

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES DE GESTION
Option : Management des Ressources Humaines

La responsabilité sociale d'entreprise et la gestion des
ressources humaines
Cas de SPA CEVITAL

-Préparé par :

BOUTRID Sadi

MOUSLI Lamine

- Dirigé par :

M^{me}. MEKHLOUF née ADJTOUTAH. T

Promotion Juin 2018

Remerciement

*En premier lieu nous tenons à remercier le *bon Dieu* pour la patience et la santé. Qu'il nous a offertes tout au long de nos études, sa bienveillance ainsi que la volonté de mener à bien ce travail.*

Nous remercions également tous nos enseignants qui nous ont accompagnés durant notre parcours universitaire, pour le savoir qu'ils nous ont transmis, et aussi parce qu'ils nous ont appris à aimer la spécialité MRH.

En termes de ce travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre promotrice M^{me} MAKHLOUF T qui nous a encadrées et conseillée tout au long de la préparation de ce mémoire, nous la remercions pour ses encouragements et tous les efforts qu'elle nous a consacré.

Nous avons le plaisir de remercier l'ensemble du personnel de la DRH de l'entreprise CEVITAL .pour sa contribution à cette expérience durant la période de notre stage, vifs

Remerciement pour Nabile HATRI, Nabil BENAI , le responsable de service formation a Cevital et plus particulièrement au DRH Mr OULARBI Larbi qui nous a accordé un peu de son temps pour une interview très Enrichissante.

Mes profonds remerciements pour les membres du jury qui ont accepté. D'évaluer ce travail. Et puis, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à nos familles, nos amies et a Tous ceux qui ont contribué. La réalisation de ce mémoire et au déroulement de ce stage de Fin de cycle.

Dédicace

La vie sème sur nos chemins divers obstacles à surmonter, mais elle met, également, sur ce dernier plusieurs personnes qui nous aident à le faire. Ainsi, je dédie ce travail à toutes ces personnes sans les quelles ma vie ne serait pas la même.

À mes très chers parents adorés, aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour vous. Rien au monde ne vaut vos efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon épanouissement. Je vous dédie ce travail en témoignage de mon profond amour.

À mes cher frères et sœurs, (youyou et momoh) je vous dédie ce travail avec Tous mes vœux de bonheur et de réussite. Je vous exprime, ainsi, à travers ce Travail mes plus grands sentiments de fraternité et d'amour.

A tous mes amis de l'université et au travail

Puisse Dieu, le tout-puissant, vous préserver à nos côtés et vous accorder santé, longue vie et bonheur.

sadi

Dédicace

La vie sème sur nos chemins divers obstacles à surmonter, mais elle met, également, sur ce dernier plusieurs personnes qui nous aident à le faire. Ainsi, je dédie ce travail à toutes ces personnes sans les quelles ma vie ne serait pas la même.

À mes très chers parents adorés, aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour vous. Rien au monde ne vaut vos efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon épanouissement. Je vous dédie ce travail en témoignage de mon profond amour.

*À mes cher frères et sœur, je vous dédie ce travail avec
Tous mes vœux de bonheur et de réussite. Je vous exprime, ainsi, à travers ce
Travail mes plus grands sentiments de fraternité et d'amour.*

*À ma très chère et exceptionnelle amie ZINA, sans ta précieuse aide, tes conseils et tes encouragements ce travail n'aurait jamais vu le jour. Je te remercie du fond
Du cœur pour ton soutien moral et ta gentillesse sans égal. Que Dieu réunisse nos
Chemins pour un long communes rein et que ce travail soit le témoignage de ma
Reconnaissance et de mon amitié sincère.*

A tous mes amis de l'université

Puisse Dieu, le tout-puissant, vous préserver à nos côtés et vous accorder santé, longue vie et bonheur.

lamime

Liste des tableaux

Tableau N°	Titre	Page
01	Les indicateurs de la RSE	55
02	Une analyse des politiques et pratiques de GRH potentiellement Impliquées dans une démarche RSE	56-57

Liste des abréviations

CNTPP : Centre National des Technologies de Production plus Propres

COPIL : Comité de Pilotage

COVAL : Comité de Validation

DRH : Directeur des Ressources Humaines

DD : Développement Durable

EFS : Etablissement France du Song

EPI : Equipements de Protection Individuelle

GRH: Gestion des Ressources Humaines

GSRH : Gestion Stratégique des Ressources Humaines

ISO: Organisation Internationale de Normalisation

IRSI : l'Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation

IRP : Instances Représentatives du Personnel

LLK : LALLA Khedidja

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OIT : L'Organisation International du Travail

ONU : Organisation des Nations Unies

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

MATE : Ministère de l'Aménagement du territoire et de l'environnement

PFE : performance financière de l'entreprise

PNAE : plan national d'action pour l'environnement

QHSE : Qualité, hygiène, sécurité, environnement

RSE: Responsabilité Sociale des Entreprises

RH: Ressources Humaines

SPA : Société Par Action

SAMHA : Le Service des Archives Médicales et hospitalières des Armées

UE : Union Européen

Liste des figures

Figure N°	Titre	Page
01	Les orientations qui règnent entre la RSE et la PFE	09
02	la répartition des échantillons selon le genre	83
03	La représentation de l'échantillon par catégorie d'âge	83
04	La répartition selon la carrière professionnelle	84
05	L'information sur l'engagement dans la RSE	84
06	Opinion de l'engagement dans la RSE	85
07	Object de l'engagement	85
08	Existence de service dédiée à la RSE	85
09	Le service est indispensable	85
10	Les enjeux de la RSE	86
11	Les motivations RSE	86
12	Mise en place dans la perspective RSE	87
13	La perspective est indispensable	87
14	Les principes RSE appliqué au Cevital	88
15	Intégration des objectifs de la RSE (pas uniquement économique)	88
16	Les améliorations	89
17	Le type d'amélioration après l'adoption RSE	89
18	Les résultats que Cevital espéré de la RSE	89
19	L'intégration des principes de la RSE a la fonction RH	90
20	Les impacts de l'intégration des principes de RSE sur RH	90
21	Formation en matière de RSE	91
22	Genre de formation	91
23	Existence d'un comité d'hygiène, sécurité et condition de travail	92
24	Les procédures pour assurer un développement professionnel des salariés	92
25	La satisfaction de l'environnement de travail	93
26	Le responsable s'intéresse au bien être des employés	93
27	Le responsable était faire des efforts dans ce contexte	93

28	La mise en œuvre des actions pour le bien-être au travail	94
29	Les actions de bien être au travail	94
30	Enquête de satisfaction auprès des salariés	95
31	"Intranet" pour faciliter la communication entre les salariés	95
32	Les informations concernant les risques lié au travail	96
33	Le moyen pour informer les s salariés sur les risques au travail	96
34	Le caractère du climat social au sein de CEVITAL	97
35	Amélioration du climat social après l'adoption de la démarche RSE	97
36	Les mesures visant le respect de l'individu au service	98
37	L'adoption d'une démarche RSE améliore les pratiques des RH	99

SOMMAIRE

Introduction Générale	01
Chapitre (I) : Généralités sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).....	05
Section (01) : Aperçus générales sur la RSE.....	06
Section(02): les avantages et les inconvénients, enjeux de la RSE dans les entreprise.....	20
Chapitre(II) : la relation entre la RSE et la GRH.....	29
Section(01) : la RSE et les activités de la GRH.....	30
Section (02) : la RSE et l'innovation en GRH.....	53
Chapitre (III) : Étude de cas de l'entreprise CEVITAL	66
Section (01) : Présentation de l'organisation d'accueil, et méthodologie de recherche	66
Section (02) : présentation et discussions des résultats de l'étude.....	75
Conclusion générale.....	101

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Introduction

Générale

Introduction Générale

Le management des ressources humaines tend de plus en plus à prendre, dans les discours, la pratique et la recherche, une place centrale. Il devient au cœur des stratégies et de l'efficacité des organisations. Cette montée en importance semble découler de ce qui pourrait tenir lieu de morale de l'histoire. Ce n'est que par l'intermédiaire des ressources humaines que toutes les autres ressources peuvent être utilisées efficacement.

La G.R.H. est un 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 et pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Elle 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.

Les entreprises ont un rôle important à jouer dans la préservation des valeurs par la mise en place d'un programme de responsabilité sociale des entreprises et par son intégration à toutes les pratiques de l'entreprise en général et à la stratégie global en particulier ; la prise en compte de bon fonctionnement de l'environnement interne, de l'aspect social et de bien être des salariés dans l'entreprise constituent la première forme de responsabilité sociale de l'entreprise, il est bien clair qu'aujourd'hui, les entreprises ont pris conscience de la place qu'occupent les ressources humaines dans toutes organisation, car elle constituent son fil conducteur vers la performances, c'est pour cela que la première mission d'une entreprise qui veut jouer sur le terrain du développement durable et de la RSE doit d'abord être responsable vis-à-vis de son environnement interne avant s'intéressé à l'environnement externe, la RSE tend donc à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis des parties prenantes à travers un bon nombre d'outils de GRH, cette dernier doit donc permettre à l'entreprise de répondre à des attentes diverses de la société sur des questions d'éthique et de responsabilité.

De nos jours, on parle de « responsabilité sociale de l'entreprise » et les entreprises développent de plus en plus leur stratégie autour de cette définition la plus admise aujourd'hui de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, la présente comme la transposition des principes du développement durable dans le management des entreprises. Ainsi la norme ISO 26000 la définit comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent »¹.

¹ISO, ISO 26000 : Responsabilité sociétale. En ligne sur : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-socialresponsibility.html> consulté le 20/04/2018.

Introduction Générale

Dans ce sens, la RSE est donc la prise en compte des effets des activités de l'entreprise sur l'environnement naturel et social. Elle signifie essentiellement que l'entreprise aille volontairement au-delà de ses obligations économiques et légales et qu'elle adopte des stratégies de RSE afin de s'adapter aux changements profonds de l'environnement et pour maintenir son avantage concurrentiel. C'est ainsi que la RSE comprend une large palette de thèmes, tels que les conditions de travail, les droits de l'homme, la protection de l'environnement, le climat social, la fiscalité...etc.

Les objectifs les plus souvent affichés par les entreprises qui communiquent a propos de leur comportement social sont : créer des emplois et les conserver, protéger les salariés, assurer une formation continue d'excellence, il y a là l'évidence, une nouvelle façon d'aborder la création de valeur, même si le profit reste au cœur des préoccupations, cette nouvelle sensibilité pourrait à terme consacrer le rôle de la GRH et en faire l'un des fondements d'une entreprise cherchant à adopter un comportement socialement responsable.

Ainsi, une direction des RH et un management socialement responsable se reflètent dans plusieurs pratiques telles que l'amélioration de l'information dans l'entreprise, la prise en compte de la capacité d'insertion professionnelle, la responsabilisation du personnel, l'application du principe d'égalité pour les rémunérations entre hommes femmes, la mobilité, le souci de l'employabilité des salariés et donc leur formation permanente, la diversité des ressources humaines.

De ce fait la relation entre la GRH et la RSE repose sur une conception de la responsabilité sociale qui s'apparente à un moyen utilitaire ou instrumental afin de mettre en valeur la rationalité sociale de l'entreprise. Une telle approche favoriserait l'amélioration de l'image organisationnelle, l'engagement des employés, la rétention du personnel ou une obligation morale d'offrir de saines conditions de travail aux employés. Par ailleurs, pour plusieurs auteurs, la relation entre la GRH et la RSE se rapporte exclusivement au domaine de la santé et de la sécurité au travail ainsi qu'à la prévention de la discrimination au travail. il n'est pas étonnant de constater que les pratiques de GRH qui prétendent supporter une démarche de RSE soient si éclatées.

Comme toutes entreprises de différentes nations, les entreprises algériennes publiques ou privées, grandes, moyennes ou petites, sont soumises à la pression sociale, environnementale, économique, nationale et internationale. Elles doivent donc adopter et mettre en œuvre des stratégies adéquates pour être proactives.

Introduction Générale

En effet, depuis les années 2000, l'Algérie intègre des principes du développement durable dans ses politiques et programmes nationaux. Sa réglementation a été renforcée notamment à travers des lois sectorielles relatives aux normes d'émissions polluantes, à la protection des ressources en eau, des sols, des forêts et visant l'amélioration du cadre de vie des citoyens.

En 2002, l'Algérie a réalisé un plan national d'action pour l'environnement et le développement durable (PNAE-DD). Une nouvelle phase du PNAE-DD est en cours.

Outre le Ministère de l'Aménagement du territoire et de l'environnement (MATE), le pays dispose d'organismes dédiés aux questions environnementales. Au-delà, le gouvernement algérien a ratifié les principaux accords internationaux en vigueur portant sur les enjeux RSE.

Sur le plan Social, 08 conventions fondamentales sont ratifiées à savoir : La convention sur le travail forcé – La convention sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical – La convention sur le droit d'organisation et de négociation collective - La convention sur l'égalité de rémunération - La convention sur l'abolition du travail forcé - La convention concernant la discrimination (emploi et profession), La convention sur l'âge minimum, La convention sur les pires formes de travail des enfants.

Outres les initiatives du gouvernement, celles du privé voient aussi le jour notamment par la plateforme RSE Algérie portée par l'Institut Hawkama El Djazair (Institut Algérien de gouvernance d'entreprise) et l'ORSE (Observatoire français sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises). Cette plateforme RSE Algérienne constituée d'une diversité d'acteurs (entreprises, organisations patronales, associations, universités, pouvoirs publics, etc.)²

Aujourd'hui la RSE gagne de plus en plus de la place dans les entreprises mais certains secteurs sont plus concernés que d'autre par la nécessité d'introduction des principes de développement durable, et en particulier « CEVITAL » qui a été notre cible pour l'étude pratique de ce travail.

L'objectif de ce travail est d'essayer de comprendre en profondeur la réalité de la relation entre la GRH et la RSE, et les perceptions des cadres à l'égard de cette démarche.

Il sera nécessaire de demander : comment la démarche RSE se traduit dans les pratiques de la GRH? Et quelles sont les perceptions des employés vis-à-vis de cette démarche ?

² Hadj Slimane Hind née Kheroua et Mlle BentayebHidayat, « Les fondements de la performance RH et son évaluation par la RSE », Université Abou BakrBelkaid, Tlemcen, P7.

Introduction Générale

Afin de répondre à cette problématique, il faudrait répondre aux questions secondaires suivantes :

- Comment la RSE affecte le développement des ressources humaines ?
- Comment l'intégration de la RSE influencé les employés ?
- comment l'intégration de la RSE améliore-t-elle les pratiques de la GRH au sein de l'entreprise Cevital. ?

Nous nous sommes alors appuyés sur les deux (02) hypothèse suivant :

H₍₁₎ : L'engagement dans la démarche RSE pousse le DRH à s'intéresser plus au bien être des employés au sein de cevital.

H₍₂₎ : Les employés sont influés dès le départ de projet de l'engagement de l'entreprise d'une démarche RSE au sein de cevital.

Ainsi, notre travail est structuré en trois (03) chapitres, la premier porte sur la RSE notamment sur l'émergence, les définitions et les fondements théoriques, les avantages et inconvénients, enjeux de la RSE dans les entreprises. Le deuxième chapitre s'intéresse à la relation entre la RSE et la GRH notamment les activités de la GRH et l'innovation en GRH.

Finalement, le troisième chapitre s'attachera à fournir une présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche suivi pour tester nos hypothèses de départ. La seconde section servira, quant à elle, à l'analyse et à la présentation de la synthèse des résultats de notre enquête de terrain.

Chapitre I:
Généralités sur la
Responsabilité
Sociale des
Entreprises (RSE)

Introduction

La question du rôle de l'entreprise dans la société est une interrogation récurrente. C'est en premier lieu avec l'industrialisation, puis la première mondialisation et enfin l'actuelle globalisation que le rôle social de l'entreprise prend son ampleur et sa pertinence.

Le contexte du 20ème siècle a vu renaître le débat autour de la place de l'entreprise dans la société. En effet, le récent engouement dont bénéficie la notion de RSE, le témoigne de la volonté de redéfinir le rôle sociétal de l'entreprise, ainsi que les devoirs et obligations qui en résultent.

En proie à des attentes, de plus en plus, nombreuses et pressantes des différents acteurs sociaux et à la dénonciation publique, les entreprises sont acculées à devenir responsables et à participer au bien-être commun au-delà de la création de biens matériels. Dans ce sens, celles-ci ne se veulent plus seulement créatrices de richesse matérielle, mais elles doivent, également, jouer un rôle d'acteur dans des domaines jusqu'alors réservés à la sphère publique.

À cet effet, la RSE apparaît comme un outil potentiel susceptible de peser sur les développements futurs du capitalisme international, ainsi qu'une tentative de réponse à la double crise de légitimité de l'entreprise. Pour ce faire, la RSE se donne pour dessein de réconcilier entreprise et citoyen, business et moral, en alliant satisfaction des besoins humains et conservation des ressources naturelles, développement économique et équité sociale, court terme et avenir.

Aujourd'hui, plus que jamais, la littérature sur la responsabilité sociale de l'entreprise est très abondante. C'est la raison pour laquelle l'objectif de ce premier chapitre est d'appréhender le concept de la RSE de manière globale et transversale, afin de tenter d'acquérir une vision d'ensemble sur le phénomène, ainsi, dans la première section, nous évoquerons l'émergence de la RSE, sa définition, ainsi que ses fondements théoriques. La deuxième section, consistera aux avantages et inconvénients, enjeux et le rôle de la RSE dans les entreprises.

Section(01): Aperçus générales sur la RSE

Le thème de la RSE suscite, aujourd'hui, une attention particulière de la part des managers et au sein même des entreprises, auprès des pouvoirs publics et des législateurs, mais également auprès de la communauté académique.

Néanmoins, l'appropriation par les chercheurs du vocabulaire issu de la RSE indique une absence quant à la signification et aux différents aspects couverts par le concept. Toutefois, la revue de la littérature permet de repérer différentes définitions, modèles et approches, voire des théories de la RSE traduisant dans leur majorité la complexité du concept.

Nous proposerons, alors, à travers cette première section de circonscrire le phénomène de la RSE, en mettant l'accent sur l'émergence de la RSE, sa définition, ainsi que ses fondements théoriques.

1.1. L'émergence du concept de la RSE

Malgré le fait que les termes dont on se servait jadis pour désigner la responsabilité sociale étaient différents de ceux d'aujourd'hui, il est possible de suivre les formes de manifestation de la responsabilité sociale à travers les siècles, à partir du temps de l'Athènes classique (500 ans av. J.-C.). Ainsi en Grèce antique, la notion d'héroïsme comprenait certains éléments de la responsabilité sociale. La croyance voulait que ceux qui étaient en position avantageuse, en termes d'argent ou de puissance, doivent se comporter d'une manière socialement responsable. Aujourd'hui le terme grec hêrês (héros) a beaucoup de significations différentes. Bien qu'en Grèce antique ce mot se référait seulement aux guerriers, plus tard, ce titre fut attribué également aux individus qui ont œuvré pour la communauté locale. Il n'y avait aucune règle exacte à suivre afin d'atteindre le statut héroïque. Toutefois, la communauté a su reconnaître l'importance de tels actes, ainsi que l'idée de la responsabilité sociale. Il n'y a pas de doute que l'idée qui se cachait jadis derrière la responsabilité sociale existerait encore pour des milliers d'années. Cette idée mène sans aucun doute vers une société meilleure, et pourquoi pas vers une société à l'image de celle de l'âge d'or d'Athènes antique, comme le relève si bien le professeur Nikos, expert grec dans le domaine de la RSE. Dans cette étude nous n'allons pas nous attarder sur toutes les formes de la responsabilité sociale au cours des siècles, raison pour laquelle nous faisons un saut dans le temps. Préoccupations sociales : logements, assurances sociales, bienfaisance envers les ouvriers et leurs familles³.

³RODIC Ivan, mémoire RSE- le développement d'un cadre européen, Genève, Avril 2007, p9, 10

De même, religieuses ou certains penseurs socialistes avaient imaginé des usines alternatives où la dimension communautaire et la relation au territoire avaient déjà leur place.

Avec le 20^{ème} siècle et la généralisation des lois et de la protection sociale, cet esprit caritatif reflue pour laisser place à des constructions législatives, conventionnelles et institutionnelles très larges. Après la Seconde Guerre Mondiale, l'apparition des firmes multinationales et leur rôle grandissant dans l'économie mondiale va reposer la question des relations entre l'entreprise et la société.

Pourquoi parle-t-on aujourd'hui plus qu'hier de la RSE ? En grande partie parce que la prise de conscience par tous les acteurs de la société des enjeux environnementaux et sociaux, aussi bien locaux que globaux, est récente. Cette prise de conscience a en effet été progressive et se développe à une allure de plus en plus rapide. Une fois sorti de « sa lampe magique » le bon génie n'a plus l'intention d'y retourner, et tous ceux qui ont senti son influence positive soutiennent sa décision.

1.1.1. Les phases de développement

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 société.

Objectif – philanthropie; **Motivation** – moralité; **Stratégie** – ad hoc; **Initiateur** – administrateur; **Initiative** – passive; **Aucun suivi**.

Ce schéma et ceux qui suivent décrivent l'approche de la RSE à chaque période mentionnée sous ces six différents aspects (en gras). Cette évolution historique de l'engagement social est résumée dans l'**Annexe 01**, à consulter pour une meilleure compréhension⁴.

⁴ Idem, p10

Chapitre I : Généralité sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

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 une³ approche ad hoc. 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. Cette approche a conduit à privilégier une vision plus procédurale et à travailler sur le concept de sensibilité sociétale de l'entreprise.

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 ; **Suivi** – soutien et contrôle par des ONG.

* 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 management.

Les différences entre les concepts de performance sociétale, développement durable et citoyenneté d'entreprise sont à présent loin d'être clairement et suffisamment explicités.

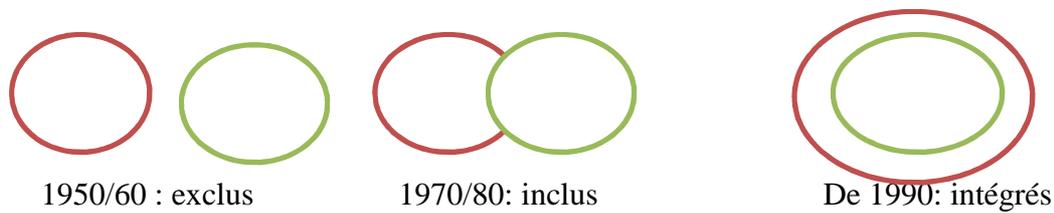
Il existe quand même une acceptation générale que, d'une part, les entreprises doivent assurer leurs tâches à l'égard d'un grand nombre de groupes sociaux, et que d'autre part, elles doivent être aptes à répondre aux attentes sociales qui proviennent de leur entourage⁵.

⁵RODIC Ivan, OP CIT p10, 11.

Chapitre I : Généralité sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

Ci-dessous présente, selon les phases temporelles, les orientations qui règnent entre la RSE (cercle vert) et la PFE (performance financière de l'entreprise – cercle rouge):

La figure01 : les orientations qui règnent entre la RSE et la PFE



Source : RODIC Ivan, mémoire RSE- le développement d'un cadre européen, Genève, Avril 2007, p11

Après avoir placé la RSE dans son contexte historique, nous allons présenter ses définitions principales avant de les mettre en perspective avec le développement de la recherche consacrée à des théories de responsabilité sociale⁶.

1.2. Les Définitions de la RSE

Dans la littérature académique, Gond et Mullenbach-Servayre (2003) soulignent que, depuis 1953, les définitions de la RSE se multiplient et quelquefois s'opposent dans le cadre d'approches qui reposent sur des logiques économiques et sociales différentes, il n'en demeure pas moins que si les définitions proposées sont différentes, elles tendent toutes à souligner le sens du terme responsabilité. Adopter un comportement de responsabilité sociale, c'est aussi répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires (Freeman, 1984). Il s'agit donc de chercher à concilier intérêt économique et intérêt sociaux. En ce sens, le concept de RSE apparaît bien distinct de celui de développement durable⁷.

On trouve plusieurs définitions de la RSE selon les auteurs :

➤ **Bowen H. (1953)**

La responsabilité sociale des entreprises renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre Société.

➤ **Friedman(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 actionnaires⁸.

⁶ RODIC Ivan, op cit. p11

⁷ Peretti Jean Marie, dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, 2001page 191.

⁸ ZOHAIR Laaraf, de la perception de la RSE a la traduction RH : cas des dirigeants des PME 2010, p47

➤ 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.

➤ 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.
- Prend en compte les attentes des parties prenantes
- Respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales.
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Parmi toutes ces définitions, celle de Carroll (1979) reste l'une des plus exploitées avec celle du livre vert de la commission européenne (2001). Pour l'auteur, il existe quatre niveaux de responsabilité, des plus restreintes (économique et légale) aux plus achevées (éthique et discrétionnaire). Ces quatre aspects décrivent les responsabilités variées que l'entreprise doit assumer aux yeux de la société.

La même trame est également présente dans la définition d'Anderson (1986). Pour Frederick (1960), la responsabilité inscrite dans la théorie des droits de propriété est avant tout économique et in fine éthique⁹.

En revanche, Chamberlain (1953), Capra et Spretnak (1984) ont une approche radicale: la responsabilité relève du domaine économique puis de la justice social alors que les aspects légaux ne sont pas évoqués ou jugés inutiles.

Enfin, pour Jones (1980), Wartick et Cochran (1985) et Wood (1991), la responsabilité sociétale ne relève que du domaine de la société. Elle est alors définie par les contrats implicites qui lient l'entreprise à l'ensemble de ses parties prenantes.

⁹Zouhair Laarraf ' , OP CIT p 49.

1.3. Les fondements théoriques de la RSE

Les approches théoriques de la responsabilité sociale des entreprises reposent essentiellement sur les courants contractualistes et sociologiques néo-institutionnalistes. Ceux-ci s'interrogent notamment sur la compatibilité entre la logique marchande et l'objectif de profit maximum qui fondent la rationalité économique de l'entreprise et des préoccupations sociétales comme le développement durable, l'équité intergénérationnelle, l'intérêt général qui sont des finalités apparaissant à priori étrangères, voire contraires aux logiques entrepreneuriales¹⁰.

En d'autres termes, l'exercice de la responsabilité sociétale de l'entreprise est-elle une impossible synthèse entre les exigences collectives à long terme et les attentes privées à court terme ?

Les fondements théoriques oscillent entre deux pôles opposés. D'un côté, les théories néo-classiques, qui reposent sur l'efficacité des marchés, refusent toute idée de responsabilité sociale de l'entreprise autre que celle de faire du profit pour ses actionnaires (M. Friedman) et considèrent toute autre finalité comme étant subversive. De l'autre, les théories qui mobilisent un principe téléologique et affirment qu'il existe une responsabilité morale des décideurs à l'égard des générations futures et d'un grand nombre de problèmes sociétaux. Parmi les théories qui affirment la plus ou moins grande convergence entre intérêt de l'entreprise et intérêt de la société, on peut distinguer trois courants:

-Selon Gond et Mullenbach- Servary (2004), les modèles de responsabilité sociétale les plus récents rendent difficilement compte de la construction dynamique de la RSE et comportent un ensemble de limites que les théories de l'apprentissage organisationnel pourraient aider à surmonter. le courant Business Ethics ou courant moraliste-éthique qui considère que l'entreprise doit agir de manière socialement responsable parce qu'il est de son devoir moral de le faire ; il attribue à la firme un statut d'agent moral, capable de distinguer le bien et le mal, par analogie avec une personne humaine ; c'est une approche moraliste et normative.

-le courant Business and Society ou courant contractuel-sociétal qui estime qu'il n'existe pas de cloison étanche entre l'entreprise et la société et que les deux sont en interrelation, elles se structurent mutuellement par le biais de leurs interactions constantes.

¹⁰Michel CAPRON « L'ECONOMIE ETHIQUE PRIVEE : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation 2003 P 11.

Chapitre I : Généralité sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

L'entreprise est encadrée dans la société ; elle entretient avec elle des relations qui ne sont pas exclusivement marchandes ; il en résulte un contrat social entre l'entreprise et la société, d'où découle un contrôle social de la part de la société qui peut toujours sanctionner une entreprise désobéissante . Les finalités de l'entreprise sont à l'intersection de la logique économique et de la logique sociale.

-le courant du Social Issue Management ou courant utilitaire-stratégique qui propose¹¹ de fournir aux gestionnaires des outils pour améliorer la performance des entreprises, en tenant compte des attentes exprimées par différents acteurs de la société. Ce courant offre une nouvelle approche de l'environnement qui n'est plus seulement économique, mais aussi socio-politique : il élargit le champ des acteurs et l'horizon des décisions et restaure la complexité du management mais ne change pas fondamentalement de paradigme.

En fait ces trois courants ne sont pas opposés et se confortent même mutuellement ils partagent l'idée que l'activité de l'entreprise doit s'inscrire dans le cadre de l'intérêt général et que ce qui est bon pour l'entreprise est également bon pour la société.

Néanmoins, la seule approche moraliste-éthique n'est pas suffisante pour éclairer le comportement stratégique des entreprises dans le domaine social car elle ne permet pas de comprendre les motivations du comportement des entreprises. On peut considérer que l'instrumentalisation de la sphère de l'éthique s'inscrit dans l'économisation de l'éthique qui confond le bien et l'utile¹²

On peut faire de la responsabilité sociale de l'entreprise une double lecture théorique : l'une, issue des théories politico-contractuelles de la firme, basée sur une approche économique, rationnelle et libérale de l'organisation, nœud de contrats et lieu de conflits entre les acteurs, et l'autre, utilisant le prisme des théories sociologiques néo-institutionnelles pour éclairer les stratégies d'image et de légitimation.

Les théories économiques néo-classiques de la firme vont du rejet d'un tel lien à la justification de son intégration dans les décisions, notamment avec la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes et la théorie de la dépendance à l'égard des ressources.

¹¹Michel CAPRON, op.cit., P 11,12.

¹²Laarraf Zouhair , OP CIT p 50.

1.3.1. L'approche néo-classique

Pour Milton Friedman et les économistes de l'école de Chicago, la responsabilité sociétale de l'entreprise, au-delà de ses responsabilités pénales, ne s'exerce que par les seules décisions destinées à améliorer la rentabilité pour les actionnaires. C'est l'efficacité du marché qui assure la meilleure allocation des ressources et si ceux-ci s'avèrent inefficaces, il revient à l'Etat d'en corriger les conséquences par des incitations directes ou indirectes.

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. De nombreuses études empiriques ont cherché à établir ce lien, mais aucun consensus n'a pu, jusqu'à ce jour, être dégagé : sur 51 études s'étalant sur 25 ans, 20 ont montré une corrélation négative, 22 une corrélation positive et 9 sont restées sans conclusion. Si les nombreuses incohérences méthodologiques peuvent expliquer l'absence de démonstration, l'interrogation porte également sur les possibilités de « mesurer » la performance sociétale.

Faute de pouvoir le faire, les préconisations managériales affirment que l'engagement sociétal est indispensable à l'intégration de perspectives à long terme, à l'amélioration de la productivité du capital intellectuel et à la prise en compte de risques latents ; il est présenté comme une condition incontournable d'une rentabilité durable.

Les dirigeants doivent donc intégrer les attentes des parties prenantes comme des contraintes et adopter des stratégies intégrant le développement durable dans la mesure où cela crée un avantage financier ; à l'inverse, si de telles stratégies sont plus coûteuses à long terme, elles doivent être écartées¹³.

1.3.2. La théorie de l'agence

La relation d'agence constitue une clé explicative pour les relations dirigeants-actionnaires¹¹ dans l'analyse de la gouvernance des entreprises¹². Cette relation est définie par un contrat entre un mandant (le principal) qui délègue à un mandataire (l'agent) le pouvoir de prendre, à sa place, un certain nombre de décisions. Or, il peut y avoir conflits d'intérêt et divergences d'appréciation du risque entre le principal et l'agent. Ces contrats qui sont nécessairement incomplets vont permettre, dans un contexte d'asymétrie d'informations,

¹³Michel CAPRON op cit P 12, 13.

des stratégies d'opportunisme ou de dédouanement. Diverses mesures d'incitations vont être destinées à réduire les divergences entre agent et principal. Dans ce cadre théorique, l'information diffusée joue un rôle déterminant entre les acteurs.

La relation d'agence peut être élargie à l'ensemble des parties prenantes avec lesquels l'entreprise entretient des transactions. La responsabilité de l'entreprise repose sur ses dirigeants (ou managers) qui sont des agents en relations contractuelles explicites ou implicites avec plusieurs catégories d'acteurs : actionnaires, créanciers, mais aussi salariés, clients et consommateurs, fournisseurs, collectivités, ONG... Il leur revient donc de gérer les diverses attentes de façon équilibrée, c'est-à-dire de manière qu'aucune partie ne soit tentée de quitter le système de « coalition », ce qui pourrait nuire à la pérennité de l'entreprise.

Un contrat social implicite sert de cadre à la diffusion d'informations, à la consultation des parties prenantes. Les acteurs représentant les parties prenantes vont alors exercer un rôle de surveillance afin d'éviter les communications mensongères et de veiller à ce que les stratégies sociétales ne soient pas un simple dédouanement des dirigeants. 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.

1.3.3. La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes (stakeholders) est aujourd'hui la théorie la plus fréquemment mobilisée, autant par les chercheurs que par les acteurs dans les entreprises. Elle inscrit l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les actionnaires (shareholders), mais des acteurs intéressés ou concernés par les activités¹⁴.

Et les décisions de l'entreprise. Elle présente l'entreprise comme une constellation d'intérêts coopératifs ou concurrents. La traduction de " stakeholders " par parties prenantes n'est pas unanimement reconnue, certains préfèrent parler de parties intéressées ou de porteurs d'enjeux. Quelle que soit la traduction, les définitions données par les différents auteurs sont plus ou moins larges et donc plus ou moins opératoires. A côté de la définition de Freeman, très extensive, celle de Clarkson n'intègre que les groupes ou les personnes qui supportent, volontairement ou involontairement, un risque du fait de l'entreprise.

¹⁴Michel CAPRON op cit P 12, 13

Bien que le concept de partie prenante soit vague et ambigu, cette théorie est utilisée pour définir et donner du sens au concept de responsabilité sociétale : la responsabilité envers la société devient la responsabilité envers les parties prenantes. On peut distinguer trois approches de cette théorie : une approche descriptive, une approche instrumentale et une approche normative. Les approches descriptive et instrumentale reposent sur une vision contractualiste de la relation entreprise-parties prenantes. Elles décrivent la nature des relations entre la firme et ses parties prenantes et l'intérêt pour l'entreprise à mettre en œuvre des réponses adaptées à leurs attentes. L'approche normative de la théorie transforme les observations en préconisations pour un comportement plus juste.

Les diverses typologies des parties prenantes aident à mieux cerner le concept. Parmi les plus connues, on peut citer :

- les parties prenantes primaires impliquées directement dans le processus économique et ayant un contrat explicite avec la firme : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs... et les parties prenantes secondaires, ayant des relations volontaires ou non avec la firme, dans le cadre d'un contrat implicite ou moral : associations de riverains, collectivités territoriales, ONG... ; -les parties prenantes internes ou externes ; - les acteurs, les fournisseurs de ressources ou parties dépendant de la firme.

Dans son approche normative, la théorie spécifie les obligations morales de la firme à l'égard des parties prenantes.

La performance sociale d'entreprise est appréhendée comme le résultat du management des responsabilités spécifiques à l'égard des questions et groupes de parties prenantes pertinents¹⁵. Dès que l'entreprise et ses dirigeants reconnaissent l'existence et la légitimité de plusieurs groupes de parties prenantes, les dirigeants doivent faire entrer les attentes de ces groupes dans le domaine des principes moraux que doit suivre l'entreprise.

L'analyse éthique des décisions de l'entreprise devient une partie du processus de décision au même titre que les critères de rentabilité d'investissement ou l'évaluation des risques.

La théorie des parties prenantes n'est donc pas exempte d'une vision normative et éthique mais elle cherche à y intégrer des objectifs économiques : elle affirme que les contrats de coopération instaurent la confiance entre la firme et ses parties prenantes et procurent un avantage compétitif à l'entreprise. On peut alors se demander si la prise en compte des attentes des parties prenantes n'est pas plutôt le fruit de règles de management traditionnelles que le résultat d'un processus délibératif intégrant des principes moraux.

¹⁵Michel CAPRON op cit P 13, 14

Chapitre I : Généralité sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

En dépit de son omniprésence dans toute la littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises, cette théorie reste ambiguë quant à ses fondements théoriques et présente un certain nombre de limites. D'une part, elle s'inscrit dans une représentation relationnelle de l'organisation basée sur des contrats justes qui supposent que les conflits d'intérêt peuvent se résoudre en assurant une maximisation des intérêts de chaque groupe. D'autre part, il serait illusoire d'envisager une prise en compte exhaustive de l'ensemble des parties prenantes potentielles. La rationalité des dirigeants est forcément limitée par l'urgence des problèmes, par les pressions et par les systèmes d'informations dont ils disposent ou qu'ils ont décidé de mettre en place. L'influence des parties prenantes dépend donc de la perception des dirigeants et de la hiérarchie qu'ils établissent entre les différentes attentes, notamment lorsque celles-ci sont contradictoires. Ils seront plus portés à mettre en scène (enact) et choisir les acteurs

les plus influents pour la définition de leur stratégie qu'à s'engager dans un véritable processus de dialogue et de coopération.

La théorie des parties prenantes construit une représentation réductrice de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Qu'en est-il des parties prenantes muettes (faune, flore), des tiers absents (générations futures, victimes potentielles...) ? Qu'en est-il des valeurs ou des intérêts des parties trop faibles pour être représentées ? Peut-on réduire l'intérêt général à la somme des intérêts de chaque groupe de parties prenantes ?

Si la théorie des parties prenantes apparaît séduisante pour la conduite stratégique de firmes préoccupées par la gestion de leur environnement socio-politique, elle ne peut pas s'appliquer à la dimension globale d'un développement planétaire durable pour deux raisons fondamentales. D'une part, on sait depuis Condorcet que la somme des préférences particulières ne fonde pas une préférence collective, sauf à s'en remettre à une conception purement utilitariste,¹⁶ la somme des intérêts des firmes, à supposer qu'ils soient convergents, ne peut correspondre à un intérêt général entendu comme intérêt de la société, distinct de l'intérêt de chacun de ses membres. La définition de cet intérêt général ne peut être dévolue qu'à la puissance publique, celle-ci ayant précisément pour charge de transcender les intérêts particuliers et de poursuivre des fins collectives qui s'imposent à tous.

D'autre part, la théorie des parties prenantes considère qu'un équilibre coopératif est atteint quand aucun groupe de parties prenantes ne peut accroître sa propre utilité sans risquer une perte d'utilité supérieure entraînée par le retrait d'un autre groupe de la coalition .

¹⁶Michel CAPRON op cit P 14, 15

Cette norme qui fait fi des parties prenantes muettes ou absentes ne peut donc constituer la référence d'une responsabilité d'entreprise dans le cadre de l'acception courante du développement durable.

Il faut alors se tourner vers une autre approche théorique susceptible de concevoir au niveau global ce qui constitue les biens publics mondiaux, biens essentiels permettant d'assurer la survie et la reproduction des sociétés humaines, au niveau collectif, la gestion des déchets qui apparaît indiscutablement comme la condition d'existence et de pérennité de biens communs : garder des espaces propres, ne pas vivre sur des tas d'ordures, éviter la prolifération de maladies, léguer un environnement vivable aux générations futures, en bref assurer les conditions décentes de survie des groupes humains.

On peut donc concevoir une responsabilité globale de l'entreprise qui prendrait en compte les contributions ou les atteintes à la production et à la préservation de biens publics globaux. Cependant les théories des organisations focalisent généralement leurs analyses sur le comportement des entreprises et de leurs acteurs en vue d'atteindre leurs objectifs spécifiques.

1.3.4. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources

Cette théorie fait dépendre l'entreprise de son environnement et affirme que sa pérennité dépend de son aptitude à gérer des demandes de groupes différents, en particulier ceux dont les ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie. Dans ce cadre, les actions et les résultats.

De l'entreprise sont jugés « acceptables » et ses performances sont appréciées à l'aune des critères posés par des acteurs externes. La vulnérabilité d'une organisation vient de son besoin en ressources qui sont contrôlées par son environnement. Si des groupes fournisseurs de ressources critiques se retirent du jeu, ils mettent la survie de l'organisation en danger. Ces ressources¹⁴ concernent non seulement le capital financier mais aussi les ressources humaines (attractivité pour des salariés compétents) ou les clients (risque de boycott des consommateurs).

Cette situation implique donc un management qui reconnaisse et identifie les groupes sociaux dont l'organisation dépend, ajuste ses actions à leurs demandes, gère les contre-pouvoirs et tente de les influencer afin de réduire les incertitudes. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources inscrit la prise en compte des attentes de certaines parties prenantes dans le cadre des finalités économiques traditionnelles de l'entreprise. Les entreprises s'engagent dans la responsabilité sociétale lorsqu'elles sont contraintes de l'assumer pour des raisons d'opportunisme ou pour ne pas supporter des régulations plus contraignantes ou plus coûteuses.

Cependant, l'aspect souvent contradictoire des demandes sociétales donne une certaine marge de manœuvre aux dirigeants et entraîne la nécessité de manipuler, éventuellement par des rituels et des symboles, les groupes qui constituent des contraintes. La légitimité sociale, concept au cœur des théories institutionnelles, devient une ressource stratégique, fondée sur les jugements des parties prenantes et dont dépend l'organisation pour sa survie. Les entreprises requièrent un consensus de la société au sein de laquelle elles évoluent et notamment auprès des groupes qui leur fournissent des ressources clés.

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources intègre, dans le cadre économique, cette dimension symbolique et sociologique : la légitimité. Cependant le paradigme politico-contractuel s'avère insuffisant pour comprendre les pratiques de management de la responsabilité sociétale, ses dispositifs de communication et d'évaluation ; il faut donc avoir recours à l'apport des théories sociologiques de l'organisation qui permet une autre lecture de la légitimité.

1.3.5. Les théories néo-institutionnelles de la légitimité :

L'ensemble de cette approche repose sur une représentation de l'organisation qui est totalement insérée dans la société, dans ses valeurs et sa culture. Les parties prenantes sont en fait mises en scène et définies par l'importance que leur donnent les dirigeants. Par exemple, l'établissement, pour une entreprise dont l'activité est polluante, d'un partenariat sans concession, avec une ONG défenseur de l'environnement, construit l'image de sa responsabilité et lui donne un sens ; or cette représentation se fait en fonction du capital confiance accordée par les médias et le public, aux ONG en matière d'environnement et du lien symbolique de légitimité qui lui est conféré.

La légitimité naît au sein d'un environnement institutionnalisé, c'est-à-dire un environnement¹⁷ qui impose des exigences sociales et culturelles incitant les entreprises à jouer un rôle déterminé et à maintenir certaines apparences extérieures. L'entreprise doit apprendre à paraître selon les critères convenus et ressembler à une organisation rationnelle.

La légitimité est l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales.

L'institutionnalisation n'exerce pas une pression visible ; c'est un processus d'actions répétées et d'habitudes qui traduisent des conceptions partagées et qui semblent naturelles ; dans

¹⁷Michel CAPRON op cit P 15, 16

ce contexte, un comportement socialement responsable et une éthique minimale ne peuvent se réduire à une stratégie rationnelle pour un résultat financier, mais existent parce qu'il serait impensable de faire autrement.

Dans un environnement institutionnalisé, les organisations légitimes obtiennent un soutien indépendamment de leur valeur intrinsèque, sans évaluation précise : lorsque l'organisation a appris à paraître selon les critères convenus, ses activités réelles peuvent être différentes des apparences, surtout s'il est difficile d'en mesurer les résultats. La fréquence de l'emploi des termes « transparence », « engagement », « développement durable » dans les discours managériaux peut être interprétée comme la volonté de présenter une image de conformité aux valeurs dominantes¹⁸.

1.3.6. La théorie du contrat social

Cette théorie trouve son fondement dans le courant « Business and Society », qui s'intéresse à l'étude des interactions entre l'entreprise et son environnement social. Elle se base, ainsi, sur l'existence d'un contrat social entre l'entreprise et la société.

En effet, Donaldson et Dunfee ont cherché l'existence d'un contrat tacite entre l'entreprise et son environnement et qui traduit la volonté générale du corps social. L'entreprise dans ce cas est substituée à l'État pour expliquer le droit que la société lui confère afin d'utiliser ses ressources. Keith et Davis, quant à eux, à¹³ travers la notion de loi de fer de la responsabilité montrent plutôt le caractère obligatoire du contrat entre l'entreprise et la société, et qui s'impose du fait d'un jeu de pouvoir entre les deux.

En effet, la société accorde un certain pouvoir pour l'entreprise en contrepartie de ses services, mais il découle de ce transfert de pouvoir un engagement et une responsabilité que l'entreprise doit assumer. En outre, la RSE dans ce cas est directement liée à l'existence d'un contrat social entre l'entreprise et la société, où l'entreprise doit remplir des fonctions que lui assigne la société, sous peine de perdre sa légitimité et de se voir retirer le pouvoir dont elle dispose. Notons que ces différentes évolutions des fondements théoriques restent pour l'instant des voies de recherche, et des pistes à explorer.

Néanmoins, chacune d'entre elles reste cohérente avec les fondements théoriques classiques de la RSE¹⁹.

¹⁸Michel CAPRON op cit P 16, 17 ; P 18.

¹⁹<http://www.orse.org>.

Section (02) : Les avantages et inconvénients enjeux de la RSE dans les entreprises

Il est important de faire ressortir la valeur ajoutée ou l'apport de la RSE pour toute entreprise qui s'engage dans une démarche de développement durable. La RSE contribue d'une part en enjeux en terme de normalisation. L'engagement dans une démarche de RSE est un engagement philosophique et levier actif sur les différents enjeux de l'entreprise s'efforce de répondre pour assurer sa pérennité, à travers ce sens nous exposerons les divers enjeux, ainsi que certains avantages et inconvénients qui permettent de développer les réponses qui impliquent toutes les parties prenantes de l'entreprise afin de gérer d'une manière efficace les risques éventuels.

2.1. Les avantages et inconvénients de la responsabilité sociale des entreprises

Après notre étude et aperçu historique de la RSE, l'intégration de cette démarche l'affecte à travers ces dimensions soit d'une manière positive ou négative :

2.1.1. Les avantages

➤ Une prévision et une gestion améliorées d'un éventail toujours plus grand de risques

Une gestion efficace des risques sociaux, environnementaux, juridiques, économiques, dans un marché de plus en plus complexe, avec une surveillance plus étroite et l'examen minutieux des activités de l'entreprise par les parties prenantes, peut améliorer la sécurité de l'approvisionnement et la stabilité des marchés. La prise en compte des intérêts des parties préoccupées par l'incidence d'une entreprise constitue une façon de prévoir et de gérer le risque.

➤ Une meilleure gestion de la réputation

Les organisations qui connaissent un bon rendement au chapitre de la RSE peuvent se bâtir une réputation, alors qu'une piètre performance à cet égard risque, lorsqu'elle est exposée au grand jour, de réduire leur valeur et celle de leurs marques.

Cela est particulièrement important pour les organisations dont les marques de détail ont une grande valeur et sur lesquelles les médias, les activités et les consommateurs exercent souvent une pression.

La réputation, ou le capital marqué, repose sur des valeurs telles que la confiance, la crédibilité, la fiabilité, la qualité et la constance. Même dans le cas des entreprises qui ne sont pas directement exposées au marché de détail par des marques, leur réputation, bonne ou mauvaise, relativement aux²⁰ questions de RSE en tant que partenaires de la chaîne d'approvisionnement,

²⁰<http://www.orse.org>.

peut faire la différence entre une occasion d'affaire réussie et une montée pénible pour atteindre la respectabilité.

➤ **Une plus grande facilité à recruter, à former et à garder le personnel**

Elle peut être la conséquence directe de la fierté suscitée par les produits et les pratiques de l'entreprise ou de la mise en place de meilleures pratiques sur le plan des ressources humaines, comme des politiques favorables à la famille. Elle peut aussi découler indirectement de programmes et d'activités qui améliorent le moral et la loyauté des employés. Ces derniers se font les champions d'une entreprise pour laquelle ils sont fiers de travailler.

➤ **Une amélioration de la compétitivité et du positionnement sur le marché**

Elle peut se produire grâce à la différenciation et à l'innovation aux chapitres de l'organisation, des processus et des produits. De bonnes pratiques de RSE peuvent aussi faciliter l'accès à de nouveaux marchés.

➤ **Une efficacité opérationnelle et des économies accrues**

Elles résultent, en particulier, d'améliorations apportées à l'efficacité qui ont été repérées grâce à une approche systématique de la gestion qui vise notamment le perfectionnement constant. Ainsi, en évaluant les aspects environnementaux et énergétiques d'un procédé, on peut découvrir des occasions de transformer des flux de déchets en sources de revenus et de réduire la consommation globale d'énergie.

➤ **Une capacité accrue d'attirer et d'établir des relations efficaces et efficaces avec les maillons de la chaîne d'approvisionnement**

Les entreprises aux vues similaires peuvent établir des relations d'affaires à long terme qui s'avèrent profitables. Les grandes sociétés peuvent inciter des entreprises plus petites avec qui elles font affaire à instaurer une approche de la RSE. Par exemple, certains grands constructeurs d'automobiles insistent pour que leurs fournisseurs possèdent une certification attestant leur respect de normes relatives aux systèmes de gestion environnementale. De même, de gros²¹ détaillants de l'industrie du vêtement exigent que leurs fournisseurs se conforment aux codes et aux normes du travail.

²¹ <http://www.orse.org>.

➤ **Une meilleure capacité d'adaptation aux changements**

Une entreprise qui, grâce à des échanges constants avec les parties prenantes, se tient au courant de l'évolution des choses se trouve mieux placée pour prévoir les changements susceptibles de survenir sur les plans réglementaire, économique, social ou environnemental et pour réagir.

➤ **Un soutien plus fort de la société à des interventions dans la collectivité**

Une meilleure compréhension de l'entreprise, de ses objectifs et de ses activités par les citoyens et les parties prenantes se traduit par des relations plus fructueuses. Ce phénomène peut alors engendrer des alliances plus fortes et plus durables avec le public, le secteur privé et la société civile.

➤ **Un accès aux capitaux**

Les institutions financières tiennent de plus en plus compte de critères sociaux et environnementaux lors de l'évaluation des projets. Quand il s'agit de décider où placer leur argent, les investisseurs cherchent les indices d'une gestion efficace de la RSE.

➤ **De meilleures relations avec les organismes de réglementation**

Certaines administrations gouvernementales appliquent des processus d'approbation plus rapides au niveau des entreprises qui ont mené des activités sociales et environnementales qui vont au-delà des exigences de la réglementation.

À la lumière de ce qui précède, les entreprises commencent à s'apercevoir que leur réputation est intimement liée à la manière dont elles tiennent compte des effets de leurs activités sur leurs interlocuteurs. Par conséquent, la réputation est, pour l'entreprise, un actif inestimable, quoi qu'intangible en grande partie, qui, comme tout autre actif, doit être géré avec prudence.

Les entreprises qui mettent en place une approche de la RSE ne le font pas, généralement, que pour des raisons économiques. Souvent, elles sont incitées à tenir compte de leurs responsabilités en raison de principes moraux, parce qu'elles croient que c'est la bonne chose à faire ou parce qu'elles se soucient du bien-être des générations actuelles et futures²².

²² <http://www.orse.org>.

2.1.2. Les inconvénients

La mise en œuvre de la RSE mené à s'interroger sur différentes questions de fond :

➤ **Au niveau de la communication :**

Les entreprises peuvent être tentées d'adopter une stratégie de communication superficielle et dans ce cas ne pas traiter les risques en profondeur, une communication sans structuration préalable des informations peut discréditer l'entreprise ;

➤ **Au niveau juridique et éthique :** La complexité du droit est une difficulté

➤ **Au niveau macroéconomique et financière :**

La mise en œuvre de programme transversaux dans l'ensemble des entreprises nécessite l'application de normes qui touchent à la structure de droit, à la comptabilité nationale, à la finance, au marché peuvent s'avérer complexe et ne dépendant pas exclusivement de l'entreprise.

➤ **Au niveau management :**

Généralement les visions, les responsabilités et les actions entre les qualitatifs, les responsables de la ville réglementaire, les responsables en environnements, les juristes et autres son fragmentés, ce qui entraîne la complexité d'organiser ce type de programme et suppose une coordination entre les parties.

➤ **Au niveau des risques :**

La perception de l'environnement et des risques peut être entravée le biais cognitifs, le biais culturel et autres²³.

2.2. 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:

2.2.1. 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 consommateurs²⁴.

²³ Fauconnet, C, op.cit., p39

²⁴ Bergeron, P, La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications, Édition Gaëtan Morin, Paris, 2006 p.839.

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 société²⁵.

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 accélérer²⁶.

De plus, il est important de souligner que les exigences de la RSE peuvent se transformer en directives ou en réglementations²⁷. 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.

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.

2.2.2. 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.

²⁵Torrès. O, Les PME, Édition Dominos Flammarion, Paris, 1999, p. 71.

²⁶Igalens. J et Joras. M, La RSE : Comprendre, rédiger le rapport annuel, Éditions Organisation, Paris, 2002, p.14.

²⁷Ferone. G, « Origines et enjeux de la notation sociale et environnementale », in Problèmes économiques, n°2863, Paris, 2004, pp. 53-56.

Chapitre I : Généralité sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

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'entreprise²⁸. 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 de dans des activités nouvelles ou réorientées²⁹.

Il s'agit, de se positionner sur des marchés porteurs, notamment en matières 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 continue³⁰.

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 entreprise³¹.

²⁸Laville. E, L'entreprise verte, Édition Village Mondial, Paris, 2002, p. 131.

²⁹La franchise CUB INK, « Commerce éthique : un potentiel énorme, dans La tribune des entrepreneurs », n°5, juin 2007, pp. 74-75.

³⁰Fauconnet. C - Mémoire de master, Les Petites et Moyennes Entreprises face à leur responsabilité sociétale Université lumière Lyon 2, 2007, p.38.

³¹Ferone. G et al, Ce que développement durable veut dire : Comprendre, comment faire, prendre du recul Éditions Organisation, Paris, 2003, p.124.

2.2.3. Les enjeux de la RSE liés aux ressources humaines

De nos jours, il est de plus en plus complexe pour une entreprise de recruter et de fidéliser les salariés, car le montant des salaires et les responsabilités ne sont plus des arguments suffisants. Dans certains secteurs le marché de l'emploi est inflexible et des départs massifs à la retraite s'annoncent. C'est dans ce contexte, que le recrutement et la fidélisation des meilleurs éléments représentent un enjeu crucial pour toute entreprise.

Aujourd'hui, il semble beaucoup plus facile de mobiliser les individus autour du respect de l'environnement, du souci des générations futures et du contrat social qu'avec des objectifs économiques³².

À cet effet, la RSE dans une entreprise peut être un facteur de différenciation pour une personne en recherche d'emploi. Le recrutement peut être, ainsi, facilité, dans la mesure où, les valeurs sociales et environnementales respectées par l'entreprise deviennent un critère déterminant pour le choix d'un employeur.

Lorsqu'une entreprise s'engage dans la RSE, les salariés y adhèrent également, ils se sentent utiles, ce qui représente un important élément de motivation. En effet, si les politiques et actions de la RSE sont bien diffusées au sein de l'entreprise, elles constitueront un facteur d'identification et renforceront la fierté d'appartenance des salariés³³. Ceci entraînera, dès lors, un renforcement de la culture de l'entreprise engendrant, ainsi, un climat de confiance en son sein, qui suscitera des aboutissements positifs sur l'engagement et la loyauté du personnel et développera, par conséquent, l'efficacité globale de l'entité.

En outre, une démarche RSE peut renforcer encore davantage le dialogue entre les dirigeants et leurs collaborateurs. En effet, une plus grande transparence est exigée au sein de l'entreprise lors de sa mise en place d'une stratégie de responsabilité sociale. Ainsi, un dirigeant responsable doit permettre, à titre d'exemple, à ses salariés de s'exprimer sur l'organisation du travail, de participer aux décisions concernant les conditions de travail...etc. De cette manière, les salariés se sentent considérés, ce qui limitera l'apparition de conflits sociaux³⁴.

³² De Perthuis. C, La génération future a-t-elle un avenir?, Édition Belin, Paris, 2003, p. 83.

³³ Jounot. A, 100 questions pour comprendre et agir : RSE et développement durable, Édition AFNOR, Paris, 2010, p. 16.

³⁴ Lassalle Saint-Jean. C et al, La société, une affaire d'entreprise? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives, Éditions Organisation, Paris, 2007, p. 104.

Chapitre I : Généralité sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

De plus, la réorganisation de l'entreprise, qui est souvent liée à la mise en place de la RSE, contribue à améliorer les conditions de travail pour l'ensemble du personnel et également à réévaluer les règles de sécurité appliquées en son sein.

À cet égard, si les entreprises améliorent l'environnement dans lequel elles évoluent, il en résulte une plus grande prospérité à long terme. Les programmes de qualité de vie au travail permettront aux employés de travailler dans un milieu plus agréable, ce qui augmenterait leur productivité, tout en réduisant le taux de renouvellement et d'absentéisme dans l'entreprise.

En outre, porter une attention particulière à la satisfaction des salariés de l'entreprise permet de réduire le risque social et de stimuler leurs productivités.

Pareillement, la mobilisation du personnel autour des valeurs sociales et environnementales partagées contribue à une plus forte implication au projet de l'entreprise

Conclusion

Même si son développement n'est pas nouveau (depuis plus de 50 ans), la RSE n'a jamais été populaire, le phénomène a pris de l'importance au fil des années et occupe aujourd'hui sa place au cœur de la stratégie de l'entreprise

Différentes définitions de la notion RSE se sont succédés gardant globalement en commun l'idée de la RSE réfère à l'obligation d'une entreprise envers la société ou plus spécifiquement envers les parties prenantes de cette entreprise, c'est-à-dire. ce qui sont affectés par la politique et les pratiques de cette dernière, même c'est un consensus existe sur le fait que la RSE est concerné par les obligations sociales des entreprises, il y a peu de certitude sur la nature et la portée de ces obligations.

Pour mettre en œuvre une démarche RSE dans une entreprise, il suffit de mettre en œuvre des actions qui prends en compte les exigences du principe de développement durable.

A travers ce chapitre, nous avons constaté que la Responsabilité Sociale des Entreprises consiste à gérer les entreprises pour augmenter l'efficacité de l'entreprise, la RSE doit s'intégrer a la stratégie globale de l'entreprise et mettre une mise en œuvre dans toutes ses activités.

Chapitre II : La
relation entre la
RSE et la GRH

Introduction

La RSE est l'affaire de tous et la participation de tous est nécessaire pour préserver les valeurs environnementales, sociales et économiques. Les entreprises ont un rôle important à jouer dans la préservation de ces valeurs par la mise en place de programmes de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et par son intégration à toutes les pratiques de l'entreprise en général et à la stratégie globale en particulier.

La prise en compte du bon fonctionnement de l'environnement interne, de l'aspect social et de bien être des salariés dans l'entreprise constituent la première forme de responsabilité sociale de l'entreprise. Il est bien clair qu'aujourd'hui, les entreprises ont pris conscience de la place qu'occupent les ressources humaines dans toute organisation car elles constituent son fil conducteur vers la performance. C'est pour cela que la première mission d'une entreprise qui veut jouer sur le terrain du développement durable et de la RSE doit d'abord être responsable vis-à-vis de son environnement interne avant de s'intéresser à l'environnement externe.

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.

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 l'importance de la gestion stratégique des ressources humaines, l'intégration de la démarche RSE dans les pratiques de la GRH et le lien entre la RSE et les pratiques de la GRH.

La deuxième section, consistera à présenter la RSE et l'innovation en GRH, pour la deuxième section nous évoquerons la démarche de l'implication des employés dans la RSE, les innovations de la GRH lié à la RSE.

Section 01 : la RSE et les activités de la GRH

La RSE doit être bâtie sur la stratégie organisationnelle ainsi que sur les objectifs puisque intégrer la RSE dans la stratégie d'entreprise est le plus sûr moyen de l'ancrer dans les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines.

La RSE peut être vue comme une opportunité de transformer le rôle traditionnel de la fonction RH et le moyen d'en faire le partenaire stratégique privilégié de la Direction Générale, son positionnement transversal est idéal pour initier et valoriser les dispositifs de Management Durable dans l'entreprise.

En effet, la RSE implique de mettre en avant des compétences qui peuvent être différentes de celles qui lui sont traditionnellement dévolues.

1.1. La RSE et la GRH : vers une GSRH

Pour réussir la mise en œuvre de la RSE, l'organisation doit se doter au préalable d'une vision, d'une mission et de valeurs clairement articulées. Les intervenants en RH peuvent entreprendre ou soutenir l'élaboration ou l'actualisation de la vision, de la mission et des valeurs qui serviront de fondation si elles n'existent pas ou si elles ne traitent pas explicitement de la RSE.

La fondation doit incorporer des éléments de responsabilité sociale d'entreprise ou de durabilité afin de favoriser l'harmonisation. Si l'on n'a pas encore adopté une éthique relative à la RSE, le gestionnaire des RH pourrait se faire le champion de la nécessité d'avoir une éthique et de l'occasion d'établir une vision, une mission et un ensemble de valeurs. Il peut porter ces occasions à l'attention du cadre supérieur et du conseil d'administration et préciser ce que cela signifie et la raison qui prouve que c'est une bonne pratique pour l'entreprise. Ce sont les premières étapes de l'intégration de la RSE à la culture de l'entreprise et au cadre opérationnel et stratégique de l'organisation.

Idéalement, on devrait s'assurer que les employés et les autres intervenants participent à l'élaboration de la vision, de la mission et des valeurs d'entreprise.

De même, la fonction RH doit également évoluer pour mettre en place une politique innovante qui sache à la fois répondre aux besoins Business tout en tenant compte des enjeux sociaux et sociétaux

Il convient également de différencier ce qui est issu d'une politique RH classique centrée sur le capital humain d'une politique RH intégrée au Développement Durable pour mieux analyser

son rôle. Pour ce faire, la Fonction RH dispose aujourd'hui de 5 leviers pour cadrer et mettre en œuvre des démarches de Management stratégique et durable³⁵.

✓ Créer une culture de management durable chez toutes les parties prenantes internes en l'intégrant dans les modes de décisions et les processus RH :

- Vulgariser et sensibiliser sur les enjeux de la RSE
- Donner les moyens de s'investir, motiver et favoriser l'engagement autour de la croissance et la performance durable

✓ Assurer une performance durable des collaborateurs en développant leur employabilité

✓ Engager un autre dialogue social avec les partenaires sociaux en leur démontrant les bénéfices attendus d'une démarche RSE

✓ Véhiculer une image d'employeur responsable auprès des parties prenantes externes en travaillant autrement sur la marque employeur

✓ Mettre en place des conditions de travail responsables et durables

Pour clarifier le rôle qu'elle peut jouer, il convient de le distinguer de celui des autres fonctions qui participent également à la définition et la mise en œuvre des politiques RSE. Ce qui distingue ici la fonction RH c'est justement son positionnement, qui lui permet d'être la plus à même de coordonner toutes les parties prenantes internes et d'être garante du déploiement d'une politique RSE globale cohérente, la fonction RH est donc bien perçue comme pouvant jouer de sa transversalité mais n'agissant pas forcément au niveau stratégique.

1.1.1. Les leviers de la mise en œuvre d'une politique RH responsable

1.1.1.1. Créer une culture de management durable

Les outils RH classiques peuvent contribuer à créer et ancrer une culture managériale « durable » dans l'entreprise notamment si on se réfère à l'évaluation annuelle et à la formation professionnelle.

En effet, L'évaluation responsable : L'évaluation responsable est une expression³⁶ de qui fait référence au processus de l'entretien annuel d'évaluation. En théorie, l'évaluation permet le suivi de la performance réalisée et la fixation des objectifs de l'année suivante. Parfois sont associés à ce processus le développement moyen terme du collaborateur et la rémunération.

³⁵ Ahmadou Y. Nafissatou, op, cit, p17, 18,19

³⁶ Condomines B. (2011) « L'évaluation responsable de la performance individuelle au travail : vers une évaluation responsable ? » VIII^e Congrès international de l'ADERSE. RSE et Gouvernance mondiale 24 & 25 mars 2011. Université Paris Descartes, p 79.

Pour évaluer les collaborateurs, il existe des indicateurs traditionnels dit « non durables » ou classiques comme le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel, les parts de marché, ou encore la valorisation boursière³⁷.

La problématique initiale prévoit que la RSE est une responsabilité collégiale, celle de l'entreprise, tandis que cet outil de mesure relève de critères basés sur la performance individuelle (ou parfois sur celle d'une équipe) ; la performance individuelle étant elle-même toute relative puisqu'elle repose sur des indicateurs purement économiques et financiers. L'évaluation responsable peut être définie comme répondant aux trois caractéristiques suivantes³⁸:

- Participative (implication de l'évalué)
- Souple (collaboration négociée)
- Positive (valorisation d'une perspective de développement).

En pratique, la mise en œuvre de telles pratiques est longue et nécessite de multiples interventions pour un déploiement généralisé au sein de l'entreprise. L'enjeu est cependant de taille : se faire reconnaître comme une entreprise socialement responsable en matière d'évaluation.

- La formation « responsabilisante » :

La formation est souvent utilisée par la fonction RH pour gérer les problématiques de RSE dans une optique de sensibilisation et d'implication des collaborateurs et des managers sur les enjeux prioritaires. Elle répond très facilement au besoin de la RSE qui est de sensibiliser individuellement à des valeurs collectives et partagées.

L'utilisation de la formation se fait de manière plus ou moins structurée, en créant des programmes de formation pour des populations ciblées comme les hauts potentiels. D'autres entreprises ont également mis en place des programmes d'intégration de leurs nouveaux cadres dans lesquels les enjeux de la RSE sont abordés de nombreuses formations sont également données sur des thématiques RSE particulières comme les risques psychosociaux ou l'intégration des travailleurs handicapés. Celles-ci répondent souvent à un besoin urgent des entreprises de montrer qu'elles traitent le sujet en question³⁹.

³⁷livre blanc RSE et management durable : le rôle de la fonction RH, étude HEC/CLEVEOR 2011,p18,20.

³⁸Coulon R., (2006), « Responsabilité Sociale de l'Entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines », Revue de l'organisation responsable, 1, p.48.

³⁹livre blanc, op, cit, p20.

Quoi qu'il en soit les effets de ces « formations responsabilisantes » sont très positives car elles créent un véritable sentiment d'appartenance à l'entreprise, impliquent et fidélisent le collaborateur ou le manager qui vit l'expérience comme une opportunité de développement personnel et ce, sans avoir les effets négatifs induits par la liaison évaluation-rétribution.

La fonction RH doit utiliser au plus juste l'arme de la formation dans un triple optique:

- Ancrer les codes de conduite de l'entreprise dans les pratiques quotidiennes des managers
- Etendre les parcours de formation RSE ou DD à tous les collaborateurs.
- Mesurer l'efficacité des formations qui sont données sur le terrain

En outre la formation, en donnant une meilleure employabilité aux collaborateurs, fait dorénavant partie du périmètre d'activités de la fonction RH qui insuffle une culture managériale durable dans l'entreprise.

1.1.1.2. Développer l'employabilité

C'est pour la fonction RH, l'objet d'un nouveau défi puisqu'elle va devoir intégrer autrement la logique de formation tout au long de la vie; Développer l'employabilité consiste avant tout à mieux reconnaître les compétences des collaborateurs pour les faire évoluer tout au long de leur vie professionnelle en pensant la notion de performance sur le long terme ;Pour ce faire la fonction RH va devoir :

- Gérer les compétences de manière réellement prospective. En effet, nous constatons une vraie difficulté de la fonction RH à avoir une vision moyen terme des compétences nécessaires à la bonne marche de l'entreprise même si ce sujet reste le centre des préoccupations des DRH.

- Evoluer dans son rôle de gestionnaire de carrières et de talents qui fait d'elle un gestionnaire d'individualités avec des populations de plus en plus fragmentées Ainsi Luc Boyer souligne que le métier de la RH va devoir évoluer pour s'inspirer de certaines techniques marketing pour fidéliser ou segmenter les populations dont elles ont la gestion⁴⁰. Et Continuer à se rapprocher du Business

⁴⁰livre blanc, op, cit, p22, 23.

1.1.1.3. Engager un autre dialogue social avec les Partenaires Sociaux

Nous abordons ici la question des partenaires sociaux, sous l'angle de l'intérêt porté à la RSE et au Développement Durable par les Instances Représentatives du Personnel (IRP), c'est à dire les représentants élus des salariés, syndicats inclus.

Quoi qu'il en soit, la fonction RH doit être à même de mieux associer les IRP notamment pour répondre aux enjeux de transparence vis-à-vis de toutes les parties internes à l'entreprise qu'implique la RSE. L'objectif est également de montrer que ce sujet est primordial et traité avec sérieux sans que cela ne passe forcément par de la régulation législative :

- Valoriser une nouvelle forme d'engagement militant en élargissant le champ de leur information sur les sujets RSE aux sujets environnementaux et éthiques.
- Démontrer sa capacité à respecter ses engagements via une meilleure structuration des outils de communication existants comme le Rapport Annuel, le Bilan Social ou les Codes de Conduite.
- Associer les IRP de terrain à des Comités dédiés RSE ou Développement Durable

1.1.1.4. Marque employeur

La communication devient un volet important de l'activité de la fonction RH dans sa quête d'attraction et de rétention des meilleurs talents. Le DRH doit véhiculer à la fois une image d'employeur responsable, attractif et qui se distingue de ses concurrents.

Ce travail se fait auprès des candidats, et plus largement auprès du grand public mais également en interne. En effet le message véhiculé doit être cohérent en interne pour:

Informers les collaborateurs des engagements pris par l'entreprise

Obtenir que les collaborateurs se reconnaissent dans les différentes campagnes de communication

Favoriser l'engagement des collaborateurs à l'entreprise qui sont les premiers vecteurs de communication d'une bonne image employeur.

Ce rôle de communicant va même plus loin, puisque la fonction RH prend des responsabilités de communication plus globales au niveau social et sociétal avec le développement des nouveaux outils de communication et des réseaux sociaux⁴¹.

⁴¹livre blanc, op, cit ,p24, 25.

Avec le règne de la « earned communication », le DRH est maintenant un gestionnaire des risques de communication. Comme nous l'avons évoqué en introduction, les ravages d'une image d'employeur non responsable, peuvent être terribles pour la pérennité d'une entreprise.

Pour répondre aux nouvelles exigences de son rôle de communicant, la transformation du rôle de la fonction RH doit permettre de :

- Maitriser les nouveaux médias de communication
- Gérer des risques sur la communication interne et externe

1.1.1.5. Mettre en place des conditions de travail responsables et durables

Si les questions de santé au travail sont souvent actuellement dans la sphère d'action de la fonction RH, elles seront de plus en plus nombreuses et complexes dans un avenir proche.

Cela conduit à considérablement modifier ses activités et à accroître sa responsabilité qui s'étend dorénavant aux fournisseurs et aux sous-traitants, le DRH devant également s'assurer du respect des conditions du travail .

Qui plus est si intégrer les lois, les normes et surtout les anticiper faisait déjà partie des missions de la fonction RH, cet aspect du métier va se renforcer par ce biais car elle doit également veiller à ce que le management soit au fait des normes qui encadrent la santé et sécurité au travail⁴².

1.2. 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 liées à la GRH et procéder à son intégration.

1.2.1. 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.

⁴²livre blanc, op, cit, p24, 25.

1.2.1.1. La Conventions de l'organisation Internationale du travail

L'Organisation International 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 monde⁴³ :

- 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.

1.2.1.2. 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 norme₆

⁴³Ahmadou Y. Nafissatou, op, cit, p13

1.2.1.3. Cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises

La commission européenne a émis en 2001 un Livre Vert Promouvoir un cadre européen pour la RSE.

Cette norme est résolument orientée sur l'amélioration des conditions de travail pour l'humain au travail. C'est ainsi, que l'aspect Hygiène, Santé, et Sécurité s'appuie essentiellement sur les risques maîtrisés par l'entreprise pour préserver la santé et l'intégrité physique des travailleurs (formation à l'Hygiène et Sécurité, exercices d'évacuation, prise de conscience des risques liés au non port des Equipements de Protection Individuelle (EPI) adéquats aux risques du poste de travail et fournis gratuitement par l'entreprise).

Dans le but d'encourager le débat sur tous les aspects de la RSE avec les différents partenaires impliqués (syndicats, ONG, entreprises, associations d'entreprises..etc). L'UE devait arbitrer entre la promotion de la RSE par voie règlementaire et l'encouragement des démarches volontaires. La consultation lancée a abouti à la Communication de la Commission concernant la RSE.

Ce document d'orientation préconisait un nouveau rôle social et environnemental pour les entreprises dans l'économie mondiale et prévoyait le lancement d'un « Forum plurilatéral européen ». Ce forum rassemble aujourd'hui des représentants des parties prenantes principales, notamment des syndicats, des entreprises, des investisseurs, des ONG, des chercheurs et des gouvernements nationaux. Les six thèmes abordés sont la consommation responsable, l'investissement responsable, les liens entre la RSE et la compétitivité, la transparence et le reporting, les droits de l'homme, ainsi que la dimension mondiale de la RSE.

Des détails ont été donnés dans le livre vert sur certains critères par rapport à la gestion des RH :

- Formation continue et responsabilisation du personnel (par la délégation en vue de plus d'autonomie) pour assurer la réinsertion professionnelle
 - Amélioration de l'information et sa circulation dans l'entreprise
- Conciliation entre le temps du travail et celui des loisirs.
- L'application du principe d'égalité au système des rémunérations, aux opportunités de promotion notamment aux femmes, ainsi que l'égalité de la participation aux bénéfices et les formules d'actionnariat⁴⁴

⁴⁴ Ahmadou Y. Nafissatou, op, cit, p, 16

1.2.1.4. La loi en Algérie

Dans ce cadre que le concept de RSE est apparue dans les entreprises Algériennes, qu'elles soient privées ou publiques. Il n'existe pas de normes ou de lois spécifiques traitant de la RSE ou obligeant les entreprises à la respecter. Nous trouvons, cependant au niveau national deux catégories de normes : les normes homologuées et les normes enregistrées concernant beaucoup plus le développement durable qui a une relation directe et forte avec la RSE.

-Sur le plan législatif et réglementaire

ont été promulguées dans le cadre du DD :(Loi n°01-19 du 12/12/2001 pour la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets, la loi n°01-20 du 12 Décembre pour l'amélioration du territoire, la loi n°02-02- du 05/02/2002 pour la protection et la valorisation du littoral, la loi n°03-10 du 19/07/2003 pour la protection de l'environnement, la loi n°04-09 du 14/08/2004 pour la promotion des énergies renouvelables.

-Sur le plan institutionnel, création de plusieurs organismes

Le centre national des technologies de production plus propres (CNTPP), l'observatoire national de l'environnement et du développement durable, l'agence nationale des déchets, les entreprises Algériennes ont bien conscience que la recherche de la performance est un garant incontestable, mais depuis 2002, seulement 290 entreprises publiques et privées ont été certifiées ISO 9001 concernant la qualité des produits dont 11 à la norme 14001, et ISO 26000 relative à la RSE(2010)⁴⁵.

1.2.2.L'intégration des principes de la RSE à la GRH

Une organisation (entreprise, association, établissement public, etc.) qui a une démarche RSE est une organisation qui applique les principes du DD à l'ensemble de ses activités.

Les spécialistes en ressources humaines sont bien placés pour tenir compte de la RSE dans les valeurs et l'analyse de rentabilisation. Ils travaillent au sein d'une fonction d'entreprise qui détecte facilement les avantages organisationnels et les avantages pour le personnel qui découlent de l'harmonisation et de l'intégration de la RSE.

Cependant, peu de renseignements sont disponibles pour aider les leaders en ressources humaines qui désirent faire avancer la RSE au sein de l'entreprise.

⁴⁵ www.reme.info/fileadmin/user-files/pdf/...Algérie/loi-n- PDF.

On offre un point de départ pour aider les gestionnaires à établir leur approche stratégique. Elle peut servir de liste de vérification pour les gestionnaires qui sont déjà bien avancés dans cette voie ou de feuille de route pour le gestionnaire qui désire réellement faire une différence à cet égard et qui entame son parcours. Pour montrer de façon théorique comment la RSE doit être intégrée à la pratique de la GRH, nous avons choisi cinq(5) branches de la GRH.

Une fois que la vision, la mission et le cadre des valeurs sont établis, l'entreprise est prête à s'attaquer à l'élaboration de sa stratégie en matière de RSE. Il est crucial que la fonction des ressources humaines participe à l'élaboration du plan d'activités et de l'orientation stratégique en matière de RSE. Elle apporte un important « point de vue axé sur » et participera à la mise en œuvre des mesures clés⁴⁶.

En particulier, dans les entreprises où la RSE réside dans le service des ressources humaines, le gestionnaire des RH joue un rôle clé dans l'élaboration de la stratégie en matière de RSE. Les RH sont un partenaire stratégique dans l'organisation et, de ce fait, peuvent contribuer à orienter la formulation de la stratégie relative à la RSE.

Il ne suffit pas d'intégrer les principes RSE à la stratégie globale de l'entreprise seulement, mais il est important et nécessaire même de le faire au niveau des conditions de travail santé, hygiène et sécurité

1.2.2.1. RSE et les conditions de travail, santé, Hygiène et Sécurité

La responsabilité sociale d'une entreprise signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance mais cela signifie aussi qu'elle doit veiller aux conditions de travail de ses salariés et prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés.

Quel que soit l'activité de travail, l'homme dans n'importe quelle organisation, met son organisme, sa personnalité et ses compétences en œuvre pour la réalisation des tâches demandées par son employeur. Il est donc une obligation pour l'employeur de veiller à la sécurité des lieux de travail, des machines, et des agents (chimiques, physiques, et biologiques) et de veiller à la surveillance médicale des travailleurs.

A cet effet, il doit créer des services de santé aux travailleurs qu'il emploie et organiser des séances de formation et d'information. C'est là que commence la responsabilité sociale de

⁴⁶ Ahmadou Y. Nafissatou, op, cit, p19

l'entreprise même car la santé et la sécurité de l'homme est un droit fondamentale cité dans la déclaration universelle des droits de l'homme.

Conformément aux critères de travail forcé et obligatoire, les employés ne doivent pas être obligés, par n'importe quel moyen que ce soit, de rester dans une entreprise ou de continuer leur travail en trahissant leurs espérances. Ces critères sont aussi applicables pour toutes les entités fournissant de la main-d'œuvre à l'entreprise.

Selon les critères d'hygiène et de sécurité, l'entreprise doit mettre en place toutes les mesures appropriées, pour offrir un environnement de travail sain et propre. Si dans certains métiers des dangers sont prévus, l'entreprise doit fournir au personnel des équipements de protection individuelle convenables et des formations leur inculquant les risques du métier et les gestes de sécurité. L'entreprise doit protéger en priorité les jeunes et les futures mères⁴⁷.

Les critères de pratiques disciplinaires et les critères de discrimination mentionnés ci-dessus, visent à défendre les employés de mauvais traitement par l'entreprise, notamment moraux. Ces critères interdisent tous les genres de discrimination et de harcèlement contre les employés.

Les conditions de travail sont essentielles dans la gestion de ressources humaines. Elles influencent chaque maillon du fonctionnement de l'entreprise ; les mauvaises conditions de travail nuisent non seulement au bien-être des employés, mais aussi à l'image de l'entreprise et donc aux relations avec ses partenaires (ou d'autres parties prenantes).

1.2.2.2. RSE et le recrutement/emploi

Une démarche RSE se concrétise par la description des bonnes pratiques de l'organisation. Les bonnes pratiques que l'on met en avant sont celles qui vont au-delà de la réglementation, qui sont des points forts par rapport à ce qui se fait habituellement dans le même contexte. Au niveau du recrutement l'accent est surtout mis sur les discriminations à l'embauche.

Ces dernières se traduisent en principalement par les discriminations raciales et les difficultés d'insertion des jeunes diplômés issus des minorités ethniques, ainsi que, l'emploi des handicapés. Ces personnes connaissent des difficultés criantes d'intégration dans le monde professionnel, malgré la réglementation qui s'aligne à leur cause et défend leur intérêt. Pour Raguin et Seurin, la prise en compte du handicap lors des recrutements est emblématique de la nécessité pour l'entreprise de définir des modalités de gestion responsables des ressources humaines et des défis qu'elle soulève.

⁴⁷ Ahmadou Y. Nafissatou, op, cit, p19, 20.

En effet, il est recommandé à l'entreprise qui souhaite employer des personnes handicapées d'intégrer cette problématique au sein de celle plus large de sa responsabilité sociale. Sur ce point, il est intéressant de souligner que l'intégration de salariés handicapés permet de réduire le turnover⁴⁸.

Les managers doivent comprendre que ce n'est pas une charge de travail supplémentaire d'embaucher des handicapés, mais que ce sont des personnes avec leurs compétences, leur expérience, etc. Et qui ont des choses à apporter à l'entreprise⁴⁹.

Saul Quin évoque aussi la lutte contre l'exclusion et la précarité comme action de responsabilité sociale à mener au niveau de la politique d'emploi. Dans ce sens, de grandes entreprises affichent généralement un comportement solidaire en multipliant les actions en faveur des jeunes et en se mobilisant pour lutter contre l'exclusion.

1.2.2.3. RSE et formation/ développement des compétences

La RSE implique notamment de protéger, développer et valoriser le capital humain de toute entité. Le développement et la valorisation du capital humain passe par la formation et l'adaptation des compétences aux évolutions du monde économique et professionnel comme de la société. Tout salarié peut bénéficier de la formation professionnelle continue. Elle a pour objet de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs, de permettre leur maintien dans l'emploi, de favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle, de contribuer au développement économique et culturel, à la sécurisation des parcours professionnels et à leur promotion sociale⁵⁰. Toutefois, pour développer des compétences clés qui soient une source déterminante d'avantages concurrentiels, l'entreprise a tout intérêt à aller au-delà des obligations légales et mettre en place une politique d'investissement en formation. Il s'agira de développer les compétences individuelles de façon à pouvoir forger des compétences collectives solides. Cet investissement en formation doit permettre aux salariés d'être plus compétents, plus impliqués, plus performants, plus fidèles. Il s'agit d'adopter une démarche de type gagnant-gagnant, à la fois pour l'entreprise et pour les salariés qui seront plus motivés en voyant leurs compétences et leur employabilité s'améliorer.

⁴⁸ Ahmadou Y. Nafissatou, op, cit, p20, 21.

⁴⁹ Moez BEN YEDDER1 et Saloua SOUAI, La contribution stratégique de la Gestion des Ressources Humaines à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, PDF. Page 10.

⁵⁰ Ahmadou Y. Nafissatou, op, cit, p21, 22

Afin d'assurer une harmonisation maximale et l'adoption rapide par l'employé de l'orientation stratégique de l'organisation en matière de RSE, cette orientation générale devrait être obligatoire pour tous les nouveaux employés, peu importe leur niveau. On doit fournir aux nouveaux employés des renseignements sur les politiques et les engagements en matière de RSE, sur les principaux enjeux de RSE auxquels est confrontée l'entreprise et sur les intervenants clés dont se préoccupe l'entreprise.

La méthode d'évaluation du rendement en matière de RSE, le rapport annuel sur la durabilité ou la RSE ainsi que les moyens pour obtenir plus de renseignements sur la RSE au sein de l'entreprise sont des éléments importants des programmes d'orientation pour les nouveaux employés. On devrait fournir une copie des valeurs de base aux recrues.

Tels sont les comportements responsables en matière de formation et développement des compétences des salariés d'une entreprise qui veut intégrer la RSE dans ses pratiques.

1.2.2.4. RSE et le licenciement

Le licenciement consiste en la rupture du contrat de travail d'un salarié à l'initiative de l'employeur. En droit du travail, on distingue deux grands types de licenciement :

- Licenciement pour motif personnel
- Le licenciement pour motif économique

Qui distingue plusieurs causes peuvent conduire à cette rupture telles que : erreur de casting, suppression de poste, délocalisation, sur effectif. L'acte de licencier est une situation très difficile pour le salarié et qui peut avoir des conséquences économique, sociale et psychologique sur la personne licenciée et sa famille⁵¹.

L'entreprise qui œuvre dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises doit forcément prendre des mesures socialement responsables pour accompagner les salariés avec qui elle se sépare et favoriser leur réinsertion conformément aux principes RSE.

Ainsi lors de la négociation des conditions du départ, l'entreprise en tant que socialement responsable peut proposer au collaborateur remercié un outplacement, autrement dit un accompagnement, illimité ou de quelques mois, durant sa recherche d'un emploi. En finançant un outplacement, il s'agit de leur donner le maximum de chances de retrouver rapidement un job mais aussi leur apporter un « soutien social » permettant de diminuer leur stress. Ce soutien social peut prendre les formes suivantes :

⁵¹ Ahmadou Y. Nafissatou, op, cit, p23.

- Accompagnement psychologique
- Bilan de compétences + objectifs + établissement CV
- Techniques de mise en valeur personnelle
- Exercices de communication
- Mise en place d'une stratégie de recherche d'emploi

La RSE va donc impacter sur la culture d'entreprise, la communication interne.

La Responsabilité sociale d'une entreprise ne se limite pas seulement à l'intégration des principes à la pratique de la GRH dans le but d'être responsable vis-à-vis des salariés. Mais elle concerne l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise dans lequel sont inclus les salariés.

1.3. Les activités de la GRH et la RSE

Dans les différentes études réalisées en la matière, cette relation repose sur une conception de la responsabilité sociale qui s'apparente à un moyen pour mettre en valeur la RSE⁵².

Une approche de l'entreprise selon la relation entre la GRH et la RSE favoriserait l'amélioration de l'image organisationnelle, l'engagement des employés, la rétention du personnel ou une obligation morale d'offrir de saines conditions de travail aux employés.

Par ailleurs, pour plusieurs auteurs, la relation entre la GRH et la RSE se rapporte exclusivement au domaine de la santé et de la sécurité au travail ainsi qu'à la prévention de la discrimination au travail. Plusieurs mesures en faveur de la RSE peuvent permettre de prévenir la discrimination au travail : en premier lieu une politique de discrimination positive permet de favoriser l'insertion professionnelle des catégories considérées comme minoritaires, telles que les handicapés, les femmes, les jeunes, les séniors ou les minorités ethnique ; dans cette politique des pratiques comme l'égalité des salaires hommes/ femmes ou le cv anonyme peuvent être mises en œuvre⁵³

La sécurité au travail s'exprime à travers des mesures comme le licenciement motivé, pour cause réelle et sérieuse qui prévient le licenciement abusif, arbitraire ; les indemnités de licenciement ; le plan de sauvegarde de l'emploi(RSE) en cas de licenciement économique qui vise à aider le salarié a retrouver une activité en interne ou en externe plutôt que de procéder à un licenciement sec ; les normes de sécurité pour éviter tant que possible les accidents de travail.

⁵² Corinne Gendron, Jacques Igalens, Christian Bourion en collaboration avec Julie Cloutier, 'repenser la gestion stratégique des ressources humaines a travers la RSE, editionsEska, octobre 2008, p80.

⁵³fabien Jeanne, mémoire de recherche la RSE et l'efficacité économique, 2010, p58.

Ces dernières favorisent la santé des salariés tout comme une série de mesures qui peuvent être prises par l'entreprise : activités sportives, séance de relaxation comme la sieste ou le massage, consultation d'un psychologue interne à la structure, etc.

L'objectif de la RSE d'intensifier la rationalité sociale de l'entreprise tout en prenant en compte la rationalité économique dans la GRH. Autrement dit, la relation entre la GRH et la RSE doit permettre de conjuguer l'efficacité économique et la responsabilité (justice) sociale. Il importe de déterminer dans quelle mesure la RSE favorise une nouvelle conceptualisation de la GRH socialement responsable orientée davantage vers une meilleure intégration des rationalités sociale et économique⁵⁴.

1.3.1. La RSE vis-à-vis des employés

L'entreprise, en tant qu' « institution sociale privée » (Tourain, 1969), a toujours été au cœur d'un dilemme entre satisfaction des intérêts privés (fondement de l'entreprise traditionnelle) et satisfaction de l'intérêt général de la société, le fordisme-mode de développement de toute entreprise (ou d'organisation de travail), inventé par Henry Ford et largement inspiré d'une autre organisation du travail, le taylorisme ou organisation scientifique du travail (ou OST)-correspond à la forme la plus aboutie du compromis social sous-jacent à cette institution. L'objectif du consiste à accroître la productivité et la production d'une entreprise par la division verticale du travail, le travail à la chaîne et la standardisation mais aussi par l'augmentation du pouvoir d'achat des ouvriers (ouvriers fordistes bien mieux rémunérés que les autres ouvriers) afin de stimuler la demande de bien de consommation.

L'enjeu est donc de concilier les intérêts privés en améliorant la productivité et la production de l'entreprise (l'efficacité économique) et l'intérêt général de la société (responsabilité sociale) en augmentant les revenus des ouvriers.

Toutefois, le monde de développement fordiste se réalise au prix d'une dégradation spectaculaire des conditions de travail des ouvriers du fait de la mécanisation du travail (le travail à la chaîne réduit l'être humain à la simple condition de machine répétant indéfiniment le même geste), déshumanisation du travail vigoureusement dénoncée par Charlie Chapin dans les temps modernes⁵⁵. Or, avec l'émergence du développement durable, l'idéal du progrès change de façon significative et fondamentale. L'être est désormais privilégié et valorisé sur l'avoir. Il n'est donc plus question de sacrifier les conditions de travail à la rentabilité de la production même si les revenus sont plus conséquents.

⁵⁵ Jeanne Fabien, op. cit., p.59.

⁵⁴ IGALENS Jacques et GOND Jean-Pascal, la responsabilité sociale de l'entreprise, Ed. Dunod, France 2006, p.44.

Les enjeux de la RSE deviennent multiples : nous avons évoqué précédemment la santé et la sécurité des travailleurs ou encore la prévention de la discrimination.

Selon deux études réalisées auprès de secteur financier traditionnel et de secteur de l'économie sociale, on constate une focalisation sur certains enjeux : la formation des employés, la promotion de la diversité et l'offre de conditions de rémunération avantageuses, la formation permet aux employés d'apprendre et de progresser dans leurs carrières.

Les programmes de formation ainsi que les outils de communication internes, mais aussi le soutien proposé pour de la formation externe offerte aux employés et a leurs famille, sont présentés comme des mesures de responsabilité sociale.

La question de la diversité s'accompagne d'initiatives pour l'équité et concerne tout autant les minorités visibles que les femmes, mais aussi les employés handicapés. Il s'agit dans un premier temps que les effectifs reflètent la clientèle desservie et que la culture organisationnelle soit empreinte de tolérance et de respect. Mais il importe également de s'assurer de l'équité entre les divers groupes d'employés au chapitre de la condition d'emploi et des promotions. En ce qui concerne les employés handicapés, il s'agira de mettre à leur disposition des aménagements facilitant leur travail, en fin la question de la rémunération « ne se limite pas au salaire et aux avantages sociaux mais s'étend a la reconnaissance et jusqu'à la participation des employés à l'actionnariat »⁵⁶

En recherchant a toujours accroitre la compétence de ses salariés ainsi que leur motivation, les politiques RH tendent à améliorer l'efficacité et la performance de leur travail et ainsi au final d'augmenter le résultat de L'entreprise. La GRH, en promouvant la performance sociale conformément ses objectifs de RSE, contribue positivement à la performance financière de l'entreprise. Comme me l'a expliqué la directrice des RH de L'EFS lors de mon arrivée, l'objectif d'une DRH est d'ouvrir dans l'intérêt de l'entreprise avant de penser à celui de ses salariés, l'idéal étant de satisfaire les intérêts des salariés qui contribueront à l'intérêt de l'entreprise (principe de la main invisible d'Adam Smith)⁵⁷.

D'autres préoccupations sociales peuvent être prises puisqu'il n'existe pas de frontières clairement établies quant au contenu de la responsabilité sociale vis-à-vis des employés. Voici une liste non exhaustive des indicateurs de responsabilité sociale les plus fréquemment utilisées en matière de RH (concernant l'emploi et les employés) :

⁵⁶Corinne Gendron, Jacques Igalens, Christian Bourion en collaboration avec Julie Cloutier,'repenser la gestion stratégique des ressources humaines a travers la RSE, editions Eska, octobre 2008, p80.

⁵⁷ Jeanne fabien, op, cit, p60, 61

Indicateurs de responsabilité sociale relatifs aux RH :

- Effectifs
- Rémunération et avantages sociaux
- Employés à temps plein/à temps partiel
- Femmes employées et Participation à l'actionnariat de la banque
- Dépenses en formation
- Employés appartenant aux minorités visibles
- Employés handicapés et les accidents en milieu de travail
- Employés couverts par des mesures de santé et de sécurité
- Participants au régime de pension de la banque
- Employés avec contrats a durée déterminée/ indéterminée
- Taux de satisfaction des employés
- Ancienneté et le temps de travail
- Employés ayant des responsabilités parentales
- Répartition des employés par groupe d'âge
- Licenciement et absentéisme
- Heures supplémentaires
- Main d'œuvre extérieure et le taux de satisfaction des employés

1.3.2. Les préoccupations de la gestion des ressources humaines

La problématique de la RSE s'intéressera plusieurs préoccupations de la GRH et en particulier aux questions relatives :

- Aux relations et aux communications avec les employés
- Au traitement des femmes et des minorités ethniques
- A la qualité des produits

La gestion des RH doit répondre aux défis contemporains en instaurant de nouvelles pratiques fondées sur la gestion de la relève, la productivité et la qualité du produits/service, le-bien-être des salariés, l'éthique et la justice organisationnelle.

La RSE offre la perspective d'une gestion des RH plus humaines au travers de principes d'autonomie des salariés (diminution des contrôles par le ou les employeurs), de soutien social en milieu de travail, de reconnaissance et de charge raisonnable de travail.

- **La gestion de la relève**

La gestion de la relève pose la problématique de la gestion des âges et de l'intergénérationnel dans la composition du personnel ainsi que celle de la diversité ethnique, socioprofessionnelle,

sexuelle et capacitaire (emploi de salariés handicapés) de celui-ci. On entend régulièrement des revendications pour que la classe politique soit à l'image de la population de notre pays : égalité de représentation hommes/femmes et des différentes catégories ethniques et origines sociales constituant notre société.

Une même réflexion se pose inévitablement à l'échelle de l'entreprise. Si l'objectif premier et prioritaire de l'entreprise est et demeure la réalisation de profits, l'entreprise en tant qu'acteur social dans une démarche RSE est amenée à penser la gestion des ressources humaines à l'échelle sociétale⁵⁸.

Selon une idée répandue, la richesse serait dans la diversité. Par conséquent, la diversité à la fois générationnelle, ethnique, sociale et capacitaire »pourrait constituer la richesse d'une entreprise et la rendre plus efficace en termes de performance économique. Un des défis de la gestion des ressources humaines est donc la gestion des diversités au sein de l'entreprise, question qui se pose au moment de la relèvera travers le recrutement de jeunes salariés, de travailleurs âges, d'individus, issus de minorités ethniques ou de divers horizons sociaux, de femmes ou de travailleurs handicapés (à l'image des quotas dans la fonction publique) la gestion de la diversité au sein de l'entreprise nécessite des changements de mentalité et la mise en œuvre de mesures pour encourager et favoriser cette diversité)

Un changement de mentalité tout d'abord. L'entreprise doit valoriser la diversité culturelle en intégrant les minorités ethnique et ainsi combattre les discriminations qui caractérisent le monde du travail. Les principales raisons avancé ses a la faible embauche de minorités ethniques sont notamment : la faible compatibilité avec l'organisation, les difficultés relatives a l'utilisation de la langue de travail, les valeurs, les croyances, les attitudes et les cultures qui sont différent deux travailleurs locaux et le peu de reconnaissance à l'égard de l'expérience de travail acquise par les minorités ethnique. L'intégration de minorités ethnique ne doit plus constituer une possibilité mais être considérée comme une exigence économique.

Celle-ci exige la mise en œuvre de politique de sensibilisation de la part du dirigeant (notamment en RH) à l'égard des employés. Dans un souci de démarche proactive en faveur de la diversité de la main d'œuvre, les gestionnaires doivent perfectionner leurs compétences en matière de gestion des conflits, d'habilité d'encadrement du personnel et de communication. L'entreprise doit promouvoir la diversité générationnelle en employant des salaries de tout âge.

⁵⁸ fabien Jeanne,op, cit, p61,62

En effet, chaque génération peut apporter des compétences propres qui permettent de s'enrichir mutuellement et de devenir individuellement plus performant. Les jeunes apportent leur enthousiasme, leur énergie, leurs connaissances pratiques acquises au cours de leurs études et un regard moderne sur la société et le monde de l'entreprise. Le travailleur âgé apporte ses expériences du monde de l'entreprise, sa compétence et sa sagesse. Les gestionnaires se doivent de créer des ponts entre les générations afin de les aider à cohabiter, à travailler en équipe et ainsi développer un enrichissement mutuel qui ne peut qu'être bénéfique à la performance économique de l'entreprise.

L'entreprise doit favoriser la diversité sexuelle pour atteindre une égalité des sexes dans le monde professionnel⁵⁹.

Cela passe par la disparition des discriminations sexuelles dont sont encore trop souvent victimes les femmes à l'embauche (principales raisons : les grossesses féminines et l'éducation des enfants) et l'égalité des salaires hommes/femmes à compétences égales. Les gestionnaires doivent encourager – un temps – l'embauche de femmes à compétences égales pour obtenir un meilleur équilibre hommes/femmes dans les entreprises, notamment aux postes de direction où les femmes sont encore trop souvent sous-représentées. L'entreprise doit promouvoir l'emploi de travailleurs handicapés comme c'est le cas dans la fonction publique à travers l'existence de quotas. Les gestionnaires doivent sensibiliser les employés à l'idée qu'un travailleur handicapé (handicapé physique, plus compliqué pour un handicapé mental) peut être aussi performant, sinon plus, qu'un autre.

Une politique de diversité, qui doit bien sûr être menée dans un souci de performance en recrutant les individus les plus compétents, permet une complémentarité source d'enrichissement mutuel qui favorise la performance économique et financière de l'entreprise.

D'autres parts, les entreprises doivent mettre en œuvre les pratiques qui s'adaptent à notre société contemporaine. La féminisation du marché du travail pousse les entreprises à aider leurs employés à mieux concilier travail et vie privée ou vie familiale dans la mesure où désormais les deux membres du couple travaillent. Parmi ces pratiques de gestion favorables à la famille, nous pouvons noter les congés pour raisons personnelles ou familiales, l'aménagement du temps du travail ou le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales. Une telle démarche nécessite des bouleversements profonds dans la culture d'un bon nombre d'entreprise en matière

⁵⁹ Fabien Jeanne, op. cit., p. 63, 64.

de GRH afin de valoriser les droits et les responsabilités des employés. La justice organisationnelle, le développement de nouvelles compétences, la diversité ethnoculturelle, le bien-être des employés (évolution des responsabilités, du salaire ; salle de sport dans l'entreprise, instauration d'une sieste quotidienne, voyages d'entreprise organisés) et la reconnaissance des compétences (égalité des salaires hommes/femmes à compétences égales) et du travail (prime au mérite, salaire proportionnel à l'ancienneté dans l'entreprise, promotion).

De profonds changements organisationnels sont également souvent nécessaires pour permettre la personnalisation, la flexibilité et l'humanisation des conditions de travail. Toutes ces adaptations ayant pour finalité de favoriser l'efficacité des salariés dans un souci de performance financière de l'entreprise⁶⁰.

•la productivité et de la qualité des produits et des services

Le but premier de toute entreprise est bien évidemment de réaliser des profits a fin de survivre dans un environnement marquer par une forte concurrence mondiale. Pour être compétitive une entreprise se doit de toujours améliorer sa productivité ainsi que la qualité de ses produits et services. Par conséquent, les entreprises doivent se doter d'employer compétents, talentueux et performants et surtout être mesure de les conserver le plus longtemps possible au sein de l'organisation.

La gestion de ces talents incombe aux responsables des RH qui se doivent d'œuvre pour créer un véritable engagement affectif entre les employés et l'entreprise. « L'engagement organisationnel réfère à l'attachement qu'un employé manifeste à l'égard de son organisation⁶¹ ». Plus cet engagement sera élevé plus l'employé sera soucieux d'être performant (travailler dur et bien) et de contribuer spontanément à son a son bon fonctionnement.

En d'autres termes, la qualité de l'engagement organisationnel garanti des profits et donc une rentabilité plus élevée favorisant de meilleures performances individuelles et collectives, notamment en diminuant le nombre de retards et la fréquence de l'absentéisme. Une entreprise qui bénéficie d'un engagement affectif fort de la part de ses employés possède un avantage concurrentiel important.

⁶⁰ fabien Jeanne, op, cit, p64, 65.

⁶¹Corinne Gendron, Jacques Igalens, Christian Bourion en collaboration avec Julie Cloutier,'repenser la gestion stratégique des ressources humaines a travers la RSE, editionsEska, octobre 2008, p80

•Le bien-être des employés

La santé au travail constitue une préoccupation majeure au niveau de l'Union européenne. L'approche se veut globale afin de prendre en considération le bien-être de la personne. L'objectif de l'Union est d'améliorer les conditions de travail et les mesures de sécurité, en harmonisant les législations nationales. Une étape décisive a été franchie en juin 1989, avec l'adoption d'une directive-cadre sur l'organisation de la prévention sur les lieux de travail.

Elle vise à assurer un degré de protection plus élevé des travailleurs grâce à la mise en œuvre de mesures de prévention permettant d'éviter les accidents sur le lieu de travail ainsi que les maladies professionnelles qui nuisent gravement au bien-être des employés et à la productivité des entreprises (absentéisme, moindre performance ...), sous performant ses résultats sociaux et financiers. Pour sa part, le traité d'Amsterdam, entré en vigueur le 1er mai 1999, souligne l'importance de l'importance de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail, notamment par le biais d'un accord social⁶².

Quant à l'agenda social européen qui a pour but de définir des priorités d'action spécifiques, il inclut l'adoption d'une stratégie en matière de santé et de sécurité. L'un des objectifs affichés est de lutter contre les nouveaux risques au travail. Y compris les risques psychosociaux tels que le stress lié au travail, pathologie croissante dans l'entreprise.

Deux observatoires dont la mission principale est d'identifier les tendances nouvelles et les conséquences qui en résultent ont été mis en place au sein de la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Il s'agit de l'observatoire européen des relations industrielles et de l'observatoire des conditions de travail.

Les problèmes de santé au travail- santé mentale sous la forme de dépression, d'épuisement professionnel, de détresse psychologique- qui affecte les entreprises sont le reflet d'une crise réelle et profonde dans la relation entre l'individu et son emploi. In ne sont surtout pas a négliger dans notre pays quand on constate que la France est le premier consommateur mondial d'antidépresseurs an monde...

Pour conséquent, dans une perspective de GRH-RSE, l'organisation doit comporter des pratiques de santé et bien-être dans le milieu de travail. Elles ont pour objectif de satisfaire et épanouir les employés afin de les rendre plus productifs et animés d'un attachement à l'entreprise pour qu'ils demeurent le plus longtemps possibles au sein de celle-ci. Un employé

⁶² fabien Jeanne,op, cit, p65,66.

satisfait de sa situation (contenu de son travail, reconnaissance et valorisation de celui-ci par sa hiérarchie, rémunération croissante) est un employé performant et donc efficace économiquement et financièrement pour l'entreprise.

En plus de rapporter plus d'argent à l'entreprise, il en coûte moins du fait de l'absence de problèmes de santé mentale et donc d'un fiable absentéisme (pour arrêt maladie notamment). La santé des travailleurs doit plus que jamais constituer une responsabilité sociale pour l'entreprise. Satisfaire le bien-être des employés à travers de pratiques GRH –RSE est une illustration de la conciliation possible entre performance sociale et performance financière,

La première permettant de favoriser la seconde. Une entreprise socialement responsable, reconnue pour le bien-être de ses employés, va inévitablement et tout naturellement bénéficier d'une excellence réputation du fait de l'image positive qu'elle véhicule sur le marché. Elle va ainsi pouvoir attirer les travailleurs les plus compétents aux mêmes séduits par les mesures sociale.

•L'éthique et la justice organisationnelle

Les mutations d'emploi ces dernières décennies ont fait apparaître une détérioration et une précarité accrues des conditions de travail. La performance sociale a semblé être sacrifiée sur l'autel de la performance économique. Or la pérennité d'une organisation repose sur sa capacité à concilier et à faire interagir efficacement le système économique et le système sociale dans les relations humaines⁶³.

Il apparaît nécessaire que la gestion des ressources humaines se récite sur des préoccupations plus sociales en promouvant une conduite éthique et une reconnaissance envers les salariés.

0Les entreprises doivent adopter des comportements responsables en matière de gestion des ressources humaines, parmi lesquels : la dénonciation des pratiques illégales ou non éthiques, la valorisation du droit à la vie privée des employés, l'importance de l'application des principes de justice organisationnelle, le respect de l'intégrité et du bien-être des employés, la rédaction d'un code éthique ou encore la détermination de conditions de travail convenables.

Au de la des ventes, des profits ou de l'action boursière, la justice organisationnelle, la marge de confiance entre les employés et la direction, la participations des employés, les bonnes conditions de travail ou le bien-être des employés constituent des caractéristiques organisationnelles déterminantes pour la pérennité d'une entreprise.

⁶³ fabien Jeanne, op, cit, p66, 67, 68, 69,70.

Une entreprise bénéficiera d'un avantage concurrentiel durable si elle est en mesure de garantir à ses employés un bien-être au travail ainsi que l'utilisation optimale et développement croissant de leurs compétences. La relation GRH-RSE contribue à donner un visage plus humain à l'entreprise tout en favorisant la rentabilité financière et l'innovation organisationnelle. Plusieurs recherches montrent que les entreprises ayant fait d'importants investissements dans la gestion de leurs ressources humaines obtiennent des résultats nettement supérieurs à ceux des entreprises ayant beaucoup moins investi dans ces ressources.

1.3.3. L'articulation GRH-RSE

D'après plusieurs études on peut ressortir quatre fondements à la relation GRH et la RSE :

- La relation GRH et RSE des génératrices d'amélioration, d'efficacité économique et l'innovation pour l'entreprise.
- La démarche RSE est une responsabilité du service des RH : la GRH doit diffuser les principes d'éthique au travail.
- La RSE contribue à véhiculer les valeurs de justice, d'égalité des chances, de respect et de droit à des conditions acceptables de travail par le biais de la communication des RH.
- Les pratiques de la RSE engendrent des bénéfices organisationnels, financiers et sociaux.

Les pratiques de GRH les plus appliquées pour consolider et promouvoir la RSE sont :

- ✓ La gestion du changement organisationnel (collaborateur citoyen, management participatif, projet de solidarité avec les communautés...) selon une entreprise de marketing, consultation et image.
- ✓ Les programmes de formation ainsi qu'une communication envers les employés sensibilisatrice aux valeurs et action RSE. et Les conciliation travail/vie privée/vie familiale.
- ✓ Les programmes de prévention de santé de travail : selon l'entreprise des services publics la prévention et la santé au travail permettent d'améliorer la performance de nos équipes et de diminuer les coûts collectifs de l'assurance –maladie.
- ✓ Les pratiques de rémunération équitable et de développement des RH (sécurité d'emploi et développement des compétences).

1.3.4. Le concept de responsabilité sociale appliquée aux restructurations

L'idée sous-jacente est qu'une entreprise dispose de multiples façons de se restructurer mais qu'une modalité responsable est à la fois possible et souhaitable au sens où elle s'avère bien plus efficace la quelle équilibre les intérêts de toutes les parties prenantes dans l'entreprise.

Si l'idée de la restructuration responsable est très répandue, une même appellation peut recouvrir des conceptions très différentes, pour responsabiliser les entreprises et les inciter à

prendre en compte l'impact social des réductions d'effectifs en préconisant une taxation des licenciements. Les entreprises devraient payer à la caisse d'assurance chômage un montant égale au montant anticipé des allocations chômage que devra payer cette caisse au salarié licencié. Cette idée de taxation répond à la même logique que le principe du pollueur-payeur appliqué en matière de l'environnement.

Une autre conception plus largement répondue de la responsabilisation des entreprises et que nous développerons ici est celle d'une responsabilité négociée, exercée, en amont, au cours et en aval des processus de restructuration. C'est l'idée qu'il est nécessaire d'impliquer d'avantage les travailleurs dans la gestion des changements et de conjuguer sécurité pour les travailleurs et souplesse pour les entreprises⁶⁴.

Section 02 : la RSE et l'innovation en GRH

Une organisation de travail responsable permettrait à chaque agent de penser son travail et non seulement de subir, elle fournirait également à chacun de ses membres une satisfaction physique et morale, ces deux dimensions permettraient d'assurer à chaque individu sa dignité, ce qui constitue le devoir essentiel de chaque homme, Un collaborateur impliqué dans la démarche RSE va être générateur d'idées, d'initiatives, d'innovations qui seront créatrices de valeurs à l'échelle de l'entreprise.

2.1. La démarche de l'implication des employés dans la RSE

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 au bénéfice de tous. Mais il n'agit pas seul pour décliner la RSE sur les pratiques de GRH.

Mercier signale la nécessité d'une implication de tous les niveaux hiérarchiques :

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

La GRH a vu sa reconnaissance augmentée et elle est désormais considérée comme un levier déterminant de la compétitivité et de la performance organisationnelle (Bayard et al, 2004). Dans cette perspective, les entreprises sont amenées à investir dans les ressources

⁶⁴ fabien Jeanne, op, cit, p71,72.

humaines a fin de créer et de maintenir un avantage compétitif. Les ressources humaines constituent une source d'avantage compétitif et une source de différenciation des entreprises. En effet, les RH sont des ressources qui peuvent être rares, difficilement imitable et surtout non substituables par une autre ressource les actions entreprises en faveur d'une gestion responsable des ressources humaines se présentent en général comme une liste d'indicateurs sociaux.

L'entreprise doit impliquer les salariés dans la démarche RSE en suivant les étapes suivantes :

Etape1: sensibiliser: La sensibilisation des collaborateurs à la démarche RSE de l'entreprise passe par deux phases clés :

- Informer: consiste à donner des informations sur la RSE.
- Convaincre: il est nécessaire, pour que les salariés s'impliquent dans la démarche RSE, qu'ils se sentent concernés par cette démarche, et que ça leur apporte un plus ainsi qu'à leur entreprise ; en faisant un choix approprié des outils de communication (expositions, débats,...).

Etape 2 : éduqué il faut dans cette étape former les salariés de façon à leur donner les moyens d'agir dans le cadre de leur travail

Etape 3: mobilisé : dans cette étape les salariés vont devenir acteurs de la démarche RSE de l'entreprise, et apporter toute leur valeur ajoutée. Les actions sont différentes pour chaque entreprise.⁶⁵

On peut tout de même recenser quelques bonnes pratiques en la matière:

- Encourager les initiatives de solidarité : encourager les collaborateurs à mettre leurs compétences métier au service de la communauté.
- Privilégier le jeu et le défi : organiser des événements conviviaux et des challenges en équipes favorise la cohésion des collaborateurs.
- Favoriser l'innovation : encourager les nouvelles idées et leur permettre de les mettre en œuvre concrètement.
- Consulter les collaborateurs : solliciter les salariés au moyen de sondages, de groupes de travail a fin de recueillir leur avis et leurs bonnes pratiques en matière de RSE.
- Responsabiliser les collaborateurs : pousser les collaborateurs à s'engager concrètement pour le développement durable, en fixant des objectifs chiffrés.
- Donner de la liberté : laisser une marge de manœuvre aux salariés

⁶⁵IGHILMANE, op.cit., p 366,367, 368.

• Dégager du temps : favoriser l'engagement des employés pendant le temps de travail, et non en dehors.

Etape 4 : rendre des comptes : s'ils se sont impliqués dans le projet RSE, les salariés auront envie de savoir ce qu'il advient des actions mises en œuvre pour eux, par eux, avec eux et grâce à eux.

L'entreprise est ainsi tenue de leur rendre des comptes et doit :

- Etablir un suivi de la démarche: sélectionner des indicateurs pertinents pour mesurer l'avancée des projets, et informer fréquemment les salariés des résultats.
- Valoriser les progrès : communiquer sur les succès et récompenser les bonnes initiatives des salariés. Tout au long du projet : dialoguer, Comme dans toute démarche de conduite du changement, la clé de la réussite est la communication⁶⁶.

Tableau n°01 : Les indicateurs de la RSE.

EMPLOI ET EMPLOYÉ	Employés avec contrats à durée déterminée/indéterminée
Effectifs	Taux de satisfaction des employés
Rémunération et avantages sociaux	Ancienneté
Employés à temps plein/temps partiel	Employés ayant des responsabilités parentales
Femmes employées	Répartition des employés par groupe d'âge
Participants à l'actionnariat de la banque	Licenciement
Dépenses en formation	Heures supplémentaires
Employés handicapés	Main d'œuvre extérieure
Accidents en milieu de travail	Temps de travail
Employés couverts par des mesures de santé et de Sécurité	Absentéisme
	Taux de satisfaction des employés

A fin de situer l'impact potentiel de l'engagement dans une démarche RSE sur les pratiques et politiques de GRH, Grimaud et Vandangeon-Derumez, se référant au concept de Personnel-Mix développé par Martory et Crozet . Le personnel-mix s'articule autour de cinq (05) composantes :

⁶⁶ BAHIA Ighilmane, op,cit, p 366.

- politique salariale et sociale
- valorisation sociale des salariés
- climat et comportements sociaux
- relations paritaires
- image sociale de l'entreprise (interne et externe).

L'adaptation du concept de personnel mix aux politiques RH et pratiques RH impliquées dans les démarches RSE est exposée dans le tableau.

Tableau n.02 : Une analyse des politiques et pratiques de GRH potentiellement impliquées dans une démarche RSE

politique salariale	Niveau des salaires	*Renforcer l'équité externe des rémunérations
	Structure de la Rémunération	* Favoriser l'équité interne des rémunérations * Reconnaître les compétences acquises
valorisation sociale	Nature et qualité des Emplois	*Primauté donnée à la flexibilité interne sur la flexibilité externe
	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	*Anticipation des conséquences sociales des choix stratégiques * Actions de reclassement des salariés
	Recrutement & Intégration	* Mise en œuvre d'une politique diversité en matière de recrutement * Actions visant à favoriser l'insertion des travailleurs handicapés
Des Salarie	Gestion des carrières	* Développement de l'employabilité des salariés * Développement de la promotion interne *Actions de maintien dans l'emploi des seniors
	Formation	*Développement de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) *Formation des salariés aux Nouvelles Technologies
	Conditions et organisation du travail	*Amélioration des conditions de travail *Développement du temps partiel choisi Et le programmes de Conciliation travail-vie privée-vie familiale et Construction d'organisations apprenantes
climats et		Mise en œuvre d'actions de préventionl'absentéisme

Chapitre II : les relations entre la RSE et la GRH

comportements sociaux	Climat social Absentéisme Turnover	*Réalisation d'enquêtes sur les départs
image sociale de l'entreprise	Image interne	*Réalisation d'enquêtes de climat social
	Image externe	*Développement de partenariats avec des organismes de formation et d'actions destinées à favoriser l'engagement bénévole

Source : Grimaud A. et Vandangeon-Derumez I., (2010), Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction R H

Les effets attendus des démarches RSE sur les pratiques et les politiques de GRH peuvent être établit implicitement un lien entre l'engagement dans une démarche RSE et l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise, à travers notamment une hausse de sa réputation sociale et de son potentiel attractif en matière de recrutement ; la prise en compte des enjeux de la RSE est censée induire à terme une réduction des coûts cachés (absentéisme, turnover, dégradation du climat social).

Donc Une stratégie de RSE en matière de ressources humaines (ou responsabilité sociale interne) a pour objectif de créer, préserver et développer les emplois et le capital humain de l'entreprise à long terme, et induit des changements dans la plupart des fonctions de la GRH⁶⁷.

2.2. Les innovations dans GRH liées à la RSE

Les nouveaux contours du concept de RSE semblent alors pousser à l'innovation managériale. D'une part, et par contraste avec l'idéal démocratique décrit précédemment, les valeurs sous-jacentes aux perspectives plus récentes de la RSE sont bien plus de nature managériale : la RSE, et les démarches d'audit associées, sont conçues comme des moyens, des outils susceptibles d'améliorer les procédures de management stratégique, de management des risques sociaux et sociétaux, d'assurance qualité, d'éthique, etc. D'autre part, le message fondamental de la stratégie ou de la mise en œuvre de la RSE peut alors être envisagé comme la nécessité de conjuguer croissance économique à long terme, cohésion sociale et protection de l'environnement. Il n'en demeure pas moins que les incidences sur la relation salariés / entreprises sont nombreuses et conduisent à des connexions avec la Gestion des Ressources Humaines.

⁶⁷ BAHIA IGHILMANE, op,cit, p 364.

Ainsi, les nouveaux contours de la RSE viennent interroger la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et posent la question d'une redéfinition de la GRH en une fonction socialement responsable. Elle implique que celle-ci s'engage sur des questions telles que la formation tout au long de la vie, la santé et la sécurité, l'amélioration de l'équilibre entre travail, famille et loisirs, la diversité accrue de ressources humaines, l'application du principe d'égalité pour les rémunérations et les perspectives de carrières, la participation aux bénéfices et les formules d'actionnariat⁶⁸.

2.2.1. Leviers d'innovation en GRH

D'une manière exploratoire, et dans le cadre de la RSE, nous envisagerons trois types de défis que devrait relever la GRH. Dans un premier temps, nous verrons que l'un des défis qui attend l'entreprise socialement responsable est d'entretenir dans la durée la motivation, gérer les compétences et développer le capital humain. Dans un second temps, il nous apparaîtra que le développement du management par la confiance constitue l'un des axes majeurs de la mise en œuvre de la RSE. Dans un troisième temps, enfin, nous envisagerons le développement de l'employabilité et du partage des responsabilités entre employeurs et salariés comme enjeu majeur.

2.2.1.1. La relation manager – salarié : jouer sur la motivation et la gestion des compétences

Bailey stipule que les RH sont fréquemment "sous-utilisées" 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. Cependant, la contribution organisationnelle à la motivation et à la performance est limitée si les emplois sont structurés, 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, 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, mais doit découler, à court terme, d'événements, de projets stimulants, d'activités enrichissantes,

⁶⁸Anne-Sophie Fraisse et Sana Guerfel-Henda, la RSE : instrument de management des ressources humaines, 2005 P13

développant chez l'individu sa curiosité intellectuelle, son désir d'évoluer. 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 GRH⁶⁹.

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

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'information⁷⁰ 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.

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.

⁶⁹Anne-Sophie Fraisse et Sana Guerfel-Henda, op, cit, P15,16.

⁷⁰Férone G., (d')Arcimoles C.-H., Bello P., Sassenou N., 2001, Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise, Éditions d'Organisation, Paris, p14.

2.2.1.2. L'introduction de l'éthique : un management fondé sur la confiance

Nous avons souligné le rôle joué par l'éthique dans la redéfinition du concept de RSE.

Or, 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 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. Inversement, 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 liés : 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. 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. 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.

2.2.1.3. 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 au sens de Kochan et

Osterman . 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 (Peretti, 1999). Comme le souligne Charles Henri d'Arcimoles « 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 sociétaux⁷¹.

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 qui assure une sécurité de l'emploi et qui 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, inconnu⁷².

⁷¹Anne-Sophie Fraisse et Sana Guerfel-Henda,op, cit, P16,17,18.

⁷²FINOT A., 2000, Développer l'employabilité, INSEP Consulting, Paris P45

De la notion d'employabilité émerge alors l'idée de la responsabilité partagée entre le salarié et l'entreprise. D'une part, le salarié est responsable face à la gestion de ses propres compétences et doit être conscient de cette nécessité de cultiver sa propre employabilité. Il doit pouvoir gérer son portefeuille de compétences ou se l'approprier suffisamment pour pouvoir le compléter et s'impliquer dans l'acquisition de nouvelles compétences et être partie prenante des formations qu'il suit. Le salarié doit multiplier les chances de rebondir face au changement⁷³.

Ainsi, selon Zarifian, le salarié doit avoir connaissance des objectifs finaux et du processus d'ensemble de l'entreprise. Car la compétence naît quand le salarié est associé à l'objectif de l'entreprise⁷⁴.

D'autre part, l'employabilité est un vecteur d'efficacité pour l'entreprise lui permettant d'assurer sa compétitivité. En effet, le personnel est plus flexible, plus réactif, apte à réaliser de nouvelles missions et à s'adapter à de nouvelles organisations.

Ce sont la polyvalence, la capacité à innover et l'adaptabilité qui font la différence. Indirectement, cet avantage compétitif relève du management du capital humain. De plus, l'employabilité est un facteur de fidélisation des salariés, bien que le but premier soit l'accompagnement et l'anticipation des transitions professionnelles. Dans ce cadre, l'entreprise revêt un rôle social et une responsabilité sociétale. Il est évident que l'entreprise ne peut plus aujourd'hui garantir l'emploi. Elle s'engage cependant à développer l'employabilité de ses salariés pour que, dans l'idéal, chacun d'entre eux puissent répondre à la question, si mon entreprise disparaît demain, comment puis-je réorienter ma carrière⁷⁵?

L'entreprise doit faire en sorte que les salariés sortis du système puissent se réintégrer dans le monde du travail dans les plus courts délais; la collectivité ne pouvant plus aujourd'hui supporter la charge du chômage et les incidences sociale qui y sont liées.

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

⁷³Anne-Sophie Fraisse et Sana Guerfel-Henda, op, cit, P18, 19.

⁷⁴Zarifian P., 2001, Le modèle de la compétence, Liaisons, Paris, p65.

⁷⁵Zarifian P., 2001, Le modèle de la compétence, Liaisons, Paris, P 33.

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 Sociale⁷⁶.

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'innovation⁷⁷.

⁷⁶Igalens J., 2003, "DRH Aujourd'hui, DRS Demain", Personnel, N° 442.

⁷⁷Anne-Sophie Fraisse et Sana Guerfel-Henda, op, cit, P19,20.

Conclusion

Notre voyage vers la RSE a été initié par l'envie de comprendre les tenants et les aboutissants de cette démarche sur la fonction RH, notre revue de littérature nous a conduit à réaliser une première escale au cœur de la RSE avec pour objectif mieux comprendre les contours de sa dimension sociale. Nous avons constaté La prise en compte du salarié au-delà de la simple exécution de ses tâches est cœur de nombreux questionnements qui ont évolué au fil des contraintes économiques.

A présent, l'entreprise, en tant que principal acteur de la vie économique, doit prendre en compte les besoins de l'environnement et plus largement de ses parties prenantes. La RSE étant une démarche globale ayant des définitions variées et évolutives est complexe à s'approprier.

Toutefois des modèles théoriques ont permis de donner un cadre. Devant l'enjeu grandissant et l'empreinte toujours plus importante des entreprises sur l'Environnement, des standards ont émergé. Ces standards portent sur le déploiement d'une démarche RSE au sein des entreprises. Si le lien entre la fonction RH et la RSE semble à priori évident, il s'avère qu'il est encore peu conceptualisé. Toutefois, ces détours par l'histoire et les théories, nous ont permis d'apprécier en partie la relation entre la RSE et la fonction RH. Toutes deux ont été soumises aux mêmes influences et ont évolué à des rythmes similaires, tentant de répondre aux sollicitations de l'environnement économique et social. L'institutionnalisation de la fonction RH a fait entrer en son sein des obligations légales portant sur des sujets RSE.

Néanmoins, si la fonction RH réalise à priori des actions entrant dans le périmètre de la RSE, cela n'induit pas forcément que la fonction RH s'est saisie du sujet pour en faire un levier stratégique. Riches de cette revue de littérature, nous avons souhaité confronter nos premières observations au monde de l'entreprise. Des différents témoignages que nous avons recueillis, nous avons dressé une analyse croisant les pratiques sociales et le rôle dans la fonction RH dans ces pratiques. Nos conclusions sont nuancées. Si la RSE peut être envisagée comme une opportunité pour la fonction RH de s'enrichir et de conforter sa position de partenaire stratégique, cela n'est pas systématiquement observable. En effet, le volet social renvoie à des sujets opérationnels et fondamentaux de la fonction RH. L'impact est faible car les invariants reposent sur les fondamentaux de la fonction RH. Nous observons même un risque à ce que la fonction RH se laisse déposséder des sujets stratégiques et soit appauvrie par la mise en place d'une démarche RSE.

Néanmoins, nous avons observé que la démarche RSE offre à la fonction RH l'opportunité de formaliser sa politique, piloter, reporter et communiquer ses actions sociales, ce qui pourrait l'aider à confirmer son rôle de partenaire stratégique.

Par ailleurs, la mise en place de la RSE a permis à certaines entreprises d'être innovantes dans leurs pratiques sociales et d'aller au-delà des fondamentaux de la fonction.

Chapitre III :
Étude de cas de
l'entreprise
CEVITAL

Introduction

Le développement des échanges exigent aux organisations de se doter d'une main d'œuvre diversifiée mais surtout compétente et d'opter pour des normes internationales pour suivre la compétitivité de ses concurrents sur le marché.

CEVITAL est le plus grand complexe privé en Algérie, leader agroalimentaire en Afrique et présent à l'international qui présente notre organisme d'accueil pour évaluer ces pratiques de la RSE et la GRH.

La question de la RSE a émergé en Algérie depuis les réformes économiques, introduites au début des années 1990. A partir de 1993, une grande importance est accordée au secteur privé à travers le désengagement progressif de l'Etat de la sphère économique, ce qui a induit une forte concurrence entre les entreprises publiques et privées, et même une concurrence avec les entreprises étrangères avec l'ouverture des marchés nationaux sur le monde. C'est à partir de cette période que l'entreprise algérienne s'est retrouvée devant l'importance de la notion de la RSE.

Afin de confronter les savoirs académiques traités dans le cadre des deux premiers chapitres de ce travail, aux données empiriques collectées sur le terrain, et pouvoir, dès lors, apporter une réponse valable à notre problématique.

Deux sections structurent, ainsi, ce chapitre empirique. La première s'attachera à fournir une présentation de l'organisme d'accueil, ainsi qu'une description de la méthodologie de recherche. La seconde section servira, quant à elle, à l'analyse et à la présentation de la synthèse des résultats de notre enquête de terrain.

Section (01): Présentation de l'organisation d'accueil et la méthodologie de recherche :

Nous allons présenter l'entreprise Cevital (notre lieu de stage), Et plus particulièrement le département ressources humaines. Les étapes ou la démarche de notre enquête, à travers la sélection d'un échantillon, de la présentation des outils qui nous ont permis d'effectuer cette présente étude.

1.1. Présentation de l'organisation d'accueil ; entreprise agro-alimentaire « CEVITAL»

Le Groupe CEVITAL est une société par actions, au capital privé de 68 ,760 milliards de DA, créée en Mai 1998 par l'entrepreneur algérien ISSAD REBRAB. Constituant un

⁷⁸Cevital agro-industrie, Le Groupe Cevital. En ligne sur : <http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/page/groupe-cevital-p15>

conglomérat algérien de l'industrie, le groupe est présent dans plusieurs secteurs porteurs⁷⁸, néanmoins, il se spécialise principalement dans l'industrie agroalimentaire.

En effet, depuis 2008, le Groupe CEVITAL englobe 26 filiales réparties sur 6 pôles d'activités, à savoir : l'agroalimentaire, l'industrie, la grande distribution, les services, l'automobile et l'immobilier.

De nos jours, la filiale CEVITAL Agro-industrie se positionne en tant que leader dans le secteur de l'agroalimentaire en Algérie. En effet, ce complexe agroalimentaire, implantée à l'extrême-Est du port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 4500m², est constitué de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit, ainsi, son développement par divers projets en cours de réalisation. Par ailleurs, l'expansion et le développement de l'entreprise, durant ces 10 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses, incarnant, par conséquent, le fleuron de l'économie algérienne⁷⁹.

1.1.1. Les valeurs de CEVITAL

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. « Nous prôtons des valeurs, qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel »

-Ecoute et Respect: Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Nous prenons également en compte nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels, nos concurrents et l'ensemble de la communauté. Nos collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

-Intégrité et Transparence: Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management. Dire ce que l'ont fait

-Solidarité et Esprit d'équipe: Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes / business unité, etc.

-Initiative et Persévérance: Nous attendons de nos collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper

⁷⁹Cevital agro-industrie, Cevital Food. En ligne sur : <https://fr.slideshare.net/GroupeCevital/cevital-group-french-2013v2-26909207>

sur des problèmes potentiels. Nous attendons de nos salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

-Courage et Engagement de performance: Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise.

1.1.2. Les missions et les activités de CEVITAL

Le complexe agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production : Huiles Végétales, margarinerie et graisses végétales, sucre blanc et liquide, silos portuaires et boissons.

•Huiles Végétales

-Les huiles de table qui sont connues sous les appellations suivantes :

« Fleurial plus », « Elio » et « Fridor » ce sont des huiles 100% végétales Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances, après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

La capacité de production est de 570 000 tonnes /an et sa part du marché national est de 70%. Il exporte vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

•Margarinerie et graisses végétales

Cevital produit une gamme variée de margarine. Certaines de ces derniers sont destinées à la consommation directe telle que « Matina », « Rania », le beurre gourmand et« Fleurial », d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de « la parisienne » et « MEDINA SMEN »

La capacité de production est de 180.000 tonnes/an. La part du marché national est de 30% sachant qu'elles exportent une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

•Sucre Blanc

Il est issu du raffinage du sucre roux .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg.

Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

-Entrée en production 2ème semestre 2009.

-Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an

Part du marché national : 85%

-Exportations: 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

•**Sucre liquide**

-Capacité de production: matière sèche : 219 000 tonnes/an

-Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

•**Silos Portuaires**

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation. La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.

•**Boissons : Eau minérale, Jus de fruits, Sodas**

L'eau minérale « LallaKhedidja » depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent. L'eau minérale « Lallakhedidja » pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

-Lancement de la gamme d'eau minérale « LallaKhadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.

-Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR».

1.1.3. Les clients de CEVITAL

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre.

Les clients de l'entreprise sont divers et variés:

- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente où qu'ils soient.

1.1.4. L'organisation générale des composantes et les missions des directions

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 direction :

➤ **La direction Marketing**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publicitaire sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ **La direction des Ventes & Commerciale**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ **La direction Système d'informations**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité. Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction des Finances et Comptabilité**

- Préparer et mettre à jour les budgets
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes
- Pratiquer le contrôle de gestion
- Faire le Reporting périodique

➤ **La direction Industrielle**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Est responsable de la politique environnement et sécurité, Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ **La direction des Ressources Humaines**

-définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

-Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital food.

-Pilote les activités du social.

-Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.

-Assure le recrutement.et Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

-Gestion de la performance et des rémunérations.et Formation du personnel

-Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires

Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation

➤ **La direction Approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ **La direction Logistique**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières, intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

➤ **La direction des Silos**

- Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.
- Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières;
- Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.
- Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos

➤ **La direction des Boissons**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK
- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.
- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

➤ **la direction Corps Gras**

Le pole corps gras est constitué des unités de production suivantes :une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ **la direction Pôle Sucre**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010.Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du

milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

➤ **La direction QHSE**

- Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux
- Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité
- Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients

➤ **La direction Energie et Utilités**

c'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Process : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW./

✓ **La direction Maintenance et travaux neufs**

- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés
- Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.
- Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du process jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier)
- Rédige les cahiers des charges en interne.
- Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

1.1.5. La démarche RSE au sein de CEVITAL

Cevital est une entreprise citoyenne au sens propre du terme, Il est important de prouver ça aux tiers clients, partenaires, collectivités, Etat et ses démembrements et à eux-mêmes (l'ensemble du personnel).

L'entreprise Cevital, s'est engagée dans la démarche RSE le: 14/07/2014 à l'hôtel CHREA dont le nombre de participants était de 16 personnes durant trois jours. car elle constitue, un véritable rempart contre les attaques de toutes sortes, les rumeurs insensées qui circulent désignant du doigt Cevital comme une entreprise polluante et également, la protection contre les attaques malveillantes de demain.

Le projet d'intégration de la Responsabilité Sociale (RS) au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie repose sur une organisation ad hoc, articulée autour d'un comité de Pilotage

(COPIL), d'un comité de Validation (COVAL) et d'une équipe projet de l'Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation (IRSI).

En effet, le déploiement du projet s'appuie sur la norme ISO 26000 et compte sept (07) principales phases, qui s'échelonnent sur trois ans.

Chaque année, une évaluation globale sera faite et les deux parties au contrat se retrouveront pour discuter l'état d'avancement de ce projet

1.2. Présentation de la méthodologie de recherche

1.2.1 L'objectif de l'enquête

A travers notre travail, nous souhaitons comprendre la notion de la responsabilité sociale des entreprises, et connaître la relation entre la RSE et les pratiques de la GRH au sein de l'entreprise CEVITAL.

1.2.2. Présentation de l'étude

L'étude (enquête) de terrain a été menée au sein de l'entreprise Cevital. Elle s'est déroulée durant la période d'un mois: du: 30/04/2018 au : 29/05/2018. Et cela en deux (02) Temps:

-Dans un premier temps : nous nous sommes entretenus deux fois avec le DRH de l'entreprise en s'appuyant sur un guide d'entretien qui a été élaboré par nos soins.

-Dans un deuxième temps : une enquête par questionnaire a été menée auprès d'un échantillon de cadres dans le département RH, le choix des sujets (DRH, cadres) est justifié par le fait que ce sont les mieux placés pour répondre à nos questions.

1.2.3. Structure et déroulement de l'entretien

Le guide d'entretien a été destiné au directeur des ressources humaines (DRH) pour qu'il nous explique en profondeur la démarche RSE et son intégration au sein de Cevital ainsi que ces liens avec la GRH. Cet entretien s'est déroulé avec le DRH par un rendez-vous pris préalable, repartie en deux (02) séances dont la durée de chacune est de 20 à 40 minutes.

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

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

✓ L'axe(01) : concerne les perceptions de la DRH de la démarche RSE

Cet axe regroupe six (06) questions qui nous permettront d'avoir des données sur la perception générale du DRH de la démarche RSE.

✓ **L'axe (02): concerne les perceptions de la DRH a l'égard des relations entre RSE et les pratiques de la GRH**

Regroupe dix-huit (18) questions qui nous permettront d'avoir des données sur la relation entre la démarche RSE et les pratiques de la GRH.

1.2.4. Structure et déroulement de l'enquête par questionnaire

Notre échantillon se compose de quinze (15) répondants auprès des vingt (20) enquêtés. 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.

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 Cevital.

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 Cevital qui existent dans son entreprise.

1.2.5. Techniques d'analyse des résultats :

Concernant les résultats de notre entretien avec le DRH nous tenons à préciser que chaque réponse à une question sera analysée en essayant de comparer les données réelles avec ce que nous avons déjà cité de la littérature.

Concernant notre enquête par questionnaire, les résultats ont été analysés en utilisant le logiciel Excel, avec la technique des triplât, les résultats sont ainsi analysés question par question.

Section (2): présentations et discussions des résultats de l'étude

L'objectif est de présenter d'abord les résultats issus de notre enquête prise avec le DRH et cadres de département RH.

2.1. Présentation et analyse des résultats de l'entretien (avec DRH)

2.1.1. Axe I: concerne les perceptions de la DRH de la démarche RSE

Q1. Que signifie pour vous l'engagement social et sociétal de l'entreprise Cevital ?

Réponse : « *c'est d'être en phase avec l'environnement ou s'exercent les activités de CEVITAL* »

Le DRH nous a expliqué que RSE est l'oreille de la communauté citoyenne et les collectivités. Cette démarche est toujours responsable vis-à-vis des effets de ses activités sur son environnement interne et externe. En effet, et par rapport à ce que nous avons avancé dans le cadre théorique, la RSE est définie exactement par l'ISO 26000.

Q2. Votre entreprise dispose-t-elle d'une démarche RSE formelle et structurée?

Pouvez-vous nous expliquer cette démarche (le processus)?

Réponse : « *oui, nous avons fait appel à sup.co.rochelle pour nous accompagner dans cette démarche, nous sommes en phase d'élaborer le bilan social qui répond à toutes les rubriques RSE afin de nous situer par rapport à la norme ISO 26000 communément admise* »

Ainsi, nous constatons qu'une démarche RSE existe au sein de Cevital et son début a vu le jour en faisant appel à un établissement français sup.co.rochelle expérimenté dans ce domaine pour pouvoir bénéficier de son expérience et préparer le processus de la mise en œuvre. Nous comprenons que cette démarche est très importante pour l'entreprise soit à l'échelle nationale ou internationale, cependant, elle reste toujours à la phase de planification, mais elle reste toujours à la phase de planification.

Q3. Dites-nous quelles sont les actions menées par l'entreprise dans le cadre de RSE?

Réponse : « *des actions touchent plusieurs domaines : - l'environnement - le respect absolu de réglementation – des travaux d'intérêt général (exemple : de la construction d'une route attenante à CEVITAL - aide aux communes et associations universelles* »

Cela confirme que Cevital s'intéresse dans cette démarche socialement responsable aux différents aspects que Cevital juge à valoriser à savoir l'environnement et le respect absolu de la réglementation, développement des différentes activités à caractère communautaire et sociétal à titre d'exemple la construction de chemin attenante à Cevital, des actions humanitaires dans le cadre d'aide d'associations locales, nationale et universelle, nous constatons, par rapport à la réponse du DRH que l'environnement interne des employés n'était pas évoqué

Q4. Quels sont les enjeux de l'engagement social et sociétal pour l'entreprise en générale et pour CEVITAL en particulier?

Réponse : « être bien vu par les citoyens et les parties prenantes »

Ce que nous constatons d'après les dires du DRH est que l'objectif et la finalité de Cevital rester l'amélioration sa réputation et son image vis-à-vis les différentes parties prenantes.

Ce résultat confirme qu'adopte cette démarche RSE pour l'amélioration de son image devant les parties prenantes (c'est une vitrine).

Q5. Quelles sont les motivations de l'entreprise dans son engagement sociétal responsable ?

Réponse : « motivations humaines »

On comprend de la réponse du DRH, que le climat social favorable et le développement d'un environnement sociétal le plus prospère des citoyens, la volonté du top management d'aller au de la des exigences l'égaies et autres, un plan de développement durable, donc l'engagement de l'entreprise dans la RSE est une conviction de top management qu'une motivation ressentie.

Q6. Quelles sont les difficultés rencontrées dans votre entreprise pour l'application d'une démarche RSE pour passer à l'action?

Réponse : «la lourdeur administration nous coupe le souffle, on peut faire plein de choses mais les autorités font défaut »

Cela veut dire que plein d'actions peuvent être réalisées et menées par Cevital dans le cadre de la RSE mais les contraintes administratives et bureaucratiques (autoritaires) freinent certaines actions

2.1.2. Axe II: concerne les perceptions de la DRH à l'égard des relations entre RSE et les pratiques de la GRH

Q1. En quoi l'implication de la fonction RH affecte la réussite globale de la RSE ?

Réponse : « c'est l'homme qui met en mouvement les choses »

Selon la réponse du DRH, nous déduisons que le facteur humain est au cœur de tout succès ou échecs de telle démarche, donc le résultat de l'entreprise est toujours liés à la prestation des ressources humaines.

Q2. Comment peut-on réussir l'intégration des principes de la RSE à la fonction RH ?

Réponse : «la RSE apporte un plus dans la GRH: le respect de l'homme, de l'environnement et l'application des normes »

Nous comprenons que la DRH à travers ses différentes pratiques contribue dans la mise en valeur de l'homme en interne et en externe à travers un respect des normes et réglementations. Donc Cevital respecte les principes liés à la RSE.

Q3. Quel rôle joue le DRH dans la promotion de la RSE dans l'entreprise ?

Réponse : « *rôle de locomotive et d'amplificateur à l'information* »

D'après cette réponse, on retient que le DRH est au centre de toutes décisions et aussi considéré comme locomotive qui fait dynamiser cette pratique, c'est le premier responsable de la réussite ou d'échec de cette démarche RSE au sein de Cevital.

Q4. Quels sont les moyens exploités pour sensibiliser et impliquer l'ensemble des salariés dans le projet RSE de l'entreprise ?

Réponse : « *tous les moyens de communication* »

Selon les dires du DRH nous comprenons que l'exemplarité, être responsable constitue un modèle et faire vivre le message de la RSE à travers des moyens de communications (d'écoute et d'apprentissages).

Ce qui confirme la place et le rôle du DRH dans le déploiement de la RSE au sein de l'entreprise Cevital.

Q5. Quels rôles jouent les ressources humaines dans le déploiement de la RSE ?

Réponse : « *rôle de diffuseur et contrôleur sur les actions qui ont besoin d'être réalisées* »

Nous constatons que d'après les dires du DRH, La ressource humaine joue un rôle d'un diffuseur et de transmetteur de d'informations, aussi un levier de contrôle et de mesure de l'efficacité de cette démarche RSE. En effet, les RH participent à la réalisations des actions en interne et en externe dans le cadre de RSE (le responsable doit s'intéresser au bien-être des employés)

Q6. Y a-t-il d'autres rôles stratégiques pour les RH dans la démarche RSE ?

Réponse : « *la RSE est un axe de développement des ressources humaines* »

D'après cette réponse, on retient que la RSE en tant que développeur et accompagnateur de la stratégie globale de l'entreprise et constitue une vraie dynamique pour l'ensemble des forces vives de l'entreprise. Elle correspond à une évolution des méthodes de management et d'organisation de l'entreprise, elle fédère, motive et encourage la créativité et la productivité.

Q7. De quels aspects de la RSE les RH sont-elles concernées?

Réponse : « tous les aspects liés à l'homme depuis son intégration au sein de l'entreprise jusqu'à son départ en retraite (formation, les conditions de travail...etc.) »

Cela confirme que de recrutement de l'employé à son départ en retraite par la prise en considération de salarie, le facteur humain est au cœur (responsable) de tout succès et échecs de l'entreprise. En effet, l'aspect fondamental de l'entreprise dans cette démarche est le développement des compétences

Q8. Pensez-vous que les principes RSE peuvent être appliqués aux différentes pratiques de la GRH ?-Quelles sont les pratiques de la GRH qui sont affectées par la RSE ?

Réponse : « oui, dans la grande partie des pratiques de la GRH »

Nous constatons que les principes de la RSE constituent une valeur et un état d'esprit, on peut appliquer les principes de la RSE dans la grande partie des pratiques de la GRH (politique salariale et sociale, valorisation sociale des salaires, climat et comportements sociaux, relations paritaires et image sociale de l'entreprise (interne et externe).

Q9. Est-ce que l'engagement dans une démarche RSE vous amène à réfléchir d'autres pratiques nouvelles liées à la GRH ?

Réponse : « évidemment, il s'agit d'un changement de paradigme, une autre façon de réfléchir et de faire »

Selon la réponse du DRH, nous déduisons que l'objectif est de façonner une la meilleure façon de faire, ce qui amène à des nouvelles pratiques innovantes de GRH envisageront trois types de défis que devrait relever le DRH : entretenir dans la durée la motivation, gérer les compétences et développer le capital humain, le développement du management par la confiance constitue l'un des axes majeurs de la mise en œuvre de la RSE et le développement de l'employabilité et du partage des responsabilités entre employeurs et salariés comme enjeu majeur.

Q10. Existe-t-il un comité d'hygiène, de santé et de sécurité au travail au sein de votre entreprise ?-Si oui, quelle est sa mission ?

Réponse : « oui, plusieurs comités qui poursuivent le même objectif comme la prévention des accidents au travail, assurer que les conditions d'hygiène et de sécurité sont respectées »

Oui, plusieurs comités à Cevital dans la même directive, comme la prévention des accidents au travail, assurer que les conditions d'hygiène et de sécurité sont respectées et proposer des mesures de prévention.

Q11. Les employés de votre entreprise ont-ils bénéficiés d'une formation en matière de RSE?

-Si oui, quelles catégories ont bénéficié ? Quel objectif ?

Réponse : «oui, toutes les catégories doivent bénéficier d'une formation en RSE (toutes catégories)»

On comprend de la réponse du DRH, que dans le cadre de meilleures implications de la fonction ressource humaine pour affecter la réussite globale de la démarche RSE, toutes les catégories doivent bénéficier d'une formation en RSE, soit par une sensibilisation sur les pratiques efficaces ou bien par des séances de formation sur les politiques en matière de RSE.

Pour la mise en œuvre d'une démarche RSE Cevital a formé les membres de comité de pilotage et de validation).

Q12. Quels moyens de communication adoptez-vous pour rendre efficace cette démarche, et quels sont les principaux acteurs qui assure sa diffusion?

Réponse : «tout moyen de communication efficace (formation, affichage et réunion...etc)»

D'après cette réponse, on retient que Pour un meilleur déploiement de la démarche RSE et faciliter la communication avec et entre les salariés, le système d'information et tout moyen de communication jugés, adoptés et appropriés.

Q13. Avez-vous un plan d'évaluation de la démarche RSE pour mesurer sa contribution à la performance de l'entreprise en général et pour la RH en particulier ?

Réponse : « oui, en cours d'élaboration »

Selon les dires du DRH nous comprenons que pour le moment c'est une démarche en cours d'adoption (pas encore mise en place).

Q14. Quelles actions supplémentaires avez-vous engagées en interne dans le cadre de développement de cette démarche RSE?

Réponse : « protection des employés et des installations »

Selon les dires du DRH, Une ressource humaine a moins de risque et installation a moins de dégâts et de perte, l'entreprise doit protéger les deux facteurs importants (RH et les installations) pour réaliser et atteindre les objectifs de l'entreprise et rester compétitive.

Q15. quels sont les résultats que vous espérez de votre engagement social(en ce qui concerne les employés) ?

Réponse : *«de bon résultats et bon climat social»*

Selon les dires du DRH nous comprenons que Cevital espère un bon climat en interne, il s'intéresse au bien de ses salariés, améliore leur climat social car les conditions de travail sont essentielles dans la gestion des ressources humaines, les mauvaises conditions nuisent non seulement sur le bien-être des employés, mais également sur l'image de l'entreprise et détruit son climat social.

Q16. Comment envisagez l'évolution de la RSE au sein de votre entreprise surtout pour les employés?

Réponse : *«l'intégrer dans les valeurs de l'entreprise »*

Nous constatons que d'après les dires du DRH, l'objectif est d'intégrer les employés dans les valeurs de Cevital par l'augmentation de la performance des RH, renforcer la satisfaction au travail, des engagements en faveur d'une politique volontaire et attirer et fidéliser des talents de hauts niveaux.

Q17. A travers la démarche RSE CEVITAL, quelles sont les principales actions menées en vue de développement du dialogue, l'engagement et le climat social?

Réponse : *«le recensement des parties prenantes avec les quelles un dialogue est engagé, dans une vision gagnant-gagnant »*

Selon la réponse du DRH, le dialogue avec de différentes parties prenantes et a travers des actions citoyennes, l'environnement du travail est l'une des sphères de notre vie où nous passons le plus de temps, cela devient un endroit où il est possible de valoriser un climat social favorable

Q18. Quels sont les défis et opportunités majeurs de cette démarche pouvant contribuer au développement des pratiques RH en particulier et à l'entreprise en général?

Réponse : *« Cevital déploie a l'international, la RSE est un outil qui réunit des partenaires, des clients et les consommateurs »*

Selon les dires du DRH nous comprenons que la responsabilité vis-à-vis la société, le client, le fournisseur, les partenaires, les collectivités et la société d'une manière générale est le défis majeurs de Cevital pour pouvoir développer les différentes pratiques des ressources humaines.

2.1.3. Synthèse des résultats de l'entretien

A la lumière de ce que nous avons avancé, nous pouvons dire que :

- Pour Cevital la démarche RSE est toujours responsable vis-à-vis des effets de ses activités sur son environnement interne et externe.
- La démarche RSE est structurée au sein de Cevital, il a fait appel à un établissement français expérimenté sup.co.rochelle pour l'accompagnement dans cette démarche RSE (la démarche est en cours).
- L'engagement de l'entreprise CEVITAL dans la démarche RSE pour améliorer son image et réputation vis-à-vis les différentes parties prenantes à l'échelle nationale et internationale (c'est une obligation qu'une conviction de top management).
- Cevital n'a pas réalisé des actions en interne (employés) dans le cadre de RSE.
- Pour Cevital, l'objectif de l'adoption d'une démarche RSE est d'améliorer le climat social et conviction de top management, ainsi que la lourdeur administrative est un obstacle pour réaliser des actions liées à la démarche RSE.
- Le DRH est une locomotive qui dynamise la démarche RSE, et participe au déploiement de cette démarche RSE.
- La RSE est un instrument de développement des ressources humaines (compétences).
- L'engagement dans la démarche RSE oblige l'entreprise à réfléchir à d'autres pratiques nouvelles liées à la GRH.
- La formation et la communication sont deux facteurs importants pour la réussite et le déploiement de la RSE (intégrer et protéger les salariés) au sein de Cevital.
- La démarche RSE au sein de Cevital est en étape de la mise en œuvre.

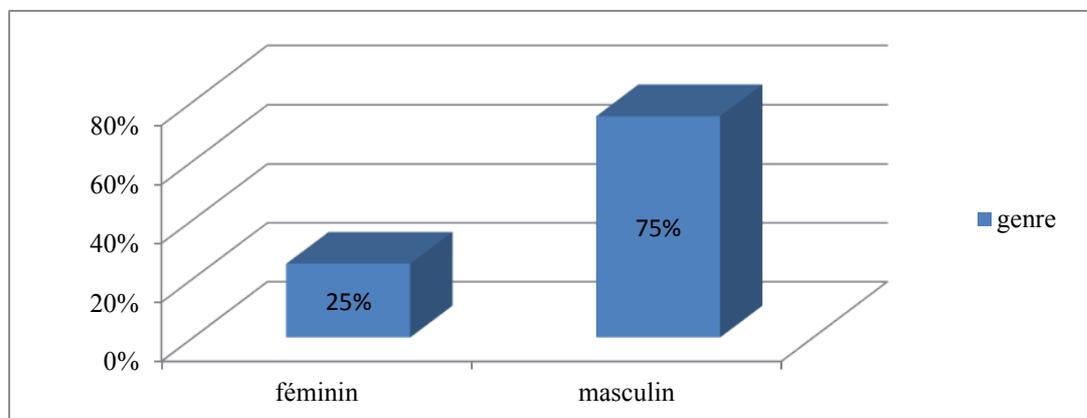
2.2. Présentation et analyse des résultats de l'enquête par questionnaire

Après avoir développé les différentes réponses collectées via notre entretien avec le DRH, nous allons à présent nous intéresser à la perception et l'analyse des résultats..

2.2.1. Axe (1): présentation des résultats du répondant : vise le recueil d'informations portant sur le profil du répondant.

Q1 :

La figure N°02 : la répartition des échantillons selon le genre.

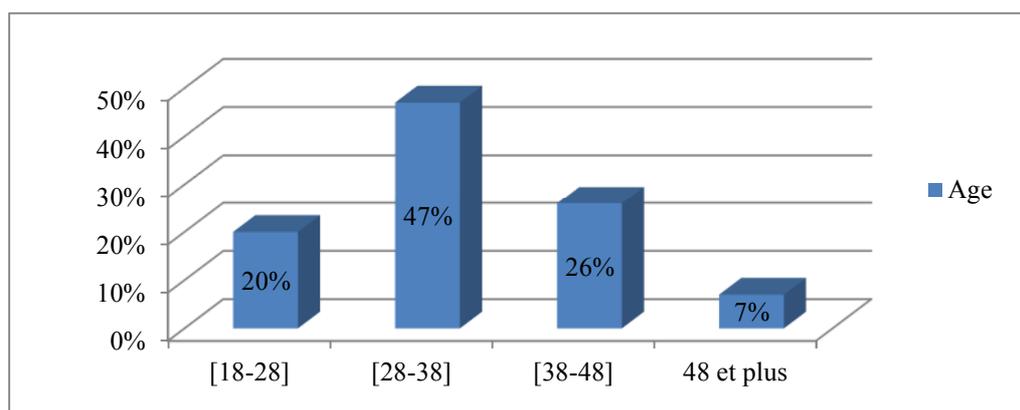


Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

Nous constatons d'après les résultats que 75% de la population est de sexe masculin suivi par 25% qui représentent le sexe féminin. Ceci dit, que le pourcentage du sexe masculin est plus élevé par rapport à celui du sexe féminin cela s'explique par les exigences de chaque poste, mais on peut dire que la catégorie féminin sa part au sein de Cevital.

Q2:

La figure N°03 : la représentation de l'échantillon par catégorie d'âge



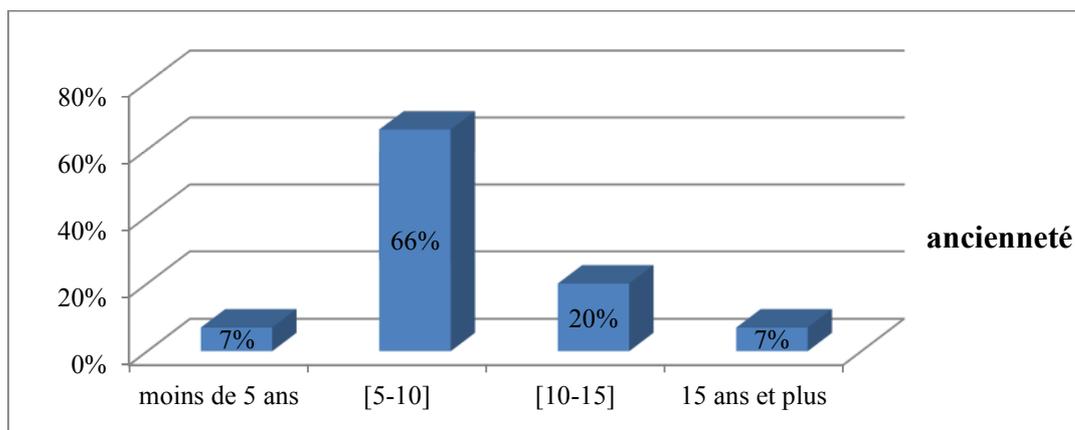
Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête.

Les résultats apparaissant dans la figure N°03 montrent nettement que les interrogés de notre échantillon sont jeunes, Leur âge situe entre 28 et 48, et ce a plus de 70%.

On remarque que le dynamisme, la motivation et regroupent à Cevital notamment dans le département RH.

Q3 :

La figure N°04: La répartition selon la carrière professionnelle



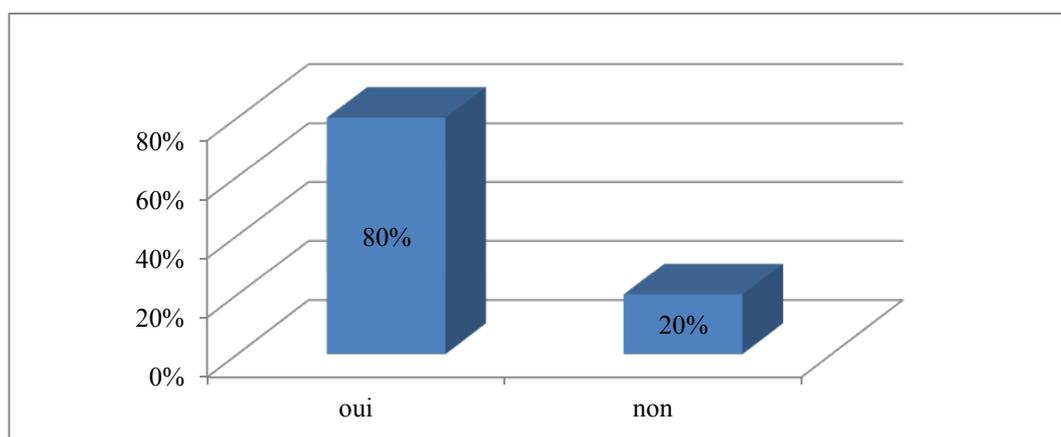
Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête.

Nous notons, d'après ses résultats que plus de 90 % des salariés figure parmi ce qui détiennent une ancienneté minimale de 5 ans qui est significative pour pouvoir juger la pertinence de l'information collecte.

2.2.2. Axe (2): présentation des résultats de la perception de la démarche RSE: visent le recueil d'informations sur la perception générale de la RSE au sein de Cevital.

Q1

La figure N05 :informations sur l'engagement dans la RSE



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

Nous notons, d'après les résultats que 80 % cadres enquêté sont informés que Cevital est engagé dans cette démarche RSE et 20 % ne sont pas informés. La plus part des interrogés (cadres) sont des membres au comité de pilotage et validation.

Q₂

La figure N06 : opinion de l'engagement dans la RSE

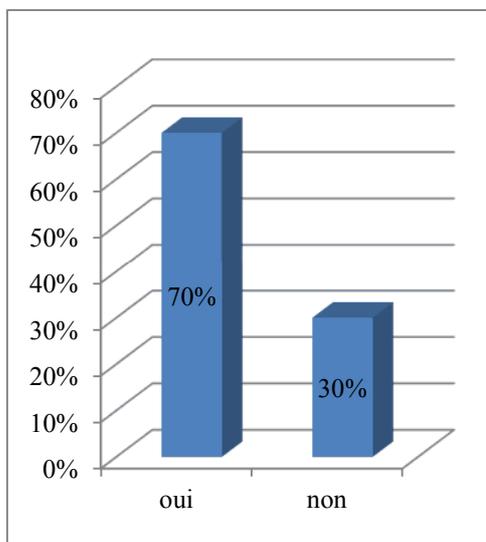
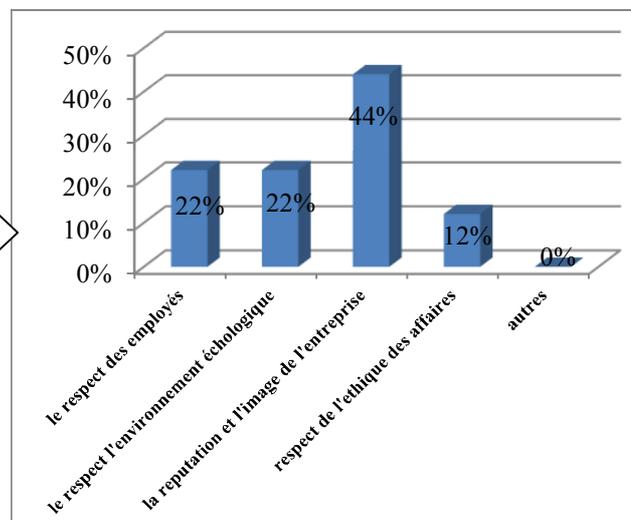


Figure N07 : Object de l'engagement



Si oui

Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

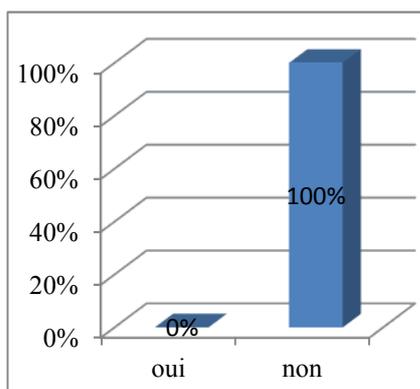
Comme le montre les résultats de la figure N06, 70 % des répondants ont confirmé et jugent que Cevital est réellement engagé dans la démarche RSE, mais 30% les salariés ne ressent pas de la démarche RSE au sein de Cevital.

Dans la figure N07, 44 % des employés interrogées disent que l'objectif de Cevital de cette démarche est d'améliorer l'image et la réputation, tandis que 22 % juge que la RSE comme mission le respect de l'environnement écologique et 22% pense au respect des employés, les 12% qui restent pensent au respect de l'éthique des affaires.

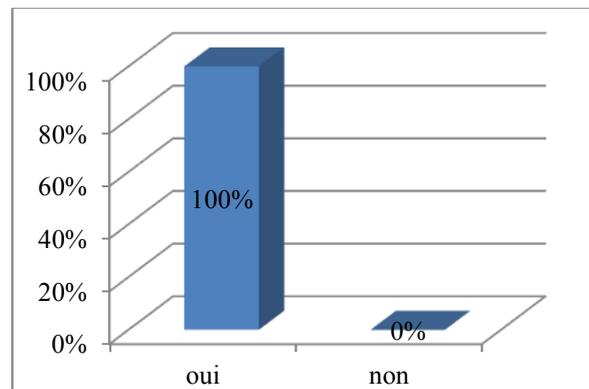
Ceci dit, que l'engagement de l'entreprise Cevital dans la RSE est une obligation (normalisation) qu'une motivation dans le but d'améliorer son image surtout à l'international.

Q₃

La figure N°08: existence de service Didies a la RSE



la figure N°09: le service indispensable



Si non

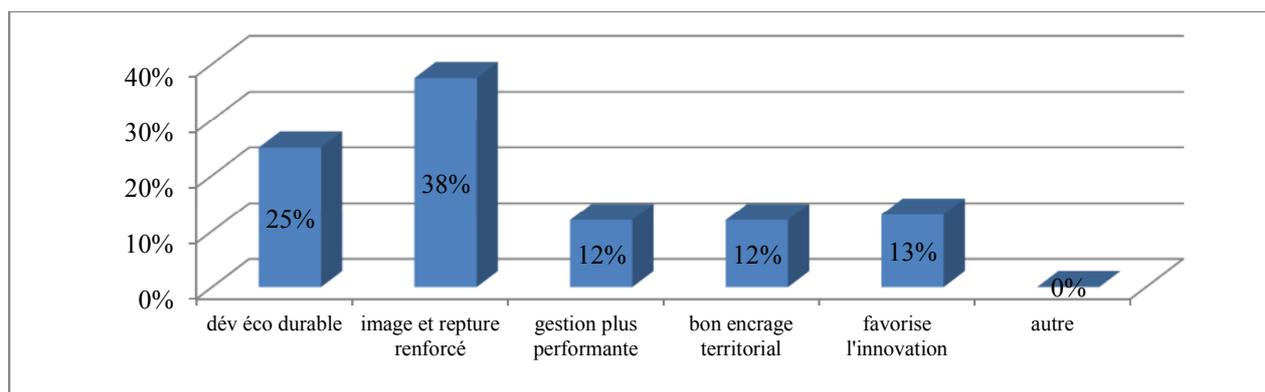
Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure N08, 100% des enquêtés disent que le service dédié à la RSE n'a pas vu le jour, mais demeure un service indispensable (selon la figure N°09) ce qui justifie que la démarche RSE a l'entreprise Cevital est en étape de la mise en œuvre.

Cela explique d'après les résultats qu'il n'existe pas un service dédié à la RSE (le service GRH qui s'occupe de la démarche RSE au sein de Cevital à travers le comité de pilotage et de validation).

Q4

La figure N10: les enjeux de RSE sont liés



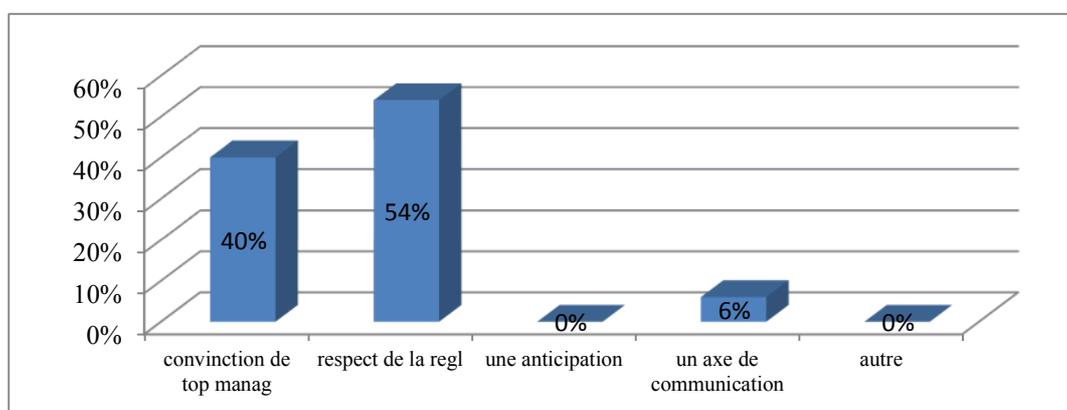
Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure N10, 38 % des enquêtés juge que la démarche RSE est face un enjeu d'amélioration de l'image de l'entreprise tandis que 25 % jugent que l'organisation qui favorise l'innovation, pour un taux de 12% pour la gestion plus performante et un bon ancrage territorial.

Ceci dit, autre fois que l'enjeu majeur de de Cevital dans l'engagement de la démarche RSE est l'amélioration de son image et réputation. Cela peut être expliqué par la stratégie internationale, ce que confirment les réponses de DRH à l'entretien.

Q5

La Figure N11: les motivations RSE animées par :



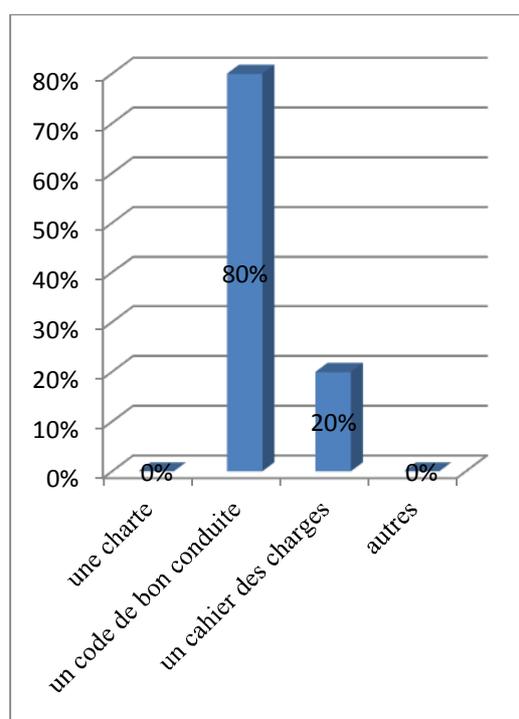
Source: élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

On note que 54% des enquêtés voient que le respect de la réglementation est le facteur qui motive Cevital à entreprendre cette démarche. 40 % de convention de top management et 06% des interreges pour un axe de communication, en dernière position on trouve l'anticipation avec un taux nul.

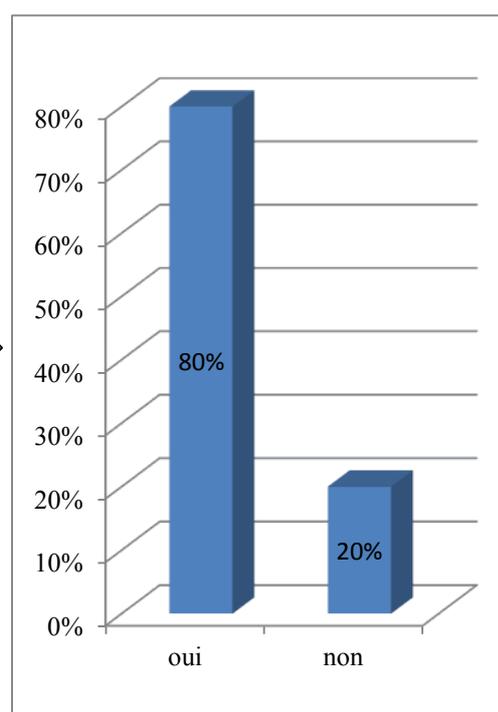
Ceci dit aussi, que l'objectif de Cevital dans la démarche RSE est plutôt une obligation (normalisation) qu'une convention de top management.

Q6

La figure N12: la mise en place dans la perspective RSE



La figure N13 : la perspective est indispensable.



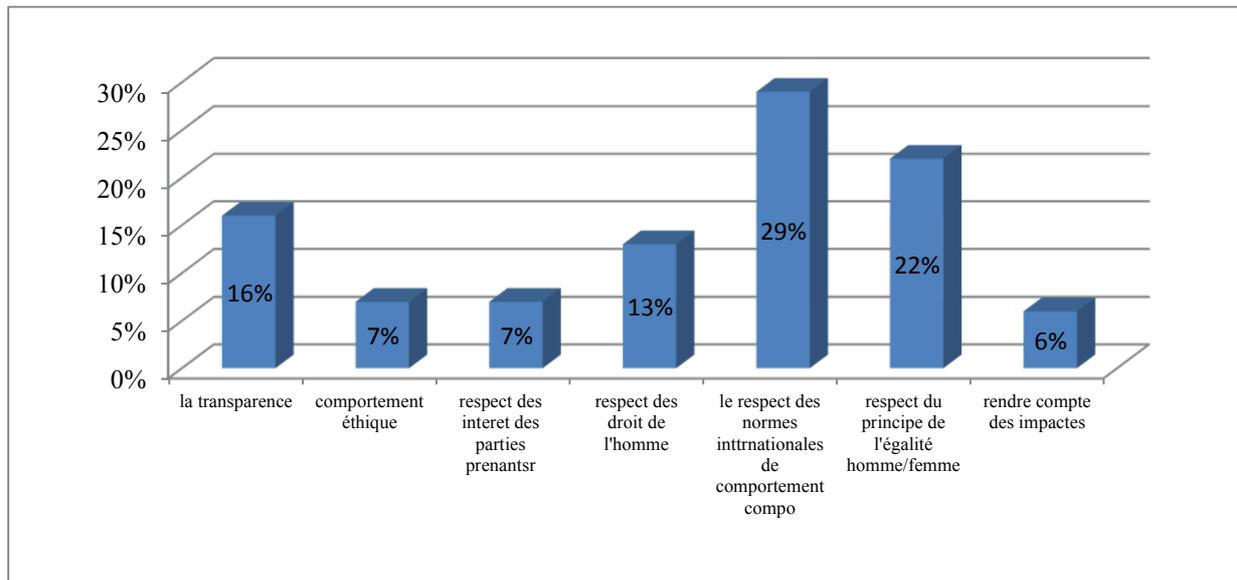
Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après les résultats de la figure N°12 dans notre échantillon, 80 % des enquêtes jugent que l'entreprise a un code de bon conduite qui reflète un peu les valeurs de CEVITAL (comment se comporter à CEVITAL) une certaine éthique, la RSE c'est un peu dans le contenu du code de conduit tandis que 20 % des enquêtés jugent au cahier de charge.

D'après les réponses de nos enquêtés a la figure N°13,(80 %) juge aussi que les outils (charte, code de bonne conduite, un cahier de charge) sont indispensables pour promouvoir la démarche RSE au sein de l'entreprise.

Q7

La figure N14 : les principes RSE appliqué au CEVITAL

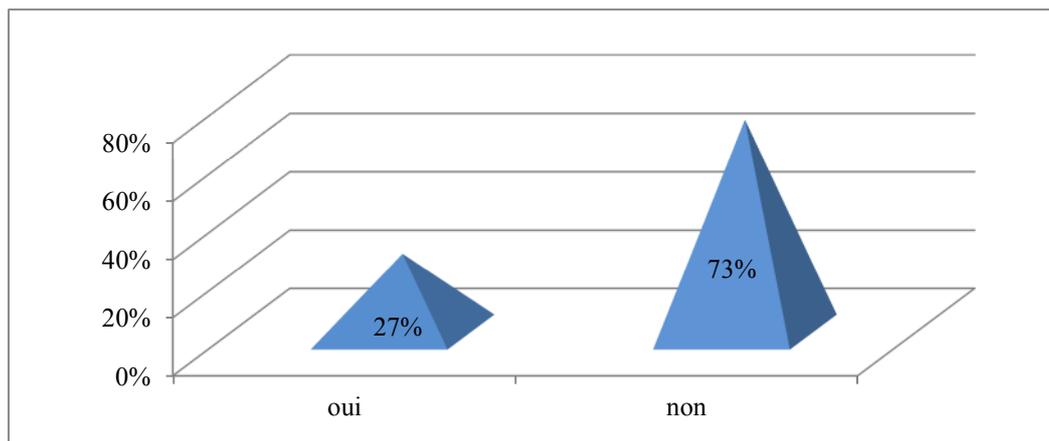


Source: élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure N14, 29% des enquêtés disent que CEVITAL respecte les principes de responsabilité sociale lies a la norme internationales des comportements tandis que 22% jugent que les principes de la RSE sont appliqué le respect du principe de l'égalité homme/femmes et le reste se partage entre les autres principes, cela confirme notre analyse dans les questions précédentes (normes).

Q8:

La figure N15 : intégration des objectifs de la RSE (pas uniquement économique)



Source: élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après les réponses de nos enquêtés, 73 % des salariés interrogés jugent que l'objectif le plus important de la démarche RSE est économique (maximisation de profit) et 27 % juge que la stratégie de l'entreprise Cevital intègre d'autres objectifs de la RSE comme le respect entre les

employés ancrer une culture de transparence, satisfaction des salariés et allez au de la des exigences l'égales.

Q9

Figure N16 : l'amélioration

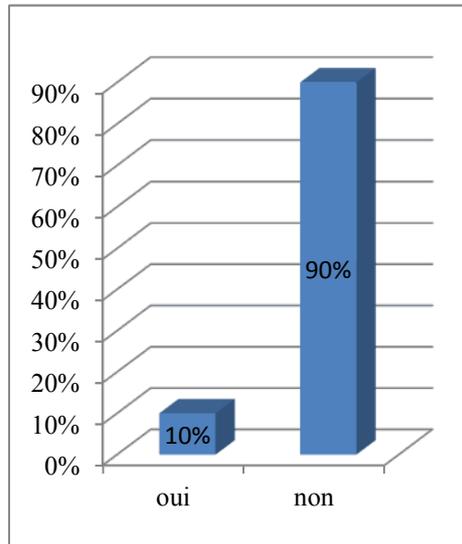
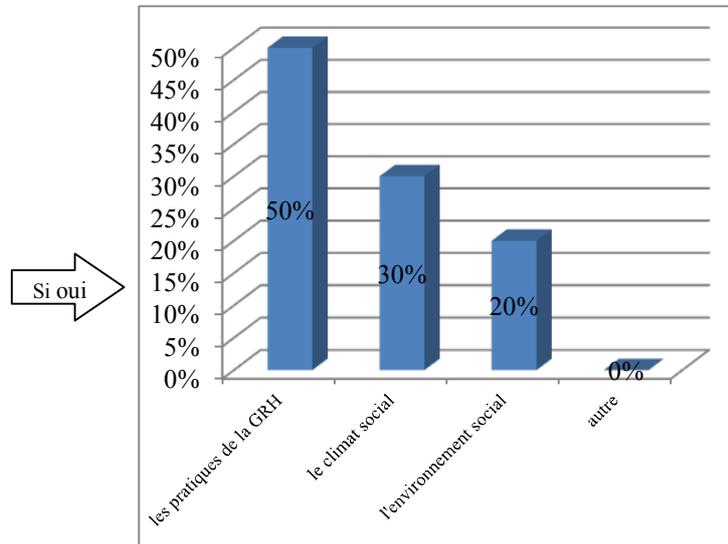


figure N17: les types d'améliorations après l'adoption la RSE



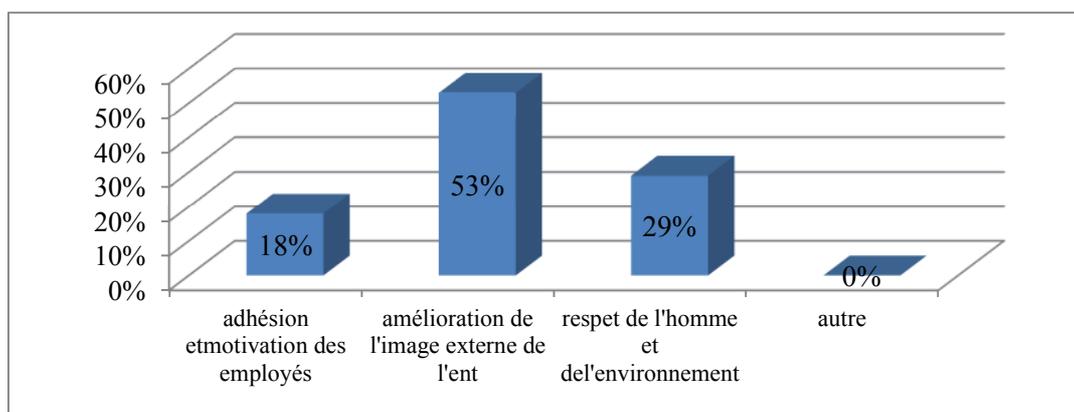
Source: élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure N°16, On note que 90 % des enquêtés juge que il y a pas d'amélioration après l'adoption de la démarche RSE ce qui justifie toujours que l'entreprise Cevital est engagé dans la démarche RSE dans le but d'améliorer son image (l'engagement dans la RSE est une obligation (normalisation) qu'une motivation et les 10 % qui reste ressentent des améliorations, Ceci montre que la démarche RSE est en étape de la mise en œuvre.

D'après la figure N°17, 50% des enquêtés jugent que les améliorations touchent les pratiques de la GRH et les 50 % qui reste se partage entre le climat social et l'environnement social.

Q10 :

La figure N18 : les résultats que CEVITAL espère de la RSE



Source: élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après cette figure N°18, nous constatons que plus de 50 % des interrogés jugent que Cevital espère des améliorations de l'image externe de l'entreprise et le reste se partage entre l'adhésion et motivation des employés et le respect de l'homme et de l'environnement.

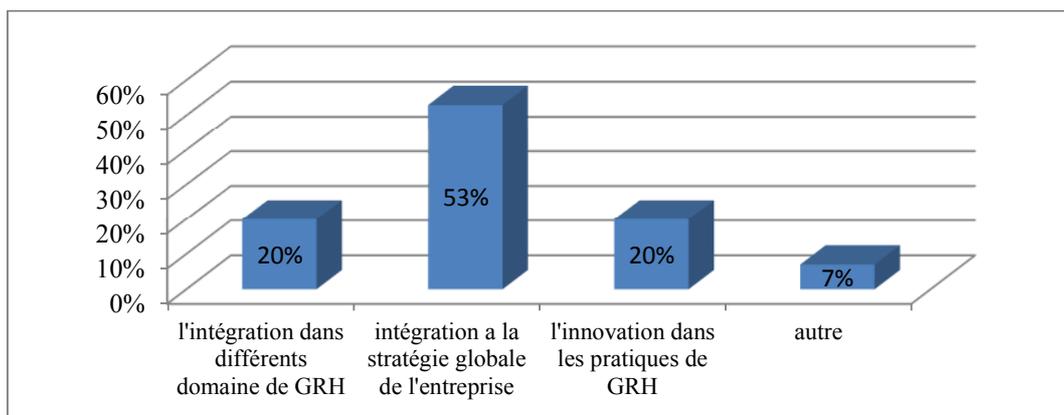
Cela confirme toujours les résultats des premières questions, et les dires de DRH.

2.2.3. Axe (3): présentation des résultats de la relation entre la RSE et la GRH :

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 Cevital qui existent dans son entreprise.

Q1 :

La figure N19 : l'intégration des principes de RSE a la fonction RH se fait par



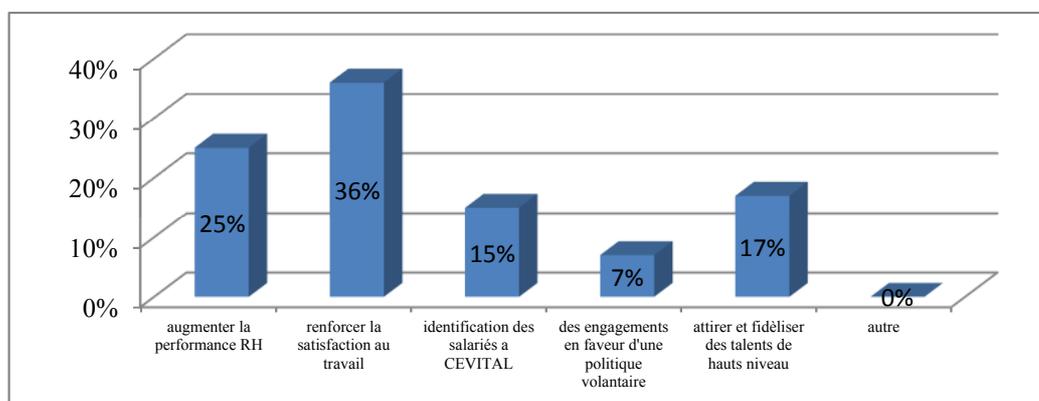
Source: élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

Comme le montre les résultats de la figure N°19, plus de 50 % des interrogés jugent que l'intégration des principes de la RSE a la fonction RH se fait a la stratégie globale de l'entreprise, 40 % se partage entre l'intégration dans les différents domaines de la GRH, l'innovation dans les pratiques de GRH et 07 % qui reste affirment qu'il y a eu aucune intégration et aucun changement au sein de l'entreprise Cevital.

Cela confirme que, la stratégie globale de l'entreprise est un objectif et défis pour Cevital.

Q2 :

La figure N20 : les impacts de l'intégration des principes de RSE sur RH

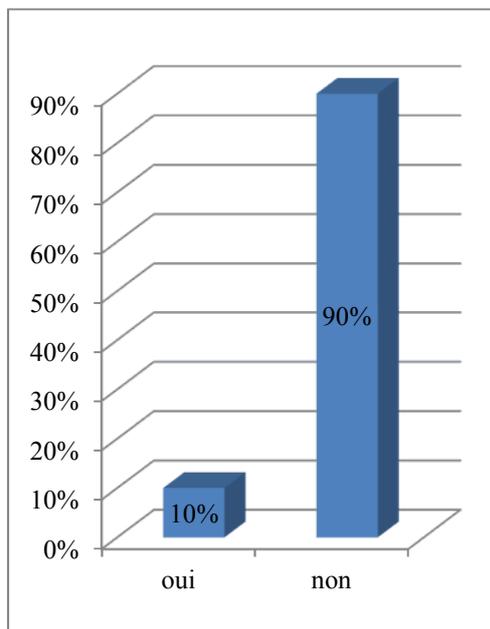


Source: élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

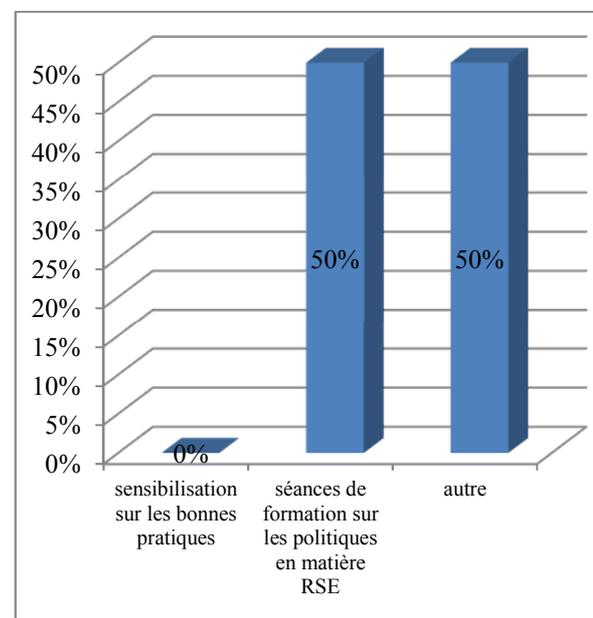
D'après les réponses de nos enquêtés, plus de 36% des interrogés disent que l'impact de l'intégration des principes de la RSE dans les pratiques de la GRH est dans le but de renforcer la satisfaction au travail, 25% disent que cette intégration augmente la performance des ressources humaines et le reste se partage entre l'identification des salariés à l'entreprise, des engagements en faveur d'une politique volontaire et attirer et fidéliser des talents de hauts niveau qui reste timide vis-à-vis en comparaison avec la mission principale de la RSE. On remarque que Cevital s'intéresse aux aspects qui augmentent la performance des employés pour des raisons proprement économiques ce qui confirme par les résultats des questions précédentes.

Q3 :

La figure N21: formation en matière de RSE



La figure N22: genre de formation



Source: élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

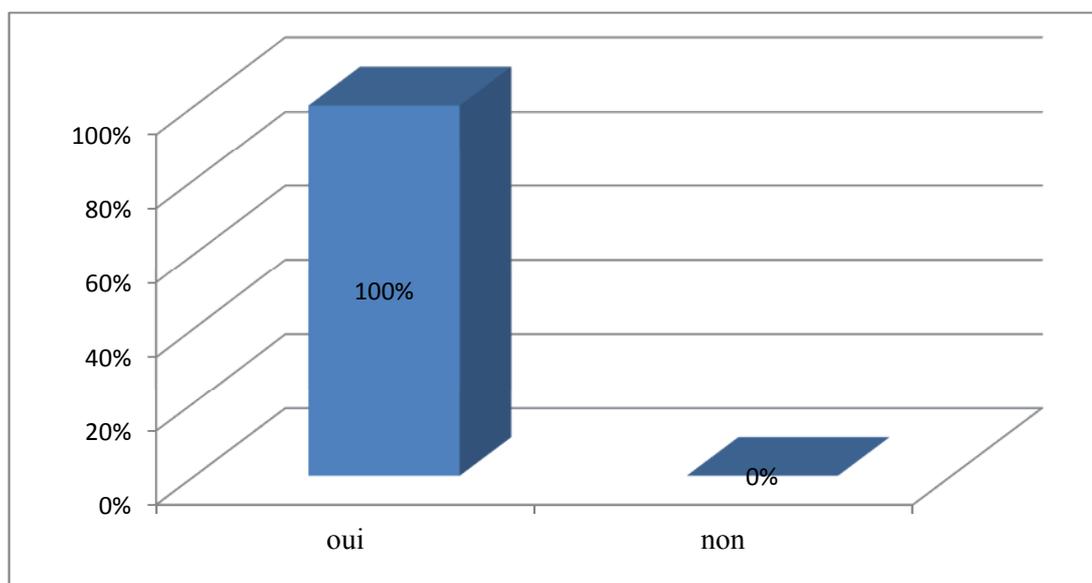
D'après la figure N°21, nous constatons un taux élevé de 90 % des enquêtés qui confirment que les salariés n'ont pas bénéficiés d'une formation en matière de RSE et 10 % qui bénéficie de cette dernière sont des membres du comité de pilotage et de validation.

D'après ses résultats, de la figure N22, 50% des employés ont bénéficiés de la formation de sensibilisation sur les bonnes pratiques et 50 % ont bénéficie de la formation sur les pratiques en matière de la RSE.

Cela confirme que l'entreprise Cevital n'a pas encore déployé les moyens qu'il faut en terme de formation et d'apprentissage pour développer cette démarche et sa mise en place effective.

Q4 :

La figure N°23 : existence d'un comité d'hygiène, sécurité et condition de travail

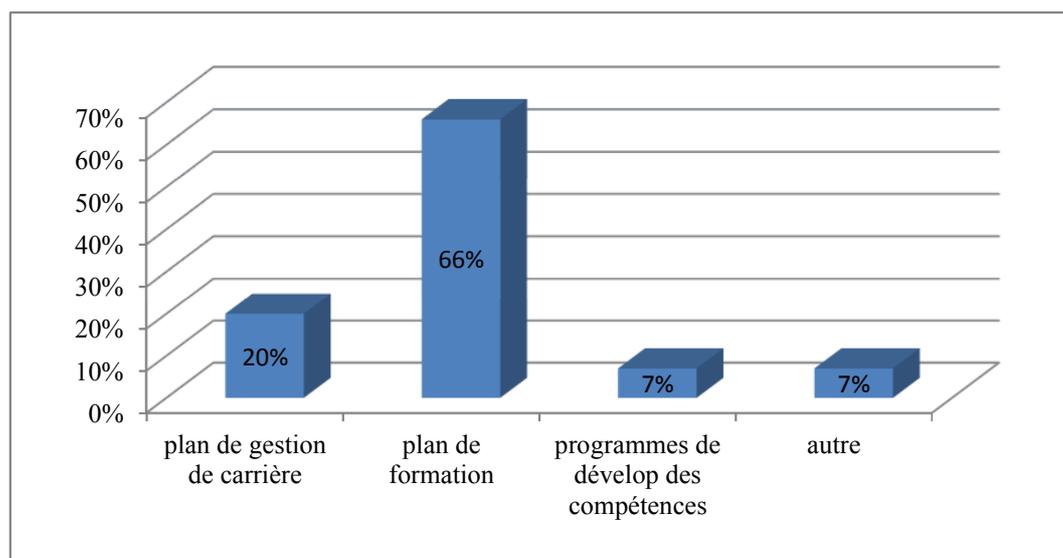


Source: élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

Dans cette figure, nous remarquons que 100 % des personnes interrogés montrent l'existence d'un comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail, ce qui confirme que Cevital s'intéresse à la santé des employés, sa mission est la prévention aux accidents de travail, assurer que les conditions d'hygiènes et de sécurité sont respectés et proposer des mesures de prévention.

Q5 :

La figure n°24 : les procédures pour assurer un développement professionnel des salariés



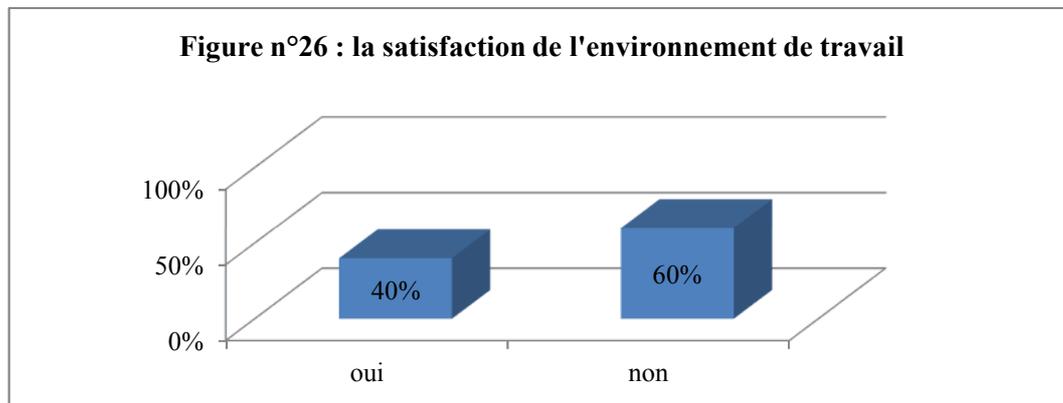
Source: élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

Dans cette figure, on remarque que 66 % des personnes interrogés disent que le plan de formation est le meilleur moyen de développement professionnel des salariés et le reste se partage entre le plan de gestion de carrière, le programme de développement des compétences et apprentissage

Ceci dit que la formation est un moyen de motivation qui assure le développement des salariés, ce résultat vient appuyer les dires du DRH.

Q6 :

La figure n°25 : la satisfaction de l'environnement de travail



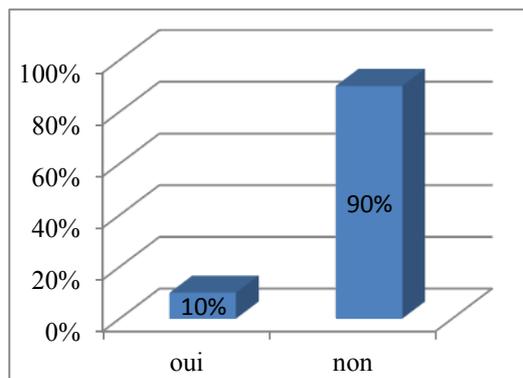
Source: élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après les résultats de la figure n°23, nous remarquons que 60 % des salariés interrogés ne sont pas satisfait de l'environnement de travail et 40 % sont satisfait, c-a-dire la plus part des salariés ressentent que l'environnement de travail au sein de Cevital est défavorable (pas d'amélioration), Cela confirme le manque des efforts par les responsables(ne s'intéresse pas au bien-être au travail) pour mettre les employés dans un environnement favorable.

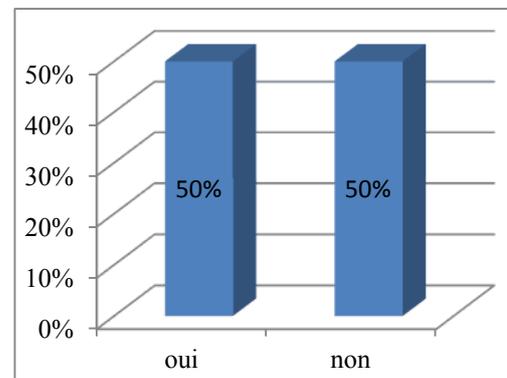
Q7 :

La figure N°26 : le responsable s'intéresse au employés

La figure N°27 : le responsable bien être des était faire des efforts dans ce contexte



Si oui →



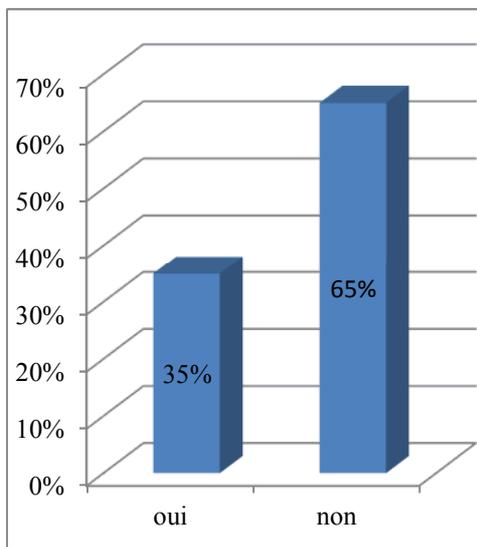
Source: élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après les résultats de la figure N°26 nous remarquons que 90 % des salariés interrogés disent que les responsables au sein de Cevital ne s'intéresse pas au bien être des employés, 10 % disent le contraire et justifie cette réponse par le respect, la communication et l'écoute et prendre en charge les doléances de leurs collaborateurs.

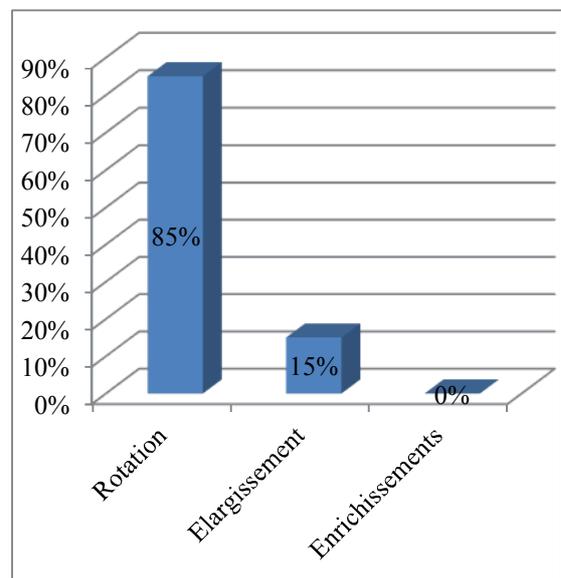
D'après les résultats de la figure N°27, les réponses sont équilibré entre « oui » et « non » concernant les efforts contribuer par les responsable pour mettre le salarié aise, sentir bien et être satisfait..

Q8:

La figure n°28 : la mise en œuvre des Actions pour le bien-être au travail



la figure n°29 : les actions de bien-être au travail



Si oui, les
quelles

Source: élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

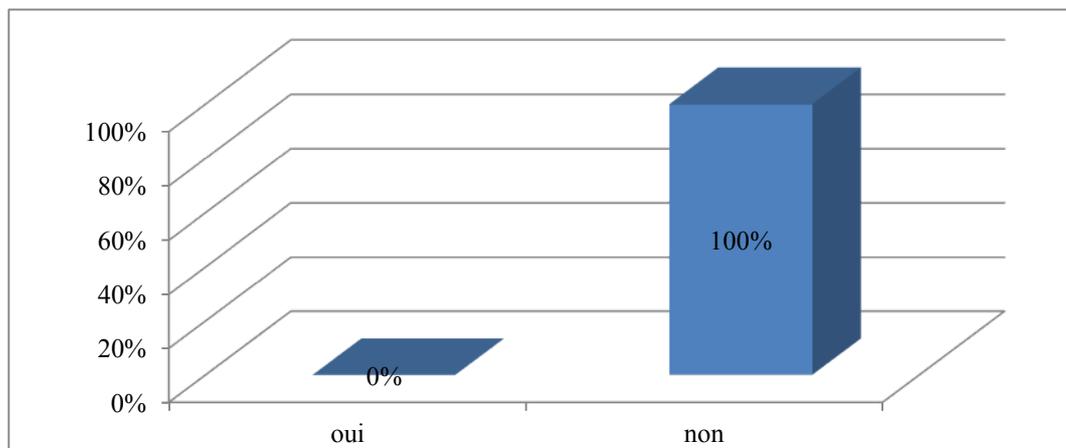
D'après les résultats de la figure n°28 nous remarquons que 65 % des salariés interrogés disent qu'il ya pas des actions pour améliorer le bien-être au travail qui ont été mise en œuvre par Cevital et 35 % disent le contraire, cela confirme le manque des actions pour améliorer les conditions de travail et les mesures de sécurités pour le but de la prévenir et éviter les accidents sur le lieu de travail.

Selon la figure n°29, nous remarquons que la rotation représente 85 % des actions de bien-être au travail, élargissement représente 15 %, mais l'aspect d'enrichissement est nul.

On comprend que le manque des actions de bien-être au travail nuisent sur la productivité des entreprises (absentéisme, moins de performance).

Q9 :

La figure n°30 : enquête de satisfaction auprès des salariés

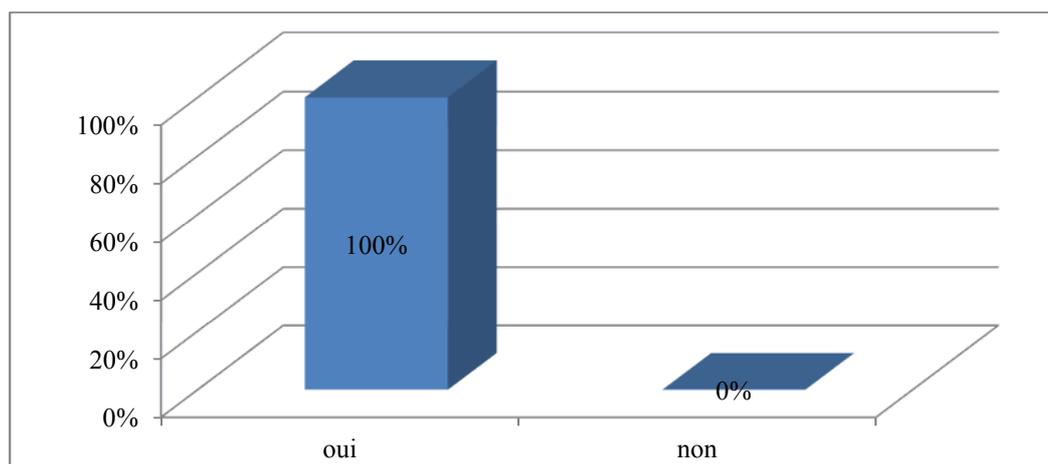


Source: élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure N°30, 100 % des enquêtés disent que Cevital a jamais réalisée une enquête de satisfaction auprès des salariés concernant le contenu de leurs travail, reconnaissance et valorisation de celui-ci par sa hiérarchié, remuneration croissant, c-a-dire l'entreprise ne s'intéresse pas a la satisfaction des employés et justifie comme toujours que la démarche RSE au sein de Cevital est dans le but d'améliorer l'image et la reputation.

Q10 :

La figure N°31 : "intranet" pour faciliter la communication entre les salariés



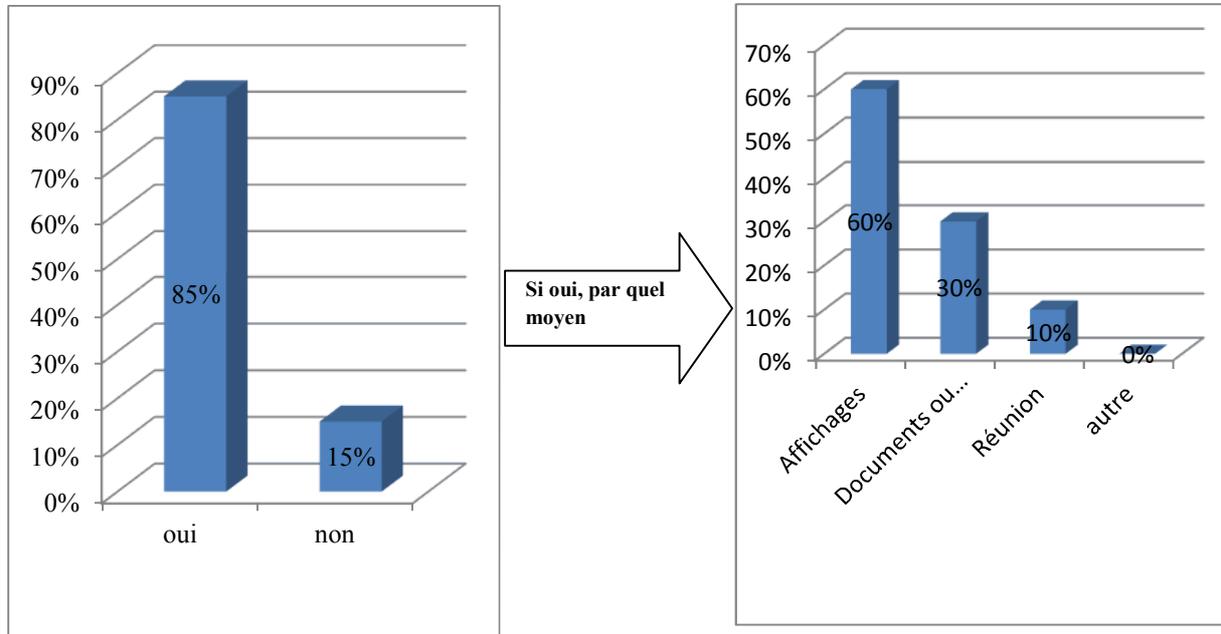
Source: élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après les réponses de la figure N°31, 100 % des employés interrogés disent que Cevital dispose d'intranet pour faciliter la communication entre les salariés, déployer la démarche RSE au sein de l'entreprise pour la rendre efficace.

Q11 :

La figure N°32 : les informations concernant les risques lié au travail

la figure N°33: le moyen d'informer les salariés sur les risques au travail



Source: élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

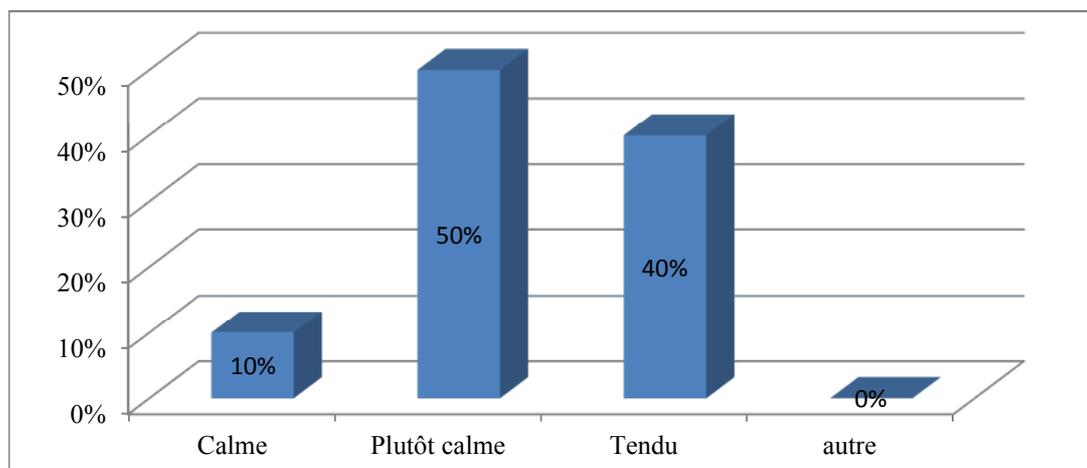
D'après la figure N°32, nous notons que 80 % des enquêtés sont informés sur les risques liés au travail et que 15 % ne sont pas informés. On remarque qu'il y'a une grande différence entre ceux qui sont informés des risques liées au travail et ceux qui ne sont pas, et ce selon leur degré d'investissement au travail.

Pour construire une démarche globale est intégrée, tous le personnel devra être informé et même formé à la fois aux risque de chaque métier, mais aussi aux solutions et solutions envisageables.

D'après la figure N°33, 60 % des enquêtés disent que l'affichage est le moyen le plus utilisé par l'entreprise pour les informer sur les risques liés à leurs travail. Alors que d'autre outils ou techniques peuvent aussi être élaborés et utilisés pour bien informer le salarié sur les risques du métier tel que: documents ou prospections et reunions.

Q12:

La figure N°34 : le caractère du climat social au sein de CEVITAL



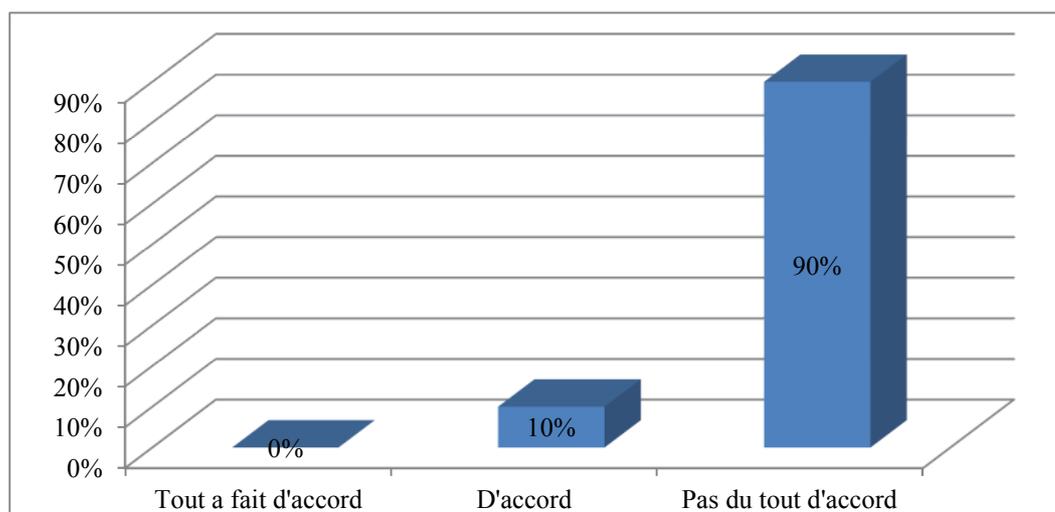
Source: élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après ses résultats de la figure N°34, nous notons que la moitié des enquêtés ont décrit le climat social du travail comme plutôt calme, 40 % l'ont décrit qu'il est tendu et que 10% ont dit qu'il est calme.

L'environnement du travail est l'une des sphères de notre vie, cela devient un endroit où il est possible de valoriser un climat social favorable. Par rapport aux réponses des enquêtés, nous pouvons dire que le climat social à Cevital a besoin des améliorations . Cela confirme l'affectivité réelle de la démarche qui n'est pas pris encore ses pleins fonctions

Q13:

La figure N°35: amélioration du climat social après l'adoption de la démarche RSE

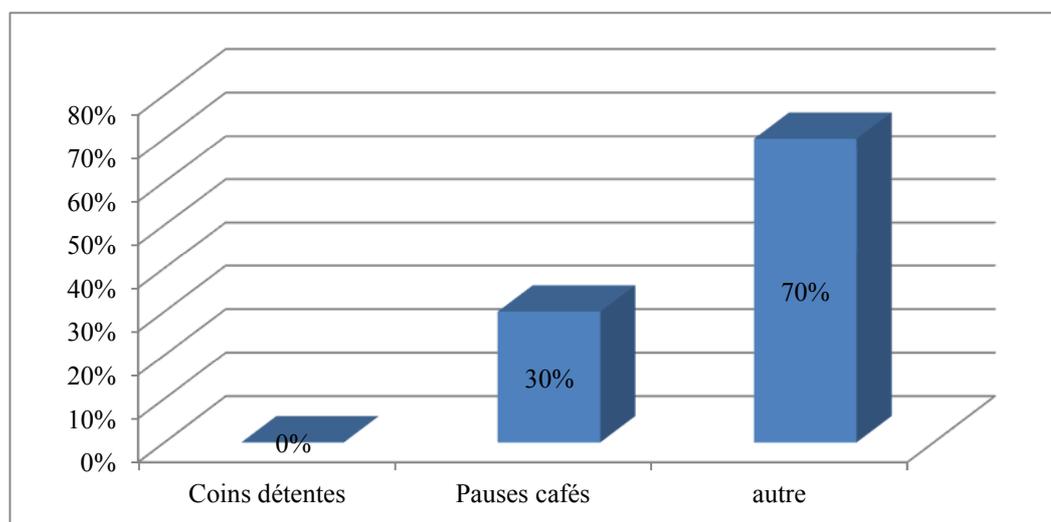


Source: élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

Dans cette figure, nous remarquons que 90% des personnes interrogés disent qu'ils ne sont pas satisfaits du climat social dans leur entreprise, malgré l'adoption de la démarche RSE. 10% disent qu'ils sont globalement satisfaits, le climat social influence sur la performance des employés au sein de l'entreprise.

Q14:

La figure N36: les mesures visant le respect de l'individu au service



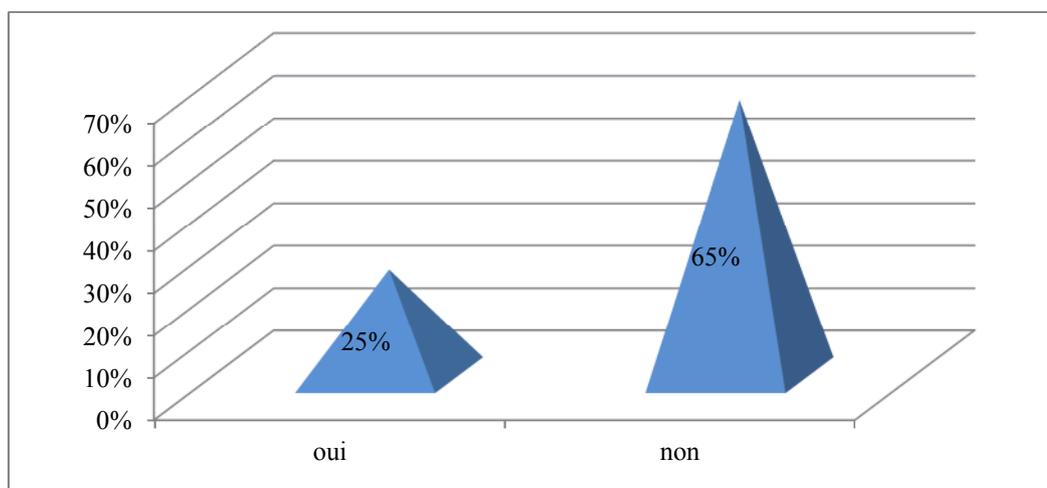
Source: élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après les résultats de la figure N°36, 70% des interrogés disent que les mesures de respect de l'individu a Cevital sont : espace fumeur, prendre café sans pause et des coins repas. Tandis que 30% parlent de pauses café par contre le coin détente est nul.

Cela confirme que réellement la RSE au sein de Cevital est toujours en étape de la mise en oeuvre, parce qu'une entreprise qui s'intéresse à son climat social, aux conditions de travail de ses salariés, leur fournit des conditions qui les pousseront à travailler plus et surtout à être motivé dans leur travail, une entreprise responsable considère son salarié comme un client interne donc la satisfaction et la motivation sont essentielles pour l'atteinte de ses objectifs, et être toujours compétitive

Q15:

La figure n°37 : l'adoption d'une démarche RSE améliore les pratiques des RH



Source: élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après les résultats de la figure N°37, nous notons que depuis l'engagement de Cevital dans la démarche RSE, 65 % des cadres interrogés ne ressentent pas des améliorations dans leur travail par contre 15 % qui ont senti des améliorations(la communication, libre échange, participation a la prise de decision).

Cela peut être expliqué par le fait que la démarche adoptée est en cours à cette entreprise. La démarche RSE permet à l'entreprise de stimuler la motivation de ses salariés et parmi ses points importants on trouve les relations et les conditions de travail.

pour améliorer les conditions de travail au sein de Cevital, elle doit prendre en compte les exigences de ses salariés par exemple :contenu de son travail, reconnaissance et la valorisation de celui-ci par la hiérarchie, remuneration croissante.....etc, (cette démarche doit être Claire, transparente et respecter par tous le monde, il ya pas des résultat concretes.

2.2.4. La synthèse des résultats de questionnaire :par rapport aux perceptions des cadres, nous avons constaté que:

- ✓ L'engagement de l'entreprise CEVITAL dans la démarche RSE pour améliorer son image et reputation vis-à-vis les différentes parties prenantes a l'échelle national et international (l'engagement est une obligation qu'une conviction de top management).
- ✓ Cevital s'intéresse a l'enjeu économique par rapport a d'autres enjeux.
- ✓ L'objectif principale de Cevital de son engagement dans la démarche RSE est d'améliorer le climat social.

- ✓ Les employés de CEVITAL ne ressentent pas encore les améliorations dans les pratique de GRH depuis l'adoption de la démarche RSE concernant les conditions de travail, climat social...etc;
- ✓ Un manque de communication autour de la démarche RSE et son intégration dans les pratiques de CEVITAL est remarquable (la communication est un moyen de sensibilisation et implication des salariés dans la démarche RSE);
- ✓ Le respect des normes et réglementations est un facteur qui pousse Cevital a réussir l'integration des principes de la RSE a la fonction RH;
- ✓ Cevital considere la RSE comme un axe stratégique de développement des ressources humaines(les RH sont consacrées par la RSE dans plusieurs aspects depuis son integration a son départ en retraite)
- ✓ Un comité d'hygiene, de santé et de sécurité au travail est indispensable au sein de Cevital, mais ces missions ne sont pas Claire pour les employés;

De ces constats nous suggérons ce qui suit:

- Cevital doit élaborer un bilan social qui répond a toutes les rubriques RSE:
- Cevital doit etre a l'écoute et prendre en charge les doléances de leurs collaborateurs:
- La démarche RSE doit être expliquée pour les salariés pour connaitre leur contribution:
- Cevital doit donner une importance a l'environnement de travail et le bien-etre au travail des salaries:
- Cevital doit préparer un plan de formation pour mieu intégrer les employés dans la démarche;

Conclusion

L'environnement et la concurrence accrue, mettent les enterprises dans l'obligation de maintenir leurs avantages concurrentiel en ayant de l'avance en terme des differentes pratiques de management , la RSE parmet les activités les plus indisponables a l'heure actuelle, car est une activité qui se situé au Coeur des pratiques en favorisant un climat social et societal et un environnement performant possible

A partir de ce chapitre, nous avons pu détecter la relation entre la RSE et les pratique de GRH .,pour que cette dernière réussisse CEVITAL doit sensibiliser et informer ses salariés sur la RSE pour qu'ils soient plus motivéset plus engagés en effectuant leur travail dans un environnement favorable .

CONCLUSION

Générale

Au Travers ce travail, nous avons mis en évidence les besoins d'introduction des principes de Responsabilité Sociale des Entreprises dans la Gestion des Ressources Humaines au sein de CEVITAL.

Pratiquer la RSE, c'est agir de manière responsable, conscient de ses impacts et de son environnement, entendu au sens large. Néanmoins, la notion de RSE ne doit pas être assimilée à de l'angélisme. Du fait de leur rôle central dans la société, les entreprises constituent un incontournable vecteur du changement ; on peut difficilement attendre d'une entreprise, confrontée aux réalités du marché, qu'elle s'engage dans une démarche RSE par simple philanthropie. Pour pouvoir se développer, la démarche doit être financièrement viable.

En effet, certaines entreprises pratiquent une politique en faveur du développement durable afin d'améliorer leur image. On peut considérer que cette motivation d'ordre commercial ne suffit pas car la RSE a trois dimensions sur lesquelles doit se baser tout engagement.

L'obstacle à l'intégration plus étendue des principes de la RSE à la GRH est la course à la différenciation. En effet, résumer l'intérêt d'une politique RSE à un gain d'image n'assurera pas la pérennité de l'engagement, car une fois l'effet différenciant est pompé, lorsque les autres entreprises seront au même niveau, la politique RSE deviendra obsolète, et ne sera plus source de gain de compétitivité. Il faudrait donc donner à l'entreprise des raisons de s'engager, en lui donnant l'envie et les moyens de s'impliquer. Cela peut se faire par l'implication de la GRH dans le déploiement de la RSE dans l'entreprise.

Afin de mieux représenter notre travail de recherche deux hypothèses sont engager tout au long de cette recherche à savoir :

H₍₁₎ : L'engagement dans la démarche RSE pousse le DRH à s'intéresser plus au bien être des employés au sein de cevital.

H₍₂₎ : Les employés sont influés dès le départ de projet de l'engagement de l'entreprise d'une démarche RSE au sein de cevital.

Au tout début de notre travail, nos objectifs 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. Et nous pensons que ces objectifs sont atteints à travers l'étude menée au sein de CEVITAL,

L'objectif de notre étude, était de répondre à notre principale question de recherche qui est: « comment la démarche de RSE se traduit dans les pratiques de la GRH?

La démarche suivie était passé sur une enquête mixte et qualitative a travers l'entretien avec le DRH nous a permis de recueillir plus d'informations sur la RSE au sein de CEVITAL et ainsi pouvoir répondre à notre question principale.

D'après L'entretien avec le DRH et le questionnaire auprès d'une vingtaine des cadres à CEVITAL, nous a avons pu constater que la GRH représente le cœur de l'entreprise. Et s'il faut intégrer les principes de la RSE à sa pratique il va falloir les intégrer aux différentes pratiques de la GRH tels que : le recrutement, les conditions de travail, le licenciement... pour ne citer que ceux-là. La Direction des Ressources Humaines peut être la motrice phase qui conduira la RSE à la stratégie globale de l'entreprise en générale et dans les pratiques de GRH en particulier, la direction la mieux indiquée pour piloter la RSE serait la Direction des ressources humaine (comité de pilotage et de validation).

D'après les résultats retenus dans notre étude à CEVITAL nous avons pu constater que:

- L'engagement de l'entreprise CEVITAL, dans la démarche RSE se fait dans un objectif d'améliorer son image et réputation vis-à-vis les différentes parties prenantes à l'échelle national et international (c'est une obligation).
- Cevital s'intéressé au enjeu économique par rapport à d'autres enjeux.
- La démarche RSE est structuré au sein de Cevital, il a fait appel à un établissement français expérimenté sup.co.rochelle pour l'accompagnement dans cette démarche RSE (la démarche est en cours). Cela confirme que CEVITAL s'engage dans cette démarche afin d'appui ses engagements par une politique RH notre première hypothèse donc se confirme.
- Pour Cevital l'objectif de l'adoption d'une démarche RSE pour Cevital est d'améliorer le climat social.
- Les employés de CEVITAL 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 cela nous contraint de confirmer partiellement notre deuxième hypothèse.
- Les conditions de travail au sein de CEVITAL sont défavorable et nuisent la santé des salariés.

Nous concluons par dire que notre étude portant sur la thématique de la relation entre la RSE et la GRH, une thématique d'actualité, elle nous a permis d'approfondir nos connaissances sur le sujet mais aussi d'approcher la réalité du terrain grâce à une enquête menée auprès de l'entreprise CEVITAL.

Notre étude nous a permis de mieux comprendre la relation entre la RSE et les pratiques de GRH, à cet effet, la RSE serait-elle l'avenir des entreprises en Algérie et particulièrement au CEVITAL dans le but d'être toujours compétitive par l'amélioration du climat de travail et d'assurer une stabilité sociétale auprès des employés.

En parallèle, notre recherche présente certaines limites sont essentiellement reliées à la nature de notre étude conceptuelle et empirique comme le manque de documentation, la durée de stage pratique au sein de Cevital est insuffisante et là l'indisponibilité de cadres de Cevital pour nous donner plus d'information pertinentes.

Bibliographie

Ouvrages

- ❖ Bergeron. P, La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications, Édition Gaëtan Morin, Paris, 2006.
- ❖ Bertrand LAMON, La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale, Genève, Institut universitaire de hautes études internationales, 2001, p. 14
- ❖ De Perthuis. C, La génération future a-t-elle un avenir?, Édition Belin, Paris, 2003, p. 83.
- ❖ Ferone. G, « Origines et enjeux de la notation sociale et environnementale », in Problèmes économiques, n°2863, Paris, 2004
- ❖ Ferone. G et al, Ce que développement durable veut dire : Comprendre, comment faire, prendre du recul Éditions Organisation, Paris, 2003.
- ❖ Fraisse Anne-Sophie et Sana Guerfel-Henda, la RSE : instrument de management des ressources humaines, 2005
- ❖ Gendron Corinne, Jacques Igalens, Christian Bourion en collaboration avec Julie Cloutier, 'repenser la gestion stratégique des ressources humaines à travers la RSE, éditions Eska, octobre 2008.
- ❖ Gendron Corinne, Jacques Igalens, Christian Bourion en collaboration avec Julie Cloutier, 'repenser la gestion stratégique des ressources humaines à travers la RSE, éditions Eska, octobre 2008
- ❖ Grimaud A. et Vandangeon-Derumez I. Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction R H, (2010)
- ❖ Hadj Slimane Hind née Kheroua et Mlle Bentayeb Hidayat, « Les fondements de la performance RH et son évaluation par la RSE », Université Abou BakrBelkaid, Tlemcen, P7.
- ❖ Igalens. J et Joras. M, La RSE : Comprendre, rédiger le rapport annuel, Éditions Organisation, Paris, 2002.
- ❖ Jounot. A, 100 questions pour comprendre et agir : RSE et développement durable, Édition AFNOR, Paris, 2010.
- ❖ La ville. E, L'entreprise verte, Édition Village Mondial, Paris, 2002.
- ❖ La franchise CUB INK, « Commerce éthique : un potentiel énorme, dans La tribune des entrepreneurs », n°5, juin 2007.
- ❖ Lassalle Saint-Jean. C et al, La société, une affaire d'entreprise L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives, Éditions Organisation, Paris, 2007.

Bibliographie

- ❖ livre blanc RSE et management durable : le rôle de la fonction RH, étude HEC/CLEVEOR 2011.
- ❖ Laaraf ZOHAIR, de la perception de la RSE a la traduction RH : cas des dirigeants des PME 2010
- ❖ Michel CAPRON « L'ECONOMIE ETHIQUE PRIVEE: La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation 2003
- ❖ Peretti Jean Marie, dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, 2001
- ❖ Torrès. O, Les PME, Édition Dominos Flammarion, Paris, 1999.

Mémoires

- ❖ 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
- ❖ Fauconnet. C - Mémoire de master, Les Petites et Moyennes Entreprises face à leur responsabilité sociétale Université lumière Lyon 2, 2007
- ❖ Jeanne fabien, mémoire de recherche la RSE et l'efficacité économique, 2010.
- ❖ RODIC Ivan, mémoire RSE- le développement d'un cadre européen, Genève, Avril 2007

Sites

- ❖ ISO, ISO 26000 : Responsabilité sociétale. En ligne sur : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-socialresponsibility.html> consulté le 20/04/2018.
- ❖ <http://www.orse.org>.
- ❖ Cevital agro-industrie, le Groupe Cevital. En ligne sur : <http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/page/groupe-cevital>
- ❖ Cevital agro-industrie, Cevital Food. En ligne sur : <https://fr.slideshare.net/GroupeCevital/cevital-group-french-2013v2-26909207>
- ❖ La loi 90/11 du code de travail algérien

Document

- ❖ Document interne de l'entreprise CEVITAL

Annexes

Annexes

Annexe N°01 : évolution historique de l'engagement social

Annexe N°02 : L'organigramme de CEVITAL

Annexe N°03 : Guide d'entretien

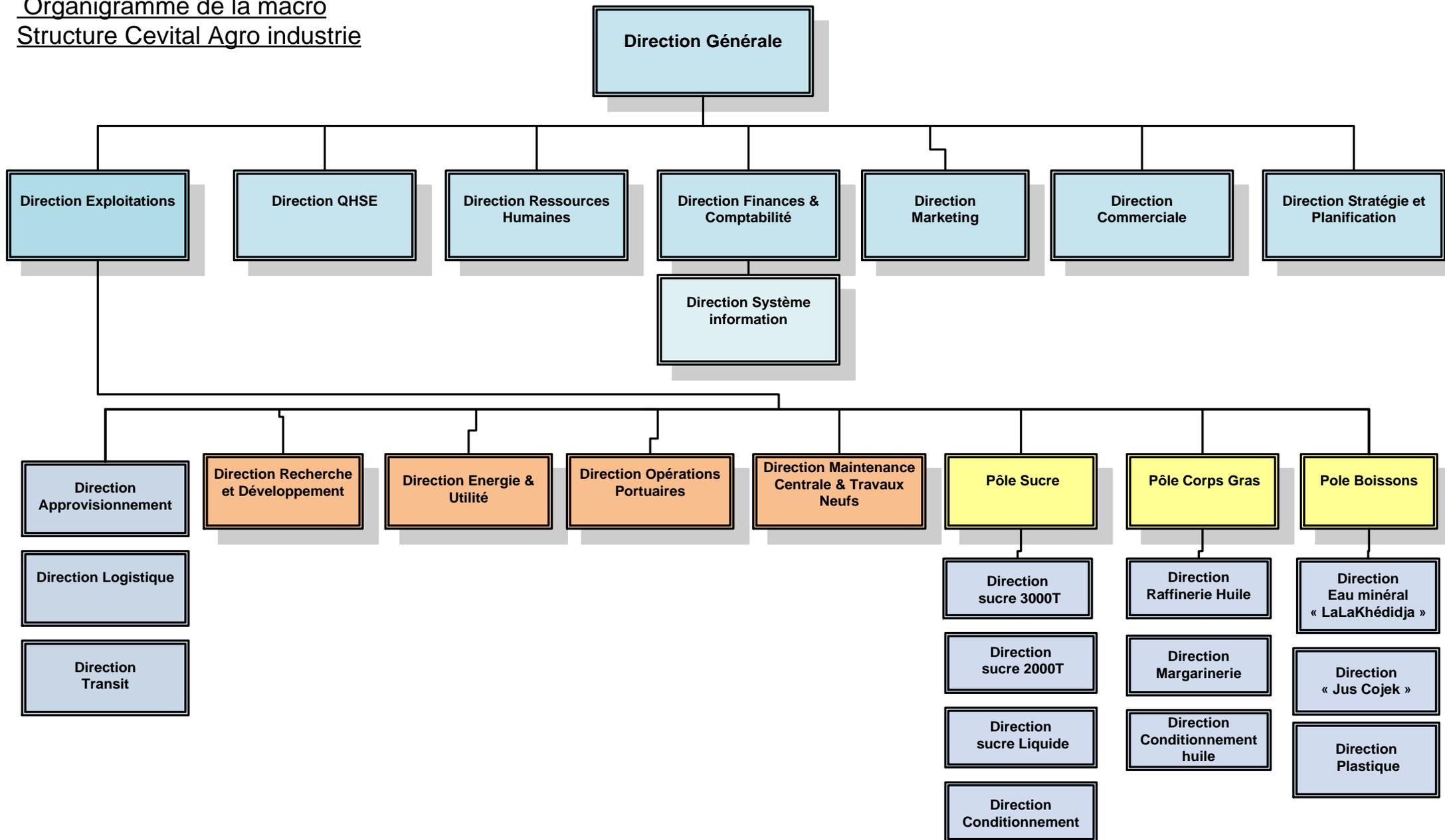
Annexe N°04 : Questionnaire

Annexe N°01 : L'évolution historique de l'engagement social

L'évolution historique de l'engagement social				
	1 ère vague (1950-1970)	2 ème vague (1970-1980)	3 ème vague (1980-1990)	4 ème vague (1990-2000)
Objectif	Philanthropie	Philanthropie stratégique	Investissement social local	Qualité/compétitivité du milieu opérationnel
Motivation	Moralité	Intérêt à long terme	Intérêt à long terme Intérêt direct	Intérêt direct propre
Stratégie	Ad hoc	Systématique	Stratégique	Intégrée
Initiateur	Administrateur	Manager	Entrepreneur, Consultants	Tous niveaux de management
Rapport aux activités de base	Détachée	Distincte, mais liée	Partie	Intégrée
Initiative	Passive	Réactive	Proactive	Intégrée au processus Décisionnel
Formes de Contribution	Capital financier surtout	Capital financier et technique	Capital économique, technique	Toutes formes De capital
Principes Directeurs	Discrétionnaire	Spécifiques	Harmonisés avec la stratégie productive	Part de la stratégie opérationnelle
Suivi	Aucun	Assistance à des questions spécifiques	Soutien et contrôle par des ONG	Incorporé aux objectifs managériaux

Source : Tiré de Bertrand LAMON, La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale, Genève, Institut universitaire de hautes études internationales, 2001, p. 14

Organigramme de la macro Structure Cevital Agro industrie



Annexe N°03 : Guide D'entretien

Ce guide d'entretien a été élaboré dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master en science de gestion option Management des ressources humaines portant sur le thème de « la RSE et la GRH ».

Axe I : perceptions de la démarche RSE

1. Que signifie pour vous l'engagement social et sociétal de l'entreprise ?
2. Votre entreprise dispose-t-elle- d'une démarche RSE formelle et structurée?
Pouvez-vous nous expliquer cette démarche(le processus)?
3. Dites-nous quels sont les actions menées par l'entreprise dans le cadre de RSE?
4. Quels sont les enjeux de l'engagement social et sociétal pour l'entreprise en générale et pour CEVITAL en particulier?
5. Quelles sont les motivations de l'entreprise dans son engagement sociétal responsable ?
6. Quelles sont les difficultés rencontrées dans votre entreprise pour l'application d'une démarche RSE pour passer a l'action?

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

1. En quoi l'implication de la fonction RH affecte la réussite globale de la RSE ?
2. Comment peut-on réussir l'intégration des principes de la RSE a la fonction RH ?
3. Quel rôle joue le DRH dans la promotion de la RSE dans l'entreprise ?
4. Quels sont les moyens exploités pour sensibiliser et impliquer l'ensemble des salariés dans le projet RSE de l'entreprise ?
5. Quels rôles jouent les ressources humaines dans le déploiement de la RSE ?
6. Y a-t-il d'autres rôles stratégiques pour les RH dans la démarche RSE ?
7. De quels aspects de la RSE les RH sont-elles consacrées?
8. Pensez-vous que les principes RSE peuvent être appliqués aux différentes pratiques de la GRH ?
- Quelles sont les pratiques de la GRH qui sont affectées par la RSE ?
9. Est-ce que l'engagement dans une démarche RSE vous amène à réfléchir a d'autres pratiques nouvelles liées à la GRH

10. Existe-t-il un comité d'hygiène, de santé et de sécurité au travail au sein de votre entreprise ?
 - Si oui, quelle est sa mission ?
11. Les employés de votre entreprise ont-ils bénéficiés d'une formation en matière de RSE ?
Si oui, quelles catégories en ont bénéficié ? Quel impact ?
12. Quels moyens de communication adoptez-vous pour rendre efficace cette démarche, et quels sont les principaux acteurs qui assure sa diffusion?
13. Avez-vous un plan d'évaluation de la démarche RSE pour mesurer sa contribution à la performance de l'entreprise en général et pour la RH en particulier ?
14. Quelles actions supplémentaires avez vous engagé en interne dans le cadre de development de cette demarche?
15. quels sont les résultats que vous espérez de votre engagement social(en ce qui concerne les employés) ?
16. Comment envisagez l'évolution de la RSE au sein de votre entreprise surtout pour les employés?
17. A travers la démarche RSE CEVITAL, quelles sont les principaux actions menées en vue de développement du dialogue, l'engagement et le climat social?
18. Quels sont les défis et opportunités majeurs de cette démarche pouvant contribuer au développement des pratiques RH en particulier et à l'entreprise en général?

Merci pour votre collaboration

Annexe N°04 : Questionnaire

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Master II: Management des Ressources Humaines

Le present questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un travail universitaire de master, spécialité management des ressources humaines, encadré par **M^{me} MAKHLOUF T**, Est intitulé « *LA RSE ET LA GRH* », cas de CEVITAL.

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 d'avantage pour votre collaboration et votre aide qui nous seront très précieux.

✓ **MOUSLI Lamine**

✓ **BOTRID Sadi**

AXE(I) : Le profil du répondeur.

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 CEVITAL?

✓ 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- Êtes-vous informé que CEVITAL est engagée dans une démarche RSE?

✓ Oui

✓ Non

- Si oui, comment avez-vous été informé

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

2- Trouvez-vous que CEVITAL 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 employés

✓ Le respect de l'environnement écologique

✓ La réputation et l'image de l'entreprise

✓ Le respect de l'éthique des affaires

✓ Autre (précisez).....

.....

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

✓ Oui

✓ Non

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

.....

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

✓ Oui

✓ Non

4- A votre avis, les enjeux de l'engagement responsable de l'entreprise CEVITAL dans une démarche RSE sont lies 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 CEVITAL 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, 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 CEVITAL 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).....

AXE(III) : La relation entre la RSE et la GRH

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 CEVITAL?

- ✓ 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 responsable s'intéressent au bien être des employés?

✓ Oui

✓ Non

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

.....
-Si non, trouvez-vous que votre responsable était faire des efforts dans ce contexte ?

✓ Oui

✓ Non

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

✓ Oui

✓ Non

-parmis les actions ci-dessous, lesquelles

✓ Rotation

✓ Elargissement

✓ Enrichissement

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

✓ Oui

✓ Non

✓ Si oui, quel était l'objet ?.....

.....
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 a votre travail ?

✓ Oui

✓ Non

- Si oui, par quels moyens ?

✓ Affichages

✓ Documents ou prospections

✓ Réunions

✓ Autre (précisez).....

12- Comment caractérisez-vous le climat social au sein de CEVITAL ?

✓ 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 CEVITAL en adoptant la démarche RSE, elle va feront améliorer les pratiques RH ?

✓ Oui

✓ Non

- Si oui, ces améliorations vont concerner quelles pratiques ?

.....

.....

- Si non, expliquez pourquoi ?

.....

.....

Merci pour votre collaboration.

Table des matières

TABLE DES MATIERES

Remerciements.....	I
Dédicace	II
Liste des tableaux.....	IV
Liste des abréviations	VI
Liste des figures.....	VII
Sommaire.....	IX
Introduction générale.....	01
Chapitre (I): Généralités sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).....	05
Introduction.....	05
Section (01) : la RSE : émergence, définition et fondements théoriques de la RSE.....	06
1.1. l'émergence du concept de la RSE.....	06
1.1.1. Les phases de développement.....	07
1.2. Définition de la RSE.....	09
1.3. Les fondements théoriques de la RSE.....	11
1.3.1. L'approche néo-classique.....	13
1.3.2. La théorie de l'agence.....	13
1.3.3. La théorie des parties prenantes.....	14
1.3.4. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources	17
1.3.5. Les théories néo-institutionnelles de la légitimité	18
1.3.6. La theories du contrat social.....	19
Section (02) : les avantages et inconvénients, enjeux et le de la RSE dans les entreprises.....	20
2.1. Les avantages et inconvénients de la responsabilité sociale des entreprises	20
2.1.1. Les avantages	20
2.1.2. Les inconvénients	23
2.2. Les enjeux de la RSE.....	23
2.2.1. Les enjeux stratégiques de la RSE.....	23
2.2.2. Les enjeux économiques de la RSE.....	24
2.2.3. Les enjeux de la RSE liés aux ressources humaines.....	26
Conclusion	28
Chapitre (II) : la relation entre la RSE et la GRH.....	29
Introduction.....	29
Section (01) : la RSE et les activités de la GRH	30

1.1. La RSE et la GRH : vers une GSRH.....	30
1.1.1. Les leviers de la mise en œuvre d'une politique RH responsable.....	31
1.1.1.1. Créer une culture de management durable.....	31
1.1.1.2. Développer l'employabilité.....	33
1.1.1.3. Engager un autre dialogue social avec les Partenaires Sociaux.....	34
1.1.1.4. Marque employeur.....	34
1.1.1.5. Mettre en place des conditions de travail responsables et durables.....	35
1.2. L'intégration de la RSE à la GRH.....	35
1.2.1. Les principes de RSE liés à la pratique GRH.....	35
1.2.1.1. La Conventions de l'organisation Internationale du travail.....	36
1.2.1.2. SA standard 8000	36
1.2.1.3. Cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises.....	37
1.2.1.4. La loi en Algérie.....	38
1.2.2. L'intégration des principes de la RSE à la GRH.....	38
1.2.2.1. RSE et les conditions de travail, santé, Hygiène et Sécurité.....	39
1.2.2.2. RSE et le recrutement/emploi.....	40
1.2.2.3. RSE et formation/ développement des compétences.....	41
1.2.2.4. RSE et le licenciement.....	42
1.3. Les activités RH et la RSE.....	43
1.3.1. La RSE vis-à-vis des employés.....	44
1.3.2. Les préoccupations de la gestion des ressources humaines.....	46
1.3.3. L'articulation RH-RSE.....	52
1.3.4. Le concept de responsabilité sociale appliquée aux restructurations.....	52
Section (02) : la RSE et l'innovation en GRH.....	53
2.1. La démarche de l'implication des employés dans la RSE	53
2.2. Les innovations dans les RH liée à la RSE	57
2.2.1. Leviers d'innovation en GRH.....	58
2.2.1.1. La relation manager – salarié : jouer sur la motivation et la gestion des compétences.....	58
2.2.1.2. L'introduction de l'éthique : un management fondé sur la confiance.....	60
2.2.1.3. Développer l'employabilité et partager la responsabilité.....	60
Conclusion.....	64

Chapitre (III) : Etude de cas au sein de l'entreprise CEVITAL	66
Introduction.....	66
Section (1) : Présentation de l'organisation et méthodologie de recherche	66
1.1. Présentation de l'organisation d'accueil ; entreprise agro-alimentaire « CEVITAL».....	67
1.1.1. Les valeurs de CEVITAL.....	67
1.1.2. Les missions et les activités de CEVITAL	68
1.1.3. Les clients de CEVITAL.....	69
1.1.4. L'organisation générale des composantes et les missions des directions.....	69
1.1.5. La démarche RSE au sein de CEVITAL	73
1.2. Présentation et méthodologie de recherche.....	74
1.2.1. L'objectif de l'enquête	74
1.2.2. Présentation de l'étude.....	74
1.2.3. Structure et déroulement de l'entretien.....	74
1.2.4. Structure et déroulement de l'enquête par questionnaire.....	75
1.2.5. Techniques d'analyse des résultats.....	75
Section (2): présentation et discussions des résultats de l'étude	75
2.1. Présentation et analyse des résultats de l'entretien (avec DRH).....	76
2.1.1. Axe (1): concerne les perceptions de la DRH de la démarche RSE.....	76
2.1.2. Axe (2): concerne les perceptions de la DRH à l'égard des relations entre RSE et les pratiques de la GRH.....	77
2.1.3. Synthèse des résultats de l'entretien.....	82
2.2. Présentation et analyse des résultats de l'enquête par questionnaire	82
2.2.1. Axe (1): les données du répondant.....	83
2.2.2. Axe (2): La perception de la démarche RSE.....	84
2.2.3. Axe (3): la relation entre la RSE et la GRH.....	90
2.2.4. La synthèse des résultats de questionnaire.....	99
Conclusion.....	100
Conclusion générale.....	101
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Résumé

Ce travail a été effectué dans le cadre de traiter la thématique « la relation entre la responsabilité sociale des entreprises et la gestion des ressources humaines », son intérêt et son l'impact pour les entreprises qui ont intégré cette démarche dans la gestion des ressources humaines, et pour ce but nous avons effectué une étude empirique au sein de l'entreprise Cevital Agro-industrie de Bejaia, qui était l'objectif dont identifier le système de ressources humaines et l'ampleur de son engagement à diverses activités sociales comme l'incarnation de leur responsabilité envers leurs ressources humaines, on a étudié l'environnement interne et identifier la structure organisationnelle générale, qui résume leur rôle dans la fourniture d'un environnement de travail favorable, les conditions de travail appropriés. Etc.

Nous avons effectué un entretien avec le DRH et examiné les points de vue et les tendances de certaines cadres de sondage, confirmant plusieurs lacunes dans le système et les pratiques appliqués, mais nous ne devons pas oublier tous les facteurs positifs découlant des réponses de cet échantillon

Mots-clés : responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), GRH, Cevital agro-industrie

ملخص

تتضمن مذكرة تخرج تعالج من خلالها العلاقة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية، وكذا مدى اهتمام وتأثير الشركات التي قامت بدمج هذا النهج في إدارة مواردها البشرية، ومن أجل هذا قمنا بخوض دراسة تجريبية داخل شركة سوفيتال للأعمال الزراعية والصناعية لاجابة والتي كان الهدف من خلالها التعرف على نظام الموارد البشرية فيها ومدى التزامها بمختلف النشاطات الاجتماعية كتجسيد لمسئوليتها اتجاه مواردها البشرية، وقد تمت دراسة بيئتها الداخلية والتعرف على هيكلها التنظيمي العام والتي تتلخص أدوارها في توفير بيئة عمل مناسبة، ظروف العمل الملائمة.... الخ

و من أجل ذلك قمنا بإجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية وكذا دراسة آراء واتجاهات بعض الإطارات وقد أكدت الإجابات عدة نواقص في النظام المطبق والممارسات المنتهجة علما أن هذا النهج جاري مع أنه يجب ان لا ننسى كل العوامل الإيجابية التي استخلصت من إجابات هذه العينة

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للشركات، سوفيتال الزراعة والصناعة

Abstract

This work was done in the context of dealing with the theme "the relationship between corporate social responsibility and human resources management", its interest and its impact for companies that integrated this approach into management human resources, and for this purpose we conducted an empirical study within the company Cevital Agribusiness of Bejaia, which was the goal of which to identify the human resource system and the extent of its commitment to various social activities as the embodiment of their responsibility to their human resources, we studied the internal environment and identified the overall organizational structure, which summarizes their role in providing an appropriate work environment, appropriate working conditions. ... Etc We conducted an interview with HRD and reviewed the views and trends of some frames, confirming several deficiencies in the system and applied practices, but we must not forget all the positive factors resulting from the responses of this sample.

Keywords : Corporate Social Responsibility (CSR), Cevital agro-industrie.