses : il existe un service HSE
2-trouvez vous que SONATRACH est engagée dans cette démarche :	-6=oui -1 réponse = le respect des employés

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

Si oui trouvez vous qu'elle est engagée dans cette démarche	4reponses = le respect de l'environnement écologique 4reponses =la réputation et l'image de l'entreprise 3reponses = le respect de l'éthique des affaires
3-SONATRACH dispose t elle d'un service dédié a la RSE et AU développement durable -si non trouvez vous qu'il est indispensable	-6= non -6 =oui
4- A votre avis, les enjeux de l'engagement responsable de l'entreprise SONATRACH dans une démarche RSE sont lies a :	3=Un développement économique durable 4= Une image et une réputation renforcée 2= Une gestion plus performante 1= Un bon ancrage territorial 0=Une organisation qui favorise l'innovation
5-motivations de SONATRACH pour l'engagement RSE sont-elles animées par	6= Un respect de la règlementation 2= Une conviction du top management 0= Une anticipation 0= Un axe de communication
6-Votre entreprise a-t-elle mis en place, dans cette perspective RSE -Trouvez-vous que les outils cité ci-dessus sont indispensables pour promouvoir la RSE :	-4= Un code de bonne conduite 2=charte 0=cahier de charge -6= oui
7- La RSE comporte sept(7) principes, les quels parmi ces principes sont appliquée dans votre entreprise :	2=La transparence. 4=Comportement éthique. 4=Le respect des intérêts des parties prenantes 6=le respect des droits de l'homme 6= Le respect des normes internationales de comportement 3= Le respect du principe de l'égalité homme

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

	/femme 1= Rendre compte de ses impacts
8- Pensez-vous que la stratégie de votre entreprise intègre des objectifs RSE (c'est à dire pas uniquement économiques) ? --Si oui, comment ?	5=oui 1= non -1 seule réponse : « <i>mise a part les objectifs économiques SONATRACH étant une grande entreprise elle intègre des objectifs relatifs a tous les domaines</i> »
9- Depuis l'adoption de cette démarche, avez-vous remarqué des améliorations? - Si oui, ces améliorations concernent	2= non 4=oui -3= Les pratiques de la GRH 3= le climat social 0= l'environnement social
10- A votre avis les résultats que SONATRACH espère de la démarche RSE sont :	2= Adhésion et motivation des employés 5= Amélioration de l'image externe de l'entreprise 4=respect de l'homme et de l'environnement
AXE(III) : La relation entre la RSE et la GRH	
1- l'intégration des principes RSE à la fonction RH se fait par :	4=L'intégration dans les différents domaines de la GRH 3= L'intégration à la stratégie globale de l'entreprise 1= L'innovation dans les pratiques GRH
2- Si toute fois les principes RSE sont intégrés à la pratique de la GRH, les impacts que cela peut avoir sur les ressources humaines de l'entreprise sont :	1= Augmenter la performance des ressources humaines 4= Renforcer la satisfaction au travail 0=l'identification des salariés à l'entreprise 0=Attirer et fidéliser des talents de hauts niveaux 0=des engagements en faveur d'une politique volontaire

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

3- Avez-vous déjà bénéficié de formations en matière de RSE? -Si oui, quel genre de formation ?	6=non -/
4- Existe-t-il un comité d'hygiène, de sécurité et condition de travail à SONATRACH ? Si oui quelle est sa mission ?	-6=oui -1= « <i>le respect a l'hygiène et le respect des agents</i> » 1=« <i>Surveiller la bonne pratique et la meilleure application des conditions de travail au sein de l'entreprise</i> ». 1= « <i>de veiller a l'hygiène et la sécurité des travailleurs et les moyens de l'entreprise des installations et l'environnement</i> » 3 autres sans réponses.&
5- Dites-nous les procédures mises en œuvre pour assurer un développement professionnel des salariés?	4= plan de gestion de carrière 3=plan de formation 3=programme de développement des compétences
6- Etes-vous satisfait de l'environnement du travail dans lequel vous travaillez?	5=oui 1=non
7- Diriez-vous que vos responsables s'intéressent au bien être des employés ?* -si oui dites comment ?	5=oui 1= non -une seule réponse : « <i>il vérifie à ce que je soit dans un climat de travail</i> »
8- Des actions concernant le bien-être au travail en matière d'organisation sont-elles mise en œuvre ? -si oui les quelles ?	4=oui 2=non -2=enrichissement des tache au travail. 0=Elargissement des taches de travail. 0=Rotation des taches de travail.

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

9- SONATRACH a déjà réalisé une enquête de satisfaction auprès des salariés ?	2=oui 4=non
10- Votre entreprise dispose-t-elle d'intranet pour faciliter la communication avec et entre les salariés ?	6=oui
11- Etes-vous informés des risques liés à votre travail ? -Si oui par quel moyen ?	6=oui - 3 = affichage. 0=document ou prospection. 3=réunions .
12- Comment caractérissez-vous le climat social au sein de SONATRACH ?	5= calme. 1=plutôt calme.
13- Depuis l'adoption de cette démarche RSE, le climat social s'est-il amélioré ? -Dite pourquoi	5= tout à fait d'accord. 4= d'accord. 1=pas du tout d'accord. -Une seule réponse ; « <i>d'accord car il y'a toujours de nouvelles démarches pour améliorer la gestion sociale</i> »
14- des mesures visant le respect de l'individu au service d'une bonne productivité sont-elles Engagées :	4=pause détente 2=pause café
15- Trouvez-vous que SONATRACH en adoptent la démarche RSE, elle va feront améliorer les pratiques RH ?	5=oui 1=non

Source :établit par nous même.

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

3-5Analyse et discussion des résultats :

L'analyse des résultats se fait par axes, tout en relayant les idées et les informations de la partie théoriques avec cette analyse :

➤ Axe I :

D'après les réponses , nous pouvons remarquer que SONATRACH emploie presque autant d'homme que de femme mais aussi de toute catégorie d'âge, entre 28 et 49 ans , par rapport a l'ancienneté de nos répondants on déduit qu'il existe des débutants de moins de 5 ans comme des plus anciens c'est-à-dire 15 ans et plus.

➤ Axe II :

- Selon les 3 premières questions ,nous remarquons que nos répondants sont bien informé que SONTRACH est bel et bien engagée dans une démarche RSE et trouvent qu'elle est investi dans cette dernière,
- La plupart d'entre sont informés grâce au service HSE, et un répondant dit qu'il est lui-même chargé du recrutement des personnes handicapés ce qui prouve que cette politique existe au sein de l'entreprise.
- La majorité d'entre eux trouvent qu'elle est engagée dans cette démarche pour le respect de l'environnement écologique et celui de la réputation et Dédié à la RSE et au développement durable, mais ces derniers jugent qu'il est indispensable au sein de leur entreprise l'image de l'entreprise .Mais malheureusement d'après les réponses il n'y a pas de service spécialement .Effectivement la démarche RSE est importante au sein de l'entreprise car elle veille au bon déroulement des activités de l'entreprise mais aussi reflète une bonne image et réputation de cette dernière.
- la majorité de nos répondants jugent que les enjeux principaux de l'engagement responsable de SONATRACH dans une démarche RSE sont liés à un développement économique durable et aussi une image et une réputation renforcée, Ceci dit, l'engagement de l'entreprise SONATRACH est une motivation dans le but d'améliorer son image surtout à l'international.
- Et on déduit que c'est l'enjeu majeur de SONATRACH dans l'engagement de la démarche RSE Cela peut être expliqué par le respect de la norme ISO26000, ce que confirment les réponses du responsable HSE dans l'entretien.
- D'après la 4^{ème} question le respect de la réglementation fait l'unanimité en ce qui concerne l'animation des motivations de SONATRACH pour l'engagement RSE ,on

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

déduit alors que SONATRACH a pour objectif est plutôt une normalisation qu'une convention de top management.

- Suite aux réponses obtenues dans les 6^{ème} questions, concernant mise en place de charte et cette perspective RSE et un code de bonne conduite dans cette perspective RSE et ils jugent que la mise en place d'un code de bonne conduite dans la démarche RSE au sein de SONATRACH on déduit que l'outil de bonne conduite est appliqué au sein de SONATRACH , et que tout ces outils cité sont indispensable au sein de l'entreprise pour promouvoir la RSE
- parmi les 7 principes de la RSE les employé de SONATRACH sont cite la présence , du respect des droits de l'homme en premiers , ensuite le respect des normes internationales de comportement , mais aussi le respect des intérêt des parties prenante et comportement éthique , en effet on peux confirmer cela avec les dires du responsable HSE qui juge que l'entreprise SONATRACH applique principalement ces 3 principes, on déduit alors qu'elle respecte les principes de responsabilité sociale les plus importants
- les répondants jugent presque tous que la stratégie de SONATRACH intègre des objectifs RSE ; c'est à dire pas uniquement économique suite a une réponse de l'un des répondants qui dit :« *Mise a part les objectifs économiques SONATRACH étant une grande entreprise elle intègre des objectifs relatifs a tous les domaines* »Ce qui nous laisse déduire que l'objectif le plus important de la démarche RSE au sein de SONATRACH est économique
- depuis l'adoption de cette démarche la plupart des répondants jugent qu'il y'a eu une amélioration au sein de l'entreprise et trouvent qu'elles concernent les pratiques de la GRH et le climat social, ce qui nous laisser constater L'objectif principale de SONATRACH est de son engagement dans la démarche RSE est d'améliorer le climat social ais aussi c'est d'améliorer les pratique de la GRH.
- selon les répondants les résultats que l'entreprise espère le plus c'est l'amélioration de l'image externe de l'entreprise et du respect de l'homme et l'environnement ce qui en effet justifie les enjeux de l'entreprise

➤ AXE(III)

- d'après les deux premières question de cet axe ,l'intégration des principes RSE à la fonction RH selon la plupart des répondants se fait par l'intégration dans les différents domaines de la GRH et l'intégration a la stratégie globale de l'entreprise mais pas Du

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

tout dans l'innovation dans les pratique RH ce qui nous laisse constater que l'intégration des principes de la RSE la fonction RH a SONATRACH se fait généralement par l'intégration dans les différents domaines de la GRH .Et les impacts que cela peut avoir sur les ressources humaines de l'entreprise c'est de renforcer la satisfaction au travail

- tout les répondants a ce questionnaire déclarent ne pas bénéficier de formation en matière de RSE ce qui confirme les dire du responsable de formation dans l'entretien, ce qui confirme que SONATRACH ne propose pas de formation dans ce cadre la
- dans la 4^{ème} question on peut constater qu'il existe un comité d'hygiène , de sécurité et condition de travail a SONATRACH et d'après les répondants sa mission est le respect de l'hygiène et des agents , surveiller la bonne pratique et des conditions de travail au sein de l'entreprise et enfin de veiller a la sécurité des travailleurs et les moyens que l'entreprise peut leurs procurer on déduis alors que le service de comité d'hygiène de SONATRACH s'engage sérieusement a veiller a l'hygiène et a la sécurité des employés.
- le plan de gestion carrière, plan de formation et programme de développement des compétences sont les procédures mise en œuvre pour assurer un développement professionnel des salariés selon les répondants de ce questionnaire, on constate alors que SONATRACH apporte des formations a ses salarié comme cité dans les réponses de l'entretien mais aussi par le plan de développement et compétences
- Selon la 6^{ème} et 7^{ème} question les enquêtés sont satisfait de l'environnement dans le quel ils travaillent y compris un seul répondant , et ajoutent que leurs responsable s'intéressent assez a eux ce qui prouve que le climat a SONATRACH n'est pas conflictuel et assez calme a l'intérieur de l'entreprise
- d'après la 8^{ème} et 9^{ème} question on remarque qu'il ya une mise en œuvre des actions concernant le bien être en matière d'organisation. Les enquêtés répondent alors que c'est en enrichissant les taches au travail et que SONATRACH n'effectue pas assez des enquêtes de satisfaction auprès des travailleurs. ce qui prouve encore une fois l'engagement de l'entreprise au bien être de l'aspect humain de l'entreprise sans pour autant réaliser des enquêtes de satisfaction auprès d'eux
- Suite a la 10^{ème} et 11^{ème} question ,100% des enquêtés répondent oui a la disponibilité de l'intranet et facilité de la communication entre les salariés, et sont informé des risques liés a leurs travail suite a des réunions et des affichages

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

- En réponse à la 12^{ème} et 13^{ème} question on remarque que le climat social est calme d'après nos répondants et rajoute que depuis l'adoption de la démarche RSE le climat s'est nettement amélioré ,et un répondant dit être d'accord car : «*car il y'a toujours de nouvelles démarches pour améliorer la gestion sociale* »ce qui nous laisse déduire que l'intégration de la démarche RSE améliore le climat social au sein d'une entreprise
- Suite aux réponses de la 14^{ème} question les pauses détente et café sont des mesures visant au respect de l'individu au service d'une bonne productivité, nous déduisons donc que, proposer des conditions de travail et un bon climat aide à la productivité des salariés
- 90% de nos répondants juge qu'en adoptant une démarche RSE, SONATRACH améliorera les pratiques de RH.

Suite à ce qu'on a conclu nous proposons ces solutions pour SONATRACH :

- Tout d'abord SONATRACH doit dédier un service spécialement à la démarche RSE
- SONATRACH doit préparer un plan de formation dans le cadre de la RSE afin de mieux intégrer les employés dans la démarche
- L'entreprise doit effectuer plus des enquêtes de satisfactions régulièrement auprès de ses employés
- Elle doit appliquer plus de principes de la démarche RSE liés à l'ISO 26000
- l'intégration des principes RSE à la fonction RH se fait par l'intégration dans le différent domaine la GRH.

CHAPITRE (III) : Cas pratique SONATRACH

Conclusion :

A Travers de ce chapitre ; nous avons pu montrer l'historique et l'évolution de l'entreprise SONATRACH à laquelle est associé notre échantillon d'étude ensuite nous avons démontré et expliqué notre méthodologie de travaille qui nous conduis a bien mener notre enquête.

Suite à notre enquête nous avons pu constater que malgré l'inexistence d'un service dédié a la RSE au sein de SONATRACH , elle est tout de même engagée dans cette démarche, Il existe une relation entre la Responsabilité sociale des entreprises et les activités de la gestion des ressources humaines, mais aussi l'impact que peut avoir les principes RSE intégrés aux pratiques de la GRH qui sont d'augmenter la performance RH et renforcer la satisfaction au travail le respect des intérêt des parti prenante

Comme nous avons pu le démontrer dans la 3^{ème} section, L'adoption de cette démarche crée une amélioration au sein de SONATRACH en effet elle concerne les pratique de la GRH et le climat sociétale de l'entreprise .Elle a pu constater des résultats lors de l'intégration de la démarche RSE c'est l'amélioration de l'image de l'entreprise le respect de l'homme et je l'environnement

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale :

Dans le cadre de cette recherche, nous avons réalisé une démarche conceptuelle et méthodologique afin de vérifier l'impact de l'engagement sociale de l'entreprise dans une démarche RSE sur les différentes activités de la GRH, et cela en répondant à la question de recherche suivante **«Quel est l'impact de l'engagement social de l'entreprise dans une démarche RSE sur les différentes activités de la GRH ?».**

Pour le faire nous avons passé en revue le cadre théorique basé sur la responsabilité sociétale des entreprises et le lien entre la GRH et RSE, et un cadre pratique basé sur une enquête de terrain réalisée sur la base d'un questionnaire et guide d'entretien destiné au personnel de SONATRACH.

Ainsi, dans un premier temps nous avons pu constater que l'existence de la responsabilité sociale des entreprises n'est pas si récente, elle se rapporte à une réalité plus large, cependant il existe plusieurs définitions de cette dernière.

Ce concept avait pour but de mettre à la disposition du dirigeant ce qu'il faut pour entreprendre ou poursuivre une démarche efficace, crédible et légitime de responsabilité sociétale dans son organisation en s'appropriant la norme ISO26000 afin de bien saisir l'importance et les enjeux de la responsabilité sociétale et revoir la nature des opérations et le site d'activités de l'entreprise de manière à bien voir leurs liens avec la responsabilité sociétale.

Intégrer la RSE, c'est agir de manière responsable et consciente de l'impact sur son environnement, étendu au sens large. En effet, la RSE est une boussole stratégique source d'opportunités. Elle vise à transformer les pratiques et les activités, vers une performance globale : économique, et aussi environnementale et sociale. En effet, le rôle de l'entreprise ne se cantonne plus uniquement à la recherche de profit. Elle doit également créer de la valeur pour ses parties prenantes et son territoire.

Dans le deuxième chapitre, nous avons évoqué le concept de la GRH et notre objectif étaient de montrer qu'il existe une relation entre la RSE et la GRH et comment la RSE peut être intégrée à la pratique GRH.

Conclusion générale

Ceci dit, nous constatons que, malgré la complication de l'intégration des principes RSE à la stratégie de l'entreprise, celle-ci est une tendance d'avenir dans le développement économique.

Elle permet, dans la Gestion de Ressources Humaines, de stimuler la motivation de salariés, et d'améliorer l'image de l'entreprise ; ce qui augmente la fidélité des salariés et son Goodwill. la satisfaction du salarié et sa motivation sont essentielles à la réussite de l'entreprise D'autre part, intégrer les principes RSE dans la politique GRH de l'entreprise de façon stratégique, est une question cruciale dans la tactique de développement futur de la celle-ci.

Enfin dans le troisième chapitre qui est quant à lui consacré à la partie pratique, nous avons pu démontrer que l'intégration de la RSE permet d'améliorer les pratiques de la GRH au sein de SONATRACH et qu'il existe réellement une relation entre ces deux concepts.

Notre travail a abouti à mettre en lumière les résultats de notre recherche, et En accord avec ces derniers, nous avons pu déduire que l'objectif principale de SONATRACH est de préserver son image auprès de ses parties prenantes pour une meilleure satisfaction, en appliquant la politique de la RSE en tâchant de garder un équilibre social voir même environnemental, en respectant la réglementation.

Les salariés interrogés concernant la démarche RSE connaissent le concept, malgré le fait qu'ils ne soient pas formés à cela, et ils jugent qu'il est indispensable d'avoir recours a des formations pour le personnel dans ce cadre la.

Même si la RSE est utilisé de façon implicite au sein de SONATRACH, ceci dit elle est intégrée dans presque toutes les pratiques de la GRH, et que l'intégration de la démarche RSE au sein de l'entreprise permet d'améliorer ces dernières en ayant un impact positif tout en respectant la réglementation ce qui nous confirme notre hypothèse.

De ce fait nous pouvons aussi constater d'autres résultats retenus dans notre étude à SONATRACH nous avons pu constater que:

- SONATRACH est bel est bien engagé dans une démarche RSE.
- Elle n'a pas de service dédié à la démarche RSE.
- Elle se soucie sur l'aspect social et sociétal et environnemental de l'entreprise.

Conclusion générale

- Parmi Les enjeux principaux de SONATRACH c'est de préserver une bonne image auprès de ses parties prenantes et assurer un développement économique durable.
- La RSE déploie les activités gestions des ressources humaines.
- SONATRACH ne fait pas de formation dans le cadre de la démarche RSE.
- L'entreprise recrute des personnes à capacité réduite.
- Les employés de SONATRACH ne ressentent pas encore les améliorations dans les pratiques de GRH depuis l'adoption de la démarche RSE concernant les conditions de travail, climat social...etc. sachant que la démarche est en phase de la mise en œuvre.

Comme perspective de suggestion, Après avoir effectué et réaliser notre étude nous proposons à SONATRACH nous avons pu regrouper des recommandations qui sont comme suit:

-L'entreprise SONATRACH doit former ses cadres et son personnels dans cette nouvelle donne RSE qui permet son épanouissement et d'être socialement responsable.

-D'envisager de dédier un service spécialement pour la démarche RSE.

-Donner de l'importance aux conditions générales des salariés en matière de santé et sécurité au travail.

-L'entreprise doit effectuer plus des enquêtes de satisfactions régulièrement auprès de ses employés.

-Donner les moyens de s'investir, motiver et favoriser l'engagement autour du développement durable.

-prendre en considération la RSE comme pilier de développement de l'entreprise pour garantir sa pérennité.

-SONATRACH doit appliquer la démarche RSE plus souvent dans les pratiques de la GRH.

-Pour SONATRACH l'objectif de l'adoption d'une démarche RSE doit améliorer le Climat social.

-l'entreprise doit revoir Les conditions de travail au sein de l'entreprise afin qu'elle soit favorable et qui nuisent pas la santé des salariés.

SONATRACH, De par ses engagements et son omniprésence dans un bon nombre d'affaires du pays, elle illustre parfaitement sa capacité d'assumer le rôle d'une entreprise socialement responsable.

Conclusion générale

Ceci dit notre étude empirique nous permet de constater que la RSE peut être envisagée comme un moyen de « mieux » orienter la gestion du personnel, mais réciproquement, la GRH peut se révéler être un levier puissant pour développer la RSE au sein d'une entreprise.

Ainsi on peut penser que la fonction RH en tant que gestionnaire des ressources humaines est placée au cœur de la transformation RSE/Développement Durable de l'entreprise ; et celle-ci ne peut se réaliser sans l'engagement durable de tous les salariés et l'activation de tous les leviers de GRH. Car La RSE peut être considérée comme un relooking des bonnes pratiques RH.

De front, durant notre enquête nous avons fait face à quelques obstacles et limites, comme la durée de stage pratique au sein de SONATRACH mais aussi l'insuffisance d'informations pertinente car on n'a pas eu assez d'entretiens suite à la situation sanitaire actuelle (COVID 19).

Bibliographie

Bibliographie :

- **Articles et revues :**

- 1- BAHIA IGHILMANE revue économique « La contribution de la GRH à la responsabilité sociale de l'entreprise Université Alger 3 » Volume 5, numéro 2.
- 2- Mecif Khaled juin 2018 Revue des sciences humaines « La responsabilité sociale des entreprises RSE en Algérie entre promesses et réalisations : Proposition d'un modèle pour sa concrétisation » Volume 5, Numéro 1
- 3- ATTOUCH H.&IDOUAARABE. N. (2020). «La GRH Socialement responsable et «réappréciation» du capital humain: Une analyse conceptuelle», Revue Internationale du Chercheur «Volume1: Numéro 3».
- 4- Nicole Barthe, Kaoutar Belabbes 2016 « GRH SOCIALEMENT RESPONSABLE: UN DÉFI POUR LES ENTREPRISES ENGAGÉES DANS UNE DÉMARCHE RSE »volume1 numéro 83.
- 5- CARROLL A.B, July-August, 1991«The Pyramid of Corporate Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders»Business Horizons, vol.34.
- 6- SALEM A., KHELLADI M., le Reporting Socialement Responsable (RSR), ou comment rendre compte de sa responsabilité aux parties prenantes. Revue Economie et Management, université de Tlemcen.
- 7- Beji-Becheur A. et Bensebaa F., (2005) « Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité »volule1 numero3.
- 8- FRIEDMAN Milton, 13 September 1970 «*The social responsibility of business is to increase its profits*», *New York Times Magazine* ,
- 9- FRIEDMAN, 1970« The social responsibility of business is to increase its profits », Time magazine, New York ,
- 10- La franchise CUB INK, « Commerce éthique : un potentiel énorme, dans La tribune des entrepreneurs », n°5, juin 2007.
- 11- Boudedja N., Système de gouvernance des entreprises : L'impératif d'assainir l'environnement économique. El Watan Economie, du 23 au 29 Juillet 2007, n°114,
- 12- Taouti I., Gouvernance et défis du développement durable : Responsabilité sociétale des PME algériennes. El Watan Economie, du 11 au 17 Juin 2007,
- 13- La bonne gouvernance concerne aussi les entreprises. le Quotidien d'Oran, 15 Juillet 2007.

14- Bonne gouvernance des entreprises : L'idée d'une charte fait son chemin. El Watan, 15 07 2007,

15- Boudjemaâ S., La responsabilité sociétale des entreprises. El Watan Economie du 21/01/2008,

• **Ouvrages :**

16- Jacques IGALENS Michel Joras (2002) « Etude des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de responsabilité sociale » paris ,Collection Personnel – ANDCP

17- M. CAPRON, Françoise Quairel-Lanoizelée, 2007 « la responsabilité sociale de l'entreprise »

18- Françoise Quairel 2010« Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) »

19- Françoise Quairel 2010« Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) »

20- BOWEN Howard 1953 “*Social Responsibilities of the Businessman*”, New York, Harper & Brothers

21- CARROLL A.B, « *A three dimensional model of corporate social performance* », Academy of Management Review, Iss, 4, 1979,

22- Véronique DUBOUCHET, Yael PONCON 2004 « *la responsabilité sociale des entreprises, élément incontournable du développement de l'entreprise et de ses ressources humaines* »,

23- Isabelle Daugareilh 2013 « dictionnaire critique de la RSE »

24- BOUDJMA Rachid, 2009, « Violence du capitalisme, développement durable et responsabilité sociale des entreprises, édition ACLCOM, Algérie

25- GENDRON Corinne, 2000 « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale», Cahier du CRISES, n°04, Collection "Working Papers.

26- M. CAPRON et F. QUAIREL-LANOIZELEE, 2007. « La responsabilité sociale d'entreprise », Paris, La Découverte

27- FREEMAN R, 1984. « Strategic Management : A Stakeholder Approach », Pitman, Boston.

28- Bergeron. P, La gestion dynamique : *concepts, méthodes et applications*, Édition Gaëtan Morin, Paris, 2006 p.839.

29- Torrès. O, Les PME, Édition Dominos Flammarion, Paris, 1999

- 30- Igalens. J et Joras. M, La RSE : Comprendre, rédiger le rapport annuel, Éditions Organisation, Paris, 2002
- 31- Ferone. G, « Origines et enjeux de la notation sociale et environnementale », in Problèmes économiques, n°2863, *Paris, 2004*,
- 32- Ferone. G et al, Ce que développement durable veut dire : Comprendre, comment faire, prendre du recul Éditions Organisation, Paris, 2003,
- 33- Maxime Moreno janvier 2008 cour « *la gestion des ressources humaines* »
- 34- LE GALL J.M, 2002, « *Gestion des ressources humaines* », 6e édition. QS-J, PUF paris,
- 35- GUERIN, G & WILS, T ,(1990), « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse », dans vingt cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec ; édition Yvan Biais, Cowansville.
- 36- Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Anne-Françoise Bender, 2009 « Fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition PEARSON Education, France Bernard Martory, Daniel Crozet , 2005 « gestion des ressources humaines, pilotage social et performances »6eédition », édition dunod, Paris;
- 37- SEKIOU LAKHDER, 2002 « la gestion des ressources humaines, paris, Montréal, (2èd) »
- 38- SEKIOU, BLONDIN, FABI, 2001 « la gestion des ressources humaines, Belgique, de Boeck, »,
- 39- Jean marie Peretti, 2004 « la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, , (12éd) »
- 40- Bernard Martory, Daniel Crozet , , 2005 « *gestion des ressources humaines, pilotage social et performances* »édition », édition dunod, Paris;
- 41- Bozeman,Bv 2007,revue “*public value and public interest :counterbalancing, economic individualism,Washington DC*”
- 42- Emery, Y GiauqueD ,2019 « Dilemmes de la GRH publique », losanne ;LEP.
- 43- Talbot , November 2010 “*theorie of performance* ” oxford university.
- 44- Jacque IGUALENS- Alain ROGER 2007 « Master ressources humaines ».Editions ESKA. Paris.
- 45- GOND Jean-Pascal et IGALENS 2012 « *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise* ».
- 46- LECOMpte Séverine et ADARY Assaél 2012 «*L'ISO 26000 en pratique* » éd Dunod, paris.

47- Ahmadou Y. Nafissatou 2012 « L'intégration des principes de la responsabilité sociale des entreprises à la pratique de la gestion des ressources humaines à la société de télécommunication Orange » paris.

- ***Mémoire :***

48- Fauconnet. C - Mémoire de master, Les Petites et Moyennes Entreprises face à leur responsabilité sociétale Université lumière Lyon 2, 2007

49- Ahmadou Y. Nafissatou” mémoire fin d'étude sur l'intégration des principes de la RSE à la pratique de la grh a la société de télécommunication orange niger.2013

50- Fauconnet. C - Mémoire de master, Les Petites et Moyennes Entreprises face à leur responsabilité sociétale Université lumière Lyon 2, 2007

51- Jeanne fabien, mémoire de recherche la RSE et l'efficacité économique, 2010.

52- RODIC Ivan, mémoire RSE- le développement d'un cadre européen, Genève, Avril 2007

- **Sites :**

53- www.relyance.com

54- <https://www.cpmerhone.fr/conseil/rse-avantages/>

55- <https://www.label-emplitude.fr/articles/17638/principes-rse> .

56- <https://www.iso.org/fr/home.html> « International Standardization Organisation (Organisation Internationale de standardisation) ».

57- www.siteresources.worldbank.org

58- www.ianor.dz

59- www.siteressources.worldvank.org

60- www.sonatrach.com

61- www.djazairess.com

62- www.algerie-focus.com

63- www.rafeevalgerie.kazeo.com

64- www.ctppdz.com

- **documents :**

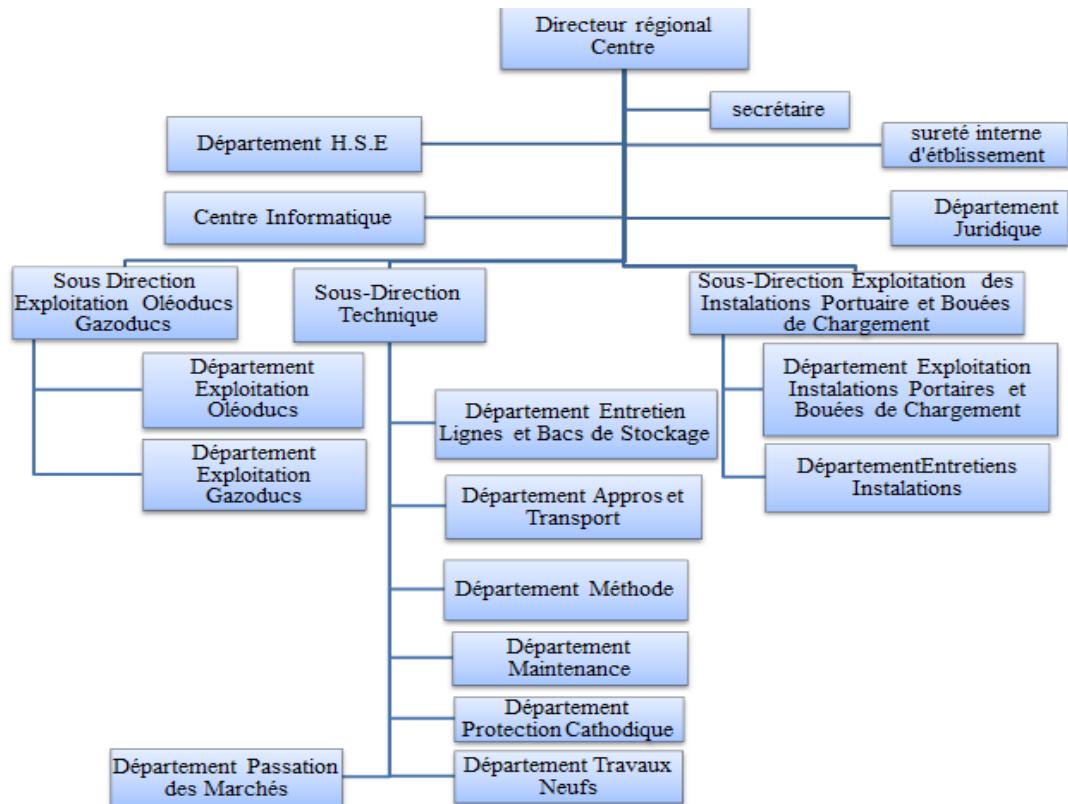
65- Document internes de l'entreprise SONATRACH

Annexes

Liste des annexes

Annexe N°1	Organigramme de SONATRACH
Annexe N°2	Guide d'entretien
Annexe N°3	Questionnaire

Annexe N°01 : Organigramme de l'entreprise SONATRACH :



Annexe N°02 :guide d'entretien

Ce présent guide d'entretien s'inscrit dans le cadre d'un travail universitaire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master, spécialité sciences de gestion option management, encadré par **Mme MAKHLOUF T**, qui porte sur «**l'impact de l'engagement social de l'entreprise dans une démarche RSE sur ses activités de la GRH** », cas de **SONATRACH**.

Ce travail vise à mettre la lumière sur le lien qui existe entre la RSE et les Pratiques de la GRH. A cet effet, nous sollicitons votre attention afin de répondre aux questions ci-dessous, ainsi nous vous informons que les résultat ne feront aucun objet de Publication en l'état mais s'inscrivent dans un cadre d'une recherche académique et ce tout en gardant l'anonymat

Nous vous remercions davantage pour votre collaboration et votre aide qui nous serons précieuse.

Axe I : perceptions de la démarche RSE

- 1.** Comment définissez-vous la notion de la responsabilité sociale des entreprises ?
- 2.** Quelles sont les motivations de l'entreprise dans son engagement sociétal responsable?
- 3.** Quelles sont les enjeux liés à cette stratégie par rapport à SONATRACH, mais aussi par rapport aux autres entreprises ?
- 4.** Quelles sont les techniques dont vous déployez afin d'assurer un engagement social et sociétal?
- 5.** Votre entreprise dispose-t-elle d'une démarche RSE formelle et structurée
- 6.** Est-ce que SONATRACH a une stratégie explicite implicite ?
- 7.** Quels sont les avantages et les inconvénients de cette démarche au sein de votre entreprise ?
- 8.** Quelles sont les difficultés rencontrées dans votre entreprise pour l'application d'une démarche RSE pour passer à l'action ?
- 9.** Votre démarche RSE est-elle basée sur des préoccupations environnementales ? sociétale ? ou sociale ?
- 10.** Faites une évaluation des programmes et techniques faites dans ce cadre ? comment ?

Axe II: la relation entre RSE et les pratiques de la GRH :

- 1.** Jugez vous qu'il ya une relations entre la responsabilité sociale et la Gestion des ressources humaines ? Justifiez votre réponse.
- 2.** Jugez vous qu'une formation soit indispensable dans ce cadre la pour vos employés ?
- 3.** Quels rôles jouent les ressources humaines dans le déploiement de la RSE ?
- 4.** quelles sont les activités de GRH qui sont les plus liées à la démarche RSE ?
- 5.** distinguez-vous une amélioration Par rapport à l'activité de recrutement ?comment
- 6.** Jugez vous qu'il ya des innovations Organisationnelle par rapport a l'introduction des principes de la RSE dans la gestion des activités?
- 7.** Jugez vous qu'une formation soit indispensable dans ce cadre la pour vos employés ?
- 8.** Donnez nous des exemples par rapport a des pratiques responsables qui touche certaine activité de la GRH au sein de votre entreprise ?
- 9.** Faites vous des formations régulières a vos employés ?
- 10.** Mettez vous a disposition des crèches interne pour femme qui allaite au sein de votre organisme ?
- 11.**Est-ce que vous employez des gens a capacités réduites ?
- 12.**La rémunération des femmes et hommes sont t elles égales ou pas ?
- 13.**Quelle es l'activité de la GRH que vous jugez quelle soit le plus affecté par l'introduction des principes de la RSE? expliquez ?

Annexe N° 03 : questionnaire

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un travail universitaire de Master, spécialité management, encadré par **Mme MAKHLOUF T**, qui porte sur « *l'impact de l'engagement social de l'entreprise SONATRACH dans une démarche RSE sur ses activités* »

Ce travail vise à mettre la lumière sur le lien qui existe entre la RSE et les pratiques de la GRH.

A cet effet, nous sollicitons votre attention afin de répondre aux questions ci dessous, ainsi nous vous informons que les résultats ne feront aucun objet de publication en l'état mais s'inscrivent dans un cadre d'une recherche académique.

Nous vous remercions davantage pour votre collaboration et votre aide qui nous seront très précieux.

AXE(I) : Le profil du répondant.

- 1- Genre
- Masculin
 - Féminin

2- Age

- [18-28 ans [
- [28-38 ans [
- [38-49 ans [
- 48 et plus

3- Quelle est votre ancienneté au sein de SONATRACH?

- Moins de 5 ans
- [5-10 ans [
- [10-15 ans
- [15 ans et plus

4- Rattachement au service :.....

AXE(II) : perception de la démarche RSE

1- Etes vous informé que SONATRACH est engagé dans un démarche RSE?

- Oui
- Non

- Si oui, comment avez-vous été informé

.....
.....

2- Trouvez-vous que SONATRACH est engagée dans la démarche RSE?

- Oui
- Non

Si oui, trouvez-vous qu'elle est engagée dans une démarche de la RSE pour :

- Le respect des employée
- Le respect de l'environnement écologique
- La réputation et l'image de l'entreprise
- Le respect de l'éthique des affaires
- Autre (précisez).....
.....
.....

3-SONATRACH dispose-t-elle d'un service totalement dédié a la RSE et au développement durable ?

- Oui
- Non

Si oui, quelles sont les missions du service ?.....
.....

Si non, trouvez-vous qu'il est indispensable ?

• Oui

• Non

4- A votre avis, les enjeux de l'engagement responsable de l'entreprise SONATRACH dans une démarche RSE sont liés a :

• Un développement économique durable

• Une image et une réputation renforcées

• Une gestion plus performante

• Un bon ancrage territorial

• Une organisation qui favorise l'innovation

• Autre (précisez).....
.....

5- les motivations de SONATRACH pour l'engagement RSE sont-elles animées par :

• Une conviction du top management

• Un respect de la réglementation

• Une anticipation

• Un axe de communication

• Autre (précisez).....
.....

6- Votre entreprise a-t-elle mis en place, dans cette perspective RSE :

• Une charte

• Un code de bonne conduite

• Un cahier des charges

• Autres.....
.....

- Trouvez-vous que les outils cité ci-dessus sont indispensables pour promouvoir la RSE :

• Oui

• Non

7- La RSE comporte sept(7) principes liés a la norme ISO 26000, les quels parmi ces principes sont appliquée dans votre entreprise :

• La transparence

• Comportement éthique

• Le respect des intérêts des parties prenantes

• Le respect des droits de l'homme

- Le respect des normes internationales de comportement
- Le respect du principe de l'égalité homme /femme
- Rendre compte de ses impacts

8- Pensez-vous que la stratégie de votre entreprise intègre des objectifs RSE (c'est à dire pas uniquement économiques) ?

- Oui
- Non

-Si oui, comment ?

-Si non, pourquoi ?

.....
.....
.....

9- Depuis l'adoption de cette démarche, avez-vous remarqué des améliorations?

- Oui
- Non

-Si oui, ces améliorations concernent:

- Les pratiques de la GRH
 - Le climat social
 - L'environnement social
 - Autre (précisez).....
-
.....

10- A votre avis les résultats que SONATRACH espère de la démarche RSE sont :

- Adhésion et motivation des employés
 - Amélioration de l'image externe de l'entreprise
 - Respect de l'homme et de l'environnement
 - Autre (précisez).....
-
.....

1- l'intégration des principes RSE à la fonction RH se fait par :

- L'intégration dans les différents domaines de la GRH
- L'intégration à la stratégie globale de l'entreprise
- L'innovation dans les pratiques GRH
- Autres (précisez).....
.....

2- Si toute fois les principes RSE sont intégrés à la pratique de la GRH, les impacts que cela peut avoir sur les ressources humaines de l'entreprise sont :

- Augmenter la performance des ressources humaines
- Renforcer la satisfaction au travail
- l'identification des salariés à l'entreprise
- des engagements en faveur d'une politique volontaire
- Attirer et fidéliser des talents de hauts niveaux
- Autre (précisez).....
.....

3- Avez-vous déjà bénéficié de formations en matière de RSE?

- Oui
- Non

Si oui, quel genre de formation ?

- Sensibilisation sur les bonnes pratiques
- Séances de formation sur les politiques en matière de RSE
- Autre (précisez).....
.....

4- Existe-t-il un comité d'hygiène, de sécurité et condition de travail à SONATRACH?

- Oui
- Non

- Si oui, quelle est sa mission ?.....
.....

5- Dites-nous les procédures mises en œuvre pour assurer un développement professionnel des salariés?

- Plan de gestion de carrière
- Plan de formation
- Programmes de développement des compétences
- Autre (précisez).....

6- Etes-vous satisfait de l'environnement du travail dans lequel vous travaillez?

- Oui
- Non

7- Diriez-vous que vos responsables s'intéressent au bien être des employés?

- Oui
- Non

-Si oui, Expliquez-nous comment?.....

.....

-Si non, trouvez-vous que votre responsable ait fait des efforts dans ce contexte ?

- Oui
- Non

8- Des actions concernant le bien-être au travail en matière d'organisation sont-elles mises en œuvre ?

- Oui
- Non

-parmi les actions ci-dessous, lesquelles

- Rotation des tâches de travail
- Élargissement des tâches de travail
- Enrichissement des tâches de travail

9- SONATRACH a déjà réalisé une enquête de satisfaction auprès des salariés ?

- Oui
- Non
- Si oui, quel était l'objectif?

.....

10- Votre entreprise dispose-t-elle d'intranet pour faciliter la communication avec et entre les salariés ?

- Oui
- Non

11- Etes-vous informés des risques liés à votre travail ?

- Oui
- Non

- Si oui, par quels moyens ?

- Affichages
- Documents ou prospections
- Réunions
- Autre (précisez).....

12- Comment caractérissez-vous le climat social au sein de SONATRACH ?

- Calme
- Plutôt calme
- Tendu
- Autre (précisez).....
.....

13- Depuis l'adoption de cette démarche RSE, le climat social s'est-il amélioré ?

- Tout a fait d'accord
- D'accord
- Pas du tout d'accord
- Dites pourquoi des trois(03).....
.....

14- des mesures visant le respect de l'individu au service d'une bonne productivité sont-elles Engagées :

- coins détentes
 - pauses cafés
 - Autres
-

15- Trouvez-vous que SONATRACH adopte la démarche RSE, améliore les pratiques RH ?

- Oui
 - Non
- Si oui, ces améliorations vont concerner quelles pratiques ?
.....
.....

- Si non, expliquez pourquoi ?
.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration.

résumé

L'objectif de notre recherche permet de traiter la thématique suivante ; « Quel est l'impact de l'engagement social de l'entreprise dans une démarche RSE sur les différentes activités de la GRH », et le but de notre étude est de déterminer dans quelle mesure la démarche RSE pourrait avoir un impact sur les activités de la GRH dans les entreprises. La RSE implique que l'entreprise prenne en compte concernant l'effet de ses activités, l'ensemble de ses parties prenantes; dans notre travail nous nous limitant à montrer s'il y a une influence de la RSE sur la GRH, précisément certaines de ses fonctions ; et cela partant de nos enquêtes faite au sein de SONATRACH, en ayant recours a un questionnaire et entretien direct avec le quelques responsable de l'entreprise ce qui a pu nous éclairer, où nous avons pu constater que l'intégration entre la RSE dans les activité de la GRH au sein de SONATRACH repose sur un ensemble cohérent de pratiques qui respectent les droits fondamentaux de l'être; encouragent le développement des compétences et l'adaptation aux changements; encouragent l'accomplissement des employés et suscitent leur engagement et; favorisent une relation d'emploi durable afin d'assurer un climat social au sein de l'entreprise .

Abstract

The objective of our research makes it possible to deal with the following theme; “What is the impact of the company's social commitment in a CSR (corporate social responsibility) approach on the various HRM (Human Resource Management) activities”, and the aim of our study is to determine to what extent the approach affects HRM activities in the companies.

CSR implies that the company takes into account the effect of its activities, all of its stakeholders; in our work limiting ourselves to showing whether there is an influence of CSR on HRM, precisely some of its functions; and this on the basis of our investigation carried out within SONATRACH, using a survey and direct interview with the few managers of the company which was able to enlighten us, where we were able to observe that the integration between CSR in the HRM activity within SONATRACH is based on a coherent set of practices which respect the fundamental rights of being; encourage skills development and adaptation to change; encourage employee achievement and engage their commitment and; promote a lasting employment relationship in order to ensure a social climate within the company.