



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira Bejaia

Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Filière : Science de gestion

Option : Management des ressources humaines

Thème

Les pratiques GRH Responsable et le Bien-être au travail

Cas : SPA MORTERO

Réalisé par :

- OUFNI Rabia
- AIT HABIB Souhila

Encadré par :

- Mme BOUDACHE Souad

Membre du jury :

- Président : Mme MOUSSAOUI Kahina
- Rapporteur : Mme BOUDACHE Souad
- Examineur : Mme ZOUOUAU Nabila

Promotion : 2023/2024

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à exprimer notre profonde gratitude à Dieu pour sa guidance et ses bénédictions tout au long de ce travail.

Nous remercions également notre encadrant pour ses efforts, ses conseils avisés et son soutien constant pendant la réalisation de ce mémoire. Son expertise et son dévouement ont été essentiels à l'aboutissement de ce travail.

Nous souhaitons également remercier chaleureusement l'entreprise MORTERO pour son soutien et sa collaboration tout au long de ce travail. Leur engagement et leurs ressources ont été indispensables à la réussite de notre projet.

Enfin, nous adressons nos sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué à ce projet, de près ou de loin, par leurs encouragements, leurs ressources et leur aide précieuse, merci à tous pour votre précieuse contribution et votre engagement.

Dédicaces

« *La confiance en soi est le premier secret du succès* »

Grace à Dieu le tout puissant, j'ai achevé la réalisation de ce modeste travail

Que je tien très chaleureusement à dédier ce mémoire à :

À mes parents, dont le soutien inébranlable et l'amour inconditionnel ont été les fondations de cette réussite académique. Votre encouragement constant a été ma source d'inspiration.

À mes chers frères, sur lesquels j'ai toujours pu compter, avec leurs encouragements et leurs conseils que je tiens toujours à cœur.

À Mme BOUDACHE Souad pour sa guidance experte, son soutien infaillible et son dévouement indéfectible tout au long de ce parcours académique. Votre leadership et votre bienveillance ont été une source d'inspiration constante.

À mes amis (es), pour leur soutien indéfectible et leur amitié sincère qui ont illuminé chaque étape de ce voyage académique. Votre présence a rendu cette expérience encore plus précieuse.

À OUFNI Rabia, pour notre collaboration fructueuse et notre travail d'équipe exemplaire. Votre dévouement et votre engagement ont grandement contribué au succès de ce projet.

AIT HABIB Souhila

Dédicaces

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à Dieu pour sa guidance et ses bénédictions qui m'ont accompagné tout au long de ce travail.

Je remercie mes parents, qui ont toujours été derrière moi avec leur amour, leurs sacrifices et leurs conseils m'ont permis de surmonter les défis et de persévérer jusqu'au bout. Je suis également reconnaissant envers mes frères et sœurs pour leur présence précieuse et leur encouragement continu.

Je souhaite aussi adresser mes sincères remerciements à mon encadrante, Mme BOUDACHE Souad. Ses conseils avisés, son soutien indéfectible et son dévouement tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à ma collègue, Ait Habib Souhila, pour son travail acharné, son soutien et sa collaboration précieuse.

Je tiens à remercier mes cousins, mes amis et tous ceux qui m'ont encouragé et soutenu dans la réalisation de ce mémoire de fin d'études.

OUFNI Rabia

Liste des abréviations

AA	Accountability
ACV	L'analyse du cycle de vie
APS	Accountability Principales Standard
AS	Assurance Standard
BET	Bien-être au travail
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
DD	Développement durable
DRH	Directeur des ressources humaines
DRHD	Développement des Ressources Humaines Durables
EMAS	Éco-management and audit schème (système de management et d'audit environnemental).
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
GRH	Gestion des ressources humaines
GRI	Global Reporting Initiative
GRRH	Gestion responsable des ressources humaines
GSRH	Gestion stratégique des ressources humaines
GVRH	Gestion verte des ressources humaines
ISEA	Institute of Social and Ethical Accountability
ISO	Organisation internationale de normalisation
ISR	Investissement sociale responsable
APA	American Psychological Association
OMS	Organisation Mondiale de la santé

NRE	Nouvelles Régulations Économiques
OCDE	L'organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation International du travail
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des nations unies
OST	Organisation scientifique de travail
PCN	Point de contacts nationaux
PME	Petite ou moyenne entreprise
PNUE	Programmes des Nations Unies pour l'environnement
RH	RH : ressources humaines
RSE	Responsabilité sociale et sociétale des entreprises.
SAI	Social Accountability International
SES	Stakeholder Engagement Stantard
SGDA	Système de gestion des documents d'activité
SME	Système de management environnemental
SME	Système de management de l'énergie
SMQ	Système de management de qualité
SPA MORTERO	Société Par Action MORTERO
SST	La santé et la sécurité au travail
TMS	Troubles musculo-squelettiques
VAE	Validation des acquis de l'expérience

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Évolution des définitions de la gestion des ressources humaines	48
Tableau 2 : Définitions de la GRH socialement responsable	54
Tableau 3 : Évolution théorique de la GRH socialement responsable	57
Tableau 4 : Tableau sur les définitions du bien-être au travail	86
Tableau 5 : Les quatre formes de bien-être au travail.	93
Tableau 6 : Les 12 dimensions de baromètre social OPENTOJOB (OTJ).....	105
Tableau 7 : Principale étapes d'évolution de MORTERO SPA	113
Tableau 8 : MORTERO SPA actuellement.....	117

Liste des figures :

▪ Liste des figures relatives à la partie théorique :

Figure 1 : Modèle de l'évolution de la GRH.....	52
Figure 2 : Les trois principaux axes de la mesure de bien-être.....	88
Figure 3 : Modèle à cinq facteurs du bien-être.....	89
Figure 4 : Modèle du bien-être et de santé au travail.....	90
Figure 5 : Modèle de bien-être au travail de Cotton et Hart.....	91
Figure 6 : les 8 leviers du bien-être au travail.....	93
Figure 7 : Le bien-être au travail traversé par deux approches : Top-down et Bottom-up.....	97

▪ Liste des figures relatives à la partie pratique

Figure 8 : Les 07 références fabriquées pour les Façades.....	114
Figure 9 : Les 08 références fabriquées en Colles et Joints.....	114
Figure 10 : Les 06 références fabriquées en Mortiers Spéciaux.....	114
Figure 11: Implantation usine et représentant de Zone sur la carte géographique.....	115
Figure 12 : Organigramme de l'entreprise.....	116
Figure 13 : La répartition de l'échantillon selon le genre.....	120
Figure 14 : La répartition des enquêtes selon l'âge :.....	121
Figure 15 : La répartition d'échantillon selon l'expérience professionnelle.....	121
Figure 16 : La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.....	122
Figure 17 : Le mérite du salaire.....	125
Figure 18 : Le degré d'accord des salariés concernant le versement mensuel de leur paie.....	126
Figure 19 : Le degré d'accord concernant la bonne élaboration d'une fiche de paie.....	127
Figure 20 : L'attribution des primes aux employés.....	128
Figure 21 : Le degré d'accord concernant les normes utilisées pour évaluer le rendement des employés dans leur travail.....	129
Figure 22 : La répartition de l'échantillon par rapport à l'attribution des récompenses.....	130
Figure 23 : La rémunération perçue par rapport à la rémunération sur le marché du travail.....	131
Figure 24 : Rémunération équitable.....	132
Figure 25 : Attribution des promotions et des mobilités.....	133
Figure 26 : La bonne gestion des compétences :.....	134
Figure 27 : Reconnaissance de la part des collègues de travail :.....	135
Figure 28 : Reconnaissance de manager directe.....	136
Figure 29 : Valorisation des efforts fournis.....	137
Figure 30 : L'intention du manager au besoin et intérêts des collaborateurs.....	138
Figure 31 : L'écoute et l'encouragement des collaborateurs.....	138
Figure 32 : Régime d'assurance et de retraite.....	139
Figure 33 : Être estimé par son supérieur.....	140
Figure 34 : Egalité des chances à la promotion.....	141
Figure 35 : La planification des congés.....	142
Figure 36 : Relation avec les supérieures et les collègues au travail.....	142
Figure 37 : Le travail d'équipe et la synergie entre les salariés.....	143
Figure 38 : Echange et partage des connaissances entre les membres de l'entreprise.....	144
Figure 39 : Libre communication.....	144
Figure 40 : La perception du travail en groupe.....	145
Figure 41 : Le partage des équipements et des ressources de l'entreprise.....	146

Figure 42 : Activités collectives organisée au sein de l'entreprise	147
Figure 43 : Conciliation vie privée et vie professionnelle	147
Figure 44 : Suivi médical au sein de l'entreprise	148
Figure 45 : Santé et sécurité au travail	149
Figure 46 : Le degré d'accord des employés concernant l'hygiène au sein de Mortero	150
Figure 47 : La pénibilité et la pression au travail	151
Figure 48 : Point de vue sur la charge mentale.....	151
Figure 49 : Point de vue sur la charge physique au travail.....	152
Figure 50 : L'engagement dans le respect du climat au travail	153
Figure 51 : Point de vue sur l'engagement de Mortero dans le respect de l'environnement.....	154
Figure 52 : Point de vue des employés sur l'engagement dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.....	155
Figure 53 : L'éthique au travail et le respect des procédures	155
Figure 54 : La préservation et le développement de la notoriété de l'entreprise.....	156
Figure 55 : Point de vue sur la formalisation des engagements RSE de Mortero	157

Sommaire

Introduction générale..... 1

Chapitre 1 : la responsabilité sociale des entreprises

Section 1 : Généralités sur la RSE :.....4

Section 2 : Les principes, les caractéristiques de la RSE :.....26

Section 3 : Le développement durable et la RSE :.....44

Chapitre 2 : les pratiques GRH responsable

Section 1 : La fonction GRH et les pratiques GRH socialement responsable48

Section 2 : la gestion des ressources humaines socialement responsable.....58

Section 3 : la gestion des ressources humaine durable :.....77

Chapitre 3 : Le bien-être au travail

Section 1 : Généralités sur le bien-être au travail :.....84

Section 2 : les leviers et les dimensions de bien-être au travail.....91

Section 3 : La mesure du bien-être au travail et la RSE :.....101

Chapitre 4 : Les Pratiques GRH responsable : cas SPA Mortero

Section 1 : Aperçu Général sur SPA MORTERO 112

Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche : 118

Section 3 : L'analyse et l'interprétation des résultats :.....122

Conclusion générale..... 162

Bibliographie 165

Annexes 171

Introduction générale

Introduction générale :

Depuis quelques années, la responsabilité sociale et sociétale des entreprises, aussi connue sous le nom de RSE, a gagné en importance. D'après sa définition, il s'agit de la manière dont les entreprises intègrent de manière volontaire des préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans leurs activités économiques et leurs interactions avec toutes les parties prenantes internes (dirigeants, salariés, actionnaires, etc.) ou externes (fournisseurs, clients, etc.). Dans ce sens, la responsabilité d'une entreprise est en relation avec les conséquences de ses choix et de ses actions sur la société et l'environnement. La transparence et l'éthique doivent être des comportements qui contribueront au développement durable, en particulier à la santé et au bien-être de la société. Dans cette optique, la Responsabilité sociale et Sociétale des Entreprises (RSE) est également associée à l'application aux entreprises des principes du développement durable.

Dans le cadre de la responsabilité sociale, les relations et les conditions de travail sont des questions essentielles. Au niveau mondial, les entreprises se préoccupent d'améliorer ou d'optimiser leurs résultats. Le contexte économique actuel et les méthodes de gestion peuvent entraîner de nombreuses perturbations ou troubles chez les employés. Dans cette optique, les études sur les conditions de travail et le bien-être au travail (BET) sont réalisées dans le but de créer un environnement social propice au sein des entreprises.

Par ailleurs, l'avantage concurrentiel obtenu par les ressources humaines ne résulte pas seulement de leur simple intégration au sein de l'entreprise, mais surtout de la manière dont elles sont gérées et entretenues. En d'autres termes, c'est la considération que l'entreprise accorde à ses employés qui lui permet de bénéficier de cet avantage. C'est la raison pour laquelle le réexamen de la GRH en l'inscrivant dans une approche renouvelée et créative doit constituer une question prioritaire pour les gestionnaires. Dans cet ordre d'idée, la responsabilité sociale des entreprises permettrait à la fonction des ressources humaines de poursuivre sa transformation et de passer d'une fonction de gestion limitée par les règles légales à une fonction d'animation qui apporte du sens et qui est directement liée à ses employés, ce qui constitue l'objectif d'une gestion des ressources humaines socialement responsable.

Le contexte économique actuel incite certaines entreprises à adopter une gestion stressante afin d'améliorer leurs performances économiques, tout en mettant en péril la santé de leurs employés. Les conditions de travail sont dégradées par ce type de gestion, ce qui entraîne une

augmentation des risques pour les employés. au contraire, sont préoccupés par la prise en considération des attentes de toutes ces parties prenantes, en particulier celles de ses employés. La responsabilité sociale apporte son soutien à ces organisations en leur fournissant des directives pour les accompagner dans la mise en œuvre de la responsabilité sociétale, en particulier dans le domaine des relations et les conditions de travail.

Problématique de recherche :

Ces dernières années, le concept de GRH socialement responsable s'est répandu très rapidement dans le monde entier et dans tous les secteurs. Cette prévalence est due au fait que le rythme rapide de la mondialisation et du développement social incite toutes les entreprises, grandes ou petites, à prendre en compte leur responsabilité sociale envers les employés afin d'améliorer leurs performances sociales.

À travers ce mémoire nous allons identifier les activités que l'entreprise MORTERO mène dans le cadre de sa politique de RSE ; qui en sont les principaux bénéficiaires ; comment est-elle aujourd'hui perçue en tant qu'entreprise socialement responsable et pour finir nous ferons des recommandations ; Dans cet ordre d'idées notre réflexion s'inscrit autour de la problématique suivante : **Quelles sont les pratiques GRH responsables qui favorisent-elle le bien-être des employés ?**

A partir de cette problématique principale, plusieurs questions subsidiaires découlent, auxquelles nous allons tenter de répondre tout au long de notre travail.

- Comment établir une politique RSE en lien avec les ressources humaines pour améliorer les performances des groupes de travail ?
- La RSE est-elle un levier de bien-être pour la politique RH ?

Afin de pouvoir répondre à notre questionnement nous avons émis les hypothèses suivantes :

- **H1** : L'intégration de pratiques de RSE dans l'entreprise MORTERO permet de réduire les risques environnementaux et sociaux liés à ses activités et favoriser le bien-être des employés.
- **H2** : L'adoption de pratiques orientées RSE dans l'entreprise MORTERO contribue à améliorer sa réputation et sa marque employeur ce qui se traduit par l'engagement et la satisfaction des employés.

Pour répondre à notre questionnement nous avons scindé notre travail en trois chapitres conceptuels, le dernier a fait objet d'une étude empirique.

Dans le premier chapitre nous avons examiné des concepts généraux relatifs à la Responsabilité Sociale des Entreprises, ainsi que les principes, les caractéristiques et le développement durable associés à la RSE.

Dans le deuxième chapitre nous avons rapporté les différents aspects de la responsabilité sociale de la gestion des ressources humaines (GRH), en mettant particulièrement l'accent sur la fonction de la GRH et les pratiques de GRH socialement responsables. Nous avons également abordé la gestion des ressources humaines dans une perspective de responsabilité et de durabilité.

Le troisième chapitre a traité les fondements du bien-être au travail, et a exploré le lien étroit entre le bien-être des employés sur le lieu de travail et la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Le dernier chapitre est réservé à une étude menée par questionnaire auprès d'un échantillon de 21/86 employés de l'entreprise Mortero, appuyé par un entretien avec le responsable des ressources humaines.

Chapitre 1 : la responsabilité sociale des entreprises

Introduction

La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) repose sur des principes largement reconnus dans la société, en particulier la notion de développement durable, ainsi que sur des normes que les entreprises définissent pour elles-mêmes. La RSE implique de considérer l'impact potentiel de chaque activité de l'entreprise sur son environnement, qu'il soit humain ou naturel. Toutefois, la RSE ne se limite pas à l'adoption de valeurs éthiques ; elle s'intègre de manière de plus en plus étroite à la gestion globale de l'entreprise.

L'émergence de la RSE trouve ses racines dans la prise de conscience croissante des conséquences des activités économiques sur la société et l'environnement. Cette prise de conscience est nourrie par des scandales environnementaux, des violations des droits de l'homme et une attention accrue des consommateurs et des investisseurs pour des pratiques d'affaires éthiques et durables. En réponse, les entreprises ont progressivement adopté des mesures visant à minimiser leurs impacts négatifs tout en maximisant leurs contributions positives à la société.

Ainsi, la RSE représente une évolution stratégique essentielle pour les entreprises modernes, leur permettant non seulement de contribuer positivement à la société et à l'environnement, mais aussi de renforcer leur propre viabilité et compétitivité à long terme. En intégrant pleinement la RSE dans leur modèle d'affaires, les entreprises sont mieux préparées à répondre aux défis contemporains et à saisir les opportunités d'un avenir durable.

Section 1 : Généralités sur la RSE :

Suite aux Révolutions Industrielles qui ont marqué le 19e et le début du 20ème siècle, les entreprises ont progressivement dû faire face aux impacts négatifs de leurs activités sur la société. Un nouveau mouvement a émergé, visant à réduire ces effets néfastes des entreprises tout en maximisant les aspects positifs des actions et des conséquences passées et présentes des entreprises sur la société : la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

1 Définition de la RSE :

Le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est devenu un élément incontournable du langage et de la pratique des entreprises depuis environ soixante ans. Depuis cette époque, la RSE est activement discutée et occupe une place cruciale, notamment dans la stratégie adoptée par les entreprises pour se distinguer de leurs concurrents sur le marché. Dans ce qui suit nous présentons les différentes définitions de la responsabilité sociale des entreprises :

Il n'existe toujours pas de définition précise et universelle de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Malgré plusieurs décennies de recherches et de débats, les interprétations de la RSE varient considérablement. Ces variations reflètent une diversité de perspectives et de priorités parmi les chercheurs, les praticiens et les institutions :

1. **Pour Howard R. Bowen** qui considéré comme le père fondateur de concept de la responsabilité social des entreprises dans son ouvrage (Social Responsibilities of the Businessman 1953) définit la RSE comme : « *les obligations de poursuivre les politiques, prendre les décisions ou suivre les orientations désirables en termes d'objectifs et de valeurs de notre Société* » (Benaïcha, 2017)

2. **Le livre vert** définissait la RSE comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* ». *Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base* » (livre vert, 2001) Être socialement responsable implique de respecter pleinement les

obligations légales en vigueur, mais également de s'engager activement à investir plus dans le capital humain, la préservation de l'environnement et les relations avec les parties prenantes

3. **L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)** propose une définition descriptive, L'OCDE considère qu'on « *s'entend en général pour dire que les entreprises dans une économie globale sont souvent appelées à jouer un plus grand rôle, au-delà de celui de création d'emplois et de richesses et que la RSE est la contribution des entreprises au développement de la durabilité; que le comportement des entreprises doit non seulement assurer des dividendes aux actionnaires, des salaires aux employés et des produits et services aux consommateurs, mais il doit répondre également aux préoccupations et aux valeurs de la société et de l'environnement* ». (Rodić, 2007)
4. **Pour ARCHIE B. CARROLL** dans son ouvrage (Business & Society Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management) la RSE est « *La responsabilité sociale est l'obligation des décideurs de prendre des mesures qui protègent et améliorer le bien-être de la société dans son ensemble ainsi que leurs propres intérêts* » (CARROLL, BROWN, & BUCHHOLTZ)

Cette description suggère deux aspects actifs de la responsabilité sociale : protéger et améliorer. Protéger le bien-être de la société implique d'éviter les impacts négatifs sur la société. Améliorer le bien-être de la société implique la création de bénéfices positifs pour la société

Après plusieurs définitions données par CARROLL il a présenté la définition de la RSE en quatre parties de qui se concentre sur les types de responsabilités sociales des entreprises cette définition nous aide à identifier, isoler et comprendre les obligations qui composent la RSE.

Pour CARROLL « *La responsabilité sociale des entreprises englobe les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires (philanthropiques) que la société a envers les organisations à un moment donné* » (CARROLL, BROWN, & BUCHHOLTZ)

5. **L'organisation internationale de normalisation (ISO)** Cette norme internationale, qui se réfère aux normes de comportement érigées par l'OIT et l'OCDE, définit la responsabilité sociétale d'une entreprise comme « *sa responsabilité 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 qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société, [qui] prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur, [qui] est en accord avec les normes internationales de comportement, [qui] est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations» (ISO - Organisation internationale de normalisation, s.d.)

6. **L'organisation internationale du travail (OIT)** définit la RSE comme : *« la façon dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et leurs valeurs tant dans l'application de leurs méthodes et procède internes que dans leurs relations avec d'autres acteurs. La RSE est une initiative volontaire et se rapporte à des activités dont on considère qu'elles vont plus loin que le simple respect de la loi. »* (International Labour Organization, 2010)

De ces définitions, nous dirons que la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) se réfère à l'engagement volontaire des entreprises à intégrer les considérations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités. Cela se traduit par des initiatives visant à respecter les droits humains, à protéger l'environnement, à promouvoir des conditions de travail justes, à soutenir le développement local et à contribuer au progrès sociétal dans son ensemble.

2 Les dimensions de la RSE :

Carroll situe les attentes économiques et juridiques des entreprises dans un contexte plus large en les associant à des préoccupations sociales. Ces préoccupations sociales englobent des responsabilités éthiques ainsi que des actions philanthropiques, qui peuvent être considérées comme volontaires ou facultatives.

a. Responsabilités économiques :

Les entreprises ont des obligations économiques. Il peut sembler curieux de qualifier cette situation d'économique, mais il s'agit en réalité d'une institution dont la mission est de produire des biens et des services demandés par la société, puis de les vendre à des prix équitables. Ces prix sont considérés par la société comme représentant la valeur réelle des biens et services fournis, tout en générant des bénéfices adéquats pour assurer la pérennité et la croissance des entreprises, ainsi que pour rémunérer leurs investisseurs (Carroll & Buchholtz, 2008, p. 40). Tout en réfléchissant à ses responsabilités économiques, les

entreprises emploient de nombreux concepts de gestion orientés vers les finances efficacité : attention portée aux revenus, aux coûts, aux investissements et à la prise de décision stratégique et la multitude de concepts commerciaux axés sur la maximisation des résultats financiers à long terme performances de l'organisation. Aujourd'hui, l'hyper concurrence mondiale dans le monde des affaires a mis en évidence l'importance des responsabilités économiques des entreprises. Mais les responsabilités économiques ne suffisent pas.

b. Responsabilités juridiques :

Les entreprises ont des obligations juridiques. Tout comme la société a attribué à notre système économique le rôle productif précédemment mentionné, en tant que partie intégrante du contrat social, elle a également établi les règles de base - les lois - qui définissent le fonctionnement des entreprises. Les responsabilités juridiques reflètent la vision de la société d'une "éthique codifiée", dans le sens où elles incarnent les principes fondamentaux de pratiques justes établies par nos législateurs. (Carroll & Buchholtz, 2008, p. 41). C'est la responsabilité des entreprises envers la société de se conformer à ces lois. Si les affaires ne le font pas d'accord avec les lois qui ont été votées ou qui sont sur le point de l'être, notre société a fourni un mécanisme par lequel les dissidents peuvent être entendus à travers le monde politique. Processus au cours des dernières décennies, notre société a été témoin d'une prolifération de lois et réglementations visant à contrôler le comportement des entreprises.

c. Responsabilités éthiques :

Parce que les lois sont essentielles mais parfois insuffisantes, des responsabilités éthiques s'avèrent nécessaires pour guider les activités et pratiques des entreprises conformément aux attentes de la société, même si elles ne sont pas explicitement énoncées dans la législation. Les responsabilités éthiques englobent pleinement les normes, les standards, les valeurs et les attentes qui reflètent ce que les consommateurs, les employés, les actionnaires et la communauté considèrent comme juste, équitable et cohérent avec le respect ou la protection des droits moraux des parties prenantes. (Carroll & Buchholtz, 2008, p. 42).

Les changements d'éthique ou de valeurs précèdent l'établissement de lois parce qu'ils deviennent les forces motrices derrière la création initiale de lois et règlements. Par exemple, les mouvements des droits civiques, environnementaux et des consommateurs ont reflété des modifications fondamentales des valeurs sociétales et peuvent donc être considérés comme des mouvements éthiques. Indicateurs, préfigurant et conduisant à une législation ultérieure.

d. Responsabilités philanthropiques

Bien que ces activités ne relèvent pas strictement de responsabilités au sens littéral du terme, elles sont perçues comme telles car elles reflètent les attentes actuelles du public à l'égard des entreprises. Leur étendue et leur nature sont volontaires, guidées uniquement par la volonté des entreprises de s'engager dans des actions sociales qui ne sont pas obligatoires, non requises par la loi, et généralement pas considérées comme des attentes éthiques fondamentales pour les entreprises. Néanmoins, le public attend des entreprises qu'elles "redonnent en retour", ce qui fait de cette catégorie une partie intégrante du contrat social entre les entreprises et la société. Ces activités peuvent comprendre des dons d'entreprise, des programmes de dons de produits et de services, le bénévolat des employés, des partenariats avec des gouvernements locaux et d'autres organisations, ainsi que toute autre forme d'engagement volontaire de l'organisation et de ses employés envers la communauté ou d'autres parties prenantes.

3 L'approche des parties prenantes et la RSE :

➤ **La théorie des parties prenantes :**

La théorie des parties prenantes (« stakeholders ») remet en cause la primauté des actionnaires dans la gouvernance d'entreprise. Elle inscrit celle-ci dans un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les actionnaires, mais des acteurs intéressés par les activités et les décisions de l'entreprise (CAPRON, 2008)

Le concept de partie prenante est devenu une clé pour comprendre les entreprises et la société des relations. Le terme partie prenante est une variante du terme plus familier et traditionnel concept d'actionnaires – les investisseurs ou propriétaires d'entreprises. Tout comme un privé un individu peut être propriétaire de sa maison, de son automobile ou de son iPod, un actionnaire possède une partie ou une action d'une ou plusieurs entreprises. Ainsi, un actionnaire est également une partie prenante. Toutefois, les actionnaires ne constituent qu'un groupe parmi tant d'autres. Parties prenantes auxquelles les entreprises et les organisations doivent s'adresser aujourd'hui pour être efficaces.

Pour Archie B. Carroll dans son livre (BUSINESS & SOCIETY Ethics and Stakeholder Management):

L'un des défis majeurs inhérents à l'approche des parties prenantes est de déterminer si cela doit être considéré principalement comme un moyen de mieux gérer ces groupes connus comme parties prenantes ou comme moyen de traiter de manière plus éthique ces groupes

connus en tant que parties prenantes. Cette question est abordée en distinguant les éléments stratégiques l'approche multi fiduciaire et l'approche de synthèse des parties prenantes. (Carroll & Buchholtz, 2008, p. 91)

1. Approche stratégique

L'approche stratégique considère les parties prenantes avant tout comme des facteurs à prendre en considération et gérés pendant que l'entreprise recherche des bénéfices pour ses actionnaires. Dans cette optique, les managers prennent en compte les parties prenantes car offensées les parties prenantes pourraient résister ou riposter (par exemple, par le biais d'une action politique, protestation ou boycott). Cette approche considère les parties prenantes comme des instruments qui peuvent faciliter ou entraver la poursuite par l'entreprise de ses objectifs commerciaux stratégiques. Ainsi, il est une vision instrumentale. (Carroll & Buchholtz, 2008)

2. Approche multi fiduciaire

L'approche multi-fiduciaire considère les parties prenantes comme bien plus que de simples individus ou groupes pouvant exercer un pouvoir économique ou juridique. Selon ce point de vue, la gestion a une responsabilité fiduciaire envers les parties prenantes, au même titre qu'elle en a envers les actionnaires. Cette approche élargit le devoir fiduciaire traditionnel de la direction pour inclure les parties prenantes sur un pied d'égalité avec les actionnaires. Ainsi, les actionnaires ne détiennent plus une importance exclusive, comme c'était le cas dans l'approche stratégique. Cette vision élargit l'idée d'un système fiduciaire de responsabilité pour inclure tant les actionnaires que les autres parties prenantes importantes. (Carroll & Buchholtz, 2008)

3. Approche de synthèse des parties prenantes

Une nouvelle approche de synthèse des parties prenantes considère que l'entreprise a des responsabilités morales envers les parties prenantes mais qu'elles ne doivent pas être vues dans le cadre d'une obligation fiduciaire. En conséquence, les principes fiduciaires de base de la direction la responsabilité envers les actionnaires reste intacte, mais elle devrait également être mis en œuvre dans un contexte de responsabilité éthique envers les autres parties prenantes. La responsabilité éthique est le devoir de l'entreprise de ne pas nuire, contraindre, mentir, tricher, voler, etc.

Ainsi, le résultat est le même dans la synthèse multi fiduciaire et parties prenantes vues. Cependant, le raisonnement ou la justification est différent. Alors que nous poursuivons notre discussion sur la gestion des parties prenantes, celle-ci devrait devenir clair que nous le poursuivons dans une perspective équilibrée. Cette perspective équilibrée suggère que nous intégrons l'approche stratégique à l'approche de synthèse des parties prenantes. Nous devrions gérer stratégiquement et moralement en même temps. L'approche des parties prenantes ne doit pas être simplement une meilleure façon de gérer. Cela devrait également être une manière de gérer plus éthique. (Carroll & Buchholtz, 2008).

4 La RSE comme moteur stratégique de l'entreprise :

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) fait l'objet d'une attention croissante dans la littérature depuis une décennie. Cette littérature a mis l'accent sur les différentes dimensions (et critères de mesure) de la RSE, sur les déterminants de son adoption, sur les spécificités de la RSE dans les PME, et sur le lien entre RSE et performance de l'entreprise (Bocquet & Mothe, 2013)

Dans la terminologie de Porter et Kramer (2006), deux profils d'adoption de RSE peuvent être distingués. D'un côté, un profil d'adoption de type réactif en tant que réponse de l'entreprise à des contraintes ou à des pressions de la part de ses parties prenantes. De l'autre, la RSE comme un véritable levier stratégique. Selon ces auteurs, le profil d'adoption stratégique va au-delà de la mise en œuvre de bonnes pratiques (et du respect de la législation, notamment en matière sociale). La RSE stratégique requiert un alignement entre les pratiques de RSE et la stratégie des entreprises, créant ainsi un cercle vertueux permettant aux activités d'innovation de se développer. Burke et Logsdon (1996) ont transposé l'approche stratégique en termes de RSE, affirmant que l'engagement dans des actions sociales, sociétales et/ou environnementales permet de créer des opportunités de création de valeur (Bocquet & Mothe, 2013)

Burke et Logsdon (1996) ont défini cinq dimensions stratégiques pour caractériser plus précisément ce lien. Selon eux, la création de valeur, à travers ce modèle, requiert un alignement positif de l'ensemble de ces dimensions :

1. Centralité : La proximité et l'alignement des pratiques de RSE avec les missions et objectifs de l'entreprise ;
2. Proactivité : Le degré d'anticipation des pratiques de RSE par rapport aux tendances sociales émergentes ;

3. Volontarisme : Le degré de prise de décision discrétionnaire en matière de RSE et l'absence de contraintes externes imposées ;
4. Visibilité : Des pratiques de RSE observables et reconnaissables par l'ensemble des parties prenantes externes et internes ;
5. Appropriation : La capacité à capturer des bénéfices privés associés à la RSE par l'entreprise.

Ces cinq dimensions sont utilisées pour différencier les entreprises qui ont des pratiques RSE « stratégique », c'est-à-dire des pratiques alignées (avec un score élevé sur l'ensemble des dimensions), de celles ayant une RSE « réactive »

En somme, La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) représente un levier stratégique essentiel pour les entreprises. En intégrant des pratiques RSE dans leur fonctionnement, les entreprises peuvent non seulement répondre aux attentes croissantes des parties prenantes en matière de développement durable, mais aussi créer de la valeur à long terme. La RSE offre des avantages concurrentiels en renforçant la réputation de l'entreprise, en améliorant les relations avec les clients et les fournisseurs, en attirant et en fidélisant les talents, en réduisant les risques liés à la réglementation et à la réputation, et en favorisant l'innovation. En investissant dans la RSE de manière stratégique, les entreprises peuvent mieux gérer les défis actuels tout en positionnant leur activité pour un succès durable dans un environnement commercial en constante évolution.

5 Les fondements institutionnels et les référentiels liés à la RSE :

L'établissement et l'évolution des pratiques commerciales vers une approche plus durable et responsable reposent sur des bases institutionnelles et des références spécifiques. Les bases institutionnelles incluent les cadres juridiques, les normes internationales du travail et les conventions sur les droits de l'homme. Parallèlement, les références telles que les directives de l'OCDE, les principes directeurs des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'homme, ainsi que les normes ISO 26000 sur la responsabilité sociétale, fournissent des orientations cruciales pour les entreprises désireuses d'adopter la RSE. Dans ce qui suit nous présentons les différents fondements et référentiels de la responsabilité sociale et environnementale.

5.1 Les fondements institutionnels :

5.1.1 Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales :

Adoptés en 1976 et révisés en 2011, les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sont des recommandations adressées par les gouvernements des 34 États membres et de huit autres signataires (dont le Maroc et l'Égypte) à leurs entreprises multinationales. Ces principes visent à faire en sorte que les activités des entreprises multinationales s'exercent en harmonie avec les politiques des gouvernements, à renforcer la confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités, à améliorer l'environnement pour l'investissement étranger et à accroître la contribution des entreprises multinationales au développement durable. Les principes directeurs font partie de la déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales, dont les autres éléments concernent le traitement national, les obligations contradictoires imposées aux entreprises ainsi que les incitations et les obstacles à l'investissement international (Ecofin, 2012a) (Amaazoul, 2017)

Les principes directeurs énoncent des principes et des normes volontaires de comportement responsable des affaires dans les domaines tels que les relations professionnelles, les droits de l'homme, la publication d'informations, la lutte contre la corruption, la fiscalité, les relations sociales, l'environnement ou encore la protection des consommateurs, de la science et de la technologie et de la concurrence (Fahd, 2013 :9). Toutefois, les pays adhérant aux principes directeurs prennent l'engagement contraignant de les mettre en œuvre conformément à la décision du Conseil relative aux recommandations de l'OCDE à l'intention des firmes multinationales. Cependant, il s'agit de recommandations non contraignantes³ adressées aux entreprises par les gouvernements qui y ont souscrit (Benseddik & Szwed, 2008 : 18)

En outre, à l'issue de la réunion ministérielle de l'OCDE 25 mai 2011, les droits de l'homme et la prise en compte des chaînes d'approvisionnement font désormais partie des principes directeurs. Initialement, ces derniers n'imposaient aucune contrainte juridique aux entreprises. Désormais, les Points de contacts nationaux (PCN) reçoivent les plaintes des parties prenantes des entreprises et recherchent des possibilités de conciliation. (Amaazoul, 2017)

Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales cherchent à encourager et à renforcer les initiatives privées en faveur d'un comportement responsable des entreprises. Ils expriment l'opinion partagée de 39 gouvernements membres sur les questions d'intégrité dans les entreprises. (www.oecd.org)

- Les principales caractéristiques des Principes sont les suivantes :
1. Ils contiennent des recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises sur toutes les principales questions d'intégrité.
 2. Les gouvernements adhérents signent un engagement contraignant de promouvoir ces Principes auprès des multinationales opérant sur leur territoire ou à partir de ce dernier. Ainsi les Principes directeurs représentent une association unique en son genre d'éléments volontaires et contraignants.
 3. Le signe le plus visible de l'engagement des gouvernements adhérents vis-à-vis des Principes est leur participation aux mécanismes distinctifs de suivi de l'instrument. Il s'agit des activités des Points de contact nationaux (PCN), qui sont des agences gouvernementales chargées de promouvoir les Principes et de mener des enquêtes dans le contexte national.
 4. L'une des responsabilités des PCN est d'examiner des « circonstances spécifiques ». Dans le cadre de cette procédure, les PCN jouent un rôle d'arbitre dans l'examen multilatéral du comportement spécifique d'une entreprise dans des circonstances commerciales spécifiques. Dans la pratique, cette approche fondée sur les études de cas permet d'appréhender la question de la mise au point de normes de comportement dans les relations commerciales internationales.
 5. Les Principes font partie d'un dispositif plus large et équilibré de droits et d'engagements – la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales. Au-delà des Principes, la Déclaration donne des orientations aux gouvernements dans les domaines du traitement national, évitant d'imposer des obligations contradictoires aux investisseurs internationaux ou des incitations et contre-incitations à investir

5.1.2 L'organisation des Nations-Unis (O.N.U) :

La première Conférence de l'ONU sur l'environnement humain (CNUEH) s'est déroulée du 5 au 16 juin 1972, à Stockholm, en Suède. C'est au cours de cette conférence sur "l'homme et l'environnement" que toute la communauté internationale a pour la première fois pris conscience du principe "penser globalement, agir localement". Cette conférence a lancé la notion de DD pour sauver la terre. L'ONU a ensuite commandé en 1987 une étude à la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, qui porte le nom de son

auteur : Gro Harlem Brundtland, Premier ministre norvégien à cette époque. Cette étude a servi de base aux travaux de la Conférence de Rio de Janeiro sur le développement durable de juin 1992. L'Agenda 21, un plan d'action pour le vingt et unième siècle, a été approuvé par 173 chefs d'État durant le Sommet de la Terre de Rio en 1992. Ce plan d'action, qui comporte 40 chapitres, explique les domaines où le développement durable doit être mis en œuvre dans le contexte des collectivités territoriales. Il comprend des suggestions dans des secteurs aussi divers que la santé, le logement, la pauvreté, la désertification, la gestion agricole, la gestion des mers, la pollution atmosphérique, la gestion des montagnes et des forêts, la gestion des déchets et la gestion de l'assainissement et des ressources en eau. (Taha, 2023, p. 58)

Le Sommet de la Terre de Johannesburg en 2002 a abordé de nombreux domaines du DD, tels que la production agricole, l'accès à l'eau et le stress hydrique, les défis énergétiques, la santé et la biodiversité animale, dans le prolongement des mesures prévues par "l'Agenda 21".

La Global Reporting Initiative (GRI) a été établie fin 1997 par la Coalition for Environmentally Responsible Economies (C.E.R.E.S.) et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) avec pour mission de mettre en place des lignes directrices applicables au niveau mondial pour rendre compte des performances sociales, environnementales et économiques. Initialement destiné aux firmes, ce projet de reporting a finalement été élargi pour inclure toutes les entités gouvernementales et non gouvernementales. En conséquence, la G.R.I. intègre l'engagement actif des ONG, d'entreprises, des organismes de comptabilité, des associations d'hommes d'affaires, ainsi que d'autres PP. (Taha, 2023)

5.1.3 Pacte mondial (global compact) : un engagement déclaratif des entreprises :

Le pacte Mondial est une initiative lancée en 1999 au Forum économique mondial de Davos, en Suisse, par l'ancien Secrétaire Général des Nations Unies, Kofi Annan. Il invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de 10 valeurs fondamentales dans les domaines suivants :

1. **Droits de l'Homme** : Qui annonce que Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence ; et à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de la violation des droits de l'homme.

2. **Droit du travail** : Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective, et l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligataire ; L'abolition effective du travail des enfants ; et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.
3. **Environnement** : Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ; et à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement. Et la lutte contre la corruption (depuis le 24 juin 2004)

Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et de pots-de-vin.

Le Pacte Mondial a comme objectif de favoriser les changements au sein de ces organisations, promouvoir les responsabilités civiques et encourager les solutions innovatrices et les partenariats. Cet instrument est juridiquement non contraignant et repose sur un engagement déclaratif des entreprises (Benseddik & Szwed, 2008 :19). Les entreprises qui y adhèrent de manière volontaire doivent s'engager à se conformer à ces principes et réaliser un reporting annuel pour expliciter comment elles respectent leurs engagements. Ces derniers ne sont pas contraignants : il n'y a aucun contrôle ni vérification par un tiers. Le Pacte Mondial s'apparente pour nombre d'acteurs à du greenwashing et beaucoup d'entreprises qui ont adhéré n'ont pas pris la peine de respecter leur engagement, à savoir publier un rapport sur la manière dont elles se conformaient aux principes énoncés (Fahd, 2013 :9). (Amaazoul, 2017)

5.1.4 L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) :

Les « lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » constituent un outil de référence parmi les autres textes de la (soft law) un guide d'objectifs et de bonnes pratiques dont l'objet est de clarifier les termes de RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) au niveau mondial et de définir une terminologie commune pour toutes les organisations, notamment pour les PME (petites et moyennes entreprises) trop souvent absentes de l'agenda du développement durable. Le projet était ambitieux tant par ses enjeux et le dispositif exceptionnel de gouvernance déployé au sein de l'ISO aux fins de rechercher une légitimité internationale par le consensus, que par sa durée. Pour beaucoup, c'est même une « révolution » (Cros, 2007 ; Saïssset, 2008). (Cadet, 2014)

En résumé, l'ISO joue un rôle essentiel dans la promotion de la RSE en fournissant des normes et des lignes directrices qui aident les entreprises à adopter des pratiques durables et éthiques. En suivant ces normes, les entreprises peuvent améliorer leur crédibilité, gérer les risques, saisir les opportunités et améliorer leur performance globale, tout en contribuant positivement au développement durable.

5.1.5 Le livret vert de l'union européenne :

Le Livre vert de la Commission vise à susciter un débat sur l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les choix économiques des entreprises. La responsabilité sociale des entreprises est abordée sous deux angles : (livre vert, 2001)

- ✓ **Volet interne** : Il s'agit de l'engagement des entreprises envers une gestion des ressources humaines socialement responsable, incluant la formation continue, la santé et la sécurité au travail, l'équilibre entre travail et vie personnelle, la diversité, l'égalité des rémunérations et des perspectives de carrière, ainsi que la participation aux bénéfices et aux plans d'actionnariat. (livre vert, 2001)
- ✓ **Volet externe** : La responsabilité sociale implique également les relations des entreprises avec leurs partenaires à tous les niveaux, y compris locaux et internationaux. Au niveau local, cela comprend l'intégration dans la communauté locale par le soutien aux associations, le recrutement de personnes en difficulté, et le développement de structures de soutien à la famille. Au niveau international, les entreprises adoptent souvent des codes de conduite couvrant les conditions de travail, les droits de l'homme et la protection de l'environnement, complétant ainsi les législations nationales et internationales. (livre vert, 2001)

La Commission souligne la nécessité d'une approche holistique de la RSE, proposant plusieurs mesures :

- Développement d'une formation adaptée aux nouveaux objectifs de RSE.
- Promotion de la publication de rapports et audits sur la RSE par les entreprises, avec des règles sur le type d'information à fournir et la fiabilité des procédures d'évaluation.
- Encouragement du dialogue avec les employés et la possibilité d'introduire un prix européen pour récompenser les entreprises progressistes.
- Soutien aux labels éthiques et à leur vérification pour garantir le respect des valeurs revendiquées par les produits.

- Augmentation de l'investissement socialement responsable (ISR) avec une meilleure convergence des indicateurs et une transparence accrue des procédures d'évaluation. (livre vert, 2001)

En somme, le Livre vert de la Commission propose une série de mesures visant à promouvoir la RSE dans les entreprises, tant au niveau interne qu'externe, et encourageant une approche globale et engagée envers la durabilité sociale et environnementale.

5.2 Les référentiels liés à la RSE :

Les référentiels liés à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) jouent un rôle crucial en fournissant des directives aux entreprises qui souhaitent adopter des pratiques durables et socialement responsables. Ces documents offrent des cadres et des conseils pratiques pour aider les entreprises à évaluer, mettre en œuvre et améliorer leurs initiatives de RSE, en alignement avec les normes internationales et les attentes des parties prenantes.

5.2.1 Les référentiels normatifs :

1. Iso 26000 :

Publié le 1er novembre 2010 à l'issue d'un processus de rédaction qui a duré plus de 5 ans, le projet final de la norme internationale ISO 26000 a été approuvé à une large majorité (93%) par les pays et organisations membres de l'ISO. Certains pays, qui ont participé à la création de la norme dont les États-Unis, Cuba, l'Inde, le Luxembourg, la Turquie ont néanmoins voté contre. ISO 26000 n'en demeure pas moins le fruit d'un large consensus (Delmas, 2013). (ISO - Organisation internationale de normalisation, s.d.)

Cette norme internationale, qui se réfère aux normes de comportement érigées par l'OIT et l'OCDE, définit la responsabilité sociétale d'une entreprise comme «sa responsabilité 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 qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société, [qui] prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur, [qui] est en accord avec les normes internationales de comportement, [qui] est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations». (ISO - Organisation internationale de normalisation, s.d.)

5.2.2 Autres référentiels de systèmes de management :

Ils sont complémentaires et font, pour la majeure partie d'entre eux, l'objet d'une certification. Ceux que l'on associe le plus souvent à la démarche RSE sont :

1. ISO 9001 :

C'est une norme de management de la qualité reconnue dans le monde entier. Elle aide les organismes de toutes tailles, quelle que soit le secteur, à améliorer leurs performances, à répondre aux attentes de leurs clients et à démontrer leur engagement en faveur de la qualité. Ses exigences définissent de quelle manière il convient d'établir, de mettre en œuvre, de tenir à jour et d'améliorer en continu un système de management de la qualité (SMQ). (ISO - Organisation internationale de normalisation, s.d.)

Les entreprises en retirent les avantages suivants :

- Gage de confiance pour les clients : Cette norme permet de s'assurer qu'un organisme a mis en place de solides processus de contrôle de la qualité, ce qui contribue à renforcer la confiance et la satisfaction des clients.
- Traitement efficace des réclamations : ISO 9001 propose des lignes directrices pour traiter de manière efficace les réclamations des clients, et contribue ainsi à la résolution rapide et de manière satisfaisante des problèmes.
- Amélioration des processus : Cette norme aide à identifier et à éliminer toute mauvaise utilisation des ressources, à réduire les rebuts, à rendre plus efficaces les opérations et à promouvoir une prise de décision éclairée, ce qui permet de réduire les coûts et d'obtenir de meilleurs résultats.
- Optimisation en continu : Les audits et examens réguliers préconisés par ISO 9001 permettent aux organismes d'affiner en continu leurs systèmes de management de la qualité, de rester compétitifs et d'assurer leur réussite à long terme. (ISO - Organisation internationale de normalisation, s.d.)

2. ISO 14001 :

Est une norme reconnue à l'échelon international pour les systèmes de management environnemental (SME). Elle fournit un cadre permettant aux organismes de concevoir et de mettre en œuvre un SME et d'améliorer en permanence leurs performances environnementales. En adoptant cette norme, les organismes peuvent s'assurer qu'ils prennent des mesures proactives pour réduire leur empreinte environnementale, se conformer aux exigences légales en vigueur et atteindre leurs objectifs environnementaux. Le cadre fourni par cette norme englobe divers aspects, de l'utilisation des ressources et la gestion des déchets

jusqu'au suivi des performances environnementales et à l'implication des parties prenantes dans les engagements environnementaux. (ISO - Organisation internationale de normalisation, s.d.)

Elle contribue en outre à renforcer la réputation d'un organisme et la confiance des parties prenantes, et permet généralement de satisfaire un critère essentiel pour participer aux chaînes d'approvisionnement et aux échanges mondiaux. En d'autres termes, ISO 14001 témoigne de l'engagement d'un organisme en faveur d'un avenir durable, et permet de conjuguer responsabilité environnementale et croissance stratégique de l'entreprise.

3. ISO 45001 :

C'est la Norme internationale qui spécifie les exigences que doit remplir un système de management de la santé et la sécurité au travail (S&ST). Elle fournit un cadre permettant aux organismes de gérer les risques et d'améliorer leur performance en matière de S&ST.

Cette norme définit les critères pour l'établissement d'une politique et d'objectifs de S&ST, ainsi que pour la planification, la mise en œuvre, la réalisation des objectifs opérationnels, l'audit et les revues. L'engagement de la direction, la participation des travailleurs, l'identification des dangers et l'évaluation des risques, la conformité aux dispositions légales et réglementaires, la planification des mesures d'urgence, l'analyse des événements indésirables et l'amélioration continue sont autant d'éléments clés de la norme.

ISO 45001 fournit un cadre reconnu à l'échelon international pour gérer les risques pour la santé et la sécurité au travail. Elle permet aux organismes d'évaluer de manière systématique les dangers et de mettre en œuvre des mesures de prévention des risques, ce qui se traduit par une réduction du nombre d'accidents du travail, de maladies professionnelles et d'incidents sur le lieu de travail.

L'adoption de cette norme montre aux employés et aux parties intéressées externes que l'organisme s'engage en faveur de la santé, de la sécurité et du bien-être des travailleurs. Elle contribue ainsi à renforcer sa réputation et à motiver et fidéliser ses employés.

La norme implique de se conformer à la réglementation en matière de S&ST et contribue ainsi à assurer la conformité aux dispositions légales. Elle promeut en outre une gestion proactive du risque, susceptible de se traduire par une réduction du coût des primes d'assurance.

4. ISO 50001 :

Pour les organismes qui s'engagent à réduire leur impact sur le climat, à préserver les ressources et à améliorer leurs résultats grâce à un management efficace de l'énergie. Conçue pour aider les organisations dans tous les secteurs, cette norme ISO propose des modalités pratiques visant à réduire la consommation d'énergie par la mise en œuvre d'un système de management de l'énergie (SMÉ). (ISO - Organisation internationale de normalisation, s.d.)

ISO 50001 se fonde sur l'amélioration continue – un modèle de système de management que l'on retrouve dans d'autres normes bien connues, dont ISO 9001 et ISO 14001. Grâce à ce modèle, il est plus facile pour un organisme d'intégrer le management de l'énergie à l'ensemble des efforts qu'il met en œuvre pour améliorer son management de la qualité et son management environnemental.

5. ISO 30300 :

La série ISO 30300 présente la méthodologie pour une approche systématique de la création et de la gestion des documents d'activité alignée sur les objectifs et stratégies de l'organisme. Utiliser une norme de système de gestion des documents d'activité (SGDA) permet de soutenir des processus opérationnels rentables, comme le stockage, la recherche ou la réutilisation de l'information. Cela prépare un organisme à l'éventualité d'un contentieux ou d'une enquête, et lui donne les outils pour faire preuve de la vigilance appropriée.

La création de documents d'activité fait partie intégrante des activités, processus et systèmes de tout organisme. Un SGDA apporte efficacité, redevabilité, management du risque et continuité opérationnelle, et permet aux organismes de valoriser leurs ressources documentaires comme des biens d'entreprise, des actifs commerciaux et un capital de propriété intellectuelle.

La structure du SGDA relie les exigences de la gestion des documents d'activité et les attentes des parties prenantes à la production de documents qui sont fiables, authentiques, dont l'intégrité ne peut être mise en cause, et qui peuvent être utilisés de façon efficace et efficace. (ISO - Organisation internationale de normalisation, s.d.)

6. Le système de management et d'audit environnemental (Emas) :

Emas, éco-management and audit scheme, ou système de management et d'audit environnemental, est une certification européenne permettant à tout type d'organisation de faire reconnaître sa démarche de responsabilité environnementale.

Entré en vigueur en 1995 et étendu dès 2001 à tous les secteurs économiques et aux services publics, le règlement concernant la participation volontaire des organisations au système communautaire de management environnemental et d'audit (Emas) permet aux organisations volontaires de construire et faire reconnaître leur démarche de responsabilité environnementale. Depuis 2010, l'enregistrement est ouvert aux organisations situées en dehors de l'Union européenne, ouvrant ainsi la voie à une reconnaissance internationale. (ecologie.gouv.fr, s.d.)

La démarche de responsabilité environnementale prônée par ce règlement repose sur l'identification et la gestion des impacts significatifs, l'adoption d'une démarche de progrès et des actions de communication sur les résultats atteints dans une logique de transparence.

Autres normes anglo-saxonnes :

7. AA 1000 :

La série des normes AA 1000 (AA signifiant « Accountability » a été créée par l'Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) en 1999. Développées en se fondant sur des consultations multipartites, ces normes visent prioritairement les processus qu'une organisation doit suivre pour rendre compte de sa performance selon les dimensions sociale et éthique, et mettent l'accent sur la qualité du dialogue engagé avec les parties prenantes. Elles concernent potentiellement tous les types d'organisations, des firmes multinationales aux PME, en incluant les institutions publiques et les organisations de la société civile (Lépineux, Rosé, Bonanni, & Hudson, 2010). La série se compose de trois normes :

- AA 1000 : Accountability Principles Standard 2008 (AA 1000 APS) fournit un cadre permettant à une organisation d'identifier, de comprendre, de hiérarchiser et de répondre aux défis du développement durable.
- AA 1000 : Assurance Standard 2008 (AA 1000 AS) vise à donner une assurance quant à la qualité de l'information rendue publique sur ce sujet, particulièrement dans les rapports de RSE ou de développement durable.

- AA 1000 : Stakeholder Engagement Standard 2005 (AA 1000 SES) se focalise sur la pérennité du processus d'implication des parties prenantes dans les activités d'une organisation notamment pour coproduire avec elle les indicateurs qui lui permettront de communiquer ses résultats en matière sociale et éthique.

L'engagement vis-à-vis des parties prenantes, et les capacités des organisations à leur répondre et rendre compte de leurs progrès, sont donc au cœur de cette série de normes, en ce sens, les AA1000 constituent, pour les entreprises, un outil de gestion de la RSE.

8. ISO 15000 :

Fondée sur la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, sur la Convention internationale relative aux droits de l'enfant de l'ONU et sur plusieurs Conventions de l'organisation internationale du travail (OIT), la norme SA 8000, lancée en 1997 par le Council on Economic Priorities aujourd'hui Social Accountability International (SAI) travailleurs, et couvre les domaines suivants de la RSE : (Lépineux, Rosé, Bonanni, & Hudson, 2010)

- Le travail des enfants. - Le travail forcé. - La discrimination. - Les sanctions disciplinaires. - Le temps de travail. - La rémunération. - Les systèmes de management.

Révisée en 2001 suite à une large consultation multipartite ayant abouti à un consensus, cette norme certifiée, pour les entreprises qui y souscrivent, que dans l'ensemble du périmètre qu'elles recouvrent, les conditions de travail sont décentes et respectent la dignité humaine. (Lépineux, Rosé, Bonanni, & Hudson, 2010)

5.2.3 Les référentiels méthodologiques :

Plusieurs documents décrivent, souvent sous forme de recommandations, les règles à adopter pour évaluer l'impact écologique ou pour mettre en œuvre une démarche RSE. (Marie-Françoise, 2016)

1. **Le bilan carbone.** Il permet à une entreprise d'évaluer les émissions de gaz à effet de serre induites par son activité.
2. **L'analyse du cycle de vie (ACV).** Selon les normes ISO 14040, il permet d'évaluer les impacts environnementaux depuis la conception (éco-conçu), la production, la distribution, l'utilisation et la gestion des déchets induits.

3. **Le référentiel sur les organismes handi-accueillants.** Outil de référence pour les organisations qui souhaitent mettre en place une politique handicap et améliorer l'intégration des personnes handicapées, la norme NF X50-783 propose des recommandations concrètes et applicables allant de l'accessibilité à l'information au recrutement des personnes handicapées en passant par l'aménagement du poste de travail, l'évolution de carrière ou encore l'accessibilité des locaux.
4. **La norme NF X50-135 Fonction achats - Achats Responsables.** Elle présente une série de recommandations pour aider à la mise en œuvre opérationnelle d'une démarche RSE, dans l'optique d'intégrer aux contraintes économiques les différentes dimensions de la responsabilité sociétale telles que décrites dans la norme ISO 26000.

5.2.4 Les labels :

Ils reposent sur des initiatives privées et élaborent leurs propres critères de certification. Ces référentiels offrent une reconnaissance des produits ou de l'organisation de l'entreprise et permettent l'utilisation d'un logo, symbole puissant de reconnaissance pour les clients, les entreprises ou les particuliers. Parmi les référentiels les plus couramment rencontrés, on trouve : (Marie-Françoise, 2016)

- **Ecolabel.** Les écolabels distinguent des produits et des services plus respectueux de l'environnement. Leurs critères garantissent l'aptitude à l'usage des produits et services, et une réduction de leurs impacts environnementaux tout au long de leur cycle de vie.
- **Label Lucie.** C'est aujourd'hui en Europe le label RSE de référence, du fait de l'alignement de son référentiel d'évaluation sur la norme ISO 26000 et de l'implication dans la démarche de labellisation de partenaires leaders de l'évaluation RSE en Europe : Vigeo et Afnor Certification.
- **Label Égalité.** Le label Égalité professionnelle témoigne de l'engagement des organismes et de la mise en place d'actions concrètes en matière d'égalité liée au genre, dans le domaine professionnel.
- **Label Diversité.** Le label Diversité témoigne de l'engagement des organismes en matière de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

- **Label Entrepreneurs + engagés.** Ce label récompense, met en lumière et valorise les entrepreneurs et les entreprises qui s'engagent dans la démarche RSE.

6 La RSE en Algérie :

Les pratiques de la RSE en Algérie en pleine croissance depuis plusieurs années déjà, témoignent d'un intérêt crucial pour les entreprises de tous secteurs confondus. La mondialisation et l'ouverture internationale obligent les entreprises à porter un intérêt à cette problématique et à s'identifier par rapport aux dispositifs internationaux de management. Ainsi, la RSE constitue une source de compétitivité de l'entreprise Algérienne. L'intégration de la question de la RSE au sein des entreprises, dans les pays développés a été largement traitée dans la littérature, mais cette question reste loin d'être satisfaite dans les pays émergents. Ces derniers, courent les plus grands enjeux sociaux et environnementaux, à cause de l'expansion rapide de l'économie qui peut engendrer des conséquences dramatiques pour la société et l'environnement (Trépart, 2008). Dans ce sens, l'Algérie un pays qui possède l'ensemble des caractéristiques d'un pays en voie de développement (une économie dominée par un secteur majeur, celui de l'hydrocarbure, un taux de chômage élevé notamment chez les jeunes, une situation économique fragile, un faible taux d'alphabétisation, un système légal qui manque de contraintes et de transparence, etc.). IL faut souligner que plusieurs limites font obstacle à un développement d'une démarche RSE en Algérie on peut les citer dans les points suivant (Chenntouf, 2008)

L'absence d'un encadrement réglementaire du reporting social et environnemental et d'un marché de consulting en la matière en Algérie :

1. L'importance des coûts pour l'adoption des normes standards ou de certification ;
2. La négligence des droits des travailleurs, et de la protection de l'environnement à cause des déséquilibres dans les mesures de gouvernance.
3. Les défaillances de la mise à niveau et de la certification ;
4. Les menaces du réseau informel et la contrefaçon ;
5. Un manque d'intérêt de la part des organisations professionnelles ;
6. Un niveau de syndicalisation faible dans les entreprises privées ;
7. Un retard de mise en place des indicateurs de l'économie de marché dû à la récente transition d'une économie administrée vers une économie de marché ;
8. Une culture d'entreprise qui n'incite pas à consulter les parties prenantes de celle-ci.

L'Algérie s'ouvre depuis quelques années sur son contexte international, notamment dans le cadre de la relation avec l'union européenne avec laquelle nous avons un statut avancé, par conséquent nos entreprises sont confrontées à un certain nombre d'exigences et de normes avec les donneurs d'ordres internationaux, cette démarche a pour vocation de faciliter la prise en compte de nos entreprises nationales des préoccupations sociales et sociétales, donc ils finissent par faciliter leur intégration dans leur environnement internationale. (MECIF, 2018)

L'Algérie, a également, signé un certain nombre de traités d'échange et adhéré a des référentiels internationaux et également avec les nations unies et avec l'Organisation de coopération et de développement économiques OCDE.

Par rapport au contexte international, on insiste sur une extension du champ de RSE, nous assistons à un retrait de l'Etat sur plusieurs domaines de la société, tel que : l'éducation, santé, la culture, etc. Donc les entreprises au même titre que les autres acteurs tel que : la société civile, les médias et les collectivités locales, sont également invités à participer au développement économique locale mais aussi régional et international. (MECIF, 2018)

Il y a aussi une prise de conscience de plus en plus importante de la part des consommateurs, c'est vrai qu'en Algérie il n'y a pas encore suffisamment de maturité en termes de tout ce qui est produit bio, mais il y a quand même une prise en compte de cet aspect dans les politiques des entreprises. Et bien évidemment il y a les riverains au développement local, les entreprises sont conscientes de leurs responsabilités vis-à-vis de leurs riverains et communauté locale, pour éviter un certain nombre de problèmes et de confrontations sociales, notamment avec les associations. (MECIF, 2018)

Section 2 : Les principes, les caractéristiques de la RSE :

Les entreprises qui adoptent des pratiques socialement responsables contribuent à résoudre les problèmes sociaux, à promouvoir l'égalité, à soutenir les communautés locales et à préserver l'environnement. Cela aide à construire une économie plus durable et créer un impact positif sur le monde. D'où chaque entreprise adopte sa propre démarche et ses propres pratiques dans le but de s'engager dans la démarche RSE en prenant en considération les principes de base et le domaine d'application de cette dernière.

Dans cette présente section nous allons entamer l'élaboration des différents principes, caractéristiques et le domaine d'application.

1 Les principes et les caractéristiques de la RSE :

1.1 Les principes de la RSE :

La norme ISO 26000 préconise l'adoption de 7 principes pour une gouvernance responsable, qui sont :

A. La Recevabilité de l'organisation à l'égard de la société consiste à :

- Répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement.
- Accepter un examen approprié et le devoir de réponse correspondant.
- Pouvoir répondre des intérêts des mandats de l'organisation.
- Pouvoir répondre du respect de la législation et de la réglementation vis-à-vis des autorités.

La Recevabilité englobe également le fait d'assumer une pratique fautive, de prendre les mesures appropriées pour y remédier et de mener les actions permettant d'éviter qu'elle ne se reproduise. (ISO 26000 : Les 7 principes de la Responsabilité Sociétale - Anthéa Conseils (anthea-conseils.com, s.d.)

B. La transparence : il s'agit :

1. D'assurer la transparence des décisions prises et des activités réalisées lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement.
2. De diffuser de manière claire, juste et exhaustive et à un degré raisonnable et suffisant, les politiques, décisions et activités réalisées, de même que leurs effets connus et probables sur la société et l'environnement.
3. De rendre disponibles, accessibles, compréhensibles les informations pour ceux qui sont ou peuvent être touchés de diverses manières par l'organisation.
4. De présenter les informations actualisées, basées sur des faits et présentées de manière claire et objective, pour permettre aux parties prenantes d'évaluer avec justesse l'impact des décisions et activités de l'organisation sur leurs intérêts.

Le principe de la transparence ne nécessite pas de rendre publiques des informations exclusives et il n'entraîne pas la mise à disposition d'informations confidentielles ou qui contreviendraient à des obligations juridiques, commerciales ou touchant à la sécurité ou à la

vie privée. (ISO 26000 : Les 7 principes de la Responsabilité Sociétale - Anthéa Conseils (anthea-conseils.com, s.d.)

C. Comportement éthique :

IL consiste à adopter « un comportement fondé sur les valeurs de l'honnêteté, de l'équité et de l'intégrité. Ces valeurs impliquent que l'on se préoccupe d'autrui, des animaux et de l'environnement et que l'on s'engage à traiter l'impact de ses décisions et activités sur les intérêts des parties prenantes ». (ISO 26000 : Les 7 principes de la Responsabilité Sociétale - Anthéa Conseils (anthea-conseils.com, s.d.)

D. Reconnaissance de l'intérêt des parties prenantes :

Il s'agit de reconnaître l'intérêt des parties prenantes et y répondre.

Bien que les objectifs de l'organisation puissent se limiter aux propriétaires, membres, clients ou mandataires sociaux, d'autres individus ou groupes peuvent également avoir des droits et exprimer des demandes ou des intérêts spécifiques qu'il convient de prendre en compte. Collectivement, ces individus ou groupes qui constituent les parties prenantes de l'organisation. Il s'agit donc :

- D'identifier ses parties prenantes ;
- D'identifier et tenir pleinement compte des intérêts et des droits de ses parties prenantes accordés par la législation et répondre aux préoccupations que celles-ci expriment ;
- De reconnaître que certaines parties prenantes peuvent avoir une influence significative sur les activités de l'organisation ; (ISO 26000 : Les 7 principes de la Responsabilité Sociétale - Anthéa Conseils (anthea-conseils.com, s.d.)

E. Respect de légalité : Cela implique :

1. D'accepter que le respect du principe de l'égalité soit obligatoire
2. Considérer qu'aucun individu ou organisation n'est au-dessus des lois, et d'autres parts y compris les Pouvoir publics. Le principe de l'égalité est en opposition avec l'exercice arbitraire du pouvoir. IL sous-entend généralement que les lois et la

réglementation sont écrits, diffusés publiquement et appliqués de manière équitable conformément à des procédures établies.

3. De se conformer à toutes les législations et réglementation en vigueur.
4. De prendre des mesures pour prendre connaissance des lois et réglementation en vigueur, pour informer ceux qui font partie de l'organisation qu'ils sont tenus d'observer et de mettre en œuvre les mesures en question.
5. De se conformer aux obligations légales dans toutes les juridictions d'intervention, même si ces lois et réglementation ne sont pas appliquées de manière adéquate ;
6. Prise en compte des normes internationales de comportement

F. Respect des normes internationales de comportement :

Il s'agit de prendre en compte, notamment lorsque la loi du pays ne précise pas de cadre de s'appuyer sur des référentiels internationaux.

A titre d'exemple, l'OIT, dotée d'une structure tripartite composée des représentants des travailleurs, des employeurs et des gouvernements élabore des politiques et des outils nécessaires pour l'accès à un travail décent.

D'autres organismes internationaux publient des normes internationales de comportement. (ISO 26000 : Les 7 principes de la Responsabilité Sociétale - Anthéa Conseils (anthea-conseils.com, s.d.) A titre d'exemple : L'ONU- La communauté Européenne et L'OCDE

G. Respect des droits de l'Homme : Ce principe implique de :

Respecter les droits de l'Homme et reconnaître à la fois leur importance et leur universalité

Respecter et, chaque fois que possible, promouvoir les droits énoncés dans la Déclaration internationale des droits de l'Homme ;

Accepter l'universalité de ces droits, c'est-à-dire le fait qu'ils soient applicables de manière indivisible dans tous les pays, toutes les cultures et situations ;

Prendre des mesures pour respecter les droits de l'Homme, et dans le cas où ceux-ci ne sont pas protégés, éviter de tirer avantage de ces situations ; et accepter le principe de prendre en compte les normes internationales de comportement dans les cas où la législation ou sa mise en application n'assure aucune protection adéquate des droits de l'Homme. (ISO 26000 : Les 7 principes de la Responsabilité Sociétale - Anthéa Conseils (anthea-conseils.com, s.d.)

1.2 Les caractéristiques de la RSE :

La responsabilité sociale des entreprises permet aux entreprises de prendre en compte l'impact de leurs actions sur la société et l'environnement. Cela peut inclure des initiatives telles que la protection de l'environnement, le respect des droits des travailleurs et la contribution au développement des communautés locales. C'est un aspect essentiel pour promouvoir un monde plus équitable et durable.

La RSE contient plusieurs caractéristiques qui contribuent à créer une entreprise plus responsable socialement, qui respecte l'environnement, ainsi les attentes de ses parties prenantes, cela va lui permettre de garantir sa stabilité et sa durabilité au fil du temps.

Il s'agit :

1. Une démarche volontaire :

La notion de volontariat est essentielle dans l'approche de la RSE, car la responsabilité correspond à un choix librement assumé, en dehors de toute obligation. L'entreprise qui s'affirme responsable parce qu'elle respecte scrupuleusement toute la loi- mais rien que la loi- comment un contresens puisqu'elle se contente de suivre les prescriptions qui lui sont imposées par une autorité extérieure.

En fait, la RSE commence là où s'arrête la loi : elle s'ouvre sur tout ce que les entreprises font et peuvent faire au-delà des contraintes légales. La loi est indispensable. Elle établit un cadre définit, définit les limites, trace les lignes directrices. Mais elle ne peut tout régler, d'autant moins qu'à l'expérience la législation peine à s'avérer totalement opérante. (A.HERBI, 2014)

C'est-à-dire, la démarche volontaire est cruciale dans la perspective de la RSE, car elle implique un engagement choisi librement, sans contrainte. Une entreprise se déclare responsable lorsqu'elle respecte strictement la loi, mais se limiter à cela c'est une erreur, car cela revient à simplement suivre les règles imposées par une autorité externe. (A.HERBI, 2014)

En réalité, la RSE va au-delà des obligations légales ; elle englobe tout ce que les entreprises font ou peuvent faire en dehors de ces contraintes. La loi est nécessaire car elle établit un cadre et limites, mais elle ne peut pas tout régler, surtout lorsque son efficacité est limitée par l'expérience.

2. L'affaire de tous les partenaires :

-L'entreprise ne fait donc preuve d'une véritable responsabilité sociale et environnementale qu'en débordant du cadre de la loi (et parfois en anticipant son évolution). Il s'agissait donc de décisions prises de manière unilatérale et transmises, en haut en bas, par la voie hiérarchique. (A.HERBI, 2014)

- ✓ Par certains côtés, l'influence de ce paternalisme a inspiré une part de la RSE. Mais celle-ci aujourd'hui tout autre. Elle correspond à une éthique globale et non à une morale personnelle. Elle n'est plus univoque (dépendant de la seule volonté patronale) mais plurielle parce qu'elle ne peut exister qu'en impliquant tous les acteurs de l'entreprise.
- ✓ Le concept de la RSE porte en lui-même la reconnaissance de l'ensemble des composantes de l'entreprise : ses actionnaires et ses dirigeants, ses salariés, évidemment, ses clients en toute logique, tout comme ses fournisseurs, sur les territoires où elle est présente. (A.HERBI, 2014)
- ✓ La responsabilité doit effectivement s'exercer dans le respect et l'écoute de tous les partenaires de l'entreprise. Elle n'est donc pas un résultat d'une morale personnelle mais l'incarnation d'une éthique globale. (A.HERBI, 2014)

3. L'éthique attitude :

Lorsque les préoccupations éthiques portent sur les conséquences des activités de l'entreprise sur autrui, la responsabilité sociale des entreprises est évoquée, une responsabilité qui va au-delà de ses obligations purement légales et économiques.

L'éthique est la partie de la philosophie qui envisage des fondements de la morale. Mais c'est aussi l'ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un, Appliquée à l'entreprise, cette attitude sera observée à travers certaines options choisies dans le but de faire référence à des valeurs fondamentales ; c'est-à-dire communément reconnues comme d'intérêt général et respectueuses d'une certaine morale. (A.HERBI, 2014)

4. Le respect de l'environnement :

La mise en place d'une politique « externe » de la RSE, est par définition un acte volontaire de l'entreprise, elle répond à des attentes exprimées par la population de façon diffuse ou organisée.

La préservation de l'environnement est un des piliers de la RSE – fait ainsi l'objet d'un engagement vigoureux auquel les acteurs économiques ne peuvent rester indifférents. Entre eux, le dialogue peut aboutir à l'élaboration de politiques concertées allant même, parfois, jusqu'à la « labellisation » des bonnes pratiques de l'entreprise.

Une entreprise qui ignorerait sa responsabilité en la matière s'exposerait à une dégradation de son image et en conséquence, à une perte de rentabilité. (A.HERBI, 2014)

5. La responsabilité sociale :

Le social traite des rapports entre les individus, les groupes dans la société, leurs conditions économiques, psychologiques et aussi l'amélioration de leurs conditions de vie et en particulier des conditions matérielles.

La responsabilité sociale de l'entreprise s'observe à travers les conséquences sociales et humaines de ses activités et de son fonctionnement interne. Les pratiques sociales de l'entreprise vont notamment être révélées par sa politique de recrutement d'insertion, de formation, par son mode de management, au service de sa finalité mais également au regard des attentes de la société civile (recherche d'une zone de confort) ou du gouvernement (exemples : politiques de l'emploi, de l'éducation, de l'égalité des chances, etc...). (A.HERBI, 2014)

6. L'engagement humanitaire :

Certaines grandes entreprises vont jusqu'à s'engager dans une démarche de soutien aux populations qui vivent dans la précarité, aux pays émergents dans le cas de conflits géopolitiques ou lorsque surviennent des catastrophes naturelles. Le phénomène de mondialisation se joue donc également à ce niveau-là.

A travers des matériels ou de denrées, de formation professionnelle, du parrainage ou de la transmission de technologies, ces entreprises intègrent et organisent cette démarche dans le cadre de leur stratégie globale, véhiculent une image positive à travers ce type d'actions et vont même parfois jusqu'à encourager leurs collaborateurs à s'y engager personnellement. (A.HERBI, 2014)

2 Les objectifs de la RSE :

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) englobe un large éventail d'objectifs, souvent catégorisés en plusieurs domaines clés. Voici quelques objectifs courants de la RSE :

1. Rassurer les parties prenantes :

L'idée est à la fois de dire ce en quoi on croit mais aussi et surtout d'agir en fonction. C'est une approche rassurante qui peut conforter de nombreuses parties prenantes dans le fait de travailler avec l'entreprise (investisseurs, clients, fournisseurs, prestataires...). (Fastrez, s.d.)

2. Renforcer la marque employeur :

Les candidats sont de plus en plus sensibles aux engagements des entreprises qu'ils vont rejoindre. Rejoindre un projet qui a du sens, qui est aligné avec leurs valeurs personnelles. Une démarche RSE claire et ambitieuse d'entreprise est une façon de poser de bonnes bases et de montrer aux futures recrues l'avenir que vous allez construire. (Fastrez, s.d.)

3. Engager les collaborateurs :

La fierté d'appartenance, le sens et la confiance sont essentiels. Les salariés seront d'autant plus motivés à contribuer à une démarche environnementale et sociale s'ils sont impliqués, informés de la vision et de la responsabilité en matière de développement durable, ainsi que des actions prévues. Ils deviendront ainsi non seulement spectateurs, mais surtout acteurs de cette initiative. (Fastrez, s.d.)

4. Respecter la loi :

Dans certains cas, la mise en place de la RSE est devenue une obligation légale. Se conformer à cette contrainte sociétale et environnementale est donc une façon de rester en bons termes avec la loi, et d'éviter les éventuelles sanctions (amendes, etc.) (Fastrez, s.d.) .

Ces objectifs de RSE peuvent varier en fonction de la nature de l'entreprise, de son secteur d'activités et de sa taille.

3 Les avantages de la RSE :

Les entreprises prospères sont celles qui anticipent les enjeux sociaux et environnementaux tout en renforçant leur rentabilité. La mise en place d'une politique ou bien une démarche de Responsabilité Sociale et Environnementale représente la voie vers le succès pour ces entreprises, car elle leur procure de nombreux avantages. Il s'agit :

1. Des avantages liés à la l'image et la réputation de l'entreprise :

L'adoption d'une politique RSE peut jouer un rôle significatif dans l'élaboration d'une image positive et d'une réputation solide pour une entreprise vis-à-vis des consommateurs, des investisseurs et des clients. Et cela à travers :

- L'intégration des pratiques durables et responsables dans ses opérations.
- La démonstration de son engagement envers la protection de l'environnement et le bien-être social.
- Le renforcement de la marque employeur de l'entreprise et sa réputation à travers une politique RSE, une entreprise peut se différencier de ses concurrents et fidéliser ses clients. De plus, elle peut attirer et retenir des talents engagés, soucieux de contribuer à un impact positif sur la société et l'environnement.
- La mise en œuvre d'une politique RSE peut non seulement améliorer l'image et la réputation d'une entreprise, mais aussi contribuer à sa croissance à long terme. (les avantages d'une démarche RSE d'une entreprise, s.d.).

2. Des avantages liés aux relations avec les collaborateurs :

La mise en place d'une politique RSE peut jouer un rôle crucial dans l'amélioration des liens entre une entreprise et ses employés. En mettant en œuvre des initiatives qui favorisent le bien-être et la satisfaction des salariés, une entreprise démontre son engagement envers le capital humain et sa volonté et de répondre aux préoccupations sociales et sociétale et environnementales de son personnelles ; et cela à travers :

- L'intégration des mesures telles que des programmes de santé et de sécurité au travail.
- L'intégration des politiques de conciliation travail-vie personnelle.
- Des initiatives de formation et de développement professionnel.
- Accorder une grande importance au bien-être et au développement des employés. Cela peut contribuer à renforcer la motivation, l'engagement et la loyauté des salariés envers l'entreprise.
- L'entreprise doit démontrer son engagement envers ses salariés et de créer un environnement de travail favorable, ce qui peut conduire à une meilleure

productivité, à une rétention accrue des talents et à des relations de travail harmonieuses. (les avantages d'une démarche RSE d'une entreprise, s.d.)

3. Les avantages liés aux relations avec les parties prenantes :

Une entreprise qui met en œuvre une politique RSE peut être perçue comme plus responsable et plus respectueuse des intérêts des autres parties prenantes. (les avantages d'une démarche RSE d'une entreprise, s.d.)

La mise en place d'une démarche RSE peut contribuer à améliorer les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, et cela à travers :

- I. **Renforcement de la confiance et la fidélité des clients :** En adoptant des pratiques durables et éthiques, l'entreprise peut gagner la confiance de ses clients, qui sont de plus en plus sensibles aux questions environnementales et sociales. Cela peut se traduire par une fidélité accrue à la marque et une préférence pour les produits ou services de l'entreprise.
- II. **Amélioration des relations avec les fournisseurs :** Une politique RSE peut encourager des relations commerciales basées sur des principes éthiques et équitables avec les fournisseurs. En favorisant des pratiques d'approvisionnement responsables, telles que le respect des normes de travail et la réduction de l'empreinte environnementale, l'entreprise peut renforcer ses liens avec ses fournisseurs et favoriser une chaîne d'approvisionnement durable.
- III. **Attraction d'investisseurs responsables :** Les investisseurs sont de plus en plus attentifs aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance lorsqu'ils prennent des décisions d'investissement. En intégrant la RSE dans sa stratégie, l'entreprise peut attirer l'intérêt des investisseurs qui cherchent à soutenir des entreprises responsables et durables, ce qui peut se traduire par un accès accru au financement et des coûts de capitaux plus avantageux.
- IV. **Renforcement des relations avec les autorités et les régulateurs :** En se conformant aux normes et réglementations en matière de responsabilité sociale et environnementale, l'entreprise peut établir des relations de confiance avec les autorités et les régulateurs. Cela peut faciliter les interactions avec les organismes gouvernementaux et réduire les risques liés à la non-conformité réglementaire.

- V. **Création d'un environnement propice au dialogue et à la collaboration :** En adoptant une approche transparente et ouverte en matière de RSE, l'entreprise peut encourager le dialogue et la collaboration avec ses parties prenantes. Cela peut favoriser une meilleure compréhension mutuelle des enjeux sociaux et environnementaux, ainsi que la Co création de solutions innovantes pour y faire face.

4 Les limites /inconvenients de la RSE :

Pour une approche équilibrée et efficace dans la gestion des entreprises et la gestion du potentiel humain, il est essentiel de prendre en considération les inconvenients de la RSE, qui présentent un enjeu majeur pour les organisations souhaitant se positionner comme socialement responsable et éthique.

- 1. Coûts financiers et temps consacré :** L'un des principaux inconvenients de la RSE concerne son cout financier. En effet, mettre en place une politique de RSE peut nécessiter un investissement initial important pour certaines entreprises, notamment celles qui doivent modifier leurs processus de production réduire leur impact environnemental ou améliorer les conditions de travail de leurs employés. De plus, les dépenses liées à la communication autour des actions RSE peuvent également être conséquentes. (Durez, 2023) .

Le temps consacré à la mise en œuvre de la RSE est également un facteur à prendre en compte, car il peut représenter un frein pour certaines entreprises aux ressources limitées. La formation du personnel, l'adaptation des processus internes ou encore la veille réglementaire sont autant d'éléments qui demandent un investissement en temps considérable. (Durez, 2023)

- 2. Risque de greenwashing :** Le greenwashing, ou éco blanchiment, est un phénomène qui consiste promouvoir une image écologiquement responsable sans que les actions menées par l'entreprise ne soient réellement en accord avec cette image. Les entreprises peuvent ainsi être tentées d'utiliser la RSE comme un outil marketing pour redorer leur image sans nécessairement mettre en place des actions concrètes et efficaces.

Cela peut mener à une perte de confiance des consommateurs, qui sont de plus en plus attentifs aux pratiques éthiques et environnementales des entreprises. Il est donc essentiel pour les organisations souhaitant s'engager dans une démarche RSE de veiller à la cohérence de leurs actions et à éviter le greenwashing. (Durez, 2023)

3. Manque de normes de régulation :

A- Absence de normes universelles :

Il n'existe pas encore de normes universelles en matière de RSE, ce qui peut rendre difficile la comparaison entre différentes entreprises ou secteurs d'activité. Chaque organisation peut définir ses propres critères et objectifs en termes de responsabilité sociétale, ce qui peut entraîner une grande disparité dans la qualité et l'efficacité des politiques RSE mises en place.

B- Insuffisance de la régulation :

La régulation en matière de RSE souvent insuffisante, notamment au niveau international. Certaines entreprises peuvent ainsi se contenter de respecter les obligations légales minimales, sans aller plus loin dans leurs engagements. Cette situation peut créer des distorsions de concurrence entre les entreprises véritablement engagées en faveur de la RSE et celles qui se contentent de suivre les règles imposées par les autorités. (Durez, 2023)

4. Effets de la compétitivité :

Les entreprises engagées dans une démarche RSE peuvent se retrouver face à des coûts supplémentaires, qui peuvent impacter leur compétitivité. Cela peut notamment être le cas lorsque leurs concurrents ne s'engagent pas dans une telle démarche et continuent de bénéficier d'avantages économiques liés à des pratiques moins responsables.

Toutefois, il est important de noter que la RSE peut également offrir un avantage compétitif aux entreprises qui s'engagent, en renforçant leur image de marque et leur réputation auprès des consommateurs, des investisseurs et des partenaires commerciaux. (Durez, 2023)

5. L'importance du contexte local :

Dans certains pays, le contexte local peut représenter un frein à la mise en place d'une politique de RSE. Par exemple, les réglementations environnementales ou sociales peuvent être insuffisantes, les infrastructures inadaptées, ou encore les populations locales peu sensibilisées aux enjeux du développement durable. Dans ces situations, les entreprises engagées en faveur de la RSE peuvent rencontrer des difficultés pour mettre en œuvre efficacement leurs actions. (Durez, 2023)

6. Résistance culturelle et organisationnelle

Les changements culturels et organisationnels nécessaires pour mettre en œuvre la RSE peuvent rencontrer de la résistance de la part des employés et des dirigeants. (The CSR Journey: A Guide to Corporate Social Responsibility for Companies")

7. Complexité et gestion des intérêts :

Gérer les attentes des parties prenantes et maintenir la conformité aux normes RSE peut être complexe et exigeant en termes de ressources. (La responsabilité sociale des entreprises au 21e siècle : un point de vue des entreprises les plus prospères au monde , 2019).

5 La mise en œuvre de la démarche de la RSE au sein d'une organisation :

La première étape c'est la réalisation d'un audit social, environnemental et économique de l'entreprise.

La nature de diagnostic sera selon la taille de l'entreprise et sera réalisé soit par une agence de notation, soit par des cabinets de conseil ou des organismes de certification.

Ensuite à partir de ce constat, la direction devra redéfinir sa politique et sa stratégie.

Elle écrira son projet d'entreprise, définira son ambition à court, moyen et aussi long terme.

Une fois la vision de l'entreprise sera définie, la direction et les parties prenantes concernées vont identifier les axes stratégiques, les leviers, les résultats attendus, les ressources allouées ainsi que les indicateurs de mesure. (Laurence, 2010)

L'étape suivante sera la mise en œuvre de la politique RSE par :

1. **L'intégration d'objectifs managériaux :** D'après une étude publiée par la Macif l'année 2009, 37% des entreprises du CAC 40 ont mis en place pour une partie de leurs managers, un système de rémunération qui intègre des critères qui dépendent de la RSE. (Laurence, 2010)
2. **Des actions d'acculturation et de sensibilisation :** selon l'étude de Macif, 17% des entreprises préfèrent les séminaires ou formations pour communiquer autour de leur politique et démarche RSE. La communication sur la politique de la RSE est sous forme d'une sensibilisation ou d'un module spécifique dans le cadre d'un planning de formation plus important. C'est à dire qu'il n'existe pas encore des actions de sensibilisation massives. (Laurence, 2010)

3. **Des dispositifs de formation :** Il n'existe pas encore des réels programmes de formation sur la RSE. Nous sommes dans la logique de modules inclus dans une problématique plus générale. Le e-Learning a aussi apparue concernant ce sujet mais mis à part le cadre législatif, il paraît difficile de transmettre via les TIC un message de changement de modèle, d'engagement et de comportement. (Laurence, 2010)
4. **Des actions de communication :** Ces actions sont orientées vers les parties prenantes externes et ce pour mettre en lumière les partenariats avec des ONG, une prise en compte des enjeux écologiques ainsi que le respect de la législation. (Laurence, 2010)
5. **Un accompagnement au changement :** L'entreprise est véritablement dans une évolution de modèle, de culture, il devient essentiel la mise en place d'un système d'accompagnement pour lever et identifier les résistances aux changements. (Laurence, 2010)
6. **UN coaching du directeur RSE et DD :** Ces responsables sont issus de la promotion interne et les raisons pour lesquelles ces postes sont proposés ne sont pas très claires. Et il est généralement recommandé de leur proposer un accompagnement et coaching pour qu'ils puissent s'approprier totalement leur nouveau périmètre. (Laurence, 2010)
7. **Des démarches de certification et d'obtention de labels signature de chartes :** En coordination avec le directeur qualité ou l'entité concernée par la certification, le responsable développement durable DD mettra en place des groupes projets afin d'obtenir des reconnaissances attendues. (Laurence, 2010)
8. **L'adhésion aux principes du Global Compact.**
9. **Des accords avec des ONG :** Placer l'entreprise à travers les partenariats, de la création d'une fondation, d'une démarche de mécénat de compétence ou bien de toutes autres actions prouvent l'engagement citoyen de l'entreprise et la compréhension de sa responsabilité sociale.

Enfin la dernière étape aura lieu à l'issue de la première année et on mesurera l'atteinte des résultats pour réévaluer l'ensemble des parties prenantes. (Laurence, 2010, pp. 101,102)

6 Les piliers et les enjeux de la RSE :

6.1 Les 3 piliers de la RSE :

Pour pouvoir envisager une démarche RSE, il est nécessaire de connaître les 3 grands piliers qui composent celle-ci. Ils sont complémentaires et permettent de déployer de nombreuses actions dans le cadre de cette démarche.

La responsabilité sociétale des entreprises repose sur ces trois grands piliers :

1. Pilier environnemental :

Ce pilier comporte différentes préoccupations écologiques : émission de CO₂, déchets, composition et usage de certains de produits, consommation énergétique... Toutes les activités de l'entreprise qui auront un impact sur la planète.

Parmi les priorités environnementales se trouvent la réduction des émissions de gaz à effet de serre, le recyclage, et le recours aux énergies renouvelables. Les entreprises soucieuses de réduire leur impact sur l'environnement peuvent ainsi signer des partenariats avec des fournisseurs et sous-traitants eux-mêmes responsables, notamment en matière de traitement des déchets.

- **Les actions RSE relatives au pilier environnemental :** L'objectif sera d'agir pour diminuer l'impact environnemental de l'entreprise. Pour cela, une entreprise peut privilégier les actions permettent de limiter au maximum les démarches polluantes. (Bluenove opening organization, 2022)
- 2. Pilier social :** Ce deuxième pilier est consacré à ce qui touche aux droits de l'Homme et la non-discrimination. Il comporte bien également d'autres principes qu'il est possible de retrouver dans la démarche de la RSE de l'entreprise. L'égalité des chances, les conditions de travail ou l'accès à la formation en font partie. C'est l'un des volets les plus importants de la RSE, c'est à ce niveau-là que la responsabilité sociale des entreprises. Il englobe des problématiques telles que la santé, l'éducation, le bien-être...etc.
- **Les actions RSE relatives au pilier social :** L'objectif est de proposer un cadre et une ambiance de travail saine et éthique. Les collaborateurs doivent évoluer dans le respect de leurs droits. On retrouve par exemple :
 - L'égalité des salaires hommes /femmes, et dans le recrutement également.

- Proposer des activités sportives et de team building aux équipes.
- Promouvoir la diversité.
- Proposer un jardin partagé/fournir une alimentation saine pour les salariés. (Bluenove opening organization, 2022)

3. Pilier économique : La RSE se retrouve dans le soutien de l'économie social, faisant de l'entreprise un acteur à l'échelle local. Un pilier qu'on retrouve dans les actions comme la tarification équitable ou le choix de fournisseurs de proximité, par exemple. L'économie circulaire rentre aussi dans ce troisième pilier. Une entreprise responsable socialement fait aussi preuve de transparence auprès de ses investisseurs et de ses clients.

- **Les actions RSE relatives au pilier économique :** Il s'agit de limiter le gaspillage et se tourner vers des démarches mettant en valeur l'économie locale. La transparence et l'éthique sont au cœur de des dispositifs mis en place. (Bluenove opening organization, 2022)

6.2 Les enjeux de la RSE :

Quand il s'agit des conséquences d'un engagement socialement responsable d'une entreprise vis-à-vis de son environnement et de la société plusieurs enjeux peuvent cités :

e. Les enjeux politiques de la RSE :

Depuis quelques années, le débat s'est ouvert sur les problèmes causés par la mondialisation de l'économie internationale. La question qui se pose et de savoir si le développement économique à l'échelle mondiale ne risque pas, progressivement, de détériorer les conditions de travail. Si la mondialisation des marchés offre aux entreprises un pouvoir de négociation sur les Etats nationaux dans l'objectif d'obtenir des conditions optimales d'investissement, elle menace donc le respect de certaines normes de travail qui sont le reflet des droits fondamentaux de l'être humain et qui, pour cette raison, devraient être respectées dans tous les pays du monde. (Robert-Démontrons, 2003)

Dans ce contexte, l'implication de l'entreprise dans la logique de RSE se construit comme un outil parmi d'autres de promotion du respect des normes sociales. La question posée en permanence dans le débat de là sur la tendance de responsabilisation sociale de l'entreprise est celle de la convergence entre d'une part et les objectifs politiques attendus par les Pouvoirs publics et les ONG et d'autre part, les intérêts économiques de l'entreprise. En d'autres

termes, les entreprises qui se lancent dans une démarche de gestion de la RSE et donc participer à s'assurer un développement durable sont convaincues qu'elles y ont un intérêt économique, qu'il s'agisse de conquérir un nouveau créneau du marché- les consommateurs soucieux d'éthique, ou de séduire des investisseurs et des actionnaires socialement responsables. Il s'avère donc que les enjeux politiques rencontrent les enjeux stratégiques des entreprises, dans la mesure où la réussite des uns dépend de la stratégie employée par les autres. (Robert-Démontrons, 2003)

f. Enjeux stratégiques pour l'entreprise :

L'enjeu stratégique de la gestion de la RSE pour les entreprises s'inscrit dans le calcul de la rentabilité des investissements potentiels imposés par ce programme. Le modèle développé par Raynaud permet de distinguer les différentes facettes de comportement de l'entreprise face aux questions de la RSE. Le développement de cette grille d'analyse fait savoir trois choix stratégiques possibles : communication sur la RSE non couplée à la production « Les Beaux Parleurs » ; pratiques de production respectant la RSE sans être communiquées « Les Suiveurs Muets » ; production respectant les règles de RSE et communication sur la RSE. (Mamane Amadou)

Le premier choix consiste à communiquer sur le thème de la RSE en absence de pratiques (production, recherche ou commercialisation) conformément aux principes de la RSE. Les Beaux Parleurs se lancent souvent dans les actions de mécénat ou dans les communications autoproclamées. A court terme, cette stratégie permet d'instaurer une image éthique de l'entreprise à moindre cout. Toutefois, en négligeant les pratiques de la RSE l'entreprise risque de détruire durablement son image, une fois que ce comportement opportuniste est dévoilé. (Mamane Amadou)

La deuxième stratégie concerne les entreprises optant pour des pratiques suivant les règles de RSE sans toutefois aboutir à une politique de communication. L'absence de communication éthique provient : de l'absence de communication des concurrents ; de la recherche des réductions des couts dans un marché non sensible ou de capacités financières insuffisantes pour la mise en œuvre d'une politique plus intégrative. (Mamane Amadou)

La troisième stratégie consiste à une combinaison de la production conforme a la RSE et les communications au sujet. Il s'agit du cas des entreprises s'engageant dans une démarche de labellisation sociale – jugée comme une gestion active de la RSE. Nous tenons à étudier plus

en détail dans la partie suivante les explications supportant la labellisation sociale. (Mamane Amadou)

g. Enjeux écologiques :

Il s'agit des enjeux liés à l'environnement naturel, il détermine l'importance des ressources naturelles qui deviennent de plus en plus limitées, nous pouvons citer par exemple : la prévention de la pollution par les entreprises ; l'utilisation responsable et durable des ressources naturelles ; la limitation des émissions de gaz à effet de serre de l'entreprise ; la réduction de la consommation d'énergie ; le tri et le recyclage des déchets. (RSE Algérie, s.d.)

h. Enjeux sociaux et sociétaux :

L'entreprise joue un rôle social de premier ordre que ce soit vis-à-vis de ses salariés ou vis-à-vis de la société dans son ensemble. Du point de vue social, cela peut porter sur : l'amélioration de la sécurité au travail ; le dialogue social et la motivation des salariés ; la gestion des compétences ; la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes au travail ; ainsi que la diversité ethnique, sociale et culturelle au sein des équipes. (Adrar Celia, 2018)

Du point du vue sociétal, cela concerne essentiellement :

- Le développement du tissu économique local ;
- Les actions de mécénat et de sponsoring ;
- La réinsertion professionnelle, etc.

i. Enjeux économiques :

Pour faire face à la globalisation et aux évolutions du marché, les entreprises devront s'adapter aux différentes mutations des secteurs de l'économie. Dans ce cas, il est favorable d'adopter une démarche de RSE qui va assurer : la compétitivité et l'innovation technique et sociétale ; la promotion d'une politique d'achats responsables ; le respect de l'éthique des affaires et de la déontologie de la profession et l'évaluation de l'impact des actions RSE mises en place et d'en organiser la communication.

Sur le plan économique, les mesures de communication RSE participent à l'anticipation des risques. Elles permettent également d'être plus efficace et d'optimiser les coûts, ce qui amène au développement de l'entreprise. Le responsable légal doit orienter sa vision à moyen comme à long terme.

En outre, les achats responsables d'une entreprise favorisent l'équilibre dans ses relations avec ses partenaires commerciaux (fournisseurs, sous-traitants, etc...). (Goldstein, s.d.)

Section 3 : Le développement durable et la RSE :

1 Le développement durable et la RSE

Au cours des dernières décennies, le développement durable s'est imposé comme un défi de premier plan pour l'évolution des sociétés et des entreprises. Les conclusions de diverses réunions internationales ont sensibilisé les décideurs politiques et économiques à la nécessité de repenser le système de production économique mondial, devenu de plus en plus alarmant pour la préservation de l'avenir de l'humanité.

1.1 Définitions de développement durable

Définition selon la commission de Brundtland :

En 1987, la commission Brundtland définit le Développement Durable dans son rapport « Notre avenir à tous » comme : Développement Durable : « *Un développement qui permette aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs* » (Barthelemy,B. Courrèges,P, 2004).

Deux concepts sont inhérents à cette notion :

- Le concept de besoins, plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'accorder la plus grande priorité,

« *Le développement durable est le développement qui procure des services économiques, sociaux et environnementaux fondamentaux à tous les habitants d'une commune sans compromettre la viabilité des systèmes naturels et sociaux dont dépend la fourniture de ces services* ». (International Council of Local Environment Initiatives, 1994). (LAZZERI, 2008)

Définition selon l'ONU :

Le développement durable passe obligatoirement par l'élimination de la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions. Il faut à cet effet promouvoir une croissance économique durable, équitable et qui profite à tous, créer davantage de possibilités pour tous, réduire les inégalités, améliorer les conditions de vie de base, favoriser un développement social équitable et l'inclusion et promouvoir une gestion intégrée et durable des ressources naturelles. (Guterres,A, 2022).

Bien que l'accord sur une définition précise du développement durable ne soit pas universellement accepté, il est généralement décrit comme un modèle de développement qui vise à répondre aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Cette approche intègre les dimensions économiques, sociales et environnementales dans le but d'atteindre un équilibre entre la croissance économique, la justice sociale et la préservation de l'environnement. Malgré des interprétations variables et des priorités diverses, l'objectif principal du développement durable demeure la création d'un avenir viable et équilibré pour l'ensemble de l'humanité. (Kateb, 2022)

2 Le développement durable et la responsabilité sociale :

La Responsabilité sociale et Sociétale des Entreprises (RSE) désigne les initiatives volontaires des entreprises pour contribuer au développement durable en prenant en compte les aspects économiques, sociaux et environnementaux de leurs activités. Cela inclut des actions telles que la réduction de l'empreinte environnementale, l'amélioration des conditions de travail et le soutien aux communautés locales.

Il existe un consensus sur le continent européen pour définir la RSE comme « la contribution des entreprises au développement durable. Que ce soit dans les discours managériaux, dans les prises de position des ONG, les publications académiques, les dispositifs de normalisation, les textes et rapports émanant des autorités publiques, la responsabilité de l'entreprise est actuellement indissociable de la locution « développement durable » (Françoise Quairel, 2013)

Ces deux concepts renvoyaient, avant les années 2000, à des champs sémantiques bien séparés, le DD concernant l'avenir de la planète, la RSE concernant le rôle de l'entreprise dans la société. L'association RSE-DD est aujourd'hui, rarement questionnée. Le champ sémantique de la RSE emprunte de plus en plus à celui du DD : la RSE est ainsi évaluée à l'aune des trois piliers du développement durable : prospérité économique, justice sociale, viabilité écologique. Cette association constitue ce que l'on peut décrire comme un « couplage » des sens de ces deux éléments. (Françoise Quairel, 2013)

Le DD est devenu un défi stratégique majeur pour un nombre croissant d'organisations qui l'intègrent progressivement dans leurs pratiques. Son succès (dans les discours, du moins) a contribué à celui de la RSE, certains auteurs voyant même une sorte de filiation entre les deux concepts (Combes, 2005 ; Acquier et Aggeri, 2007 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010). Pourtant, l'intégration du DD dans l'entreprise ne va pas de soi car elle suppose de rompre avec la vision classique de la firme pour adopter une vision « surplombante » intégrant les

parties prenantes (Dontenwill, 2005), voire la sphère d'influence (ISO 26000). En se fixant des objectifs de RSO/DD, l'entreprise endosse donc de nouvelles responsabilités qui ne se limitent plus à « accroître ses profits » au bénéfice des seuls actionnaires (Friedman, 1970) mais supposent une prise en compte de ses différentes parties prenantes (ou *stakeholders*) selon une approche élargie de la performance. (Véronique Bon, 2013)

De par son lien organique avec le Développement Durable, la RSE est naturellement marquée par l'enjeu de durabilité (ou de soutenabilité à long terme) : Pérez souligne que la RSE traduit en effet « un élargissement du référentiel de la responsabilité du management au-delà de son acception traditionnelle [et que cet élargissement notamment social et environnemental] s'exprime surtout dans le temps, par une insertion de l'action collective et de ses conséquences dans une perspective à long terme – intergénérationnelle – conformément aux principes du développement durable » (Guillaume, 2009)

Conclusion :

En conclusion, la RSE et le développement durable sont étroitement liés : la RSE est un moyen pour les entreprises de contribuer au développement durable en intégrant des pratiques managériales responsables. Cela signifie que les entreprises prennent des décisions qui non seulement profitent à leur rentabilité à court terme, mais qui contribuent également à la durabilité à long terme de la planète et de la société dans son ensemble.

Parallèlement, le développement durable émerge comme un cadre stratégique essentiel pour guider les entreprises vers une prospérité. En reconnaissant l'interdépendance entre l'économie, l'environnement et la société, le développement durable encourage les entreprises à adopter une approche holistique dans leurs décisions et leurs actions. Cela implique de rechercher un équilibre entre la rentabilité économique, la responsabilité sociale et la préservation de l'environnement, afin de répondre aux besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

L'intégration harmonieuse de la RSE et du développement durable offre une opportunité stratégique majeure pour les entreprises. En alignant les objectifs de l'entreprise sur les principes de durabilité, les entreprises peuvent renforcer leur compétitivité tout en contribuant de manière significative au bien-être des communautés et à la préservation de l'environnement. Cette approche favorise la création de valeur partagée, en créant des synergies entre les intérêts économiques, sociaux et environnementaux. En définitive, la synergie entre la RSE et le développement durable constitue un levier puissant pour la construction d'un avenir plus résilient, inclusif et durable pour toutes les parties prenantes.

Chapitre 2 : les pratiques GRH responsable

Introduction :

Dans le contexte actuel des affaires, les entreprises sont confrontées à une pression croissante de la part de leurs parties prenantes, tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Cette pression englobe désormais des aspects au-delà des activités commerciales conventionnelles, notamment les attentes concernant des pratiques socialement responsables. Ainsi, les entreprises doivent dorénavant prendre en considération les répercussions sociales et environnementales de leurs actions, qu'elles soient directes ou indirectes. Ce phénomène implique la nécessité pour les entreprises d'adopter des mesures concrètes pour répondre à ces attentes, incarnant ainsi le concept de responsabilité sociale.

La gestion des ressources humaines (GRH) responsable émerge comme un impératif dans un monde en mutation constante, où les enjeux sociaux, environnementaux et économiques interagissent de manière complexe. Dans ce contexte, les pratiques de la GRH évoluent pour répondre aux attentes croissantes des parties prenantes, incluant les employés, les actionnaires, les clients et la société dans son ensemble. La notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'installe progressivement au cœur des préoccupations des organisations, les amenant à repenser leur manière de gérer leurs ressources humaines.

La GRH socialement responsable en tant que dimension sociale de la GRH durable est cohérente avec la responsabilité sociale des entreprises au sens large, orientée vers l'utilisation optimale du potentiel des employés avec le respect simultané de leurs droits et de leurs besoins. Cette dimension de la GRH se manifeste par une approche centrée sur l'employé selon laquelle les employés sont traités comme des parties prenantes (Khourchi, 2022).

L'objectif de ce chapitre est de présenter une vision complète de la gestion des ressources humaines (GRH) et la gestion responsable des ressources humaines (GRRH). Nous cherchons à mettre en lumière son importance grandissante dans le paysage des affaires contemporain, où les préoccupations sociales, environnementales et économiques sont de plus en plus interconnectées. En explorant les différents aspects de la GRH responsable, nous visons à montrer comment elle contribue à la création de valeur à long terme pour les organisations

Section 1 : La fonction GRH et les pratiques GRH socialement responsable

1 Les principes et les fondements de la GRH :

La gestion des ressources humaines (GRH) est bien plus qu'une simple fonction administrative au sein d'une entreprise. Elle incarne l'ensemble des stratégies et des pratiques visant à maximiser le potentiel des individus qui composent une organisation.

1.1 Définitions multiples de la GRH :

L'exploration des différentes définitions de la gestion des ressources humaines (GRH) permet de comprendre ses multiples facettes et interprétations au sein des organisations. Ces définitions varient selon les perspectives théoriques :

Tableau 1 : Évolution des définitions de la gestion des ressources humaines

Définitions	Auteurs
Peter F. Drucker (1954)	Drucker considère la GRH comme « une politique de management qui traite de la relation entre les personnes et l'organisation, et qui met l'accent sur le recrutement, la gestion, et le développement du personnel pour atteindre les objectifs organisationnels ».
Leon C. Megginson et Paul R. Harris (1962)	Ils définissent la GRH comme « l'ensemble des politiques, pratiques et systèmes de gestion qui influence le comportement, les attitudes et les performances des personnes travaillant pour l'organisation ».
Kieth Davis (1978)	Davis définit la GRH comme « la gestion des hommes et des femmes employés dans une organisation et qui ont pour mission d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs ».
Edwin Flippo (1984)	Flippo définit la GRH comme « la planification, l'organisation, le développement, la coordination et le contrôle des techniques capables d'influencer le comportement des employés ».
William B. Werther Jr. Et Keith Davis (1989)	Dans leur ouvrages "Human Resources and Personnel Management", ils décrivent la GRH comme « la planification, l'organisation, le développement, la coordination et le contrôle des techniques et processus qui touchent le plus directement la situation des personnes employés et qui ont pour but de développer leur potentiel au profit des individus et de l'organisation ».

Gary Dessler (2009)	Selon Dessler, la GRH consiste à « aider l'organisation à obtenir un rendement optimal de ses employés, individuellement et collectivement, dans le but d'atteindre ses objectifs »
George Bohlander et Scott Snell (2010)	Ils définissent la GRH comme « l'ensemble des activités visant à attirer, développer et maintenir un effectif qualifié, en vue de contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation ».

Source : élaboré par nous-même à partir de la revue de la littérature

A partir des définitions précédentes la GRH est une pratique et discipline qui vise à gérer, guider et orienter l'Homme au travail. Elle est une fonction qui rassemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission de l'entreprise.

La GRH constitue à la fois une pratique quotidienne et une discipline académique essentielle pour les organisations. En tant que pratique, la GRH englobe un ensemble d'activités opérationnelles, telles que le recrutement, la sélection, la formation, la rémunération, la gestion des talents et des carrières des employés. Ces activités visent à gérer efficacement le capital humain. Par ailleurs, et dans une perspective stratégique, la GRH implique l'alignement des politiques et des pratiques RH avec les objectifs organisationnels plus larges. Cela comprend l'élaboration de politiques de recrutement et de rétention des talents, la promotion et la diversité et de l'inclusion, ainsi que la création d'une culture d'entreprise forte ; elle joue un rôle crucial dans la gestion du changement organisationnel, aidant les employés à s'adapter aux nouvelles technologies, aux nouvelles structures organisationnelles et aux nouvelles exigences du marché.

La GRH est également une discipline académique étudiée dans le cadre des sciences sociales. Elle offre une compréhension des concepts, des théories et des pratiques liées à la gestion des personnes dans l'organisation. Cette discipline explore des domaines tels que la psychologie organisationnelle, la sociologie du travail, l'économie du travail et la gestion stratégique des ressources humaines.

1.2 Historique de la fonction ressources humaines :

L'histoire de la GRH est essentielle pour comprendre son évolution et son impact sur les organisations. Elle offre des perspectives précieuses sur les pratiques passées, éclairant ainsi les décisions stratégiques actuelles en matière de gestion du personnel.

1. La phase de consolidation :

La fonction RH se développe durant la période (1900-1920) avec l'augmentation des effectifs des entreprises, qui nécessite d'épauler les contremaîtres qui géraient seuls leurs équipes. Il s'agit principalement de faire respecter les horaires de travail, de mener les recrutements et de gérer le processus de paie (calcul et versement des salaires). La fonction RH doit aussi son essor à la complexification croissante du droit du travail (obligation d'avoir un expert juridique en interne) et à un climat social dégradé (hausse importante de la conflictualité). Enfin, on confie au service RH des missions jusque-là prises en charge par la direction (gestion des œuvres sociales souvent associée à une vision paternaliste de l'entreprise, pilotage des négociations...) (Benhalima, 2019)

Dans cette période la fonction RH est positionnée dans les services centraux de l'entreprise souvent sous la direction du responsable administratif et financier.

2. La phase de croissance :

À partir des années cinquante, l'augmentation de la taille des entreprises couplée à la complexification croissante de l'environnement va contribuer au développement de la fonction et à sa professionnalisation sont peu à peu devenues synonymes de développement et d'élargissement des attributions de la fonction RH. Dans un contexte d'organisation taylorienne du travail, patronat et syndicats négocient pour se partager la valeur créée par les entreprises. En échange de leur investissement dans le travail, les salariés sont assurés de pouvoir faire carrière dans leur entreprise (sécurité de l'emploi), bénéficient d'augmentation régulière de leur salaire et d'amélioration de leur condition de travail. La fonction RH s'intéresse à la gestion prévisionnelle des effectifs (pour accompagner la croissance), commence à initier des dispositifs de formation, cherche à améliorer l'organisation du travail et la motivation des collaborateurs. (Benhalima, 2019)

3. La gestion de crise :

Le choc pétrolier de 1973 plonge les entreprises dans un univers en crise. Les plans sociaux, le problème de surproduction, l'inflation, la concurrence accrue ou les nouvelles technologies

sont autant d'éléments qui fragilisent la fonction RH. Face aux nouvelles règles du marché, de nombreuses entreprises commencent à réfléchir au moyen de remobiliser les équipes et de gagner en flexibilité. Cela passe en partie par l'adoption de nouvelles formes organisationnelles (structure projet, développement de la polyvalence, entreprise en réseau, réduction de la ligne hiérarchique...) Mais aussi par la volonté de décentraliser la fonction RH (réduction des effectifs, transformation des missions) afin de responsabiliser les managers. La fonction RH devient une fonction partagée où le manager joue un rôle important. (Benhalima, 2019)

4. La gestion des hommes :

Le contexte de ces 50 dernières années se caractérise par la mondialisation des échanges (délocalisation, désindustrialisation, concurrence exacerbée), les manœuvres stratégiques (fusions, alliances, joint-venture, partenariats, scissions...), les crises économiques, politiques et environnementales qui se succèdent dans de nombreux pays, l'accélération des changements technologiques et le client érigé en « roi ».

Face à cette situation, la fonction RH ne peut plus proposer de politiques collectives, elle doit mettre en place une gestion individualisée des équipes (Thévenet, 1994). Chaque collaborateur est géré de façon spécifique en fonction de ses atouts (qualité de son portefeuille de compétences) en collaboration avec les managers dont le rôle est toujours plus important. Face à l'abandon de certaines missions confiées à des partenaires extérieurs (externalisation) ou d'autres parties prenantes internes (partage, délégation), la fonction RH doit se repositionner et se réinventer sous peine de disparaître ou de perdre en influence (Barabel et Teboul 2005). (Benhalima, 2019)

2 La GRH socialement responsable :

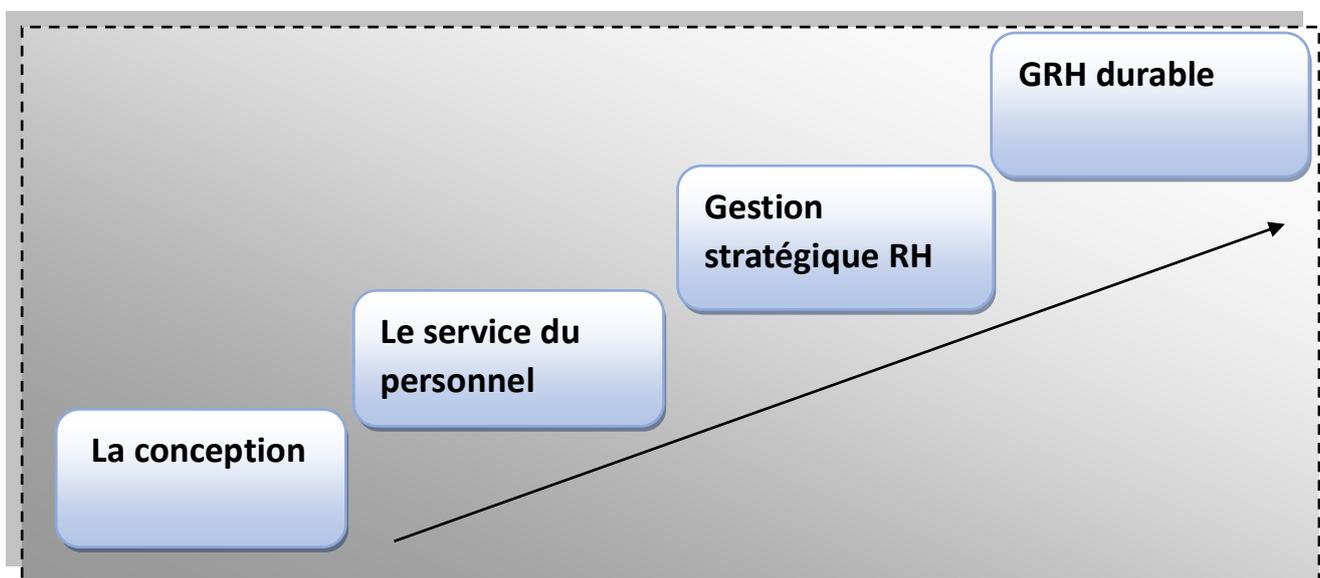
La gestion socialement responsable des ressources humaines représente un tournant crucial dans la façon dont les organisations abordent la gestion de leur capital humain. En mettant l'accent sur des pratiques qui intègrent l'éthique, la durabilité de l'inclusion.

En revanche, elle reconnaît que les employés sont bien plus que de simples ressources à exploiter, mais plutôt des partenaires essentiels dans la réalisation des objectifs organisationnels. Cette approche favorise un environnement de travail respectueux, équitable et motivant, contribuant ainsi à la création de valeur à long terme pour les employés, les entreprises et la société dans son ensemble.

2.1 Evolution de la GRH : vers une gestion socialement responsable des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines est un domaine en constante évolution et changement. Il existe différents modèles pour expliquer l'évolution de la GRH. Pour cette raison, il n'est pas facile de tracer une chronologie et une évolution de GRH (wood, 1992). Dans leur étude, Souza Freitas et al., (2011) ont proposé un modèle d'évolution de la GRH (figure 1). Les auteurs ont systématisé l'évolution de la GRH en quatre étapes principales à savoir, la conception, service du personnel (Personnel Département), la gestion stratégique des ressources humaines (Stratigic HRM) et la GRH durable (Sustnaible HRM). (Khourchi, 2022)

Figure 1 : Modèle de l'évolution de la GRH



Source : Souza Frietas et al. (2011 ; p, 6).

1. **La conception :** C'est l'étape de la création de l'organisation. Cette dernière a été conçue et n'est pas encore un espace structuré pour mener les activités de gestion du personnel. Il n'y pas de pratiques formalisées et les RH sont un " mal nécessaire " à l'entreprise. (Khourchi, 2022)
2. **Le service du personnel :** Selon Jamrog et Overholt (2004), la " naissance du service du personnel " s'est produite entre 1900 et 1920, lorsque plusieurs organisations ont engagé des experts pour traiter les problèmes de personnel. L'émergence des syndicats, de la commission de la fonction publique et de la gestion scientifique aux

Etats-Unis a conduit à l'émergence des premiers départements du personnel dans les années 1920. (Khourchi, 2022)

3. **Gestion stratégique des ressources humaines :** Dans cette phase les pratiques RH sont intégrées les unes des autres et avec les objectifs de l'entreprise. Il s'agit d'un modèle qui nécessite une interprétation et une adaptation de la part des praticiens, afin de garantir le lien le plus approprié entre les stratégies RH, les stratégies et les plans organisationnels. (Khourchi, 2022)
4. **GRH durable :** Dans cette phase, les ressources humaines sont au centre de la durabilité organisationnelle. Les pratiques RH sont intégrées les unes aux autres et soutiennent la stratégie d'entreprise. Le seul modèle qui conduira l'organisation aux résultats durables, entre prospérité économique, équité sociale et l'intégrité environnementale. (Khourchi, 2022)

Thom et Zaugg (2004, p. 217) ont défini la GRH durable comme étant « un ensemble d'approches conceptuelles et activités orientées vers le long terme qui visent le recrutement et la sélection, le développement, le déploiement et la libération des employés de manière socialement responsable et économiquement appropriée ». Aust et al., (2019) ont identifié trois types de GRH durable : « GRH verte, GRH Triple bottom Line, GRH socialement responsable ». (Khourchi, 2022).

2.2 Définition de la GRH socialement responsable :

La GRH socialement responsable est la dimension sociale de la GRH durable, orientée vers l'utilisation optimale du potentiel des employés avec le respect simultané de leurs droits et de leurs besoins. Cette dimension de la GRH se manifeste par une approche centrée sur l'employé selon laquelle les employés sont traités comme des parties prenantes cruciales (Bombiak et Marciniuk-Kluska, 2019). (Khourchi, 2022)

La GRH socialement responsable a fait l'objet de plusieurs tentatives de conceptualisation qui n'ont pas abouti à un consensus quant à sa définition précise. Le tableau suivant présente un résumé non exhaustif des principales définitions. (Khourchi, 2022)

Tableau 2 : Définitions de la GRH socialement responsable

Auteurs	Les définitions de la GRH socialement responsable
Cacioppe et Al. (2008)	Le concept de GRH socialement responsable désigne les efforts des entreprises "pour travailler avec leurs employés, leurs familles, les communautés locales et les Etats-Nations afin d'améliorer la qualité de vie d'une manière à la fois éthique et durable par rapport à la société et à l'environnement.
Gond et Igalens (2008)	« Une DRH qui se veut socialement responsable doit être perçue comme une entité de régulation des relations de pouvoir entre les parties prenantes et l'entreprise ». (P ;15).
Barthe et Belabbes (2016)	La GRH socialement responsable est celle qui, tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la réglementation, Adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié. Elle lui offre une meilleure équité, ainsi qu'une optimisation de la qualité de son emploi et du travail qu'il effectue, le tout étant inscrit dans une relation d'emploi durable » (p. 15).
Attouche et Idouaarabe (2020)	La GRH socialement responsable renvoie à un éventail de pratiques qui vont au-delà des obligations légales et qui ont pour principale vocation la satisfaction continue des attentes et exigences implicites et explicites des salariés.
Beauprès et Al, (2008)	La GRH socialement responsable apparait comme « celle qui consiste à travers différentes politiques et pratiques à protéger les employés, à reconnaître justement leur valeur (potentiel, compétences, contributions) et à la faire croître » (p. 10).
Shen et Benson (2016)	La responsabilité sociale des entreprises « RSE » dirigée vers les employés, sous-tend à mise en œuvre réussie de la RSE » (p. 5).
Mouredjane et Aitsoudane (2021)	« La GRH socialement responsable peut être définie comme étant le système de management qui regroupe les fondements de la stratégie, des politiques, des actions de toutes entreprises voulant s'engager dans une démarche responsable du capital humain » (p. 8).

Source : (Khourchi, 2022)

3 La RSE et la reconfiguration de la GRH :

L'engagement des entreprises dans la RSE pousse celle-ci à bien réfléchir à la manière d'adapter leurs pratiques et styles de management aux nouvelles exigences des parties prenantes.

Intégrer les principes de la RSE dans la stratégie et dans la gestion quotidienne des entreprises reste, en effet, une condition pour faire face à des changements rapides et imprévisibles et qui peuvent créer des discontinuités et des ruptures dans l'activité de l'entreprise.

Selon Comeau et Davister (2008), la gestion des ressources humaines et la responsabilité des entreprises sont liées. La RSE est considéré comme un moyen pour mieux gérer et orienter la fonction RH, mais réciproquement, la GRH semble être un levier très puissant pour réussir le projet de la responsabilité sociale des entreprises. Igalens, (2011) pensent que la GRH est aujourd'hui réellement à l'épreuve de la RSE et elle se trouve à la croisée des chemins. La place de la GRH est la même que dans les années soixante-dix lorsqu'elle était la direction du personnel, ou bien elle accepte de relever le défi de la RSE ou bien elle stagnera et régressera dans la hiérarchie des responsabilités notamment au sein des grands groupes. (Fatima-Zahra, 2023)

Par ailleurs, la RSE est censée avoir trois piliers : économique, environnemental et social. Elle doit veiller à l'engagement de l'entreprise dans un développement socialement équitable, économiquement viable et environnementalement vivable ce qui nécessite la mise en place d'outils et de procédures pour améliorer les techniques de management. Elle vient également modifier la relation entre l'entreprise et ses salariés, et donc la manière de gérer les ressources humaines tout en défendant les intérêts et les attentes des parties prenantes et en impliquant les salariés dans les décisions. (Fatima-Zahra, 2023)

Or, cela constitue à la fois un moyen de mobiliser le personnel qui se sent davantage respecté, et un moyen d'améliorer l'efficacité et de diminuer certains coûts liés à la gestion des ressources humaines (gestion des conflits, démotivation des salariés, etc.). Ainsi, la RSE peut être considérée comme un relooking des bonnes pratiques RH. Les pratiques de gestion des ressources humaines socialement responsables doivent se focaliser sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. (Fatima-Zahra, 2023)

La GRH socialement responsable est une fonction qui cherche à aligner les pratiques de la GRH et les principes de la RSE. L'objectif principal est de prendre soin des employés, à améliorer les relations et les conditions de travail et à assurer le bien-être des salariés. La

GRH vise à fournir à l'entreprise les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs en termes de qualité et de respect des délais. Elle consiste à agir en cohérence avec trois éléments : L'activité, les personnes et le temps. En se basant sur ces trois éléments La fonction RH socialement responsable se concentre sur la satisfaction des besoins des employés et la création des conditions qui favorisent l'engagement et l'adhésion des salariées au projet RSE. (Fatima-Zahra, 2023)

4 La conceptualisation de la GRH socialement responsable :

Une gestion responsable des ressources humaines vise à mettre en place un ensemble d'outils et des pratiques qui favorise la maximisation du bien-être des employés, en les protégeant et en reconnaissant justement leurs valeurs. La bonne gestion des connaissances, des qualifications, des compétences et d'autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel constitue une dimension de la RSE. Cette bonne gestion est d'autant plus stratégique parce qu'elle inscrit l'organisation qui gère stratégiquement le capital humain dans une démarche de développement durable et de responsabilité sociale/sociétale des entreprises. (Fatima-Zahra, 2023) La GRH socialement responsable apparaît selon Beaupré et al (2008), comme « celle qui consiste à travers différentes politiques et pratiques à protéger les employés, à reconnaître justement leur valeur (potentiel, compétence, contribution) et à la faire croître ».

Il s'agit donc d'une collection de pratiques qui favorisent l'amélioration et la création des conditions de travail convenables, qui favorisent l'évolution des carrières et des compétences, qui accompagne les salariés dans la dynamique du changement, et qui sollicitent l'épanouissement des employés et suscitent leurs engagements ; L'opérationnalisation de ces démarches doit se faire dans un processus d'amélioration continue de la relation entreprise-employé, tout en conciliant la performance économique et sociale. Une autre définition de la GRH socialement responsable (Barthe et Belabbes, 2016, p.108) considère celle-ci comme une fonction qui tout en se préoccupant et en se concentrant sur le développement et la pérennité de l'entreprise adapte ses pratiques aux besoins et aux attentes des chaque employé. La GRH socialement responsable, se concentre sur l'employé qui ne doit pas être considéré seulement comme une simple ressource mais un acteur principal de développement qui cherche toujours de nouvelles opportunités de développement pour son entreprise.

A la lumière de ce qui précède on peut dire que la GRH socialement responsable est un ensemble de pratiques qui au-delà des obligations légales elle doit veiller à la satisfaction des attentes et exigences implicites et explicites des employés. (Fatima-Zahra, 2023)

5 La reconfiguration de la gestion des ressources humaines :

En ce qui concerne la GRH socialement responsable, il faut noter qu’il n’existe aucun cadre normatif et institutionnel propre, ni nomenclature préétablie qui porte sur les pratiques dites responsables. En revanche, les modalités de mise en œuvre des pratiques de GRH socialement responsable associées à ces différents thèmes et l’intensité avec laquelle elle est appliquée varient principalement d’une organisation à l’autre, mais globalement ces thèmes constituent la base des « meilleures pratiques » (Fabi, et al. 2009). Plusieurs auteurs ont fait un état de littérature portant sur la GRH dans une logique de RSE entre 2002 et 2016. (Fatima-Zahra, 2023)

Tableau 3 : Évolution théorique de la GRH socialement responsable

Auteurs	La GRH socialement responsable
Neely (2002)	Satisfaction et contribution des employés à l’élaboration de la stratégie.
Martory et Crozet, 2005	Une gestion responsable et équitable des emplois et des compétences qui prend en considération la sécurité des personnes et qui soutient les salariés en difficulté ; qui encourage le collectif et garantie une rémunération équitable.
Grand ,2008	Renforcer le sentiment d’appartenance, et en conséquence le respect et la fierté organisationnelle.
Davister et Comeau, 2008	La GRH socialement responsable converge la logique de performance économique vers la logique de performance sociale.
Beaupré, 2008	La GRH socialement responsable vise le bien-être des employés : avant, pendant et après l’emploi ; et ceci à travers le respect des droits fondamentaux, le développement des compétences et le maintien d’une relation durable au travail,
Thévenet et Al, 2009	La GRHSR est basée sur le traitement équitable des ressources humaines, sur le recrutement socialement responsable qui prend en considération certaines catégories de personnes (handicapés), et sur la non-discrimination (âge, origine sociale ou culturelle).

Bayad, 2011	L'engagement et l'implication des employés deviennent une priorité pour la GRHSR.
Borier, 2011	La GRHSR est basée sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, sur le respect de la santé bio-psycho- sociale, sur l'équité de traitement des salariés, sur le développement de l'employabilité et la personnalisation des conditions de travail, sur la non-discrimination et le respect de la diversité, sur la valorisation des compétences.
Barth et Belabbes, 2016	Les pratiques de la GRH doivent intégrer les principes de la responsabilité sociale en sensibilisant les salariés aux valeurs de la responsabilité sociale.

Source : Adapté de Salameh Bchara, Dubruc et Berger-Douce (2016)

A travers ce tableau, nous dirons que l'ensemble de ces chercheurs se sont mis d'accord sur les pratiques de gestion des ressources humaines socialement responsable basées sur la formation, le recrutement des handicapés, l'équité entre hommes et femmes, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'employabilité et la personnalisation des conditions de travail ainsi que la garantie d'un bien-être social afin d'accentuer les performances des salariés et les retenir dans leur postes, ainsi que rehausser leur sentiment d'engagement, et de satisfaction. Pour devenir une fonction socialement responsable, la GRH doit élargir sa mission principale pour devenir une source de motivation et d'attachement des salariés, elle doit se baser sur des pratiques qui favorisent la satisfaction, l'engagement et l'attachement. (Fatima-Zahra, 2023)

Section 2 : la gestion des ressources humaines socialement responsable

L'émergence des pratiques de gestion des ressources humaines responsables marque une évolution majeure dans la manière dont les organisations interagissent avec leur personnel. Ces pratiques, axées sur l'éthique, la durabilité et l'équité, témoignent d'un engagement à traiter les employés comme des partenaires plutôt que des simples ressources. En favorisant un environnement de travail inclusif, respectueux et motivant, la GRH responsable contribue à la création de valeur à long terme pour les individus, les entreprises et la société dans son ensemble

1 Les pratiques GRH responsable :

1.1 Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La GPEC est définie comme « *une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences) [...] La GPEC comporte une double dimension, collective et individuelle. Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif. Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché et de permettre à chaque salarié d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle* » (Gilbert et Parlier, in Weiss, 2003) (Hadj slimane & Bendiabdellah, 2015)

Labruffe (2008) précise que l'une des bases fondamentales de la réussite d'un système GPEC résiderait dans le management relationnel qu'elle instaure. Un management davantage tourné vers la proximité serait donc favorisé puisque les managers, à travers la GPEC, devraient développer leurs compétences comportementales envers leurs collaborateurs. Par ailleurs, Gendron (2000) souligne l'importance d'un management plus social envers les collaborateurs d'une entreprise, afin que celle-ci puisse réellement s'inscrire dans une démarche responsable (implication du manager dans la vie professionnelle du collaborateur). Enfin, Freeman (1984) met l'accent à travers la théorie des Parties Prenantes sur la nécessité de prendre en compte des avis, des divers acteurs affectés par l'activité d'une organisation. Or, les collaborateurs (Employés) sont intégrés dans cette notion de Parties Prenantes puisqu'ils constituent une ressource indispensable pour l'entreprise. (Hadj slimane & Bendiabdellah, 2015)

Dans le cadre d'un dispositif de GPEC, la mise en place des mesures d'accompagnement contribue au maintien et au développement de l'employabilité des salariés. « L'entreprise est de plus en plus consciente de la nécessité stratégique et sociale de participer au développement de l'employabilité de ses salariés » (Gangloff-Ziegler, 2015). L'une des bases fondamentales de la réussite d'un système GPEC résiderait dans le management relationnel qu'elle instaure (Labruffe, 2008). Un style de management davantage tourné vers la proximité serait donc favorisé puisque les managers par la GPEC devraient développer leurs compétences comportementales envers leurs collaborateurs. Gendron (2000) souligne quant à lui l'importance d'un management plus social envers les collaborateurs d'une entreprise afin

que celle-ci puisse réellement s'inscrire dans une démarche responsable (implication du manager dans la vie professionnelle du collaborateur) (Nakou, Assane, & SIMEN, 2022)

Face aux nouvelles problématiques auxquelles font face les RH, la formation et la carrière ont une place plus qu'importante (Gond et Igalens, 2011). L'émergence de certains concepts comme le Développement des Ressources Humaines Durables (DRHD) semblent alors pouvoir apporter quelques réponses en faveur d'une stratégie RSE (Calisti et Karolewicz, 2005). De ce fait, certaines composantes du DRHD seraient cohérentes avec les fonctions et résultats attendus de la GPEC. Ainsi, le développement du potentiel serait assuré par le volet formation géré par un dispositif GPEC, permettant ainsi de satisfaire le besoin de progression du collaborateur (Calisti et Karolewicz, 2005 ; Labruffe, 2008). L'actualisation et la valorisation du potentiel seraient soutenues par les certaines pratiques comme l'attribution de passeports de compétences par exemple afin de satisfaire le besoin de reconnaissance du collaborateur (Labruffe, 2008). L'évolution et la prise en compte du parcours professionnel seraient appuyées par la gestion des carrières que propose un système GPEC (Calisti et Karolewicz, 2005 ; Lecoeur, 2008 ; Zarifian, 1999) (Nakou, Assane, & SIMEN, 2022)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences impacte le souhait de rester dans l'entreprise, de s'y épanouir d'y être considéré et influe donc sur la productivité.

La GPEC s'appuie sur des prérequis, mais aussi sur les potentiels en tenant compte des acquis, des expériences, et des aptitudes développées par les individus dans des activités professionnelles et extraprofessionnelles. (Vermeulin, Frédéric, & Vermeulin, 2012). L'objectif est de ne pas seulement prendre en compte l'individu sur une base d'acquis des connaissances et compétences à un moment donné, mais aussi comme un salarié en devenir. L'employabilité fait raisonner entreprise et salarié en termes de compétences et de capacités, et elle suppose donc une forme de prise de risque, d'anticipation dans la gestion du parcours professionnel, ceci dans un contexte professionnel donné. (Vermeulin, Frédéric, & Vermeulin, 2012)

La référence à une démarche RSE est cette méthode d'anticipation et de valorisation des compétences, où le salarié est vu comme un potentiel, voire une opportunité.

Les auteurs associe souvent la GPEC à la notion de territoire, ce qui renvoie à une meilleure gestion des ressources humaines sur un territoire à échelle pertinente, à une meilleure mobilisation des ressources humaines. C'est un processus de gestion anticipée et partenariale des emplois et des compétences sur un territoire. (Vermeulin, Frédéric, & Vermeulin, 2012)

1.2 Le recrutement

Selon Peretti (2008) « le recrutement est une opération ayant pour but de pourvoir un poste » ou bien « une action d'engager du personnel » (Peretti, 2008, p. 105). D'après Cadin (2003), le recrutement est un bon indicateur pour juger la santé d'une entreprise en matière de stratégie, de politique d'emploi mais surtout de gestion des ressources humaines. En effet, les potentiels candidats au poste diffusé vont pouvoir avoir des renseignements concernant les postes que propose l'entreprise (CDD ou CDI), le salaire ou encore l'évolution de carrière possible (Cadin, Guérin, & Pigeyre, 2003). (Belkadi, 2019)

Le recrutement consiste donc à faire un choix mais ce dernier doit être fait dans le respect de la loi afin d'éviter tout malentendu et risquer dans un premier lieu une condamnation pour discrimination (bien qu'elle soit souvent difficile à prouver) et dans un second temps de véhiculer une mauvaise image de l'entreprise. (Belkadi, 2019)

Le recrutement est la pratique de gestion des ressources humaines la plus visible à l'extérieur de l'organisation puisque les candidats et le grand public peuvent observer les manifestations. Les deux principales sont la communication liée au recrutement (annonces, sites internet d'entreprise, etc.), et la sélection à laquelle sont soumis les candidats. De cette ouverture sur l'extérieur, le recrutement constitue certainement la plus « médiatique » parmi les pratiques de gestion des ressources humaines (Cadin, Guérin, & Pigeyre, 2003). (Belkadi, 2019)

Réussir un recrutement, c'est opérer un choix essentiel pour une collaboration pérenne. C'est un choix mutuel de type gagnant-gagnant. La RSE est un moyen de réponse, en élargissant la recherche d'un profil que tout employeur souhaite idéal, mais qui doit surtout être la pierre posée au bon endroit de l'édifice que l'on construit et qui s'intégrera en harmonie avec les autres. (Vermeulin, Frédéric, & Vermeulin, 2012, p. 39)

La RSE inclut l'absence de préjugés et des méthodes plus ouvertes, tournées vers le potentiel de la personne. Elle engendre des partenariats plus développés avec les structures d'insertion, en particulier.

L'entreprise doit s'interroger sur la mise en place d'actions visant à objectiver le recrutement:

- rédaction de fiches de poste;
- définition d'un référentiel de compétences;
- organisation d'un examen (ou test);
- réalisation des entretiens et validation par plusieurs personnes...

La méthode des habiletés, par exemple, mise au point par le Pôle emploi, permet de vérifier les aptitudes du candidat pour occuper le poste, mais il permet aussi à la personne concernée de découvrir les capacités nécessaires et de valider sa motivation. Elle est donc d'un apport gagnant- gagnant et correspond à l'esprit RSE. (Vermeulin, Frédéric, & Vermeulin, 2012)

En résumé, Les entreprises qui intègrent des pratiques de recrutement responsables dans leur stratégie de RSE sont susceptibles de bénéficier d'une meilleure réputation, d'une plus grande rétention des employés et d'une plus grande attractivité auprès des candidats talentueux.

1.3 La diversité de l'entreprise :

L'accroissement de la mobilité de la main d'œuvre, la globalisation des marchés et l'internationalisation des entreprises dessinent un monde aux horizons élargis, relié par des systèmes complexes d'interconnexion et d'interdépendance. (Jean-François & Maria Giuseppina, 2011)

La diversité, en tant que notion, renvoie tant à des spécificités culturelles que socio-ethniques, de genre, d'âge et de situations de handicap. Polysémique, elle s'avère ainsi dépourvue d'une définition univoque, de par son caractère contextuel.

S'insérant dans une perspective de responsabilisation sociale de l'entreprise et de conversion éthique du management, la diversité des équipes de travail, inhérente à toute organisation, peut s'avérer, selon le mode de management, un levier potentiel de performance économique et sociale. Toutefois, la relation performance/diversité s'avère difficilement généralisable et transposable d'un contexte à un autre en raison de nombreux facteurs d'ordres temporels et managériaux. (Jean-François & Maria Giuseppina, 2011)

D'après les travaux de recherche dans ce domaine, mettre en œuvre un politique de promotion de la diversité procurerait aux entreprises, potentiellement et conditionnellement, quatre catégories d'avantages : (Jean-François & Maria Giuseppina, 2011)

1. Des avantages génériques (réduction des risques juridiques encourus en cas de discrimination avérée ; amélioration de l'image de marque et accroissement de la notoriété de l'entreprise, alors même que la clientèle s'avère de plus en plus sensible aux arguments de la R.S.E.)
2. Des avantages en termes de « Ressources Humaines » (dans un contexte de forte concurrence internationale, la mise en place d'un recrutement responsable et d'une G.R.H. soucieuse de la diversité serait susceptible d'élargir le vivier de talents de l'entreprise et d'accroître son attractivité) ;

3. Des avantages commerciaux (meilleure adaptation aux exigences d'une clientèle segmentée ; mobilisation aux fins stratégiques de l'entreprise des proximités statutaires liant vendeurs et clients) ;
4. Des avantages créatifs (les équipes diverses peuvent afficher une performance supérieure aux équipes homogènes, de par un supplément de créativité, un enrichissement des points de vue échangés au sein du collectif ; un accroissement des capacités d'anticipation et de résolution des problèmes, une amélioration de leur réactivité). (Jean-François & Maria Giuseppina, 2011)

1.4 L'emploi des seniors :

Le vieillissement de la population active est une réalité, ainsi que l'allongement des durées de cotisations professionnelles. (Vermeulin, Frédéric, & Vermeulin, 2012)

Des questions doivent être posées : L'analyse des besoins, la pénibilité, l'adaptation des postes, l'organisation d'un transfert de savoir-faire, les formations de reconversion, les formations de préparation à la retraite... La donne change : problème de renouvellement des effectifs, disparition des compétences, difficultés de financement des retraites, perte de la « mémoire des entreprises », pyramide des âges... Pour que l'on parvienne à mieux vieillir en continuant à travailler, l'approche doit profondément évoluer : C'est le sens d'une démarche RSE, qui passe par une plus grande attractivité des emplois en fin de carrière et une nouvelle gestion de la pénibilité. (Vermeulin, Frédéric, & Vermeulin, 2012)

Un mouvement est amorcé : nombreux DRH considèrent les seniors comme davantage performants, en raison de leur expérience, d'autant que la pénibilité des postes a considérablement évolué ces dernières années, grâce à plus d'automatisation.

1.5 L'égalité hommes/femmes :

La démarche de la RSE repose sur trois volets : Economique, environnemental et social, mais ce dernier resterait le point faible du développement durable. Les PME et même les firmes multinationales ont longtemps souffert de l'incapacité de cerner à bien le côté social de toute stratégie managériale. Or, la dimension sociétale de la RSE est montrée comme en construction et en recherche d'alternatives, vues à travers l'optique de la loi et les normes de la gestion des ressources humaines. La question du genre présente dans tous les repères disponibles, a souvent été vue difficile à appliquer et à prendre en compte dans un contexte particulier. (Louizi & Dinia, 2021)

Au niveau social, la question du genre, notamment l'égalité des sexes et l'accès des femmes à tous les échelles de l'entreprise, a été déployée par les chercheurs comme un pilier majeur de la responsabilité sociale des entreprises. En France également, la loi des Nouvelles Régulations Économiques (NRE), dès 2002 commence à demander aux entreprises boursières de présenter et de communiquer des rapports sociaux et environnementaux, où elles sont obligées de manière détaillée, de traiter de manière égale les femmes et les hommes dans le cadre professionnel. Cela en se basant sur des référentiels dont le choix leur revient. (Louizi & Dinia, 2021)

Si le principe égalité hommes-femmes est une obligation autour d'un accord relatif à l'égalité professionnelle, et si l'entreprise encourt des sanctions financières, il n'en reste pas moins des différences d'appréciation, de l'a priori ou des modifications de profils de poste dans un but de justification. Un changement de culture est donc nécessaire, voire indispensable pour anticiper et mettre en pratique l'égalité des chances, mais aussi de traitement. Les salaires ne sont pas seuls en cause : les promotions le sont tout autant, ainsi qu'un travail sur les besoins en compétences. (Vermeulin, Frédéric, & Vermeulin, 2012)

À noter, contrairement aux a priori de certains recruteurs et comme des études l'ont mis en exergue, que les femmes ne sont pas plus absentes que les hommes. Par ailleurs, les sociétés où le taux d'encadrement est le plus féminin, seraient plus performantes que les autres. (Vermeulin, Frédéric, & Vermeulin, 2012)

Alors une démarche RSE peut consister à créer une commission et analyser poste par poste, les disparités et les inégalités.

1.6 L'emploi des personnes handicapées

Pour nombre de partenaires sociaux, et plus particulièrement pour les représentants des employeurs, l'accord sur l'insertion des travailleurs handicapés n'est pas une fin en soi. La thématique serait enchâssée dans celle de la responsabilité sociale des entreprises. Au travers de ces actions, qui se déroulent fréquemment en dehors de l'organisation, les branches professionnelles, les groupes ou les entreprises développeraient « une éthique d'entreprise, d'engagements divers auprès de leurs salariés (lutte contre le chômage...) ou plus largement de la société (développement local, actions culturelles ou humanitaires) et de l'environnement » (Bory et Lochard, 2008 :4) (Blatge, 2010)

L'action en faveur des travailleurs handicapés fait partie de ces engagements sociétaux du monde économique. Les différents professionnels qui accompagnent la construction de

l'accord vont d'ailleurs dans ce sens. Ainsi, les fonctionnaires du ministère – qui interviennent en aval de la signature de ces accords en accordant un agrément permettant à l'organisation de gérer seule son propre fonds consacré aux travailleurs handicapés – insistent sur cette dimension « citoyenne » de l'accord. (Blatge, 2010)

Dans l'éventail de ces sujets sociétaux pris en charge par les entreprises, c'est donc plus particulièrement à celui de la diversité que l'insertion des travailleurs handicapés se réfère. Les politiques de la diversité, qui ont pris leur essor depuis quelques années dans le monde économique, ont principalement des visées antidiscriminatoires. La thématique de la diversité, qui s'est diffusée dans de grands groupes, correspond ainsi à un traitement des discriminations au travail par un « prisme entrepreneurial » (Bereni, 2009). (Blatge, 2010)

1.7 L'alternance :

L'alternance se traduit soit par un contrat d'apprentissage, soit par un contrat de professionnalisation. Pour l'entreprise, c'est une possibilité de contribuer à la formation d'un futur collaborateur qu'elle pourra conserver à l'issue de son contrat, donc une autre façon de recruter, ceci quel que soit le niveau du collaborateur, de la préparation d'un diplôme d'ingénieur à celle d'un CAP... (Vermeulin, Frédéric, & Vermeulin, 2012)

En effet, le constat de ces dernières années montre que les entreprises privilégient les recrutements suite à une mise en situation et l'alternance en est une bonne illustration. Cette démarche s'inscrit aussi, logiquement, dans celle de la GPEC. (Vermeulin, Frédéric, & Vermeulin, 2012)

Ainsi, avoir la volonté de prendre des personnes en alternance et se doter de moyens pour accueillir et favoriser l'évolution de ces collaborateurs, font partie des objectifs RSE qu'une entreprise peut se donner, celle-ci contribuant d'ailleurs fortement au coût de la formation. (Vermeulin, Frédéric, & Vermeulin, 2012)

Elle est dans la logique RSE, car elle correspond à une approche « gagnant- gagnant » : (Vermeulin, Frédéric, & Vermeulin, 2012)

- 1) Pour le jeune qui se forme de façon alternative entre l'école et la réalité professionnelle ;
- 2) Pour l'entreprise, par l'apport de la personne sur son poste de travail et la possibilité de former et d'intégrer un possible futur collaborateur ;
- 3) Pour les centres de formation, dont la mission est d'offrir des débouchés concrets aux élèves et donc de mieux connaître les besoins des entreprises ;

- 4) Pour la société en général qui diminuera ainsi les risques de difficultés d'accès à l'emploi.

Les pistes, pour un jeune qui veut s'engager dans la vie professionnelle, sont nombreuses, mais celle de l'alternance offre une réelle efficacité, les résultats probants en attestent.

1.8 Gestion des conditions de travail : Santé, hygiène et sécurité

Les risques professionnels ont fortement évolué ces dernières années et ont vu l'émergence des problèmes de santé et, plus particulièrement, des pathologies à effets différés qui requièrent une grande capacité d'anticipation.

Dans un marché de l'emploi hyperconcurrentiel où les demandes professionnelles sont de plus en plus exigeantes, la santé défaillante des salariés peut rapidement devenir un obstacle majeur à leur intégration et leur maintien dans le monde du travail. Ce lien crée un cercle vicieux où la précarité socioprofessionnelle et les problèmes de santé s'aggravent mutuellement, mettant en péril la stabilité et le bien-être des individus. (Hélaridot, 2009)

La précarisation sur les liens santé-travail apparaît si l'entreprise prend en considération non plus la dimension « emploi » mais le registre du travail et de ses conditions de réalisation. Le cumul de contraintes (marchandes, industrielles, relationnelles) associé à une intensification des rythmes se traduit par une sollicitation accrue des ressources physiques et psychiques des salariés. En témoignent notamment l'explosion des pathologies (musculo-squelettiques), ainsi que les fluctuations du nombre d'accidents du travail, étroitement liées à celles de l'activité économique. Mais ces deux types d'atteintes ne constituent que la partie la plus manifeste d'une nébuleuse de troubles très diversifiés (douleurs, fatigue, nervosité, troubles du sommeil, maladies cardiovasculaires...). De plus, outre ces effets corporels et mentaux directs, l'intensification du travail atteint également la santé en réduisant les marges de manœuvre laissées aux salariés dans la réalisation concrète du travail. (Hélaridot, 2009)

Toutefois, l'amélioration de la santé au travail dépend essentiellement des priorités managériales et de la volonté politique de la direction de l'entreprise.

La démarche de prévention au sein des organisations repose sur trois principes fondamentaux : Son caractère global, prenant en compte l'ensemble des facteurs de risque ; la participation de tous les acteurs de l'entreprise ; le partage des connaissances et des compétences pour trouver des pistes de solutions. Sur la base de ces principes, le plan d'action, proposé ici pour

la santé et la sécurité au travail (SST), repose sur quatre étapes : (Alis, Dumas, & Poilpot-Rocaboy, Chapitre 5. Prévenir les risques physiques et psychologiques, 2010)

- 1) Identifier les acteurs et développer le soutien du manager
- 2) Transformer l'organisation du travail
- 3) Développer l'ergonomie
- 4) Renforcer les politiques de formation et d'information.

La santé au travail est un élément incontournable d'une politique RSE : tension, pénibilité, pressions psychologiques... mais encore prévention santé, formation, réductions des facteurs de risques... au-delà des obligations légales. La résolution des problèmes liés à la sécurité routière, la nutrition, les addictions, les TMS (troubles musculo-squelettiques), la gestion des agressivités en situation professionnelle... donneront aux salariés des clés pour agir mieux et se sentir mieux. (Vermeulin, Frédéric, & Vermeulin, 2012)

1.9 L'aménagement du temps de travail et l'organisation du travail

L'existence et la mise en place d'aménagement du temps de travail est liée à l'établissement de compromis entre différents intérêts et production de règles et conventions. Dans ce sens la volonté ou la personnalité du dirigeant ne sont pas suffisants pour expliquer la viabilité ou la réussite des accords. Selon Louart (1995), l'aménagement du temps de travail permet de concilier des rationalités technico-économiques et socio-politiques des logiques collectives et individuelles parce qu'il est le support d'un plus global de réorganisation de l'entreprise. (Guerfel, 2011)

Dans ce cadre l'aménagement du temps de travail met en avant les objectifs de rationalisation au service de la performance de l'entreprise, il favorise la mise en cohérence de rationalités multiples. Dans ce cas il faut développer la flexibilité, s'adapter au marché et créer une meilleure productivité par une meilleure utilisation des équipements en facilitant la production d'arrangements conciliant logiques organisationnelles et sociales comme l'aide à l'embauche de jeunes, la montée en compétences et polyvalences, le développement la préservation de l'emploi et l'accroissement du potentiel d'activité, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, entre contraintes horaires de l'activité et temps choisi (...). (Peretti 2002, 2010). (Guerfel, 2011)

La question de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle est au cœur d'une démarche RSE, un axe essentiel des ressources humaines.

Diverses actions peuvent permettre aux salariés de trouver cet équilibre entre la sphère privée et les besoins de l'entreprise. Parmi elles, citons: (Vermeulin, Frédéric, & Vermeulin, 2012)

- Flexibilité de la gestion du temps pour faciliter l'organisation professionnelle des salariés (ex: pas de réunion après 18 heures), souplesse dans les horaires, adaptation aux contraintes des écoles ou des crèches, prise en compte des longs trajets domicile-travail.
- Proposition de solutions de garde d'enfants.
- Optimisation des congés maternités et parentaux.
- Temps partiels choisis accordés aux salariés.
- Compte épargne temps permettant de prendre des congés plus longs durant une année donnée (pour un projet personnel par exemple).

Les raisons qui conduisent un employeur à aider ses salariés mettent en avant par ordre d'importance: (Vermeulin, Frédéric, & Vermeulin, 2012)

- La diminution de l'absentéisme (en priorité);
- Le bien-être des salariés;
- L'amélioration de la productivité et des performances;
- La fidélisation des salariés;
- L'amélioration de l'image de l'entreprise.

La participation des salariés à la prise de décision, parfois appelée implication, renvoie à la prise de décision partagée dans la situation de travail (Mitchell, 1973). Selon Noah (2008), la participation des salariés est une forme particulière de la délégation (entre la direction et les salariés) dans laquelle les salariés ont une plus grande liberté dans les tâches qu'ils effectuent. Elle se réfère donc au degré d'implication des employés aux activités de planification stratégique d'une entreprise (Kuye & Sulaimon, 2011). Une entreprise peut avoir un degré élevé ou faible de participation des employés à la prise de décisions.

Un haut degré de participation des salariés dans la prise de décision signifie que toutes les catégories d'employés sont impliquées dans le processus de planification (Kuye & Sulaimon, 2011). A l'inverse, un faible degré de participation indique un processus de planification exclusive (Barringer & Bluedorn, 1999). Une forte implication des salariés dans la prise de décision permet l'amélioration de la qualité des produits et services, car, ce sont ces salariés qui sont plus proche du client et donc peuvent facilement reconnaître les attentes de ce dernier (Li et al., 2006). (Boubakary, 2017)

James et al. (2006) signalent aussi que, la participation des salariés à la prise de décision peut avoir des effets positifs sur leurs attitudes envers leur travail. Dans le même ordre d'idée, Bhuiyan (2010) pense que, la participation des salariés à la prise de décision au sein de l'entreprise, non seulement améliore l'attitude des salariés envers le travail, mais augmente également leur performance. (Boubakary, 2017)

1.10 Management et évolution des salariés :

La formation est une démarche, qui engage non seulement l'employeur par le budget qu'il y investit et par le pilotage et la mise en œuvre de cette démarche, mais aussi l'employé par sa participation et le bon usage de la formation pour le développement de ses compétences. Tout comme elle engage les deux parties, une démarche formation bien déployée permet également aux deux parties d'en tirer profit : (Assali, 2019)

À L'employeur : A la possibilité d'accroître sa compétitivité, de créer un cadre de travail collectif et solidaire au sein de son organisation, de faire preuve de reconnaissance vis-à-vis de ses collaborateurs et d'authentifier leurs compétences. Ceci le mène à développer un esprit d'appartenance accru chez ses collaborateurs, une marque « employeur » très réputée sur le marché de l'emploi, et de doter ses équipes des compétences nécessaires à l'accroissement de leur productivité. (Assali, 2019)

À L'employé : En bénéficiant de la formation, développe une aisance dans l'exercice de ses tâches, accroît son « capital compétences » et donc s'arme d'outils nécessaires pour faire face aux évolutions techniques relatives à son poste de travail. Lors des séminaires de formation, l'employé a le privilège d'assouvir sa curiosité professionnelle, d'échanger les meilleures pratiques avec d'autres bénéficiaires de la formation, chose-lui permettant de développer de nouvelles compétences, d'innover et de créer de nouvelles façons de faire. (Assali, 2019)

La reconnaissance et la valorisation du travail des salariés, leur formation et le souci d'équité sont indispensables pour sauvegarder le capital humain. Pour ce faire certaines recommandations sont à appliquer : (Vermeulin, Frédéric, & Vermeulin, 2012)

- L'encadrement doit être formé aux techniques de management ;
- Les managers doivent avoir la capacité d'explicitier les décisions ;
- Les postes d'encadrement doivent être envisagés puis pourvus en interne ;
- L'entreprise doit chercher à détecter les hauts potentiels.

Par ailleurs concernant les collaborateurs :

- Des dispositifs doivent être mis en place pour favoriser leur mobilité ou leur évolution
- Ils doivent tous bénéficier d'un entretien annuel ;
- Le budget de formation doit être au-delà de 1.5 pour cent de la masse salariale ;
- Les populations dites sensibles au sens des situations d'embauche (handicapés, seniors, femmes) doivent accéder à la formation de façon égalitaire ;
- L'entreprise doit mettre en place la VAE (validation des acquis de l'expérience).

La VAE : Est un facteur d'intervention interne qui s'inscrit dans une politique RSE, puisqu'il correspond à une reconnaissance de la compétence du salarié et contribue à sa valorisation. (Vermeulin, Frédéric, & Vermeulin, 2012)

Lui permettre d'obtenir une équivalence de diplôme contribue à ce que le salarié se sente bien dans l'entreprise et ait envie de s'investir davantage.

Les entreprises ont tout à gagner à identifier le niveau de compétence réel et à valoriser l'expérience acquise par les salariés, ne serait-ce que pour transmettre ces compétences. (Vermeulin, Frédéric, & Vermeulin, 2012)

La lutte contre l'illettrisme est un autre volet de la responsabilité sociale de l'entreprise : détecter les freins à une évolution d'un salarié fait partie d'une bonne gestion des ressources humaines, tournée vers l'écoute, la volonté de progresser et de faire progresser, dans l'intérêt conjugué de la personne et de l'entreprise. (Vermeulin, Frédéric, & Vermeulin, 2012)

1.11 La reconnaissance au travail :

La reconnaissance découle d'un système construit, d'un processus managérial dépendant à la fois des méthodes, des acteurs en jeu et des systèmes interagissant (interactions, régulations, organisation, évolution...). Elle peut être abordée selon la pensée systémique, par sa capacité à étudier les liens dans les systèmes complexes. (Fender, Mangematin, Husson, George, & Albrecht, 2011)

Plus particulièrement, l'école sociotechnique (d'inspiration systémique) a mis en valeur le rôle particulier de l'information et de la communication. Le thème de la reconnaissance aborde fondamentalement le rôle de « l'information » sur la performance fonctionnelle : Recevoir ne serait-ce qu'une information de retour sur sa propre efficacité et celle de l'organisation, donne du repère voire du sens à son travail. Globalement, la reconnaissance est générée par la communication de la représentation du système à son propre égard qui

engendre une image de soi et du système positif, créant ainsi une dynamique positive gagnante. (Fender, Mangematin, Husson, George, & Albrecht, 2011)

Si l'on retourne l'angle de vue et que l'on se place du côté du « donneur de sens », la reconnaissance devient tout à coup très intéressante car elle devient un formidable outil de management et permet entre autres de préserver et de développer la personne en agissant sur l'estime de soi, la satisfaction, la motivation et le bien-être.

Ces thèmes sont ceux de la responsabilité sociale de l'entreprise et l'actualité récente des suicides sur le lieu de travail ne fait que renforcer cette conviction plus largement, elle devient un puissant levier de performance des organisations :

En accroissant la motivation, l'engagement, l'excellence opérationnelle et en améliorant par voie de conséquence le climat social, on favorise la productivité et donc le succès économique. (Fender, Mangematin, Husson, George, & Albrecht, 2011)

1.12 La rémunération des compétences :

Murray et Gerhart (1998) ont traité de l'efficacité de la rémunération des compétences à la lumière de deux théories : La théorie des attentes (Vroom 1964) et la théorie des caractéristiques du travail (Hackman et Oldham 1980). La théorie des attentes postule que la motivation des personnes à atteindre un résultat ou à adopter un comportement est supérieure lorsqu'elles perçoivent un lien plus étroit entre leurs efforts et le résultat (ou le comportement), lorsqu'elles perçoivent un lien plus étroit entre ce résultat (ou ce comportement) et les récompenses reçues et lorsqu'elles valorisent ces récompenses. (St-Onge, Haines, & Klarsfeld, 2004)

Ainsi, en regard de la rémunération basée sur les compétences, cette théorie prédit que les employés seront plus motivés à développer leurs compétences dans la mesure où une récompense susceptible d'être valorisée, leur rémunération, devient fonction des compétences qu'ils développent. La théorie des caractéristiques du travail met de l'avant que certaines caractéristiques de l'emploi (p. ex., variété, autonomie) ont une incidence sur les attitudes et les comportements des employés (Hackman et Oldham 1980). Comme l'acquisition de compétences transforme la façon dont se réalise le travail et augmente l'autonomie au travail, la rémunération des compétences serait alors susceptible de favoriser l'adoption d'attitudes souhaitables (p. ex., satisfaction, motivation), l'augmentation du rendement individuel et, ultimement, l'amélioration de la performance organisationnelle. (St-Onge, Haines, & Klarsfeld, 2004)

Enfin, la rémunération basée sur les compétences requiert une meilleure gestion des performances au travail puisqu'elle implique de rémunérer, et donc d'identifier et de communiquer, non seulement les résultats à atteindre, mais aussi et surtout comment les atteindre (Heneman et Gresham 1998 ; Smither 1998). En effet, la rémunération basée sur les compétences force les dirigeants à identifier les compétences propres à leur propre stratégie d'affaires afin qu'elle constitue la source d'un avantage compétitif (Lawler 1996 ; Zingheim, Ledford et Schuster 1996). (St-Onge, Haines, & Klarsfeld, 2004)

1.13 Les Avantages sociaux :

Il est essentiel de repartir de la pyramide de Maslow, l'une des premières théories sur les motivations des salariés, pour inventorier les avantages sociaux proposés aujourd'hui par les entreprises. Nous allons aborder les avantages sociaux permettant de couvrir les besoins des deux premiers niveaux de la pyramide. (Cavaliero & François, 2017)

En ces périodes régulières de crise économique et de remise en question du pouvoir d'achat des salariés, il est critique pour les entreprises d'observer les enjeux sociaux actuels et de comprendre les besoins premiers du salarié, pour y répondre de façon efficiente par des avantages sociaux appropriés, pouvant être perçus comme des compléments de salaire. Cette attention (re)donnée à ces avantages est souvent intégrée dans le processus de négociation salariale et permet parfois d'éviter l'impasse financière de la (non-) augmentation salariale, tout en pouvant défiscaliser et améliorer ce qui est donné au salarié. Pour la majorité de ces avantages sociaux, il n'existe pas d'obligation légale. Mais ne rien faire, c'est courir le risque d'être perçu comme un « mauvais » employeur. La prise en charge de ces besoins dépend souvent du budget de l'entreprise, de sa vision sociale et de son historique. (Cavaliero & François, 2017)

1.14 Information et communication dans l'entreprise :

L'objectif global de la communication consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'information dans l'organisation » (D'Almeida et Libaert, 2002 : 24). Cependant, il existe d'autres finalités de la communication interne aussi importantes que le couple demande/offre d'information que nous allons regrouper en cinq grands axes :

1. **La compréhension :** une des principales finalités de la communication interne est de disposer et de fournir de la connaissance aux clients internes de l'organisation. « Il est important que ces derniers soient conscients du milieu dans lequel évolue l'organisation ainsi que ses enjeux. De plus, les objectifs doivent être connus par tous les collaborateurs. » (CobutetDonjean, 2015) (Iarhrissi & omani, 2020)

2. **La circulation de l'information** : plusieurs informations circulent dans l'organisation et la communication interne a le rôle de les coordonner et de les réguler. Cette dernière « permet aux différentes équipes de communiquer entre elles ou bien de façon interne. Elle facilite au maximum la recherche et l'échange d'informations. Tout cela aide le collaborateur à avoir une idée plus claire de sa tâche et de la finalité de celle-ci. [...]. Enfin, la circularité de l'information participe au développement de l'intelligence collective et à la transparence au sein de l'organisation. » (CobutetDonjean, 2015). (Iarhrissi & omani, 2020)
3. **La confrontation** : la communication interne rend facile les relations hiérarchiques, entre le collaborateur et son supérieur ou transversales, entre les différents collaborateurs. « Cette finalité de la communication interne a une dimension dynamique, la confrontation n'est possible que dans le mouvement, si l'organisation est figée et qu'il n'y aucune marge de manœuvre, l'individu en tant qu'acteur ne pourra pas modifier la place et le rôle qui lui ont été assignés. » (Henriet&Boneu, 1995 : 54)
4. **La cohésion** : une bonne communication interne favorise le développement du sentiment d'appartenance. Cependant, les managers doivent formuler les messages avec soin et précaution pour que cette finalité soit remplie. « Fédérer les collaborateurs est un enjeu essentiel de la communication interne. Il faut les réunir autour de valeurs et principes communs tout en espérant que cela les aidera à adopter un comportement en accord avec ce que veut représenter l'organisation. » (Cobut, Donjean, 2015). (Iarhrissi & omani, 2020)
5. **La motivation et l'implication** : plus la communication est efficace plus le sentiment d'implication et de motivation est grand chez le salarié. « La communication interne se doit de motiver les hommes, de reconnaître leurs réalisations et leur contribution, de favoriser leur collaboration et leur compréhension mutuelle, d'améliorer le climat social » (Donjean, 2006 :18). Ainsi, les managers ont un rôle primordial, celui d'exercer un management participatif en vue de préparer une ambiance conviviale basée sur l'écoute et la considération du salarié. (Iarhrissi & omani, 2020)

1.15 La gestion de la relève

Il n'est pas facile de mesurer l'ampleur et la complexité des enjeux démographiques qui se profilent pour la prochaine décennie et même au-delà. Malgré le fait que l'on soit inondé de chiffres alarmistes sur le ralentissement de la croissance démographique, le vieillissement rapide de la population, les départs massifs à la retraite dans certains secteurs de travail et la

pénurie de jeunes ayant les compétences requises pour tel emploi. (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez, & Morine, 2008)

On ne peut étudier ni analyser la gestion de la relève en faisant abstraction des paramètres de nature démographique qui caractérisent les personnes qui œuvrent sur le marché du travail. Parmi ces caractéristiques de la démographie, on retient principalement le genre, les origines ethniques et culturelles, la forme physique et bien entendu l'âge des individus. Pratiquement toutes les entreprises doivent composer avec des transformations importantes sur le marché du travail. Si la rétention des travailleurs expérimentés devient un enjeu important, il en va certainement de même pour l'attraction des jeunes talents les plus prometteurs. (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez, & Morine, 2008)

La gestion de la relève est projetée à l'avant-plan des priorités dans l'ordre du jour des spécialistes de la GRH. La gestion de la relève consiste en un ensemble coordonné d'actions d'attraction, de rétention et de développement du capital humain ainsi que du transfert des connaissances entre les générations. (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez, & Morine, 2008)

2 Approche théorique de la GRHSR :

Les auteurs ont proposé un cadre d'analyse théorique intéressant de par la diversité des théories, à savoir : La théorie des ressources, la théorie de l'échange social, la théorie des conventions et la théorie du bien-être.

2.1 La théorie des ressources :

Introduite par Wernerfelt (1984) et Barney (1986), cette théorie induit une vision de l'entreprise focalisée sur les ressources dont elle dispose et la manière dont elle les utilise (Barney, 1986 ; Wernerfelt, 1984). En effet, par ce cadre d'analyse, l'entreprise n'est pas considérée par la portée commerciale dont elle dispose ou par son portefeuille d'activité. Cette théorie considère l'entreprise comme un noyau de compétences et de ressources. Chaque entreprise disposant de ses propres ressources et compétences, ces auteurs relèvent une certaine hétérogénéité dans leur composition mais également sur la manière de les utiliser. Par l'application de la RSE, l'entreprise aura plus de chance de conserver le personnel efficace, d'attirer les meilleurs talents et de maintenir une motivation importante (Dupont et al., 2013) et donc de jouir des meilleures ressources humaines. Afin de maximiser la compétitivité de l'entreprise, la GRH aura pour mission de trouver les combinaisons les plus efficaces entre ces ressources et la manière de les gérer. (Anouar, Attou, & Khihel, 2020)

2.2 La théorie de l'échang sociale :

Instaurée par Blau (1964), cette théorie induit qu'une relation se développe entre deux entités par le biais de multiples échanges réciproques (Blau, 1964). Le fait de réaliser l'une envers l'autre des faveurs sur le long terme entraîne l'apparition d'une obligation de réciprocité. Cette réciprocité a toutefois pour particularité de ne pas rentrer dans une logique comptable. La nature des retours reste à la discrétion de l'autre entité et cela, sans qu'elle soit connue antérieurement avant la réalisation de l'acte. (Anouar, Attou, & Khihel, 2020)

2.3 La théorie des conventions :

La vision conventionnaliste de l'entreprise permet de saisir comment les valeurs sociétales prônées par la RSE peuvent s'insérer dans le système traditionnel de fonctionnement de l'entreprise notamment dans la gestion des ressources humaines. Pour Wolff, l'évolution du comportement d'une entité relèverait d'un phénomène conventionnel (Wolff, 2010). Pour Baret, l'appropriation d'un nouveau comportement par l'entité se décomposerait en trois stades (Baret, 2007). Premièrement, le comportement de l'entreprise est fondé sur une convention avec les actionnaires tendant à un objectif court terme, la rentabilité. Deuxièmement, l'entreprise va établir une nouvelle convention avec l'ensemble des parties prenantes et cela, pour un objectif long terme. Celle-ci tend à remettre en question la convention originelle liant l'entreprise aux actionnaires. (Anouar, Attou, & Khihel, 2020) Enfin, l'entreprise dispose de trois décisions possibles :

1. La continuité de la convention originelle au détriment de la convention nouvelle. L'entreprise prend donc la décision de poursuivre l'objectif court terme de rentabilité au détriment de la satisfaction des parties prenantes distinctes des actionnaires. (Anouar, Attou, & Khihel, 2020)
2. La mise en place de la nouvelle convention au détriment de la convention originelle. Ainsi, l'entreprise prend la décision de satisfaire l'ensemble des parties prenantes au détriment des actionnaires et de la rentabilité de l'entreprise. Toutefois, cette voie est peu probable car l'entreprise qui ne poursuivrait plus un objectif de rentabilité sera amenée à disparaître (Barthe & Belabbes, 2016). (Anouar, Attou, & Khihel, 2020)
3. La mise en place d'un compromis permettant de concilier l'objectif court terme de rentabilité des actionnaires avec les attentes des parties prenantes.

2.4 La théorie du bien-être :

La théorie du bien-être a été établie par Pigou et Pareto, en 1908 sur les préceptes de Bentham (Barthe & Belabbes, 2016). Celle-ci tend à déterminer la situation la plus efficiente de

répartition des ressources et des revenus afin d'atteindre la satisfaction de chaque individu, soit du bien-être social. Appliquée au monde des affaires et aux salariés des entreprises, celle-ci impliquerait pour l'entreprise d'établir une gestion des ressources humaines tendant à la santé, au plaisir et à l'accomplissement des salariés dans leur travail (Barthe & Belabbes, 2016). Actuellement, de nombreuses entreprises doivent faire face à des coûts élevés résultant des problèmes de santé des salariés liés à leur environnement de travail (Beaupré et al., 2008). (Anouar, Attou, & Khihel, 2020)

3 Le rôle et l'impact de la RSE sur les pratiques GRH responsable :

Bien que l'une ne soit pas réductible à l'autre, la GRH et la RSE semblent liées selon Comeau et Davister (2008). En effet, la RSE peut être envisagée comme un moyen de « mieux » orienter la gestion du personnel, mais réciproquement, la GRH peut se révéler être un levier puissant pour développer la RSE au sein d'une entreprise. (Barthe & Belabbes, 2016)

Tout comme la RSE induit la mise en place d'outils pour améliorer les procédures de management stratégique, de management de risques sociaux et environnementaux, elle vient également modifier la relation entre l'entreprise et ses salariés, et donc la manière de gérer les ressources humaines. En effet, l'engagement d'une entreprise dans une démarche de RSE l'amène à prendre en compte les intérêts et les attentes de ses parties prenantes en impliquant, notamment, ses salariés dans les décisions au-delà des processus classiques de représentation des employés (syndicats). Or, cela constitue à la fois un moyen de mobiliser le personnel qui se sent davantage respecté, et un moyen d'améliorer l'efficacité et de diminuer certains coûts liés à la gestion des ressources humaines (gestion des conflits, démotivation des salariés, etc.). Ainsi, la RSE peut être considérée comme un relooking des bonnes pratiques RH. (Barthe & Belabbes, 2016)

La RSE aurait un impact sur les pratiques de GRH des entreprises en raisons :

- I. Du soin accordé dans le recrutement des ressources humaines de l'entreprise et leur gestion conditionnerait la compétitivité de l'entreprise et ainsi sa durabilité.
- II. De la bonne gestion des ressources notamment par le comblement des attentes des salariés tendrait à un engagement important de ces derniers dans les objectifs de l'entreprise.
- III. Que l'entreprise aurait un intérêt long terme à combiner la rentabilité avec les attentes de ses parties prenantes notamment ses salariés afin d'obtenir un engagement durable de ces derniers ;

IV. La RSE pourrait impacter les coûts et les effets néfastes que subissent les entreprises du fait du mal-être de leurs employés afin de contribuer au développement et à la pérennité de l'entreprise.

En somme, la RSE influence profondément les pratiques de GRH responsables en encourageant les entreprises à adopter une approche holistique et axée sur les personnes dans la gestion de leurs ressources humaines. Cela conduit à des avantages tangibles tels qu'une meilleure rétention des employés, une plus grande satisfaction au travail et une réputation renforcée en tant qu'employeur socialement responsable.

Section 3 : la gestion des ressources humaine durable :

1 La GRH verte : Définitions multiples

Pour Mandip, (2012) La GVRH « se réfère à l'utilisation de chaque point de contact avec les employés pour promouvoir des pratiques durables et accroître la sensibilisation et l'engagement des employés sur les questions de la durabilité. » (Elfahli & Hossari, 2022)

Pour Opatha et Arulrajah, (2014) « La GVRH fait référence à toutes les activités impliquées dans le développement, la mise en œuvre et le pilotage continu d'un système qui vise à rendre les employés d'une organisation plus écologiques. C'est le volet de la GRH qui s'occupe de transformer les employés normaux en employés respectueux de l'environnement. » (Elfahli & Hossari, 2022)

Uddin et Islam (2016) « La GVRH implique des politiques et des pratiques RH respectueuses de l'environnement qui aideront l'organisation à atteindre ses objectifs financiers avec un image de marque environnementale et à protéger son environnement contre tout impact négatif. » (Elfahli & Hossari, 2022)

Ren et Al, (2018) « La GRH englobe la conception et la mise en œuvre des pratiques, des politiques et des philosophies de GRH pour soutenir les objectifs environnementaux des organisations, pour promouvoir le changement d'attitude et de comportement chez les employés et pour améliorer les performances environnementales de l'organisation. » (Elfahli & Hossari, 2022)

SUHARTI et Al., (2020) « La GVRH est l'application de la GRH qui vise à motiver le comportement respectueux de l'environnement des employés pour aider les organisations à atteindre leurs objectifs environnementaux et contribuer à la durabilité environnementale. » (Elfahli & Hossari, 2022)

En conclusion la GRH durable ou GRH environnementale, est une approche qui intègre les préoccupations environnementales dans les pratiques de gestion des ressources humaines d'une organisation. Cette approche vise à aligner les politiques et les processus RH avec les objectifs de durabilité environnementale de l'entreprise.

1.1 Pratiques de la GRH verte :

1. **Analyse et description verte des postes :** De nombreuses entreprises ont indiqué que l'analyse des emplois améliore l'efficacité administrative ; une délimitation claire des rôles et des responsabilités d'un certain poste garantit que chaque niveau de la structure organisationnelle comprend sa contribution (Yong et al., 2019 (a)). Dans une perspective de gestion environnementale, La mise en œuvre des pratiques de GVRH commence dès l'analyse et la conception des postes (Bombiak et Marciniuk-Kluska, 2018). Cette pratique met l'accent sur l'incorporation d'éléments environnementaux dans les emplois et l'intégration des devoirs liés à la protection de l'environnement dans chaque poste (Shah, 2019). (Hossari & Elfahli, 2021)
2. **Recrutement et sélection verts :** Selon Wehrmeyer, (1996), les pratiques de recrutement peuvent soutenir la gestion environnementale en s'assurant que les nouveaux arrivants sont familiarisés avec la culture environnementale de l'organisation et sont capables de maintenir ses valeurs. Tang et al., (2017) ont défini le recrutement vert comme la préférence de l'organisation de recruter des candidats engagés, sensibles aux questions environnementales et désireux d'y contribuer. La création de cette culture au stade du recrutement garantit que les nouvelles recrues ont des valeurs environnementales (Yusoff et Nejati, 2018), sont bien préparées à atteindre les objectifs de la politique environnementale (Ramasamy et al., 2017) et sont familières avec les processus durables et avec le système de management environnemental (Ullah, 2017). (Hossari & Elfahli, 2021)
3. **Formation et perfectionnement verts :** La formation est depuis longtemps reconnue comme un ingrédient important dans la promotion et la mise en œuvre des pratiques de gestion environnementale au sein d'une organisation (Yong et al., 2019 (a)). Likhitkar et Verma (2017) ont défini la formation verte comme une formation spécifique dispensée aux employés en matière d'économie d'énergie, de sécurité, d'efficacité énergétique, etc. Accompagnée des supports électroniques plutôt que des documents imprimés. Selon Zibarras et Coan, (2015), une mise en œuvre réussie d'un système de management environnemental (SME) exige le redéploiement des

formations pour introduire les normes de ce système aux collaborateurs, les sensibiliser à la nécessité d'agir en faveur de l'environnement, les aider à accroître le niveau de connaissances et de compétences nécessaires et les inciter à adopter des comportements respectueux de l'environnement. (Hossari & Elfahli, 2021)

4. **Gestion de la performance verte :** L'une des pratiques clé de la GVRH est la mesure de la performance environnementale de l'employé (Afsar et al., 2018). Sans cette pratique, aucune organisation ne peut garantir une performance environnementale réaliste (Arulrajah, 2015). Selon Bombiak et Marciniuk-Kluska, (2018), l'intégration des objectifs de la gestion environnementale dans le système d'évaluation des performances garantit un retour d'information régulier sur les progrès réalisés. En l'absence d'une telle pratique, aucune organisation ne serait capable de garantir une efficacité environnementale réelle. La gestion de la performance environnementale consiste à créer des indicateurs de performance verte lors de l'évaluation des performances, couvrant des sujets tels que les incidents environnementaux, la réduction des émissions de carbone, etc. (Saeed et al., 2019, Tang et al., 2017). (Hossari & Elfahli, 2021)
5. **Gestion des récompenses vertes :** Dans le contexte de la GVRH, le système de récompenses doit être lié aux résultats écologiques pour stimuler efficacement les comportements pro-environnementaux et pour refléter l'engagement de la direction envers la performance environnementale (Ojo et al., 2020 ; Ojo et Raman, 2019). Alnajdawi et al., (2017) ont défini la gestion des récompenses vertes comme un outil d'encouragement des activités environnementales dans l'entreprise. Il s'agit des récompenses financières (augmentation de salaire, primes en espèces, une composante variable reliant la rémunération à l'éco-exécution) et non financière (cadeaux pour les employés et leur famille, vacances et reconnaissance par les cadres supérieurs et les directeurs généraux) (Jyoti, 2019 ; Mandip, 2012).
6. **Responsabilisation et participation vertes :** L'implication des employés devrait être élargie en lançant un programme de suggestions au sein de l'organisation, dans lequel chaque employé du niveau le plus élevé au plus bas, a la possibilité de contribuer (Ahmad, 2015). Les employés seront ainsi plus disposés à s'engager volontairement dans les activités environnementales (Pinzone et al., 2016), à soutenir la prévention de la pollution (Renwick et al., 2013) et à contribuer à une utilisation plus efficace des ressources (Bombiak et Marciniuk-Kluska, 2018). (Hossari & Elfahli, 2021)

7. **Gestion de la discipline verte :** L'organisation doit élaborer et communiquer aux employés un ensemble clair de règles et de règlements qui imposent aux employés de se préoccuper de la protection de l'environnement conformément à la politique environnementale de l'organisation (Afsar et al., 2018). A cet égard, en cas de violations des règles, il est nécessaire d'appliquer un système disciplinaire progressif qui va du moins sévère au plus sévère (Arulrajah et al., 2015). La définition des sanctions et des mesures disciplinaires (avertissements, amendes, suspensions, etc.) en cas de non-respect des objectifs de la gestion de l'environnementale garantira que tous les employés s'engagent à atteindre les objectifs de la politique environnementale de l'entreprise (Ramasamy et al., 2017 ; Arulrajah et al., 2015 ; Renwick et al., 2008). (Hossari & Elfahli, 2021)
8. **Gestion de la santé et sécurité vertes :** Le système de santé et de sécurité vertes couvre l'administration de la santé et de la sécurité à l'ancienne et certaines autres caractéristiques de la gestion environnementale d'une entreprise (Shah et al., 2019). Ainsi, de nombreuses organisations redéfinissent le poste de responsable de la santé et de la sécurité comme celui de responsable de la santé, de la sécurité et de l'environnement, ce poste comprend un champ d'action plus large (D'Mello et al., 2016). (Hossari & Elfahli, 2021)

2 L'intérêt de la GVRH :

Selon Reville, (2000), l'intérêt de la GVRH réside dans la nécessité de veiller à ce que les politiques environnementales soient mises en œuvre avec la pleine coopération du personnel. Donc l'intégration de l'écologie dans la GRH permettra d'avoir une main d'œuvre ayant une attitude positive envers l'environnement, compétente en écologie et ayant le sens de responsabilité envers son empreinte environnementale (Bombiak, 2019). (Hossari & Elfahli, 2021)

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

Selon Cherian, (2012), les pratiques de GVRH promeuvent de nombreux avantages à la fois individuels et organisationnels comme : l'amélioration du taux de rétention des employés, de l'image de l'entreprise, de l'attractivité des meilleurs talents, de la productivité, de la durabilité, de la compétitivité et de la performance globale. (Hossari & Elfahli, 2021)

L'intérêt de la GVRH selon Uddin et Islam, (2016) réside, d'une part, dans sa capacité à aider les organisations à atteindre ses objectifs financiers avec une image de marque environnementale et, d'autre part, dans son habilité à protéger l'environnement contre tout impact négatif que pourraient engendrer les politiques et les actions organisationnelles. (Hossari & Elfahli, 2021)

Conclusion :

En conclusion, la gestion des ressources humaines socialement est devenue une exigence incontournable pour les entreprises dans un contexte où les attentes des parties prenantes sont de plus en plus orientées vers des pratiques éthiques, durables et socialement responsables. Ce chapitre a mis en évidence l'importance cruciale de cette approche, non seulement pour répondre aux attentes croissantes de la société, mais aussi pour créer de la valeur à long terme pour les entreprises.

En intégrant les dimensions sociales, environnementales et économiques dans leur stratégie globale, les entreprises peuvent améliorer leur performance financière, renforcer leur réputation et contribuer positivement au bien-être des communautés dans lesquelles elles opèrent. Cependant, la mise en œuvre des pratiques GRH responsable la gestion n'est pas sans défis, nécessitant un engagement fort de la direction, une culture organisationnelle axée sur la responsabilité et une intégration stratégique des objectifs sociaux dans toutes les activités de l'entreprise.

Chapitre 3 : le bien-être au travail

Introduction :

Le problème de la souffrance et du bien-être au travail est complexe. Un suicide, une plainte pour harcèlement, une agression sur le lieu de travail, un burnout, et l'enjeu de maintenir la santé et le bien-être des salariés en entreprise posent des questions innombrables au chercheur en gestion, au dirigeant, au DRH. Depuis les années 1970, il y eu une croissance significative de recherches, à la fois quantitatives et qualitatives, sur les conditions de travail et leur impact sur le bien-être ou la détresse au travail.

Cependant, le travail implique un investissement d'énergie en vue d'obtenir un résultat bénéfique. Comme on peut le constater dans l'expérience professionnelle des salariés, le sentiment de satisfaction issu d'un travail accompli avec un succès a souvent le pouvoir de faire oublier les efforts consentis. De plus, le soutien et la camaraderie des collègues, ainsi que le sentiment d'appartenance à une équipe, sont des atouts précieux pour surmonter les épreuves rencontrées.

De nos jours, les entreprises comprennent de plus en plus que le bien-être de leurs employés ne se limite pas à des considérations philanthropiques, mais qu'il est également un moteur essentiel de la productivité, de la rétention du personnel et de réputation de l'entreprise. Cette évolution a donné lieu à une abondance de recherches, de politiques et de pratiques visant à comprendre et à promouvoir le bien-être au travail. Dans ce chapitre, nous explorerons les différentes définitions et dimensions du bien-être au travail, son évolution, ainsi que les points essentiels qui vont servir à comprendre la façon dont les entreprises cultivent des environnements professionnels épanouissants.

Section 1 : Généralités sur le bien-être au travail :

Le bien-être au travail est devenu un sujet central dans le monde professionnel moderne, reflétant une prise de conscience de son impact sur la productivité, la satisfaction des employés et la performance globale des organisations. Il englobe divers aspects, tels que la santé physique et mentale, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la satisfaction au travail et le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Investir dans le bien-être des employés est non seulement éthique, mais aussi stratégique, car cela favorise un environnement de travail sain, épanouissant et propice à l'épanouissement personnel et professionnel.

1 Définitions du bien-être en général :

Plusieurs tentatives de définitions du bien-être sont présentes dans la littérature :

Pour Diener (1994, p. 103 et p.108), « La mesure des réaction négatives telles que la dépression ou l'anxiété donne une image incomplète du bien-être des personnes et il est impératif de mesurer également la satisfaction dans la vie ainsi que les émotions positives » ; « Le bien-être subjectif renvoie à l'expérience globale des réactions positives envers sa propre vie et inclut toutes les composantes d'ordre inférieur telles que la satisfaction de la vie et le niveau hédonique. La satisfaction dans la vie renvoie à un jugement conscient et global de sa propre vie. Le niveau hédonique fait référence à l'équilibre entre le caractère agréable et désagréable de sa propre vie émotionnelle » ; « Le bien-être se caractériserait par trois éléments essentiels : il est tout d'abord subjectif, c'est in vécu personnel, il n'est pas l'absence de facteurs négatifs, il inclut des composantes positives (émotions agréables). Il se traduit par évaluation globale de la vie de la personne dans son ensemble ». (Bernard, 2019)

Pour Kahn et Juster (2002, p.630), « Les enquêtes portant sur le bien-être se base sur l'une ou l'autre des trois définitions suivantes : (1) la satisfaction à l'égard de la vie, (2) la santé et la capacité/invalidité et (3) des indices composites de fonctionnement positif. » (Bernard, 2019)

Pour Mondo (2016), le bien-être est un équilibre instable entre la satisfaction des besoins matériels et la satisfaction des besoins spirituels de l'individu. Il est évalué dans l'exercice d'une activité volontaire intellectuelle ou physique ayant vocation à produire une réalité socio-économique. (Bernard, 2019)

2 Définitions du bien-être au travail :

Selon l'OMS (Organisation Mondiale de la santé), le bien-être sur le lieu de travail est défini comme « un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part ». (Organisation mondiale de la santé, s.d.)

Selon l'ILO (Organisation Internationale du Travail des Nations Unies), « le bien-être au travail se rattache à tous les aspects de la vie au travail de la qualité et la sécurité de l'environnement de travail, le climat au travail, et l'organisation du travail ». (L'organisation Internationale du Travail, s.d.)

Selon l'APA (American Psychological Association), « le bien-être au travail est le résultat de six facteurs : l'équilibre de vie privée - vie professionnelle, l'implication des salariés, la santé et la sécurité, la reconnaissance des employés et le développement des employés, reliés tous ensemble par la communication ». (American Psychological association, s.d.)

Selon Ménard et Brunet, la définition authentique du bien-être se centre l'individu et le travail (la nature du travail, les tâches que le travail implique ou les relations que le travail entraîne). Le travail est source de bien-être lorsqu'il permet au travailleur d'agir en cohérence avec « ses valeurs, son éthique et plus largement sa nature profonde ». (Bernard, 2019, pp. 47-48)

Selon Richard, le bien-être au travail est « un construit à deux dimensions : une dimension, émotionnelle ou affective liée au plaisir et l'ensemble des affects positifs et une dimension cognitive liée à la prise de conscience du sens que prend le travail pour la personne » (Bernard, 2019, pp. 47-48)

Selon Biétry et Creusier, l'obtention du bien-être au travail passe par l'hédonisme. Cette approche définit la notion de bien-être subjectif, où l'individu confronté à des affects positifs et négatifs dans le cadre de son travail, se trouve en situation de bien-être s'il arrive à maximiser les premiers et à minimiser les seconds. La définition eudémonique du bien-être au travail passe par le principe d'accomplissement. C'est le fait d'apporter quelque chose qui vient de soi à son environnement, de donner du sens à son travail, et de tirer une satisfaction de cet engagement. (Bernard, 2019, pp. 47-48)

Selon Buffet et al, le bien-être apparaît à l'intersection de deux champs : la sécurité et la santé au travail et l'innovation pour l'environnement de travail, qui se décline en cinq

éléments : L'organisation du travail (autonomie dans le travail) ; GRH (employabilité) ; relation salariale (implication) ; ergonomie (confort) ; temps professionnels (équilibre vie privée – vie professionnelle). (Bernard, 2019, pp. 47-48)

Selon Abord de Chatillon et Richard, le bien-être se présente à travers quatre dimensions : le sens donné au travail (que l'activité soit utile, qu'on sache à quoi elle sert,), le lien social (avec les collègues essentiellement), l'activité (la maîtriser, la conduire à bien) et le confort (environnement de travail et qualité de vie au travail) (Bernard, 2019, pp. 47-48)

Tableau 4 : Tableau sur les définitions du bien-être au travail

Auteurs	Définitions du bien-être au travail
Selon Bradburn (1969)	Si ses affects positifs l'emportent sur ses affects négatifs, la personne peut être considérée comme étant dans une situation de bien-être au travail.
Maslach et Leiter (1997)	Christine Maslach et Michael Leiter ont développé la théorie de l'épuisement professionnel (burnout) et ont défini le bien-être au travail comme l'absence de ce dernier. Leur travail est souvent cité dans leur livre "The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It"
Richard M. Ryan et Edward L. Deci (2000)	Dans le cadre de la théorie de l'autodétermination, Ryan et Deci définissent le bien-être au travail comme étant lié au sentiment de compétence, d'autonomie et de relation social. "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being"
Arnold B. Bakker et Evangelia Demerouti (2007)	Ces chercheurs ont développé le concept de "job crafting" (artisanat d'emploi) ou les employés modifient activement leur environnement de travail pour augmenter leur bien-être au travail. Leur travail est présenté dans divers articles de recherche notamment « The job demands-resources model : State of the art".

Tony Schwartz et
Christine Porath
(2003)

Dans leur livre "The Power of Full Engagement : Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal", ils définissent le bien-être au travail comme étant une question de gestion d'énergie plutôt que de gestion du temps, en mettant l'accent sur la connexion entre le bien-être et la performance.

Source : élaborer par nous-même

Ces chercheurs offrent différentes perspectives sur ce que signifie le bien-être au travail mettant en lumière des aspects tels que l'épuisement professionnel, l'autonomie, la satisfaction au travail et la gestion de l'énergie.

La lecture des définitions précédentes nous permet de constater que le bien-être au travail est une notion complexe qui englobe divers aspects de la vie professionnelle. Il s'agit d'un état subjectif dans lequel les individus se sentent heureux, satisfaits et épanouis dans leur environnement professionnel. Ce concept comprend plusieurs dimensions, telles que la dimension psychologique, physique, sociale et organisationnelle. La dimension psychologique implique des sentiments de satisfaction, d'accomplissement et de sens de travail, ainsi que la gestion du stress et des émotions. La dimension physique concerne la santé et la sécurité au travail. La dimension sociale englobe la qualité des relations interpersonnelles et le soutien social au sein de l'organisation. Enfin, la dimension organisationnelle concerne les politiques, pratiques et cultures organisationnelles qui favorisent un environnement de travail sain et productif.

Le bien-être au travail est influencé par des facteurs individuels, organisationnels et contextuels, et nécessite des approches et interventions variées, telles que la prévention des risques professionnels, et la création de cultures organisationnelles positive. En intégrant ces divers éléments, les organisations peuvent créer des environnements de travail propices à la santé, au bonheur et à la productivité des employés.

3 Les modèles de bien-être au travail :

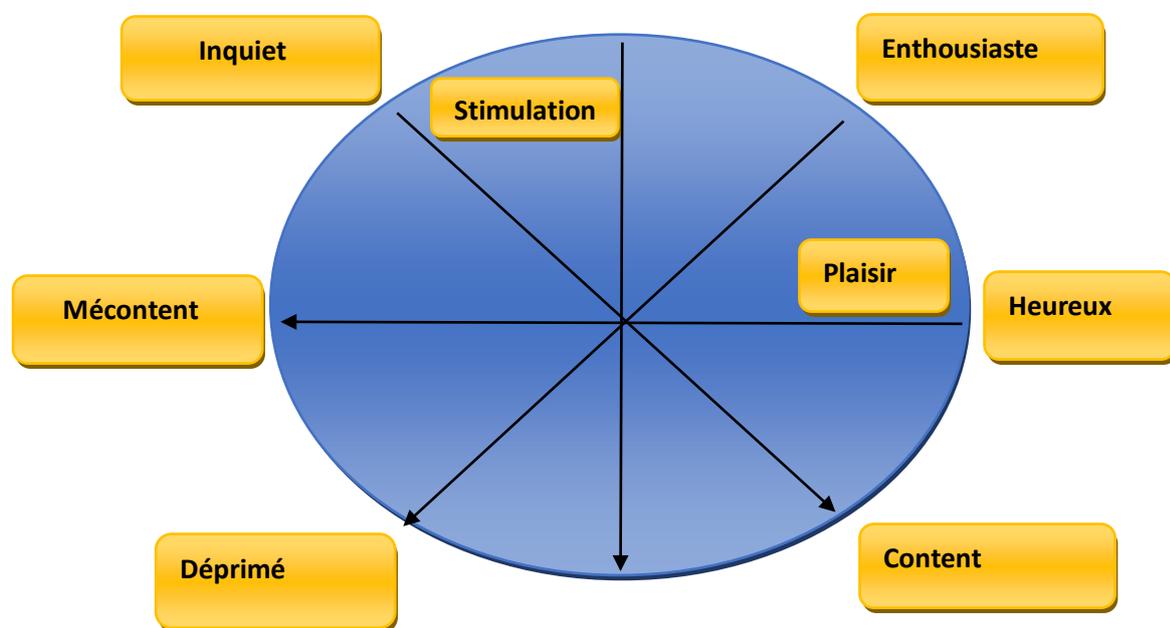
Les modèles du bien-être au travail sont des outils essentiels pour comprendre, évaluer et promouvoir le bien-être des employés. En fournissant un cadre conceptuel, ils orientent les entreprises dans le développement de politiques et de pratiques organisationnelles visant à créer des environnements de travail sains et épanouissants. En investissant dans le bien-être au travail, les organisations peuvent améliorer la satisfaction des employés, la productivité et

la performance globale, ce qui en fait un aspect crucial de la gestion des ressources humaines et de la réussite organisationnelle.

3.1 Le modèle de bien-être au travail de Warr (1990) :

Warr (1990) propose un modèle de bien-être organisé autour de trois axes : heureux-mécontent, content-inquiet, enthousiaste-déprimé. Ce modèle de forme elliptique, composé de 18 items, est conçu pour s'appliquer aussi bien au bien-être en général qu'au bien-être au travail. (Creusier, 2013)

Figure 2 : Les trois principaux axes de la mesure de bien-être.

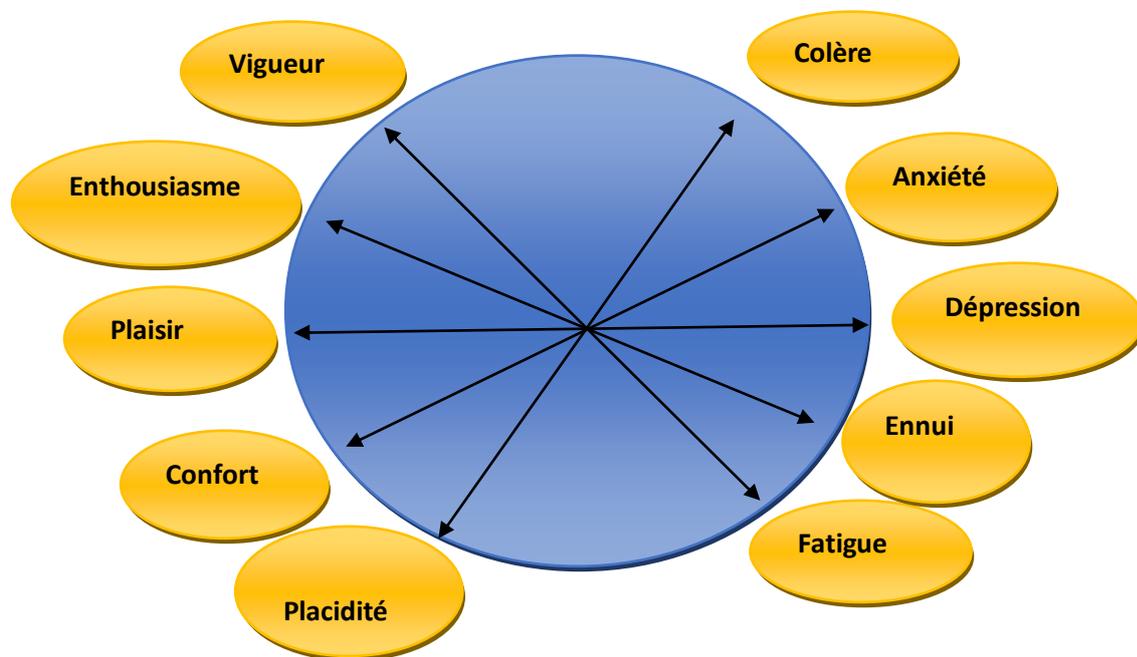


Source: Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.

3.2 Le modèle de Daniels :

Ce modèle complète les travaux Warr (1990). Il intègre donc lui aussi des composantes positives et négatives et se rapprochent une nouvelle fois, du concept de santé psychologique au travail plutôt que de celui de bien-être au travail, et ajoute trois nouveaux axes pour obtenir finalement les cinq couples suivants : anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur, colère-placidité. L'outil de mesure du bien-être qui en découle est identique à celui de Warr hormis le nombre d'adjectifs qui passe de 18 à 30. (Creusier, 2013, p. 92)

Figure 3 : Modèle à cinq facteurs du bien-être



Source: Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.

3.3 Le modèle de Danna et Griffin (1999) :

Décrivent quant à eux le bien-être comme un construit à la fois des symptômes médicaux physiques et psychologiques, des expériences de vie générales et des expériences reliées au travail. (Bernard, 2019, p. 57)

Le bien-être au travail est dans cette perspective composé principalement de la santé et de la satisfaction. Leurs travaux s'inscrivent donc dans le prolongement de ceux de Daniels même s'il semble acquis que la satisfaction et le bien-être constituent deux concepts distincts qui ne devraient pas être imbriqués l'un dans l'autre. (Creusier, 2013, p. 93)

Figure 4 : Modèle du bien-être et de santé au travail

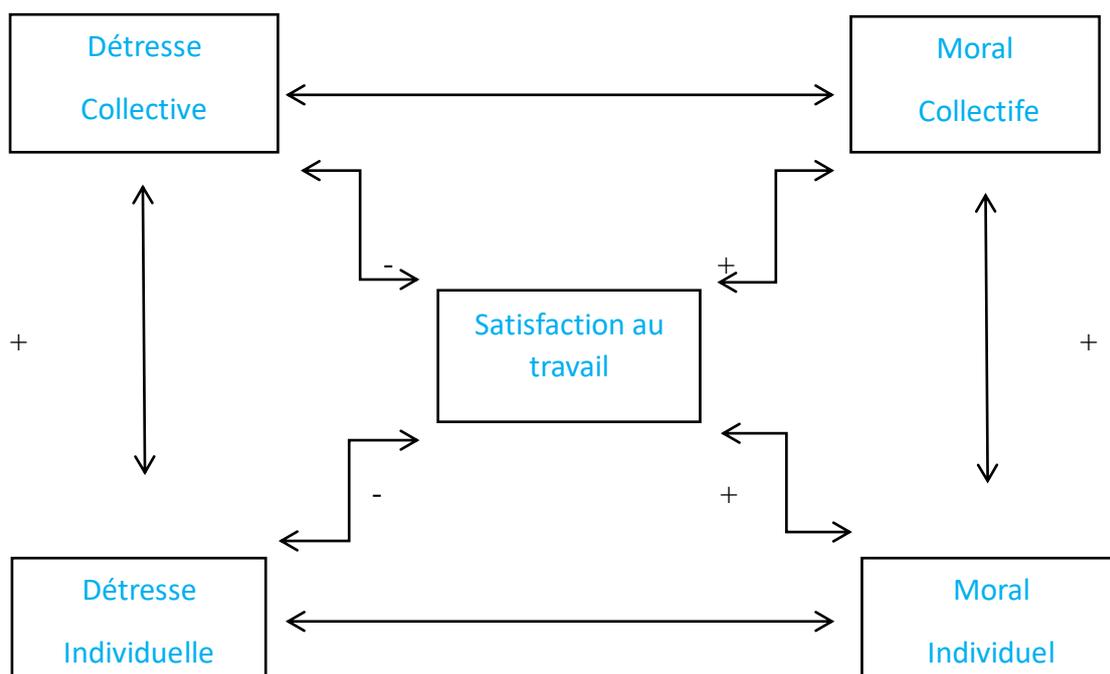


Source : Danna, K, & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the litterature. *Journal of Management*, (357-384).

3.4 Le modèle de Cotton et Hart (2003) :

Les auteurs considèrent que le bien-être au travail est constitué de satisfaction au travail, de moral (individuel et collectif) et de détresse (individuelle et collective). Leurs travaux s'appuient, tout comme Danna et Griffin, sur la santé psychologique au travail et le bien-être et le mal-être sont deux notions liées indissociables. (Bernard, 2019, p. 58)

Figure 5 : Modèle de bien-être au travail de Cotton et Hart



(“+” indique une relation positive et “-” indique une relation négative)

Source : Modèle de bien au travail de Cotton et Hart (2003).

Section 2 : les leviers et les dimensions de bien-être au travail

L'amélioration du bien-être au travail repose sur divers leviers qui visent à créer un environnement professionnel favorable à l'épanouissement des employés.

1 Les leviers du bien-être au travail :

Les leviers du bien-être en entreprise sont essentiels car ils favorisent un environnement propice à la satisfaction, à la motivation et à la productivité des employés. Parmi, nous citons :

- 1 **Le sens et l'intérêt :** En tant que levier du bien-être au travail, se réfèrent à la satisfaction et à l'épanouissement que les employés ressentent lorsqu'ils trouvent un véritable sens dans leur travail, ce qui les motive à s'investir pleinement et à contribuer de manière significative à l'entreprise. (Bozec, 2020)
- 2 **Le climat et les relations :** Un climat positif et des relations interpersonnelles saines favorisent un environnement où les employés se sentent valorisés, soutenus et en mesure de collaborer efficacement avec leurs collègues. (Bozec, 2020)

- 3 **La reconnaissance et feedback** : Reconnaître les employés pour leurs réalisations, tant individuellement que collectivement, renforce les comportements positifs et les motive à donner le meilleur d'eux-mêmes. (Bozec, 2020)
- 4 **L'équilibre vie pro/perso** : Encourager un équilibre sain entre le travail et la vie personnelle grâce à des arrangements de travail flexibles, des options de travail à distance et un temps libre adéquat peut améliorer le bien-être des employés. (Bozec, 2020)
- 5 **Le management et leadership** : Un leadership et une gestion efficaces sont essentiels pour créer une culture d'entreprise qui encourage la confiance, la transparence et l'autonomie, tout en fournissant une direction claire et un soutien adéquat aux employés. (Bozec, 2020)
- 6 **La rémunération et conditions de travail** : Une rémunération équitable et des conditions de travail satisfaisantes sont essentielles pour connaître la valeur du travail des employés et répondre à leurs besoins financiers, ce qui contribue à leur bien-être général. (Bozec, 2020)
- 7 **Les talents et apprentissage** : Offrir des opportunités de développement professionnel, de formation et de croissance personnelle permet aux employés de développer leurs compétences et de progresser dans leur carrière et de se sentir valorisés, ce qui renforce leur satisfaction au travail. (Bozec, 2020)
- 8 **L'autonomie et influence** : Accorder aux employés un certain degré d'autonomie dans la prise de décision et la gestion de leurs tâches favorise un sentiment de contrôle et de responsabilité, ce qui peut améliorer leur motivation, leur engagement et leur satisfaction au travail. (Bozec, 2020)

Chaque levier contribue significativement à l'amélioration du bien-être au travail. Bien que rares soient les situations où tous ces éléments sont parfaitement en place, atteindre au moins la moitié de ces conditions nous rapproche considérablement d'un environnement de travail propice au bien-être.

Figure 6 : les 8 leviers du bien-être au travail.

Les 8 leviers du bien-être au travail



2 Les dimensions du bien-être au travail :

D’après les travaux de Veenhoven (1998) qui étudie le bonheur et le bien-être depuis plus de 20 ans, nous distinguons quatre formes de bien-être au travail que nous présentons dans le tableau suivant. (Richard, 2012)

Tableau 5 : Les quatre formes de bien-être au travail.

	Qualités extrinsèques	Qualités intrinsèques
Chances	Vivre dans un bon Environnement de travail	Être capable de faire face à la vie professionnelle
Résultats	Être une contribution de valeur à son environnement (Being of worth in the world)	Profiter de la vie au travail (Enjoying working life)

Source : Les quatre formes de bien-être au travail (d’après Veenhoven, 1998)

I. Vivre dans un bon environnement de travail :

Les représentants du personnel insistent en général sur cette forme de bien-être au travail. Ils soulignent la nécessité de mettre en place une politique de gestion des ressources humaines qui contribue à créer les meilleures conditions de travail possibles pour les salariés-par exemple en termes de sécurité, de confort du poste de travail, de préservation d'un environnement de travail sain etc... Ce bon environnement de travail est dès lors déterminé par des circonstances indépendantes de l'état psychologique de la personne. Les ergonomes cherchent à mesurer les aspects de l'environnement de travail et à mesurer à quel point ceux-ci sont corrélés à des réponses individuelles en termes de bien-être au travail. (Richard, 2012)

II. Être une contribution de valeur à son environnement :

Cela dépend d'un système de référence qui constitue la « valeur », impliquant une reconnaissance de certaines normes externes par lesquelles celle-ci est mesurée. Ces normes reflètent les valeurs propres de l'individu et les normes sociales en vigueur sur ce qui constitue la « valeur ». Ce concept est plus difficilement compatible avec une approche économique classique dans cette acception. Mais on peut aussi rendre pragmatique cette mesure dans le cas du travail. Ainsi dans les entreprises, la contribution à la valeur-ajoutée peut-être facile à mesurer pour certains métiers (par ex. un commercial) et plus complexe pour d'autres (par ex. un responsable communication). L. Combalbert (2011) développe l'idée d'équipes à haute valeur ajoutée » capables de faire face à de forts enjeux pour s'adapter à un environnement complexe. (Richard, 2012, p. 89)

III. Être capable de faire face à la vie professionnelle :

Les psychologues décriraient ce concept comme la santé psychologique. Il peut être influencé par la santé physique. Ce concept s'inscrit également difficilement dans l'approche économique classique que tend à postuler que les acteurs sont rationnels et cherchent à optimiser leurs décisions, compte tenu de l'information dont ils disposent. Il rejoint le concept de coping qui fait référence à l'ensemble des processus qu'un individu interpose entre lui et un évènement éprouvant, afin d'en maîtriser ou diminuer l'impact sur son bien-être physique et psychique. Lazarus et Folkman (1984) définissent le coping comme l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux toujours changeants que déploie l'individu pour répondre à des demandes internes et/ou externes spécifiques, évaluées comme très fortes et dépassant ses ressources adaptatives (Lazarus et al., 1984). (Richard, 2012, p. 89)

IV. Profiter de la vie :

Dans ce concept, le plaisir (enjoyment) est pris comme synonyme de bien-être (well-being) ou bonheur (happiness). Il s'agit essentiellement d'une conception utilitariste et sans doute il se rapproche de ce que les économistes appellent le bien-être économique (welfare) – le résultat de la consommation de biens et services - et de ce que les gestionnaires appellent satisfaction au travail – le résultat du salaire et des conditions de travail, comparé à la charge de travail et tempéré par le soutien social -. De nombreux chercheurs postulent que beaucoup d'individus fondent leur appréciation du bien-être sur cette définition. (Richard, 2012, pp. 89-90)

3 Le bien-être psychologique :

Bradburn (1969) est reconnu pour avoir été le premier à définir avec beaucoup de précisions le bien-être psychologique. Il a soulevé le manque de mesure du sens positif du concept. Ainsi, pour Bradburn, les sentiments intérieurs tels que le sentiment de compétence, l'estime de soi, les relations affectives, l'optimisme et le bonheur sont des dimensions clés, le bien-être psychologique étant la prépondérance des affects positifs sur les affects négatifs. (Voyer, 2001)

Berrera (1988), Pearlin (1985) et House et Khan (1985) ont apporté à l'attention des chercheurs l'importance du soutien social. Ces derniers estiment que l'influence du réseau est fondamentale sur le bien-être psychologique. (Voyer, 2001)

Six composantes contribuent au bien-être psychologique selon le modèle de la psychologue américaine Carol Ryff (Ryff, 2014); Parmi, nous citons :

1-L'autonomie : Etre indépendant(e) et autodéterminé(e) ; avoir la capacité de résister aux pressions sociales ; de penser et d'agir de certaines façons ; réguler son comportement de l'intérieur ; s'évaluer selon des normes personnelles.

2-La maîtrise de l'environnement : Avoir un sentiment de maîtrise et de compétence pour gérer l'environnement ; contrôler une diversité complexe d'activité externes ; utiliser efficacement les opportunités ; être capable de créer des contextes qui conviennent à ses besoins et ses valeurs personnels.

3-La croissance personnelle : Avoir un sentiment de développement continu ; être ouvert(e) à de nouvelles expériences ; avoir le sentiment de réaliser son potentiel ;

percevoir que les améliorations de soi-même et de ses comportements avec le temps reflètent une meilleure connaissance de soi-même et une meilleure efficacité.

4-Les relations positives avec les autres : Avoir des relations chaleureuses et satisfaisantes ; se soucier du bien-être d'autres personnes ; être capable d'empathie, d'affection et d'intimité ; prendre et donner.

5-Les buts dans la vie : Avoir des buts dans la vie et le sentiment d'une direction ; avoir le sentiment que la vie à un sens ; avoir des objectifs et des raisons de vivre.

6-L'acceptation de soi : Avoir un regard positif envers soi-même et sa vie passée ; reconnaître et accepter de multiples aspects de soi, incluant de bonnes et mauvaises qualités.

4 Le bien-être subjectif :

Anderws et Withey (1976) soutiennent que le bien-être subjectif est composé de deux niveaux. Le premier niveau serait une évaluation générale de la vie et le deuxième niveau toucherait des domaines spécifiques tels que le travail. Selon Horley (1984), le bien-être subjectif est l'auto-perception de ses sentiments positifs. Pour sa part, Fuhrer (1994) soutient que le bien-être subjectif est un jugement sur la vie en général de l'individu et ne représente pas l'humeur ou les sentiments de ce dernier. Il ajoute que le bien-être subjectif est composé des mesures du bonheur, du moral, et de la satisfaction dans la vie. Selon Burleigh et Farber (1998), le bien-être subjectif est synonyme de la qualité de vie qui se réfère au jugement global d'une personne face à sa vie, se distribuant sur un continuum positif-négatif. (Voyer, 2001)

Si on se réfère aux travaux de Diener (1984, 1994, 1996), qui a largement contribué à préciser ce concept, le bien-être subjectif (« subjective well-being ») implique la présence simultanée de trois éléments (Richard, 2012, p. 90) ; parmi, les quels nous citons :

1. **L'intégration d'une dimension subjective**, le sujet étant partie prenante de l'évaluation de son état de bien-être ;
2. **L'inclusion de manière non exclusive des éléments à valence positive dans l'évaluation :** Le bien-être subjectif n'est pas simplement l'absence de facteurs négatifs fournis par les nombreuses échelles de mesure de la santé mentale, il inclut

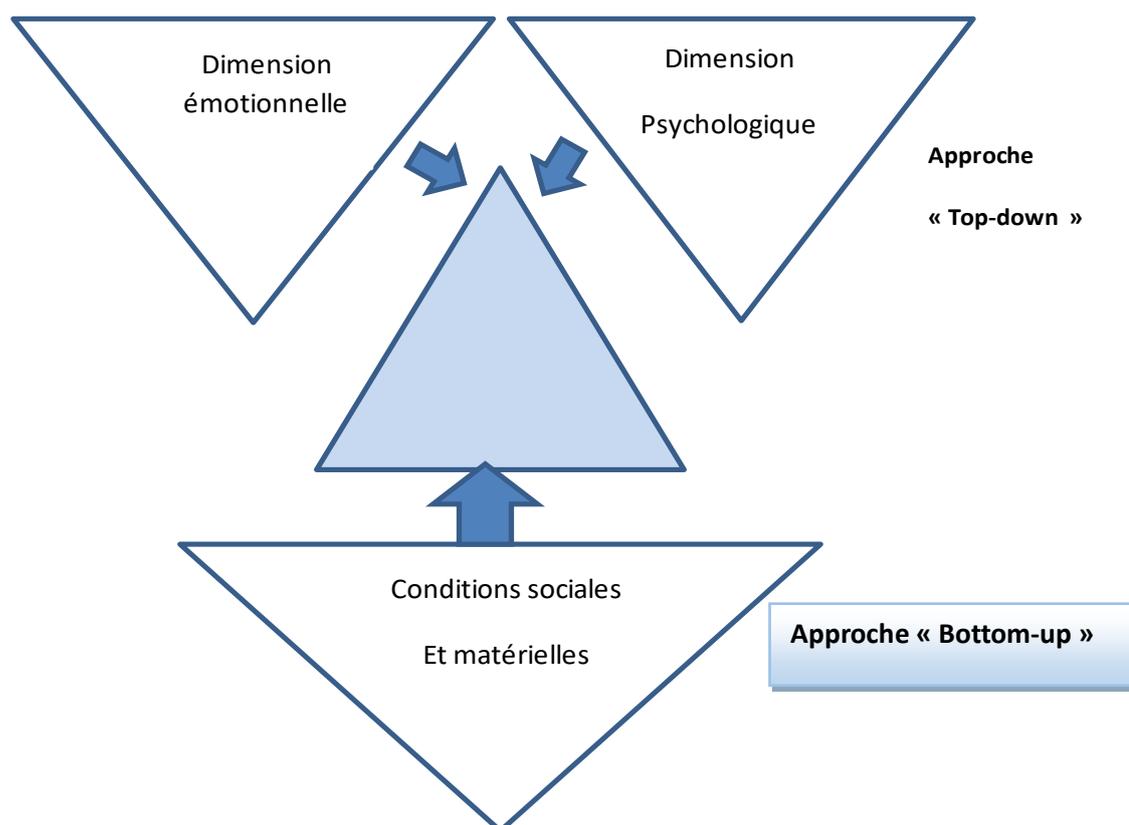
également des composantes positives (émotions agréables, perception positive de stimuli etc.)

3. **L'appréciation est holistique, globalisante**, ce qui implique souvent de chercher à aboutir à une évaluation globale des différents aspects entrant en ligne de compte dans la vie en entreprise de l'individu.

Les deux courants de la littérature sur bien-être (Headey et al., 1991 ; Fiest et al., 1995) :

Les études longitudinales sur le bien-être subjectif, évalué à travers la perspective du Top-down et Bottom-up.

Figure 7 : Le bien-être au travail traversé par deux approches : Top-down et Bottom-up



Source : Les deux approches de bien-être au travail ‘‘Corrélation positive avec l’extraversion et négative avec le névrosisme (Grosjean, 2005).

Dans leur article de 1993, Brief, Butcher et Link, font une tentative d'intégration de ces deux approches dans un cadre de référence intégratif, à travers une enquête longitudinale sur 397 personnes. Cependant, cette enquête ne se limite pas au domaine du travail mais embrasse le bien-être en général. Elle aboutit sur le plan empirique à confirmer le sens commun : à savoir que le bien-être est la résultante des circonstances de la vie –comme le soutiennent les tenants de l'approche Bottom-up – d'une part, et de la personnalité et de la santé objective des individus – comme le défendent les tenants de l'approche Top-down – d'autre part. En outre ils démontrent que l'interprétation du sujet (« interpretation of health ») joue un rôle médiateur. (Richard, 2012, p. 92)

5 Le management du bien-être au travail :

Dans les années 1980, les travaux des chercheurs ont davantage porté sur la Qualité de Vie au Travail en intégrant les organisations, les horaires de travail, avant de se focaliser dans les années 1990 sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Dans les années 2000, avec la médiatisation du phénomène de harcèlement moral qui a réellement débuté avec la publication du livre de Hirigoyen (1998) et son concept de pervers-narcissique, la notion de risques psychosociaux a occupé le devant de la scène. Ce n'est que plus récemment que la notion de bien-être au travail s'est imposée. L'un des précurseurs étant Thévenet (2000), mais à l'époque le plaisir de travailler était moins populaire que la dénonciation de la souffrance au travail (le fameux tripalium à la vie dure depuis son installation par les romains envers les esclaves rebelles). Pour Thévenet (2017), « Le bien-être au travail est évidemment un phénomène collectif puisqu'il concerne toutes les institutions.

En quelques années, il est devenu un élément de responsabilité sociale, un souci politique, un objectif, une norme » mais il nous alerte également « Tout comme on est forcément contre la pénibilité, on ne peut que militer en faveur du bien-être mais il ne suffit pas que des principes aillent de soi à peu de frais pour fonder concrètement une politique managériale. On ne peut donc éluder la question de savoir pourquoi faire du bien-être un sujet d'entreprise et donc une préoccupation managériale ». Bien entendu les travaux comme ceux de Clot (2010) et son célèbre ouvrage sur la perte de sens du travail et le phénomène de désengagement que les managers de terrain avaient déjà largement constaté. Le travail réel est progressivement devenu invisible comme le dénonce Gomez (2012) « La gestion du travail a été opérée à partir d'écrans, de tableaux, de normes, d'indicateurs de traçabilité et de suivis, de reportings, de systèmes informatisés de gestion de flux, de systèmes de contrôle de gestion, etc...

Les organisations sont devenues des appareils à extraire de l'information à *assurer, en flux continu et de bas en haut, la concordance entre le résultat observé à tous les niveaux et le résultat prescrit au sommet* ». Ce phénomène ne concerne pas que les organisations publiques mais touche également les entreprises privées soumises à une organisation bureaucratique et dont les résultats sont reliés à des objectifs financiers. Gomez (2012) nous alerte donc sur la nécessité de prendre en compte le travail dans sa globalité, c'est-à-dire par-delà la dimension objective survalorisée de bien intégrer les dimensions subjectives et collectives du travail. Cette prise en compte du travail dans sa globalité ne relève pas « d'un supplément d'âme ou une poussée d'humanisme, mais la compréhension fine des questions économiques qui se posent aux organisations : retrouver, avec le sens du travail réel, des capacités nouvelles de création de valeur. » Gomez (2017). (Olivier, 2017)

Toutefois, comme le montrent nos différents travaux, le dirigeant public manque de temps et d'expertise sur cette question complexe (nos entreprises publiques sont sur-managées et présentent souvent un déficit en matière de leadership, Bachelard, Normand (2014). Cet investissement sera d'autant plus faible que l'importance de l'enjeu est faible à ses yeux (pour le dirigeant public, les gains et les coûts d'une politique de diversité sont difficiles à évaluer). Pour autant, nous ne voulons pas dire que les managers publics se désintéressent de cette question, bien au contraire. Nous avons souvent rencontré des dirigeants très sensibilisés au problème des conditions de travail et du risque de santé au travail, car pour eux, chaque agent est un homme clé dans le processus de production de service. Par contre, si le coût de la non prévention Santé Sécurité au Travail est relativement simple à appréhender à court terme, le gain en matière de compétence collective, de bien-être, n'est pas très mobilisateur car le plus souvent, il n'est pas formalisé, il n'est qu'intuitif. (Olivier, 2017)

6 L'importance du bien-être au travail :

Il existe plusieurs raisons pour lesquelles le bien-être au travail est essentiel dans la vie d'une entreprise :

1-Améliorer la productivité de l'entreprise :

Renforcer la reconnaissance et le bien-être au travail a un impact positif sur les employés de l'entreprise, quel que soit leur poste, mais aussi sur l'engagement, la cohésion d'équipe et la performance globale. Améliorer les conditions de travail des salariés n'est pas seulement utile pour entretenir de bons rapports entre eux mais également pour renforcer la concentration, la productivité et la créativité.

Pour réduire le stress et améliorer l'organisation du travail, il est nécessaire de :

- Créer des espaces de discussion.
- Développer le travail et ainsi la qualité de vie au travail.
- Fournir des salles de sieste dans les locaux.
- Mettre à disposition des bureaux ergonomique (plantes, espaces, avoir son propre poste en fonction des besoins).
- Proposer des activités : sport, yoga ou salle de jeux afin de renforcer la cohésion.
- Installer un lieu agréable afin de réaliser des pauses et être plus efficace.

En effet, se faire accompagner dans la gestion de travail des salariés et pouvoir concilier vie privée et vie professionnelle contribue au développement de projets professionnels et participatifs, à l'épanouissement et à l'amélioration de la productivité et à développer la marque employeur d'une entreprise. Enfin, les activités collectives peuvent ajouter un côté ludique. (Indeed, 2023)

1. Créer une culture d'entreprise forte :

La promotion d'une qualité de vie au travail impacte positivement la marque employeur d'une entreprise. Si elle améliore les conditions de travail de ses salariés, cela contribue à les motiver et les fidéliser. Promouvoir le bien-être renforce le bonheur au travail et l'épanouissement, augmente l'engagement des employés et crée des valeurs communes au sein d'une entreprise. Les plans d'action concernant l'amélioration de la qualité de vie au travail sont un investissement à long terme : une culture d'entreprise forte garantit la pérennité et le bon fonctionnement de la structure. (Indeed, 2023)

2. La réduction de l'absentéisme et des accidents de travail :

Les accidents de travail et l'absentéisme sont principalement causés par une surcharge de travail, un excès de stress, du harcèlement ou des problèmes hiérarchiques. Le mal-être et la souffrance au bureau ont un impact négatif parfois sous-estimé sur les salariés mais également sur les activités de l'entreprise. Les accidents de travail et l'absentéisme coûtent beaucoup à l'entreprise et nuisent aux performances.

Pour prévenir les accidents et réduire l'absentéisme l'entreprise doit :

3. **Créer un environnement agréable** : (Espace détente ou bureaux spacieux, par exemple) et attrayant (conférences, petits déjeuners, formation).
4. **Une bonne qualité de vie au travail** : Génère un esprit familial ainsi qu'une proximité entre les acteurs de l'entreprise, notamment au niveau de l'implication et de l'esprit d'entraide.
5. **Des formations de sensibilisation pour la prévention des risques psychosociaux et professionnels** : Peuvent être mises en place par l'entreprise pour accompagner et assurer la santé et sécurité de ses salariés.
6. **Maintenir un dialogue social entre les salariés avec leurs collaborateurs et entre leurs chefs supérieurs** :

Ainsi que gérer la santé et la sécurité des travailleurs sur le lieu de leur travail, par les représentants du personnel qui ont un rôle crucial à jouer afin de protéger les intérêts des salariés et améliorer leurs conditions du travail. (l'Indeed, 2023).

7. **Baisser le Turnover de l'entreprise** :

Les DRH et les dirigeants savent que vous remplacez entraîne une baisse de la performance et des coûts importants : formation, recrutement, par exemple. Des études montrent qu'une bonne qualité de vie au travail baisse de moitié le taux de rotation du personnel. Le turnover est un excellent baromètre de santé de l'entreprise : un mauvais environnement de travail. (l'Indeed, 2023)

8. **Attirer des nouveaux talents** :

Peu importe le secteur d'activité, la concurrence est dure et les entreprises doivent se différencier et se développer afin de sortir du lot. La politique RH de l'entreprise peut miser sur la qualité de vie au travail afin d'attirer et de recruter des perles rares. L'utilisation des réseaux sociaux peut être une bonne idée pour relayer les actions menées en interne. L'entreprise peut aussi demander de l'aide aux salariés satisfaits pour renforcer la communication. (l'Indeed, 2023)

Section 3 : La mesure du bien-être au travail et la RSE :

La mesure du bien-être au travail est essentielle pour optimiser la performance et le contentement des employés, en utilisant des critères et des instruments d'évaluation pour analyser le climat organisationnel de manière pertinente.

1 Compétences sociales des entreprises :

Longtemps exprimées en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être, les compétences sont des notions qui doivent à présent être envisagées de manière plus complexes (Le Boterf, 2001). Elles peuvent comprendre des connaissances, des capacités, des attitudes, mais le “savoir” agir doit se combiner avec les “pouvoir” et “vouloir” agir. De surcroît, pour agir avec compétence, un individu devra aussi combiner ses savoirs avec ceux des autres, créant la compétence collective (Amherdt *et al.*, 2000). (Marie-Pierre, 2014)

Les compétences sociales, parfois exprimées en « savoir-être », sont utilisées de prime abord davantage auprès des cadres et personnels de direction, et se généralisent à travers trois types de comportement attendus des travailleurs : autonomie, prise de responsabilité, communication (Zarifian, 1999). D'autres auteurs définissent les compétences sociales comme la faculté de disposer et d'utiliser habilement de compétences cognitives, émotionnelles et comportementales de façon à obtenir, dans une situation donnée, des jugements sociaux favorables (Nadisic, 2008). (Marie-Pierre, 2014)

Dutrénit (1997) envisage les compétences sociales comme un ensemble de capacités essentielles dont la motivation, l'anticipation, l'image de soi positive, la responsabilité, la maîtrise de l'environnement et l'utilisation des acquis. Segal (2005) met l'accent sur les compétences relationnelles et émotionnelles, et Dutrénit (1997) suggère que ces compétences comportent de manière implicite, l'idée que l'on peut se construire et se reconstruire soi-même, en permanence. (Marie-Pierre, 2014)

2 Les outils de mesure du bien-être au travail proposé par les cabinets de conseils :

La mesure du bien-être au travail intéresse aussi bien les chercheurs que les Consultants. En effet, s'intéresser au bien-être des salariés est à la fois un impératif moral et un levier de performanc tant au niveau de l'individu que pour l'organisation (Lyubomirsky, King & Diener, 2005 ; Margolis & Walsh, 2001)¹. Selon Lyubomirsky, King et Diener (2005), la performance du salarié est davantage prédite. (Abaidi, 2015)

2.1 Le bien-être par la satisfaction au travail :

2.1.1 Les outils de mesure basés sur la santé au travail

Les outils basés sur la santé au travail s'appuient pour certains sur des indicateurs D'absentéisme, de maladie et de santé, et pour d'autres sur des indicateurs de santé et d'environnement personnel.

a) **L'IBET© : L'Indice du Bien-être au Travail, une mesure pour révéler l'engagement Socio organisationnel (Goodwill Social©) :**

L'IBET© conçu par le cabinet Mozart Consulting. Il s'agit d'un « *indice socioéconomique allant de 0 à 1 pour sa valeur maximum, traduisant la meilleure performance socio-organisationnelle révélatrice de l'Engagement* ». On appréhende, à travers cet indice, la relation de confiance, entre collaborateurs et dirigeants afin de mettre en avant l'engagement réciproque de l'organisation. Cet indice est donc proposé comme un indicateur de dialogue social et de communication. Il donne un indice, statistique et sectoriel, des différentes strates organisationnelles dans le passé, le présent et le futur. (Abaidi, 2015)

b) **Le MQVT © : Management de la Qualité de Vie au Travail**

Le cabinet Mozart Consulting propose, pour compléter l'indice, un autre outil : le MQVT © (Management de la Qualité de Vie au Travail). Celui-ci permet d'apporter des indications complémentaires relatives : (Abaidi, 2015)

- Au contenu du travail ;
- À l'environnement physique de travail ;
- La réalisation et le développement professionnel ;
- La conciliation vie professionnelle / vie privée ;
- Les relations sociales et professionnelles.

c) **Le MMS : La Mesure Management Santé**

Le MMS est un questionnaire composé de 64 questions qui interroge les salariés sur leurs conditions de vie, conditions physiques et sociales de travail ainsi que les pratiques de santé de l'organisation dans laquelle ils travaillent. (Abaidi, 2015)

D'après Malakoff-Médéric, le bien-être au travail aurait un impact positif sur l'entreprise en termes d'engagement au travail, de présence, de perception santé et sécurité de l'entreprise.

2.1.2 Les outils inspirés de l'audit social

Les outils inspirés de l'audit social s'intéressent particulièrement au climat social ainsi qu'aux « stressseurs sociaux-organisationnels » eux-mêmes inspirés des six axes de prévention du mal-être au travail du Rapport Gollac (2010). (Abaidi, 2015)

a) **Le ESL : European Social Label :**

Association à but non lucratif, le *European Social Label Institute*1, propose un label aux entreprises les plus vertueuses en termes de climat social. Ce label est délivré aux entreprises ayant un bon score au questionnaire de l'ESL. Le questionnaire, basé sur les travaux de Landier et Labbé (2005), est composé de 20 items relatifs à la qualité du climat social, (Abaidi, 2015) le tout regroupé en sept dimensions :

- Degré de cohésion du corps social ;
- Relations de travail avec l'encadrement de proximité ;
- Perception du comportement de la Direction ;
- Perception des relations collectives de travail ;
- Perception de l'avenir et de l'environnement de l'entreprise ;
- Conditions de travail.

b) **Le SD : Sociodag :**

Le Sociodag est un outil d'analyse du climat social et des risques psycho-sociaux développé par MCS/ Synergie. Comme pour le précédent questionnaire, le Sociodag s'est inspiré des travaux de Landier et Labbé (2005) sur les 40 irritants sociaux. (Abaidi, 2015)

Cet outil peut s'adapter en fonction du besoin de l'entreprise. En effet, il peut être utilisé : (Abaidi, 2015)

- I. Sous sa forme de référentiel du climat social – comprenant 40 items – où les salariés sont amenés à donner leur perception sur :
 - Le degré de la cohésion du corps social
 - Les relations de travail avec l'encadrement de proximité
 - La mise en œuvre des méthodes de management

- Le comportement de la direction
 - Les relations collectives de travail et de l'avenir
 - L'environnement de l'entreprise
- II. Sous sa forme de référentiel des facteurs socio-organisationnels de stress au travail comprenant 41 items dont la moitié émanent du climat social – où les salariés sont amenés à donner leur perception sur :
- La qualité des conditions de travail
 - Le degré de cohésion du corps social
 - Les relations de travail avec l'encadrement de proximité
 - La mise en œuvre des méthodes de management
 - Le rôle des représentants du personnel
 - Le rôle de la direction et de l'avenir

c) Baromètre Social Opentojob {OTJ}

Cet outil est proposé par le cabinet Opentojob et permet aux entreprises de connaître, en temps réel, son climat social. L'outil de diagnostic examine les 12 dimensions suivantes à travers 98 questions : (Abaidi, 2015)

Tableau 6 : Les 12 dimensions de baromètre social OPENTOJOB (OTJ)

Le recrutement	L'équilibre vie privée / vie professionnelle
L'ambiance de travail	Les relations humaines
La formation	Les conditions de travail
Les relations managériales	Le changement
La carrière	L'innovation
La rémunération	La citoyenneté

Source : (Abaidi, 2015)

3 L'intérêt du bien-être au travail pour la GRH :

Un dossier récent sur le bonheur au travail dans la livraison de Janvier-Février 2012 d'Harvard Business Review rappelle que le fait de passer d'une perspective pathologique centrée sur la souffrance au travail à une perspective salutogénique centrée sur la santé et le bien-être est l'un des enjeux majeurs des entreprises qui veulent allier bien-être et performance durable (Spreitzer, Porath, 2012). Il est crucial de placer la santé, le bien-être et l'épanouissement des salariés au cœur des objectifs de gestion pour maintenir une performance durable, au lieu de se concentrer sur la maladie ou les problèmes psychosociaux. Et les auteurs rappelant que des salariés « heureux » produisent plus et mieux que des salariés « malheureux » sur le long terme. (Richard, 2012)

G. Spreitzer et C. Porath (2012) proposent le concept de « thriving » - que nous traduisons par « florissant » - pour décrire cet état de bien-être qui serait composé de deux dimensions : la vitalité : c'est-à-dire la sensation d'être vivant et l'apprentissage : c'est-à-dire la croissance qui vient du fait d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences. La combinaison de ces deux dimensions enclencherait un cercle vertueux-les personnes qui développent leurs capacités, leur pouvoir d'agir, ont tendance à croire en leur potentiel de croissance. Pour les auteurs, c'est la combinaison de ces deux dimensions de vitalité et d'apprentissage qui conduit les salariés à être bien et à délivrer des résultats. Ils constatent aussi que cette énergie positive est contagieuse. Leurs travaux mettent en évidence quatre mécanismes qui sont en interaction et favorisent ce bien-être. (Richard, 2012, p. 23) :

- 1) **L'organisation d'une prise de décision stratégiquement distribuée (« Providing Decision-Making Discretion »)** : Il s'agit d'inclure dans les discussions les personnes les plus qualifiées et les plus concernées, et qu'elles prennent les décisions.
- 2) **Le partage de l'information** : Faciliter l'accès à l'information aide à instaurer la confiance et fournit aux parties prenantes les connaissances nécessaires pour prendre des décisions éclairées.
- 3) **La lutte contre l'incivilité (« Minimizing Incivility »)** : Il s'agit de cultiver une culture de civilité et de respect des personnes. 4) **L'offre de feed-back sur la performance (« Offering Performance feedback »)** : L'idée est de promouvoir et de structurer la multiplication des signes de reconnaissance liés aux performances que quelqu'un réalise dans son travail. Bien que l'on observe clairement l'avènement

d'une approche de recherche axée sur le bien-être au travail, dépassant ainsi le simple cadre de la souffrance ou du stress, cela est surtout manifeste grâce à l'élan de la psychologie positive. (Seligman, Csikszentmihayi, 2000). (Richard, 2012, p. 23)

4 La citoyenneté organisationnelle :

Adopter un comportement citoyen consiste pour un employé à réaliser volontairement des efforts au-delà des consignes et des prescriptions des tâches qui structurent son travail. Katz (1964) estime que cet effort est une des conditions requises pour qu'une organisation fonctionne correctement. La conceptualisation de Podsakoff et ses collègues repose principalement sur trois formes de citoyenneté : l'entraide, le civisme et l'esprit d'équipe. (Paillé, 2009)

1. **L'entraide :** Désigne chez une personne la volonté d'assister, le plus souvent de manière désintéressée, les membres de son organisation lorsque ceux-ci rencontrent des difficultés ponctuelles dans leur activité professionnelle. L'entraide fait référence à des formes différentes d'assistance selon la nature du problème identifié qui peut être technique ou relationnel. Ce faisant, le comportement d'entraide s'incarne de diverses manières. Il reflète des conduites d'altruisme, de conciliation, de courtoisie et de réconfort (*cheerleading*). (Paillé, 2009)
2. **L'esprit d'équipe :** Est défini par Organ (1990, p. 96) comme « la volonté d'une personne de ne pas se plaindre en tolérant les inconvénients et les abus inévitables générés dans l'exercice d'une activité professionnelle ». Selon Podsakoff et ses collègues (2000), l'esprit d'équipe permet de maintenir chez un employé une attitude positive globale à l'égard de son organisation, notamment dans les situations qui nécessitent abnégation et relégation des intérêts personnels au profit de ceux de son organisation. (Paillé, 2009)
3. **Le civisme :** Détermine le degré soutenu de préoccupation et d'intérêt d'un employé pour les domaines plus généraux de l'organisation. Il se caractérise par des actes qui promeuvent l'image de l'entreprise, consolident sa réputation, favorisent sa notoriété, etc. Le civisme correspond également chez un salarié à un état d'esprit orienté vers la volonté de participer à des degrés divers et de différentes manières à la gouvernance de son entreprise. (Paillé, 2009)

L'impact des comportements de citoyenneté à l'efficacité des organisations est désormais largement admis (Werner, 2000). Pour reprendre les propos de Podsakoff et MacKensie

(1997, p. 135), les conduites de citoyenneté favorisent « la lubrification de la machinerie sociale de l'organisation ». Par ailleurs, elles contribuent au façonnage des contextes psychologique, social et organisationnel (Borman & Motowidlo, 1993, p. 71). Bien que reposant sur des registres variés, l'entraide, le civisme et l'esprit d'équipe améliorent notablement le tissu relationnel de l'organisation. (Paillé, 2009)

Ces différents comportements font parfois l'objet d'une répartition qui retient les efforts réalisés envers les membres ou envers l'organisation comme un mode de classement (par ex. : Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003 ; Kidder, 2002 ; Lee & Allen, 2002 ; LePine, Erez, & Johnson, 2002 ; Williams & Anderson, 1991). Dans cette configuration, le civisme et l'esprit d'équipe sont étudiés comme des formes de citoyenneté orientées vers l'organisation, tandis que les comportements d'entraide sont, pour leur part, orientés vers les personnes. (Paillé, 2009)

5 Les actions de la RSE sur les RPS et le bien-être au travail :

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et le bien-être des employés sont des concepts de plus en plus interconnectés dans le monde professionnel moderne. L'impact de la RSE sur le bien-être des employés peut être observé à travers plusieurs actions :

1. L'instauration de la démarche RSE dans l'entreprise permet d'intégrer la santé au travail comme une composante de la stratégie globale de l'entreprise au plus haut niveau de gouvernance. Les managers sont appelés à formuler un regard stratégique d'anticipation en plaçant l'homme au centre de l'entreprise pour redonner au travail sa valeur d'intégration et d'émancipation. La RSE permettra ainsi d'appréhender la santé et sécurité au travail en assurant la prévention et le traitement des risques psychologiques. (Tourabi, 2016)
2. La démarche RSE voit dans l'adoption d'un management par confiance une clé importante de la prévention des RPS par la promotion d'un dialogue social de qualité autour de la santé et du bien-être au travail, car en participant à l'élaboration du diagnostic des RPS les salariés deviennent susceptibles de participer individuellement à un processus collectif et ainsi exprimer son rapport au travail. (Tourabi, 2016)
3. La RSE se base sur les actions de prévention s'attaquant directement aux sources d'atteinte à la santé psychologique. Pour une démarche RSE c'est promouvoir des

modes d'organisation qui préservent la santé et la sécurité des salariés et traitant la question de pénibilité, de l'usure professionnelle, du maintien de l'emploi des seniors, de la chronicité des maladies, de la conception et l'aménagement des locaux de travail, de l'articulation entre vie professionnelle et vie privée. (Tourabi, 2016)

4. La RSE s'intéresse aussi au rôle de la formation initiale et continue des acteurs de l'entreprise pour les aider à repérer les situations à risque et élaborer des plans d'actions.
5. La RSE consiste pour les entreprises à réaliser le bilan social pour recueillir les données quantitatives descriptives permettant d'avoir une vision précise sur l'intensité du travail, la santé du personnel ou la qualité des relations sociales. Un bilan social au sens de RSE doit évoluer pour en faire un rapport annuel de performance sociale composé d'un panel d'indicateurs sociaux mesurant l'impact social. (Tourabi, 2016)

L'intégration de la RSE dans les pratiques des entreprises répondent non seulement aux attentes sociétales mais elles créent également un environnement de travail plus propice au bien-être de leurs employés. Une approche RSE bien conçue peut entraîner une augmentation de la satisfaction au travail, une meilleure rétention des talents et une amélioration de la performance globale. Ainsi, l'impact de la RSE sur le bien-être des employés est significatif et bénéfique pour toutes les parties prenantes.

Conclusion

En conclusion, l'alignement du bien-être au travail avec la responsabilité sociale des entreprises (RSE) représente une convergence stratégique cruciale pour les organisations modernes. Cette approche intègre efficacement les impératifs économiques avec la reconnaissance du rôle central des employés dans la création de valeur à long terme.

L'investissement dans le bien-être des employés, en tant que composante essentielle de la RSE, est plus qu'une simple initiative philanthropique. C'est une reconnaissance de l'impact direct sur la productivité, l'innovation et la rétention des talents. Les environnements de travail favorables au bien-être encouragent l'engagement, la créativité et la loyauté, renforçant ainsi la viabilité commerciale et la résilience organisationnelle.

En outre, l'intégration du bien-être au travail dans la stratégie de RSE renforce la réputation et la crédibilité de l'entreprise, favorisant la confiance des parties prenantes, des clients aux investisseurs. Cela souligne l'engagement envers des pratiques commerciales éthiques et durables, contribuent ainsi à la construction d'une image de marque solide et différenciée.

En définitive, l'harmonisation du bien-être au travail avec la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dépasse les simples alliances pour devenir un impératif stratégique. Les entreprises qui adoptent cette approche prospèrent non seulement sur le plan financier, mais également en tant qu'agents de changement positif, favorisant des cultures de travail équilibrées et éthiques. Leur engagement envers le bien-être des employés et les pratiques commerciales durables contribue à façonner un paysage professionnel plus responsable et humain.

Chapitre 4 : Les pratiques GRH responsable

Cas SPA MORTERO

Introduction :

Après avoir établi dans les chapitres précédents le cadre théorique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) responsables et le bien-être au travail, nous allons dans ce présent chapitre restituer les résultats de notre enquête menée au sein de l'entreprise SPA MORTERO. Cette enquête se concentre sur la mise en œuvre des pratiques de RSE, à travers les pratiques de GRH responsables et le bien-être au travail. Ce chapitre sera divisé en trois sections distinctes.

La première section sera consacrée à la présentation de l'entreprise SPA MORTERO. Nous y fournirons une vue d'ensemble de son histoire, de sa mission, de ses valeurs et de ses principales activités. Cette entreprise nous a permis d'effectuer un stage d'un mois, durant lequel nous avons pu observer et étudier en profondeur ses démarches en matière de RSE, ses pratiques de GRH responsables et les initiatives qu'elle entreprend pour assurer le bien-être au travail de ses employés.

Dans la deuxième section, nous présenterons la méthodologie de recherche que nous avons utilisée pour notre étude. Cette méthodologie combine des entretiens et des questionnaires pour recueillir des données pertinentes. La troisième section sera dédiée à l'analyse et à l'interprétation des résultats de notre enquête. Nous examinerons les réponses obtenues des différentes catégories socioprofessionnelles au sein de SPA MORTERO, en nous concentrant sur la perception des employés concernant la démarche RSE, les pratiques de GRH responsables et les initiatives de bien-être au travail.

Section 1 : Aperçu Général sur SPA MORTERO

1 Présentation de l'entreprise MORTERO :

Fondée en 2009 par MADAOUI Abdelaziz, MORTERO est entrée en fabrication en 2012 avec une gamme variée de mortiers colles sous licence PAREX un acteur mondial dans le domaine des mortiers industriels, ayant à son actif 35 ans d'expérience, une présence dans 23 pays, 74 sites industriels, et deux centres de R&D internationaux, MORTERO a su faire de cette association un tremplin en Algérie.

MORTERO s'est concentrée sur la recherche et le développement de gammes de mortiers adaptées pour l'Algérie sur la base d'intrants locaux, atteignant ainsi 82% de taux d'intégration nationale, plus de 18 références produits variés. 9 000 000 m² d'enduits et 8 000 000 m² de colles ont été appliqués depuis 2012.

Une croissance solide a permis à MORTERO de se hisser au premier rang des marques commercialisées en Algérie et ainsi intégrer PAREX, leader mondial des mortiers industriels, qui est devenu actionnaire en 2017.

SIKA nouveau propriétaire de PAREX depuis 2019 fait profiter MORTERO de son expertise dans les gammes de produits liquides, Sika dispose de plus de 100 ans d'expérience, d'une présence dans 76 pays, de 120 sites de productions et de distributions, et de 13 500 collaborateurs, cette nouvelle association perpétue le développement du savoir-faire MORTERO.

Aujourd'hui MORTERO compte plus de 70 collaborateurs directs, et est présente sur plus de la moitié des départements du pays avec plus de 500 points de vente.

- ✓ 2020 signes l'année de l'exportation pour MORTERO, à travers la plateforme SIKA les premières opérations débutent en Février vers la Tunisie. Un accompagnement complet de formations est dispensé annuellement par le service technique MORTERO.
- ✓ 2022 signes l'année l'intégration du groupe SIKA, au du rattachement organique, par le rachat de cette dernière des actions restantes.

Un service technique et formation unique en Algérie, développe des ply, formations techniques, assistances chantiers. Une multitude de services fournis pour accompagner et préconiser les clients à une utilisation optimale de produits de l'entreprise ainsi que les modes opératoires en vigueur.

Soucieuse de la qualité des produits, les certifications de MORTERO en Algérie et à l'étranger garantissent l'engagement de toujours satisfaire les attentes des clients.

2 Evolution de MORTERO SPA

Tableau 7 : Principale étapes d'évolution de MORTERO SPA

Années	Effectifs	Capacité de production
2008-2009	20	Essaie de lancement
2010-2011	50	50 tonnes/jour
2013-2014	60	100 tonnes/jour
2015-2016 (PAREX partenariat)	70	150 tonnes/jour
2020 -2022(intégration SIKA Groupe)	86	300 tonnes/jour

Source : élaboré par nous même

3 Secteur d'activité



BUILDING TRUST
CONSTRUIRE LA CONFIANCE



MORTERO SPA est un spécialiste des mortiers industriels (mortiers en poudre prêt à l'emploi), avec en particulier un fort développement dans les solutions spécifique et liquides. l'entreprise élabore, formule, produit et vend des solutions pour la protection et la décoration des façades (sous enduits et enduit monocouche), pour les carrelages et revêtements de sols (mortier colles et joints), et apporte pour le secteur de la construction et du génie civil un support d'accompagnement et conseils.

Gamme de produit : Disposant d'une large gamme de produit, Mortero SPA les réparties en trois principales catégories :

- Mortiers de Façades
- Mortiers Colles et Joints
- Mortier Spéciaux

Mortiers de Façades

Figure 8 : Les 07 références fabriquées pour les Façades



Mortiers Colles et Joints

Figure 9 : Les 08 références fabriquées en Colles et Joints



Mortier Spéciaux

Figure 10 : Les 06 références fabriquées en Mortiers Spéciaux



Localisation et contacts

[USINE]

Mortero spa, Rue de lille, Béjaïa 06000

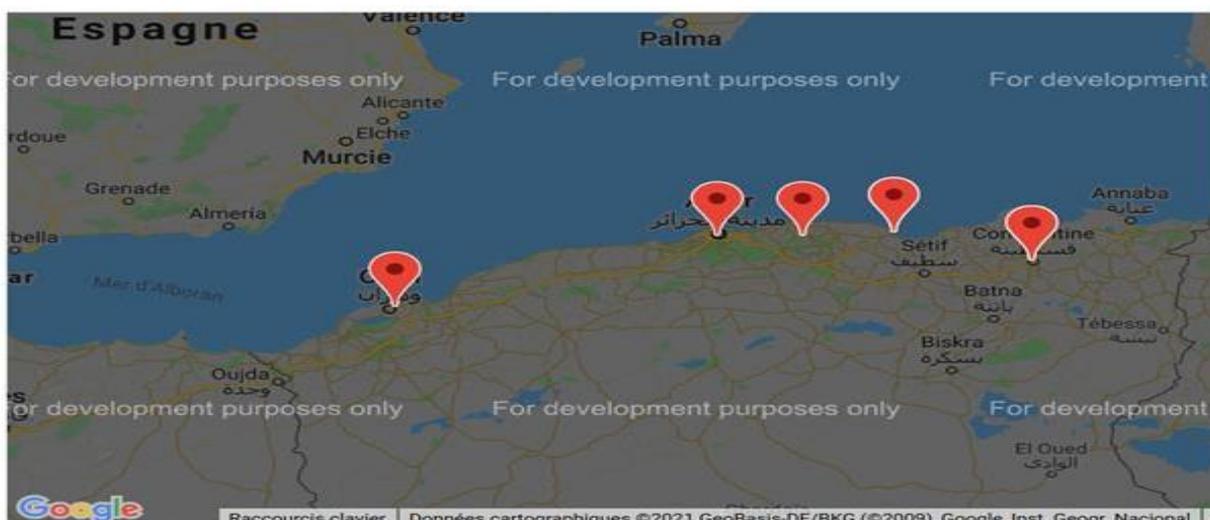
contact@mortero-dz.com

Bejaia 06000

Algerie

Tel 0555 61 39 57

Elle dispose principalement, en plus de la vente directe de 05 région de vente qui sont représentés comme suit :



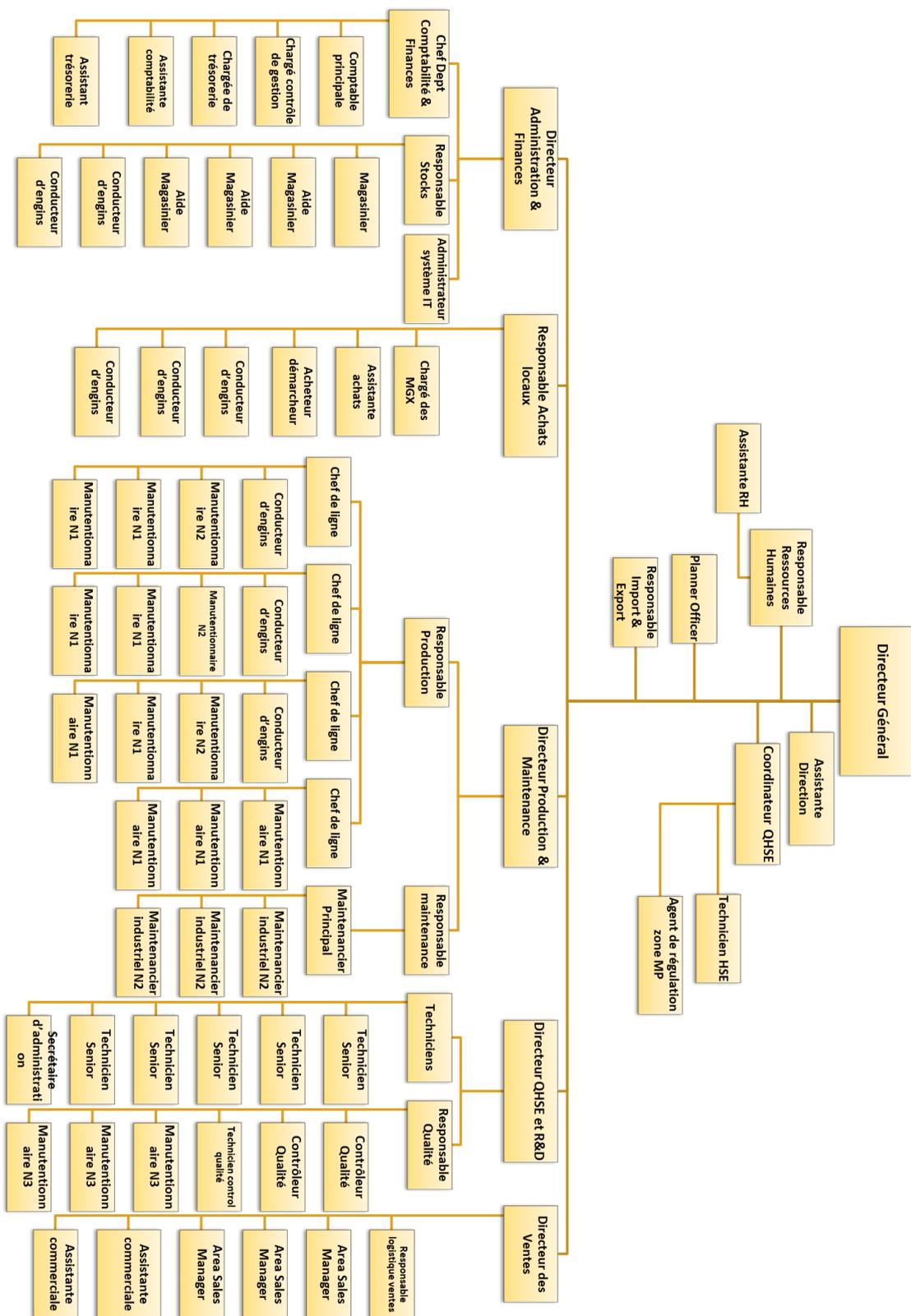
Service Technique : 0555 61 39 60 | Service Clients : 0555 61 39 57

<p>[BEJAIA] Nassim Hassaini nhassaini@mortero-dz.com Bejaia Algerie Tel 0550 47 20 71</p>	<p>[Tizi-Ouzou] Faredj Sadat fsadat@mortero-dz.com Tizi-Ouzou Algerie Tel 0561 70 78 89</p>	<p>[CENTRE] Nassim Meklat nmeklat@mortero-dz.com Alger Algerie Tel 0560 19 47 60</p>
<p>[EST] Yanis Bakouri ybakouri@mortero-dz.com Constantine Algerie Tel 0560 13 58 96</p>	<p>[OUEST] Walid Mohdeb wmohdeb@mortero-dz.com 80 RUE SAINT JOSEF HAI KHEMISTI BIR ELDJIR ORAN Algerie Tel 0560 57 73 09</p>	

Figure 11: Implantation usine et représentant de Zone sur la carte géographique

Structure de MORTERO SPA

Figure 12 : Organigramme de l'entreprise



Dimension actuelle de l'entreprise

L'évolution continue, l'entreprise ne cessent de croitre et atteint aujourd'hui une dimension importante.

Tableau 8 : MORTERO SPA actuellement

	Aujourd'hui	Avec extension
Emplois directe	60 Familles	120 Familles
Emplois indirecte	120 Familles	250 Familles
Salaires	40.000.000,00 DZD	80.000.000,00 DZD
Formation	1.000.000,00 DZD	3.000.000,00 DZD
Transfert technique français	3 Formations /An	Centre de formation local
Transfert technologique et industriel	50 % des installations faites Localement	2nouvelles installations produites liquide locale
Transfert recherche et développement	1Laboratoires, 15 formulations, mises à niveau en France	30 formulations, recherche Intégrées, accompagnement universitaire
Agents de maitrise et cadres formes en collaboration avec PAREXGROUP	40 Personnes	100 personnes +20 Stagiaires par an

Source : élaboré par nous même

Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche :

Après avoir introduit l'organisme d'accueil, nous aborderons la méthodologie de recherche. Cette section détaillera la démarche de recherche ainsi que les caractéristiques de l'échantillon.

Afin de recueillir des données pertinentes et d'obtenir des insights approfondis sur les pratiques et perceptions au sein de l'entreprise SPA Mortero, nous avons utilisé deux principaux outils de collecte de données : l'entretien et le questionnaire.

L'entretien a été mené pour obtenir des informations qualitatives riches et détaillées, tandis que le questionnaire a été distribué à un échantillon d'employés de l'entreprise pour collecter des données quantitatives. Cette approche mixte nous a permis de trianguler les données et de renforcer la validité des résultats.

1 Présentation du contenu de l'Entretien avec le Responsable des Ressources Humaines de SPA Mortero :

Le guide d'entretien mené avec le DRH est centré sur plusieurs questions :

- 1. Engagements envers les employés et leur bien-être au travail :** La première question portait sur les engagements entrepris par SPA Mortero envers ses employés, ainsi que sur les initiatives mises en place pour promouvoir leur bien-être au sein de l'entreprise. Cette question visait à comprendre l'approche de l'entreprise en matière de relations humaines et de gestion du personnel.

Lors de cet entretien, nous avons discuté avec le responsable de la RH, qui nous a éclairés sur les engagements responsables de SPA MORTERO, tant au profit de ses employés.

- 2. Engagement social et sociétal :**

Cette question se concentre sur l'engagement de SPA MORTERO envers la société dans son ensemble et son impact sur l'environnement. Nous avons exploré les actions et les programmes sociaux de l'entreprise ainsi que ses mesures pour réduire son empreinte écologique, dans le but de contribuer au développement durable et au bien-être de la communauté locale.

- 3. Style de management et processus décisionnels :**

La troisième question portait sur le style de management adopté par l'entreprise et sur les processus décisionnels en vigueur. Nous avons examiné les méthodes de gestion et les

structures décisionnelles utilisées par SPA MORTERO pour assurer une efficacité opérationnelle et une communication transparente au sein de l'organisation.

4. Adoption de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) :

Enfin, la cinquième question portait sur l'adoption de la RSE par SPA MORTERO. Nous avons examiné la manière dont l'entreprise intègre les principes de responsabilité sociale dans ses activités commerciales et les initiatives qu'elle met en place pour contribuer au bien-être de la société dans son ensemble.

2 La présentation de questionnaire :

Pour répondre aux questions posées dans cette étude, nous avons conçu un questionnaire structuré autour de cinq axes principaux, adressé aux travailleurs de diverses catégories socioprofessionnelles. Chaque axe est détaillé ci-dessous :

1. **Genre, âge, et catégorie socioprofessionnelle** : Cet axe vise à recueillir des données démographiques de base, notamment le genre, l'âge, et la catégorie socioprofessionnelle des répondants. Ces informations nous permettront de comprendre la diversité du groupe étudié et d'analyser les résultats en fonction de ces variables.
2. **Rémunération** : Cet axe explore les perceptions des travailleurs concernant leur rémunération. Il inclut des questions sur la satisfaction salariale, les avantages perçus, et la justice de la politique de rémunération de l'entreprise.
3. **Reconnaissance au travail** : Cet axe se concentre sur la reconnaissance et l'appréciation des efforts des employés. Il examine les méthodes de reconnaissance utilisées par l'entreprise et la satisfaction des employés concernant les récompenses et la reconnaissance reçues.
4. **Ambiance au travail** : Cet axe s'intéresse à l'environnement de travail et aux relations interpersonnelles. Il comprend des questions sur la qualité des interactions avec les collègues, le soutien de la direction, et l'atmosphère générale au sein de l'entreprise.
5. **RSE et GRH** : Cet axe évalue la perception des employés sur les pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et de Gestion des Ressources Humaines (GRH) de l'entreprise. Il couvre les initiatives de durabilité, les politiques éthiques, et les programmes de développement professionnel mis en place par l'entreprise.

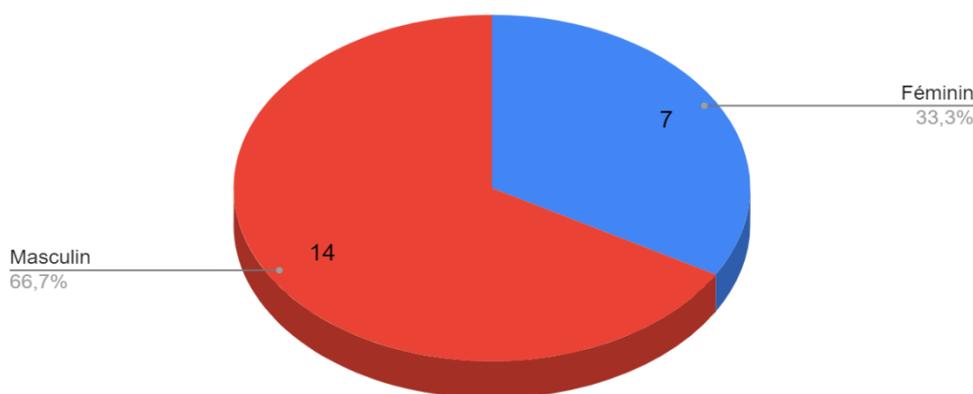
Ce questionnaire nous permettra d'obtenir une vue d'ensemble des différentes dimensions du bien-être et de la satisfaction des employés au sein de SPA Mortero.

2.1 Présentation de l'échantillon de l'enquête :

Notre échantillon comprend 21 employés sur un total de 86 employés dans l'ensemble de l'entreprise, nous utiliserons les caractéristiques de notre échantillon pour illustrer la nature et les spécificités de la population sous étude.

Profil du répondant : Nous cherchons à présenter l'échantillon étudié à travers son genre, son âge, l'expérience professionnelle et la catégorie socioprofessionnelle.

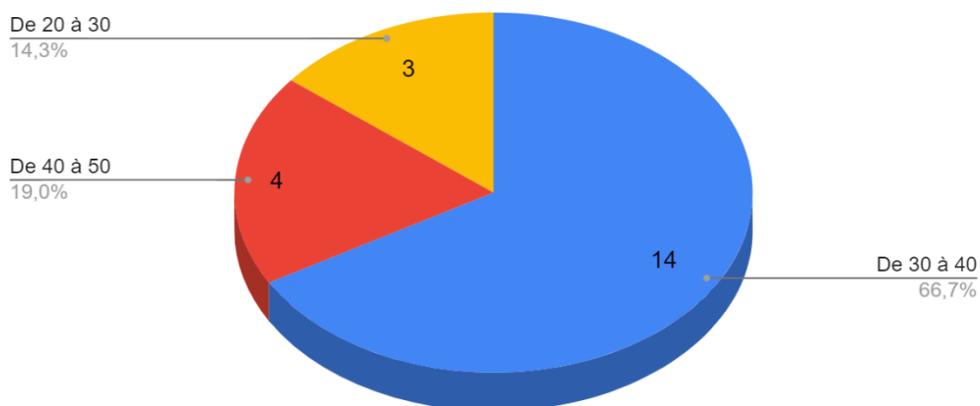
Figure 13 : La répartition de l'échantillon selon le genre



Source : réalisé par nous-même

D'après les données de la figure N°13, nous observons que (66,7%) de la population est de sexe masculin, tandis que (33,3%) est de sexe féminin. Nous notons une prédominance d'hommes dans notre échantillon par rapport aux femmes, Ce phénomène pouvant être attribué à la présence de travail posté, notamment des quarts de travail de nuit, et à des travaux sur chantier.

Figure 14 : La répartition des enquêtes selon l'âge :

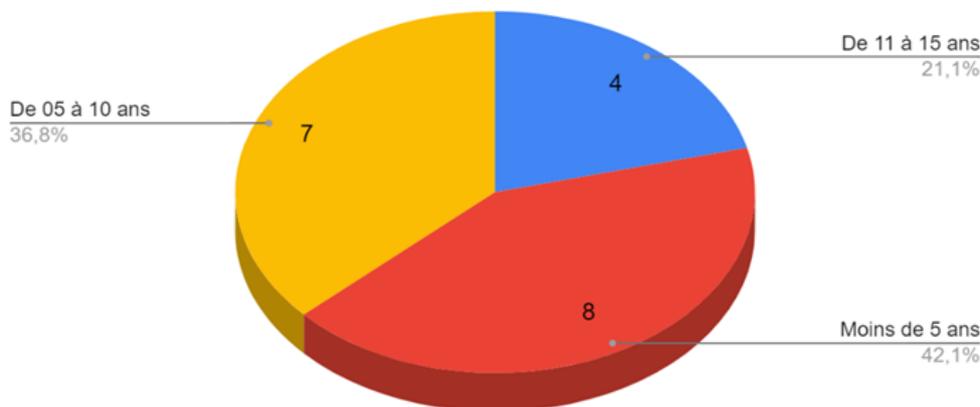


Source : élaboré par nous-même

Les données de la figure N°14 révèlent que la catégorie d'âge de 30 à 40 ans est la plus représentée et la plus dominante, avec un taux de (66,7%) de l'ensemble de la population étudiée, suivie par la tranche d'âge de 40 à 50 ans, qui représente (19,0%) du total. La catégorie d'âge de 20 à 30 ans constitue (14,3%) de l'échantillon.

Les données révèlent que la majorité des travailleurs se situent actuellement à un stade avancé de leur carrière professionnelle, où ils sont activement engagés dans leur développement professionnel et contribuent de manière significative à leur domaine d'expertise.

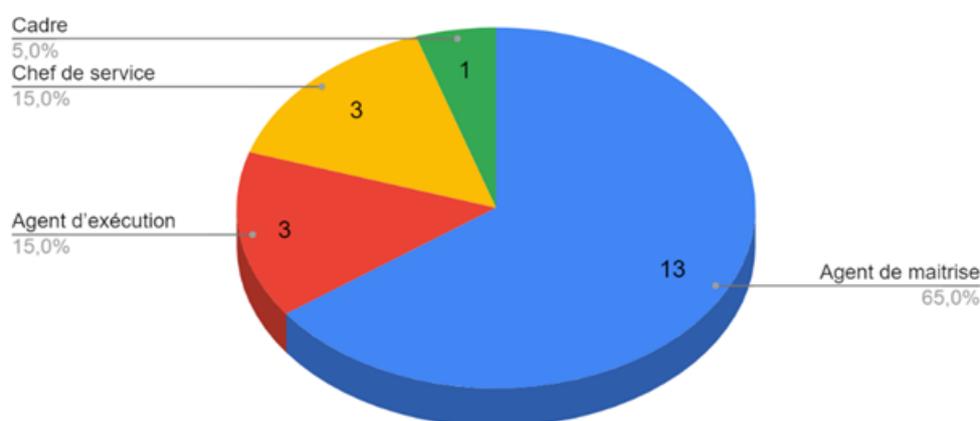
Figure 15 : La répartition d'échantillon selon l'expérience professionnelle



Source : élaboré par nous-même

Les résultats de la figure N°15, mettent en évidence un pourcentage de (42,1%) des salariés ont moins de 5 ans d'expérience professionnelle, illustrant ainsi une proportion significative de travailleurs débutants. La proportion de (36,8 %) représente les salariés ayant entre 5 et 10 ans d'expérience, ce qui explique une phase intermédiaire de leur développement professionnel. La catégorie des salariés ayant de 11 à 15 ans d'expérience professionnelle représenté, avec un taux de (21,1%), indiquant une progression vers une expertise plus approfondie et une expérience plus aboutie.

Figure 16 : La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.



Source : élaboré par nous même

L'analyse des résultats de la figure N°16, révèlent que la catégorie des agents de maîtrise est la plus représentée avec un pourcentage de (65%), suivie par celle des agents de maîtrise et chefs de service avec un pourcentage de (22%). Enfin, la catégorie des cadres ne représente que (5%) du total.

Section 3 : L'analyse et l'interprétation des résultats :

1 L'entretien

Dans le cadre de notre étude au sein de l'entreprise SPA Mortero, nous avons eu l'opportunité de mener un entretien approfondi avec le Responsable des Ressources Humaines de l'entreprise. Cet entretien a été structuré autour de cinq principales questions visant à explorer divers aspects.

Pour la première question de notre guide d'entretien qui se focalise sur les engagements de l'entreprise envers les employés et leur bien-être au travail le DRH il nous a expliqué que l'entreprise met en place diverses formations sur des volets essentiels comme le développement personnel et la sécurité au travail. SPA MORTERO fait des efforts colossaux pour former ses salariés. Chaque année, elle se concentre sur un service spécifique et organise des formations dédiées pour ses employés.

De plus, d'après le responsable, l'entreprise s'engage activement dans des pratiques de GRH responsable et le bien-être des employés à travers diverses initiatives. Par exemple, en matière de santé au travail, SPA MORTERO collabore avec des laboratoires et des mutuelles pour offrir un soutien aux salariés en cas de problèmes de santé. L'entreprise prend en charge les frais médicaux et de traitement des employés, assurant ainsi une prise en charge complète. En outre, SPA MORTERO reconnaît et valorise ses employés par des actions de reconnaissance salariale, renforçant ainsi leur motivation et leur fidélité.

Dans la sphère de bien-être des salariés le responsable affirme que l'entreprise privilégie les contrats à durée indéterminée (CDI) après une période d'essai et évite les contrats à durée déterminée (CDD), tout ça pour la sécurité de travail et la stabilité des collaborateurs dans leur environnement de travail.

Pour la deuxième question sur l'engagement social et sociétale de l'entreprise, Le responsable a souligné que SPA MORTERO cherche constamment à améliorer son image externe et sa marque employeur. L'entreprise accorde une grande importance à sa réputation et à son impact social, en s'efforçant de renforcer son attractivité auprès des futurs talents et de la communauté. De plus, l'entreprise participe activement à des initiatives de bénévolat en collaboration avec différentes associations. Elle organise régulièrement des événements et des journées de nettoyage dans divers lieux, tout en sensibilisant à la protection de l'environnement.

En ce qui concerne l'environnement, SPA MORTERO a mis en œuvre plusieurs pratiques écologiques. En tant qu'entreprise opérant dans un domaine impliquant des produits chimiques pour la fabrication de différents produits de mortiers, elle prend des précautions rigoureuses pour minimiser la pollution de son environnement externe.

L'engagement de SPA MORTERO envers des pratiques durables montre son souci de protéger l'environnement tout en maintenant ses standards de production.

La troisième question de notre guide sur le style de management et processus décisionnel de l'entreprise le responsable a mentionné que l'entreprise adopte un style de management participatif dans ses processus décisionnels. Cette approche permet d'impliquer les employés dans les décisions importantes, favorisant ainsi un climat de confiance et de collaboration au sein de l'organisation. La communication interne y est transparente et ouverte, avec des formations spécifiques sur la communication organisée par l'entreprise pour améliorer les interactions et la cohésion entre les employés.

Pour la dernière question sur l'adoption de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises Le responsable a souligné que SPA Mortero n'ait pas encore officiellement adopté une démarche RSE, mais l'entreprise met en œuvre diverses pratiques responsables liées à la RSE, démontrant ainsi son engagement envers des pratiques durables et éthiques.

SPA Mortero met en œuvre diverses initiatives responsables, notamment dans les domaines suivants :

- **Environnement** : L'entreprise s'efforce de minimiser son impact environnemental en adoptant des pratiques écologiques telles que la réduction des déchets, l'utilisation de matériaux recyclables et l'amélioration de l'efficacité énergétique dans ses opérations.
- **Société** : SPA Mortero participe activement à des projets communautaires et à des programmes de bénévolat, renforçant ainsi son rôle positif au sein de la communauté locale. Elle soutient également diverses initiatives éducatives et sociales.
- **Employés** : L'entreprise met en place des programmes de bien-être pour ses employés, visant à améliorer leur qualité de vie au travail. Cela inclut des initiatives de formation continue, des programmes de santé et de sécurité, et des politiques de diversité et d'inclusion.

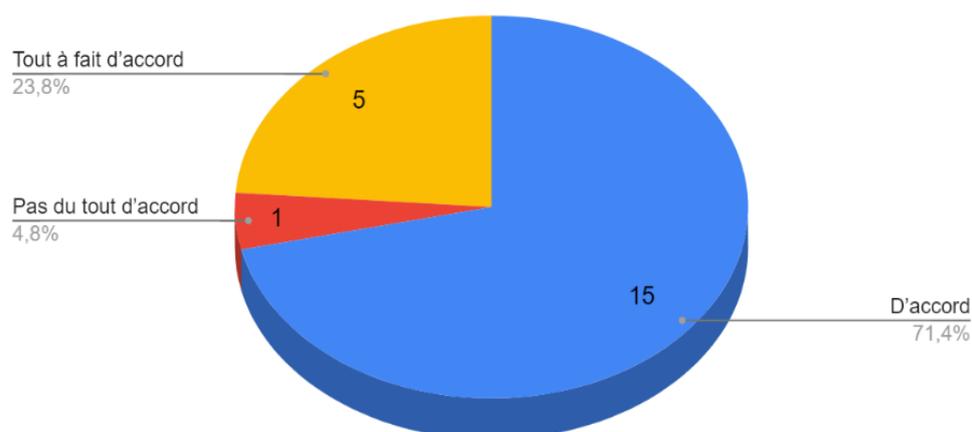
Ces actions, bien qu'elles ne soient pas encore regroupées sous une politique RSE formelle, illustrent la volonté de SPA Mortero de promouvoir la durabilité et la responsabilité sociale. Cette approche proactive montre que l'entreprise reconnaît l'importance de la RSE et s'efforce de l'intégrer progressivement dans ses stratégies et opérations quotidiennes.

2 Discussion des résultats du questionnaire

Après avoir exposé les caractéristiques de l'échantillon concernant l'âge, le genre, l'expérience professionnelle des salariés et les catégories socioprofessionnelles et le discours de DRH, nous allons maintenant poursuivre la présentation des résultats de notre étude, en mettant l'accent sur les relations professionnelles, les tâches et le bien-être au travail, ainsi que sur les aspects liés à la santé et à la sécurité au travail au sein de l'entreprise Mortero.

1. **La gestion de la rémunération :** La rémunération est la compensation financière ou matérielle qu'une personne reçoit en échange de son travail ou de ses services. Cela peut inclure un salaire de base, des primes, des avantages sociaux tels que les assurances santé ou les cotisations de retraite, ainsi que d'autres formes de compensation, comme les commissions, les bonus ou les actions de l'entreprise. La rémunération est généralement déterminée en fonction de divers facteurs tels que l'expérience, les compétences, le niveau de responsabilité, et peut être soumise à des négociations entre l'employé et l'employeur.

Figure 17 : Le mérite du salaire

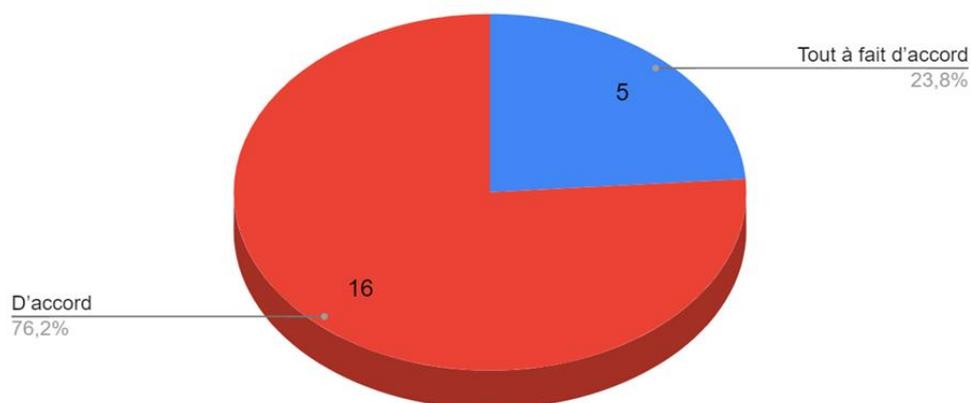


Source : élaboré par nous même

D'après les données de la figure N°17 nous constatons que (71,4%) des personnes interrogées estiment qu'elles méritent leur salaire et est d'accord avec cette affirmation. (23,8%) sont tout à fait d'accord avec cette attribution du salaire. En revanche, seulement (4,8%) ne sont pas d'accord. Il est intéressant de noter que la majorité des répondants ont une perception positive de l'équilibre entre leur salaire et leur valeur perçue dans l'entreprise, avec une forte

proportion exprimant un accord total ou partiel. Cependant, il reste un petit pourcentage de personnes ayant des réserves quant à la justesse de leur rémunération.

Figure 18 : Le degré d'accord des salariés concernant le versement mensuel de leur paie

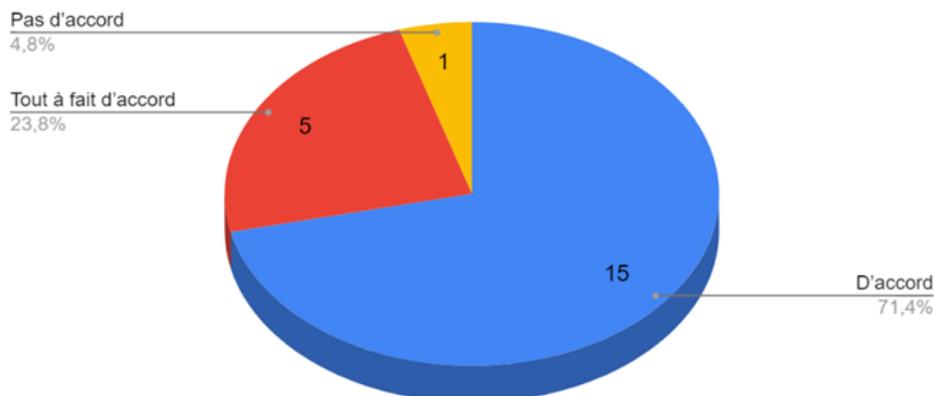


Source : élaboré par nous même

D'après les données de la figure N°18, il est observé qu'un pourcentage significatif, soit (76,2%) des individus interrogés sont satisfaits du versement mensuel régulier de leur salaire. Cette constatation suggère une satisfaction notable parmi ces répondants quant à la pratique actuelle de paiement. Il est à noter que tout retard dans le versement, même minime, est perçu comme problématique de cette population.

Cette observation souligne l'importance de la ponctualité dans la distribution des rémunérations, étant donné son impact direct sur les besoins des employés. En outre, un taux de (23,8%) des employés interrogés expriment un accord absolu avec cette pratique de versement mensuel régulier, ce qui confirme l'adhésion de près d'un quart de l'échantillon à cette approche. Ces résultats mettent en lumière l'importance capitale de la gestion efficace de la rémunération dans la satisfaction et la fidélisation des employés.

Figure 19 : Le degré d'accord concernant la bonne élaboration d'une fiche de paie

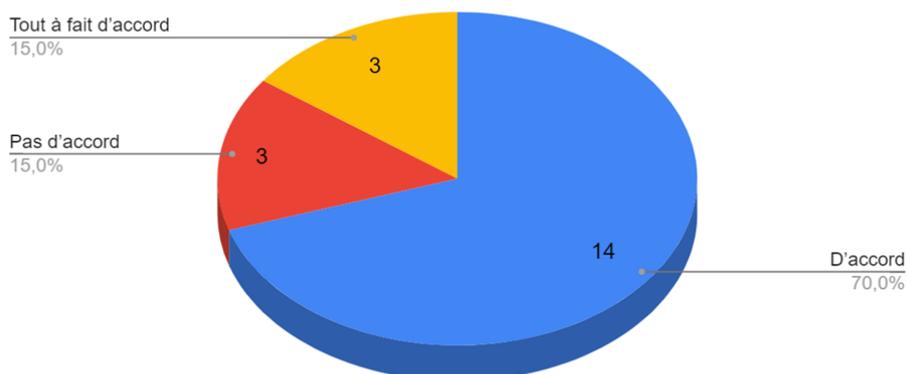


Source : élaboré par nous même

Selon les données recueillies, il est notable qu'une majorité significative, soit (71,4%) des employés interrogés expriment leur accord quant à la qualité de l'élaboration de leur fiche de paie. De plus, un pourcentage substantiel, représentant (23,8%) indique un accord total sur ce point. Ces résultats témoignent de l'importance accordée par le personnel à une élaboration précise et complète de leur fiche de paie. Cette satisfaction souligne l'efficacité des critères objectifs pris en compte dans ce processus, ainsi que la mise en place des indicateurs nécessaires pour garantir sa qualité.

Il est également notable qu'un faible pourcentage, seulement (4,8%) des employés interrogés ne sont pas d'accord. Cette minorité soulève néanmoins l'importance de prendre en compte les préoccupations et les retours de chaque individu, même lorsque la majorité semble satisfaite. Par ailleurs, ces résultats mettent en évidence l'importance de maintenir des normes élevées en matière d'élaboration des fiches de paie, tout en tenant compte des besoins et des opinions de l'ensemble du personnel.

Figure 20 : L'attribution des primes aux employés

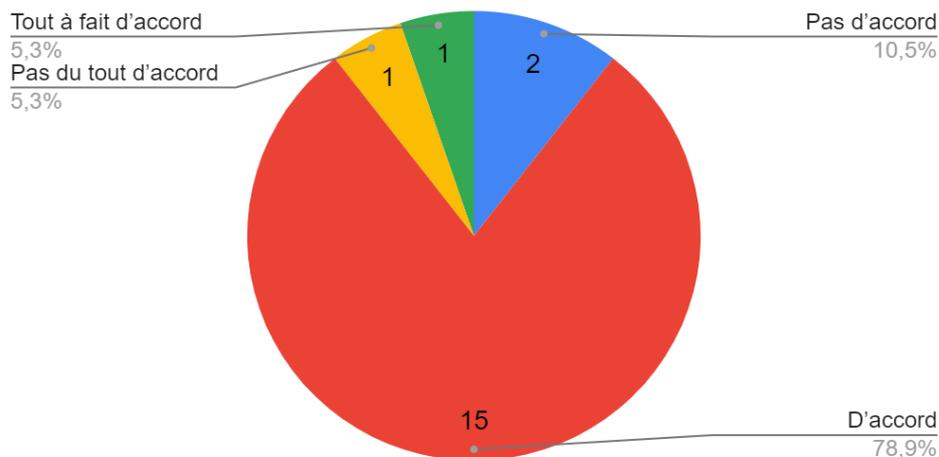


Source : élaboré par nous-même

Les résultats de la figure N°20 ci-dessus montrent que (70%) des individus interrogés sont d'accord par rapport à l'attribution des primes, ce que suggère que cette catégorie remplit les critères requis tel que l'expérience professionnelle, les déplacements professionnels et les risques associés...etc.). De plus, (15%) des répondants expriment un accord total avec cette politique d'attribution.

Bien que la même proportion ne soit pas favorable, ce qui laisse entendre que cette catégorie ne satisfait pas aux critères établis, Cette dernière tend à être constituée de personnes en début de carrière professionnelle. Il est donc essentiel de revoir ces critères de manière exhaustive et professionnelle afin de garantir une équité et une transparence optimales dans le processus d'attribution des primes.

Figure 21 : Le degré d'accord concernant les normes utilisées pour évaluer le rendement des employés dans leur travail



Source : élaboré par nous-même

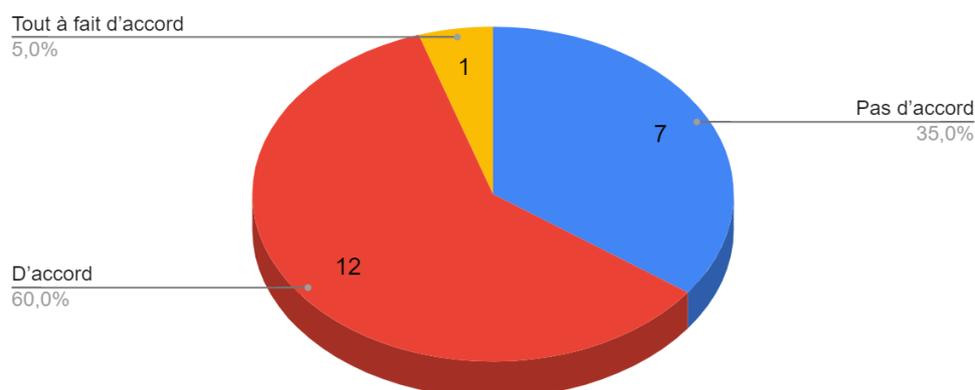
Les résultats de la figure N°21 ci-dessus montrent que, (78,9%) des personnes interrogées expriment leur accord concernant les normes utilisées pour évaluer leur rendement au travail, (5,3%) de l'échantillon global se disent être tout à fait d'accord, ce qui témoigne d'une prise en compte des critères objectifs, des normes et des techniques appropriées liées à l'évaluation de rendement, telles que l'observation, les évaluations annuelles, normes liées au règlement interne de l'entreprise ...etc.

En revanche, (10,5%) des répondants ne sont pas d'accord, tandis que de (5,3%) expriment un désaccord total. Ces résultats peuvent être attribués à divers facteurs :

- Les exigences de leurs postes de travail, leur état de santé physique, qui peut entraver leur capacité à effectuer leurs tâches, telles que les congés maladies, etc. ;
- Une possible inadéquation entre les compétences acquises par les employés et celles requises pour atteindre les objectifs de l'entreprise,

Bien que ces taux restent relativement faibles, il est impératif pour l'entreprise de prendre en considération cette catégorie de répondants et de prendre des mesures appropriées pour répondre à leurs besoins.

Figure 22 : La répartition de l'échantillon par rapport à l'attribution des récompenses

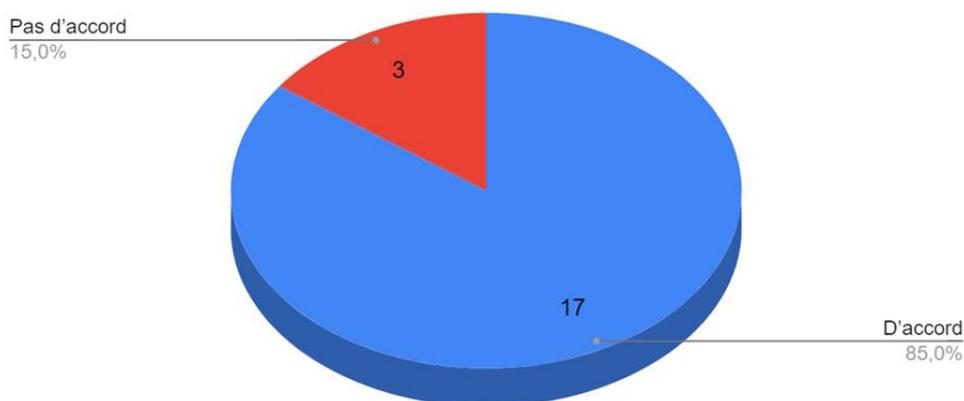


Source : élaboré par nous-même

Sur la base des données présentées dans la figure N°22, il apparaît que (60%) des répondants expriment leur accord concernant l'attribution des récompenses en lien direct avec leurs compétences. (5%) des personnes interrogées expriment un accord total, ce qui illustre positivement la valorisation de l'homme au sein du milieu professionnel ainsi qu'une gestion efficace des connaissances. Cet état permettra à stimuler la motivation et à favoriser la fidélisation des employés, soulignant ainsi l'importance accordée au développement et à la rétention des talents au sein de l'organisation.

En revanche, (35%) des individus interrogés expriment leur désaccord. En effet, ce dernier peut être interprété comme une manifestation de l'engagement et de l'investissement émotionnel des salariés dans leur travail et dans l'entreprise. En adoptant une perspective positive, ce désaccord peut être perçu comme un signal encourageant de la volonté des salariés de voir leurs contributions et leurs efforts pleinement reconnus et valorisés. En identifiant les raisons sous-jacentes de ce désaccord et en y répondant de manière constructive, l'entreprise peut renforcer la confiance, la motivation et l'engagement de ses salariés.

Figure 23 : La rémunération perçue par rapport à la rémunération sur le marché du travail



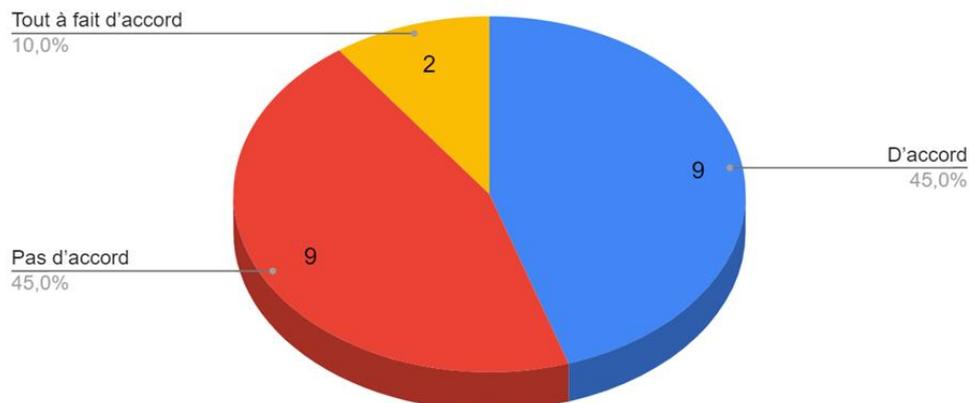
Source : élaboré par nous même

L'objet de cette question est une comparaison entre le salaire ou la compensation financière qu'un individu reçoit dans son emploi actuel et les normes salariales ou les rémunérations typiques observées pour des postes similaires sur le marché du travail. Cette comparaison permet d'évaluer si un individu estime être rémunéré de manière équitable par rapport à ce qui est généralement offert pour des rôles similaires dans l'industrie ou le secteur.

Les résultats ont révélé que la majorité des répondants (85%) étaient d'accord avec l'alignement de leur rémunération par rapport au marché du travail. Cette réponse majoritairement positive suggère un haut niveau de satisfaction parmi les employés concernant leur rémunération. Cela peut être interprété comme un signe de reconnaissance de la politique de rémunération de l'entreprise MORTERO et de l'alignement avec les normes du marché.

Bien que quelques employés (15%) aient exprimé un désaccord. Ces résultats globalement positifs offrent à l'entreprise une opportunité de renforcer sa communication sur ses politiques de rémunération et de continuer à maintenir un environnement de travail favorable où les employés se sentent valorisés et récompensés équitablement pour leur travail.

Figure 24 : Rémunération équitable



Source : élaboré par nous même

La rémunération équitable désigne le principe selon lequel les employés reçoivent une compensation juste et équitable pour leur travail, en tenant compte de facteurs tels que l'expérience, les compétences, la contribution au succès de l'entreprise et les normes du marché du travail. Cela implique de veiller à ce que les différences de rémunération entre les individus ou les groupes au sein de l'organisation soient justifiées et non discriminatoires.

La question portant sur la rémunération équitable a généré des réponses variées :

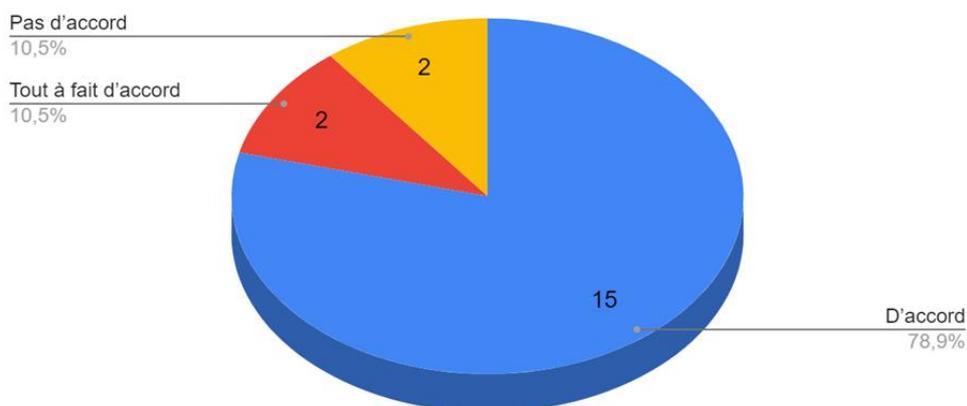
La répartition des réponses met en évidence une diversité de perspectives au sein de l'organisation concernant l'équité salariale. Les opinions partagées reflètent probablement une gamme de perceptions et d'expériences individuelles en matière de rémunération.

Ces résultats expliquent qu'il existe des employés (55%) qui se sentent satisfaits de leur rémunération et qui estiment qu'elle est en adéquation avec leurs contributions et les standards du marché. Cependant, il y a aussi une proportion similaire d'employés (45%) qui ont des préoccupations ou des désaccords concernant la rémunération qu'ils perçoivent comme injuste ou inéquitable.

Ces résultats soulignent l'importance pour l'entreprise MORTERO de continuer à évaluer et à ajuster sa politique de rémunération afin de garantir qu'elle soit perçue comme juste et équitable par l'ensemble de ses employés.

2. La reconnaissance au travail

Figure 25 : Attribution des promotions et des mobilités



Source : élaboré par nous même

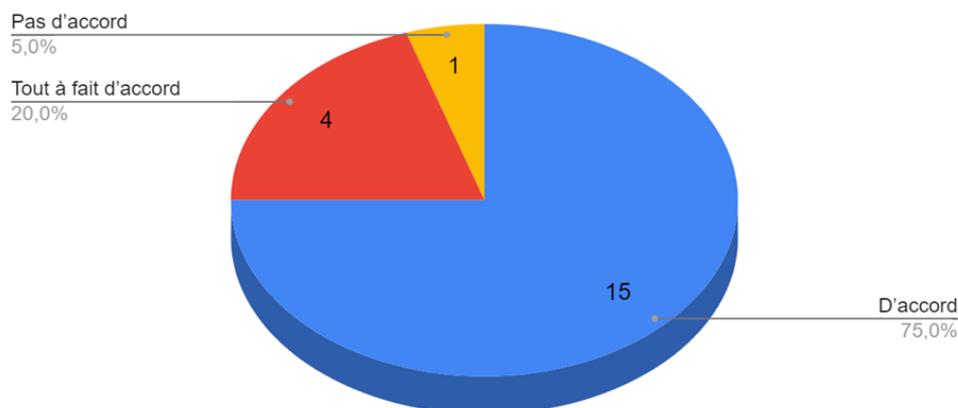
La reconnaissance au travail fait référence au processus par lequel une entreprise sélectionne et nomme des employés à des postes de niveau supérieur ou à des rôles avec plus de responsabilités au sein de l'organisation, ainsi qu'à la possibilité pour les employés de se déplacer latéralement ou verticalement au sein de l'entreprise. Ce processus implique généralement une évaluation des compétences, de la performance et du potentiel des employés, ainsi que des considérations liées aux besoins de l'entreprise et aux objectifs stratégiques à long terme.

Les résultats de la figure N°25, montrent une tendance majoritairement positive :

Cette majorité de réponses favorables suggère un certain niveau de satisfaction ou d'approbation à hauteur de (89,4%), concernant la manière dont les promotions et les mobilités sont attribuées au sein de SPA MORTERO. Les employés qui ont répondu positivement peuvent percevoir le processus comme transparent, équitable et basé sur le mérite.

Cependant, la présence de quelques réponses négatives. (10,5%), des employés qui ne sont pas d'accord, peut-être lié à des préoccupations concernant l'équité du processus de promotion et de mobilité, le manque d'opportunités pour leur propre avancement ou d'autres aspects du processus qu'ils estiment problématiques.

Figure 26 : La bonne gestion des compétences :



Source : élaboré par nous même

La bonne gestion des compétences fait référence à l'ensemble des pratiques et des processus mis en place par une organisation pour identifier, développer, utiliser et maintenir les compétences de ses employés de manière efficace et stratégique. Cela implique généralement plusieurs étapes, telles que l'évaluation des compétences existantes, la planification des besoins en compétences futurs, la formation et le développement des employés, ainsi que l'allocation des ressources humaines de manière à maximiser l'utilisation des compétences disponibles.

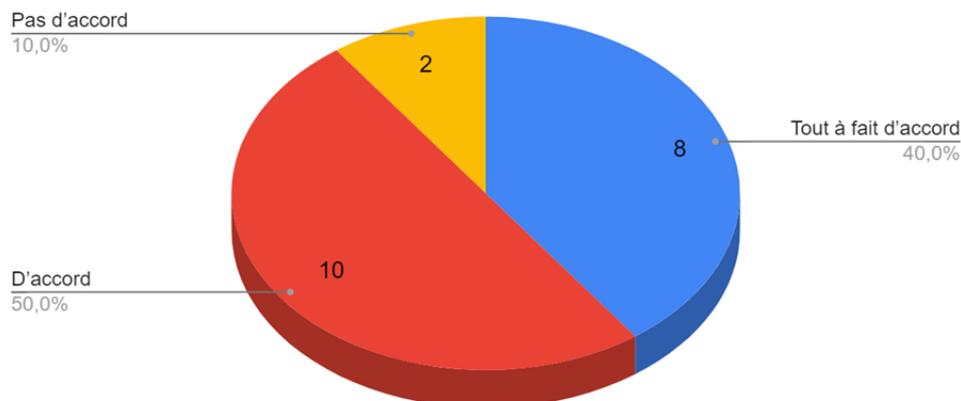
Les résultats de la figure montrent une forte tendance positive :

La majorité écrasante de réponses favorables (95%), justifie un haut niveau d'approbation et de satisfaction concernant la gestion des compétences au sein de l'entreprise MORTERO. Les employés qui ont répondu positivement peuvent percevoir que l'organisation met en place des pratiques efficaces pour identifier, développer et utiliser les compétences de manière stratégique.

La présence d'une seule réponse négative (5%), indique qu'il existe une voix dissidente au sein de l'échantillon, exprimant probablement des préoccupations ou des réserves concernant certains aspects de la gestion des compétences.

Les résultats indiquent généralement une perception positive de la gestion des compétences au sein de l'entreprise SPA MORTERO.

Figure 27 : Reconnaissance de la part des collègues de travail :



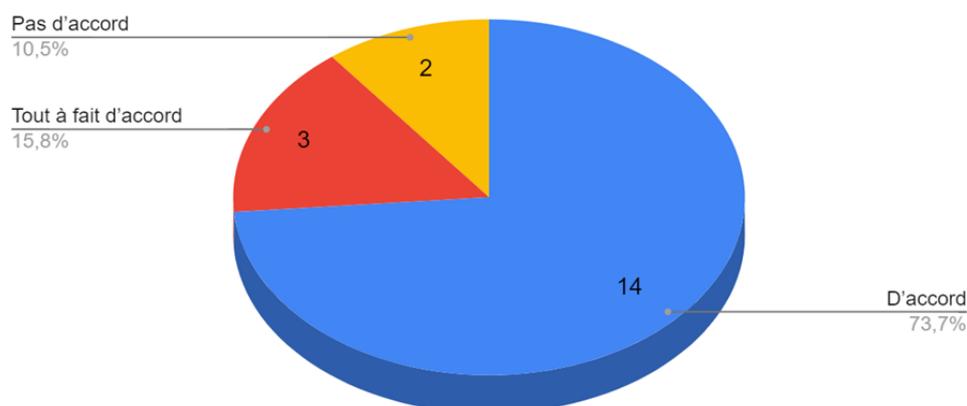
Source : élaboré par nous même

La reconnaissance de la part des collègues au travail fait référence à l'appréciation, au respect exprimés par les autres membres de l'équipe ou du personnel d'une organisation envers un individu pour ses contributions, son travail ou ses réalisations. Cela peut prendre diverses formes, telles que des mots de remerciement, des compliments, des félicitations publiques, des prix ou des récompenses informelles.

Les résultats révèlent une tendance globalement positive car la majorité des répondants (90%), expriment un niveau élevé de satisfaction ou d'approbation quant à la reconnaissance reçue de la part de leurs collègues de travail à MORTERO. Ces réponses positives justifient un environnement de travail où les membres de l'équipe se sentent appréciés et respectés par leurs pairs pour leurs contributions et leurs réalisations.

Cependant, la présence de deux réponses négatives (10%), peut dénoter qu'il existe des employés qui ne ressentent pas la même satisfaction ou qui ont des préoccupations concernant le niveau de reconnaissance de la part de leurs collègues.

Figure 28 : Reconnaissance de manager directe



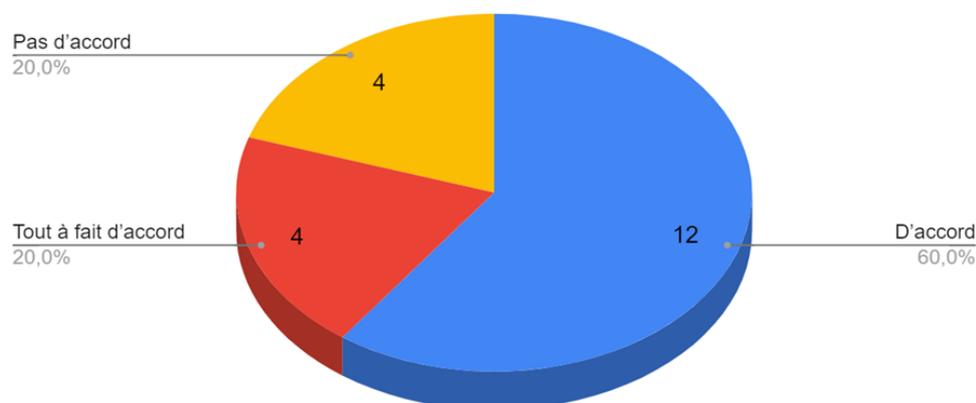
Source : élaboré par nous même

La reconnaissance de manager direct fait référence à l'appréciation, aux éloges et aux encouragements exprimés par un supérieur hiérarchique immédiat envers un employé pour ses performances, ses réalisations ou son travail. Cela peut prendre diverses formes, telles que des retours positifs lors d'évaluations de performance, des félicitations pour des réalisations spécifiques, des promotions ou des opportunités de développement professionnel.

Les résultats obtenus montrent que la plupart des employés (89,5%), perçoivent une certaine forme de reconnaissance de la part de leur manager direct. Cela peut être interprété comme un signe de satisfaction générale quant à l'appréciation et au soutien perçus de la part de leurs supérieurs hiérarchiques immédiats.

Cependant, la présence de deux réponses négatives (10,5%), indique qu'il existe des employés qui ne ressentent pas la même satisfaction ou qui ont des préoccupations concernant le niveau de reconnaissance de la part de leur manager direct.

Figure 29 : Valorisation des efforts fournis

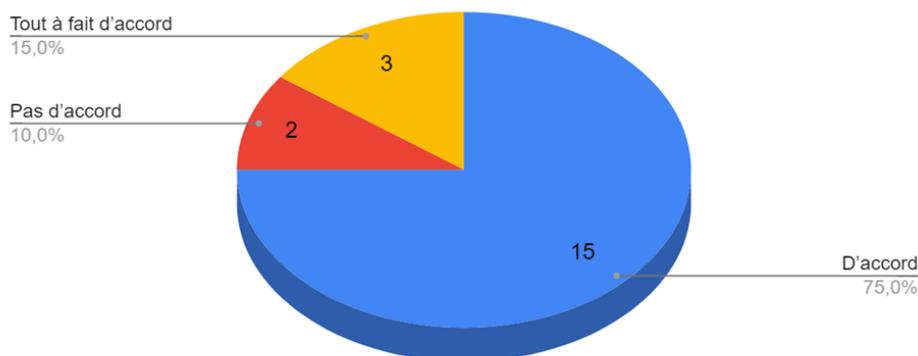


Source : élaboré par nous même

La valorisation des efforts fournis désigne la reconnaissance et l'appréciation des contributions, du travail acharné et des réalisations des employés au sein de l'organisation. Cela implique d'exprimer de la gratitude, des éloges et des récompenses pour les efforts déployés par les membres de l'équipe dans l'accomplissement de leurs tâches et de leurs responsabilités.

Les résultats révèlent une répartition variée des réponses, en effet la majorité des employés (80%) semblent percevoir une certaine forme de reconnaissance pour leurs efforts au sein de l'entreprise, ce qui peut contribuer à renforcer la motivation et l'engagement au travail. Cependant, la présence de réponses négatives (20%) indique qu'il existe des employés qui ne se sentent pas suffisamment valorisés pour leurs efforts, ce qui pourrait avoir un impact sur leur moral et leur motivation. Par ailleurs, il y a lieu que l'entreprise Mortero analyse en profondeur les raisons de cette insatisfaction et développe des stratégies pour améliorer la perception de la valorisation des efforts parmi tous les employés. Cela pourrait inclure des initiatives telles que des programmes de reconnaissance plus ciblés, des feedbacks réguliers et constructifs, ainsi que des opportunités de développement professionnel pour assurer que chaque employé se sente valorisé et motivé à contribuer au succès de l'entreprise.

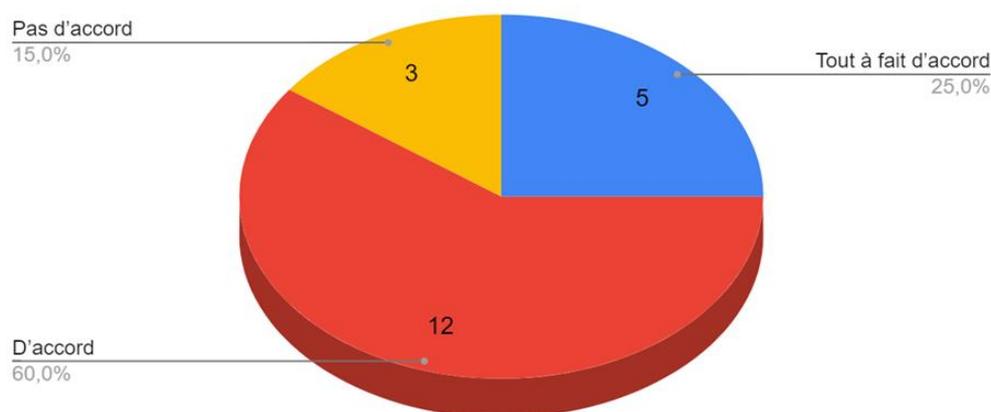
Figure 30 : L'intention du manager au besoin et intérêts des collaborateurs



Source : élaboré par nous même

Les données de la figure N°30 montrent que la majorité des employés (90%) confirment que leur manager se montre intéressé par leurs besoins et leurs intérêts individuels, ce qui peut contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance et la satisfaction au travail. Cependant (10%) de répondants ne perçoivent pas cet intérêt de la part de leur manager, ce qui peut avoir un impact sur leurs relations au travail et leur motivation.

Figure 31 : L'écoute et l'encouragement des collaborateurs



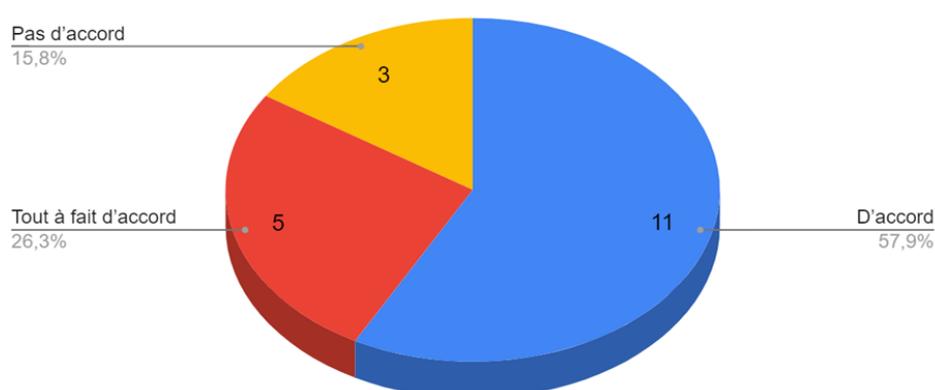
Source : élaboré par nous même

Les résultats de la figure N°31 indiquent une tendance majoritairement positive, avec une majorité relative de (60%) des répondants exprimant leur accord. (25%) des employés sont

tout à fait d'accord, suggérant un niveau élevé d'appréciation pour l'écoute et l'encouragement dans leur environnement professionnel de la part de leurs managers/collaborateurs.

La présence des réponses négatives (15%) peut dénoter qu'il existe également des employés qui ne se sentent pas suffisamment écoutés et encouragés au moment où ils en ont besoin. Ces résultats soulignent l'importance pour les gestionnaires et l'entreprise MORTERO dans son ensemble de renforcer les pratiques de soutien et de communication.

Figure 32 : Régime d'assurance et de retraite



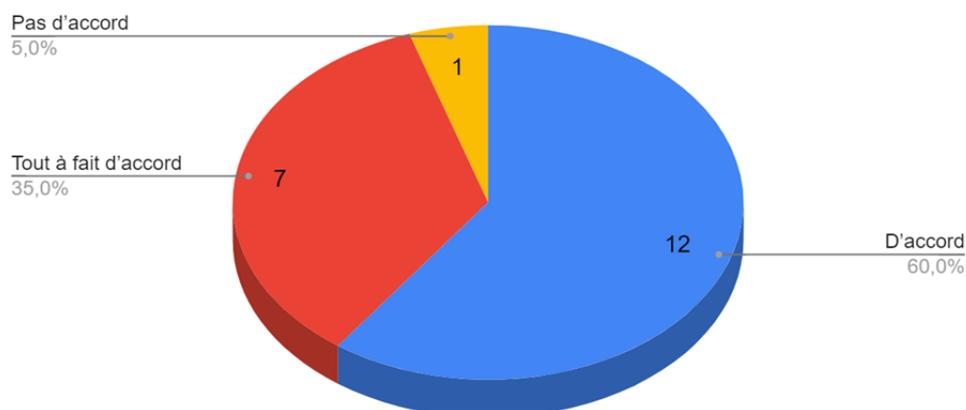
Source : élaboré par nous même

Régime d'assurance et de retraite c'est l'ensemble des programmes et des politiques mis en place par une organisation ou un pour fournir des prestations financières et des protections aux employés. Cela comprend généralement une couverture d'assurance santé, une assurance de vie, une assurance invalidité, ainsi que des plans de retraite.

Relativement à la question concernant la satisfaction des employés vis-à-vis du régime d'assurance et de retraite de l'entreprise. Les résultats montrent, une perception majoritairement positive des régimes d'assurance et de retraite au sein de l'entreprise MORTERO. En effet, une majorité de (84,2%) des répondants estiment que le régime d'assurance et de retraite est satisfaisant.

Cependant, (15,8%) des interrogés ont exprimé leur désaccord, ce qui indique une certaine insatisfaction parmi une minorité des répondants. Ces employés peuvent avoir des préoccupations ou des attentes spécifiques qui ne sont pas entièrement satisfaites par les régimes actuels.

Figure 33 : Être estimé par son supérieur



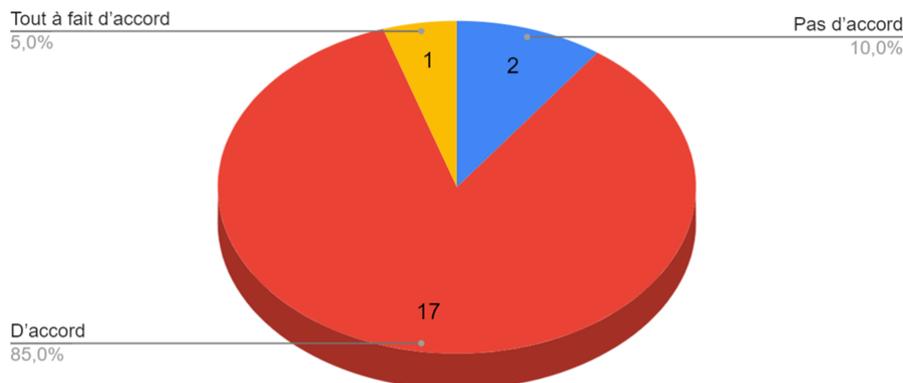
Source : élaboré par nous même

Les réponses obtenues relatives à l'estime de la part du supérieur soulèvent ; Une perception positive de l'estime ressentie de la part des supérieurs hiérarchiques au sein de l'entreprise. En effet, une majorité écrasante soit (95%) des répondants se sentent estimés par leur supérieur, tandis que (35%) d'entre eux exprimant un fort degré de satisfaction en étant "tout à fait d'accord".

Seulement une minorité, (5%) des répondants, a exprimé son désaccord, ce qui explique qu'il existe une catégorie restreinte d'employés qui ne se sentent pas suffisamment estimés par leur supérieur.

La grande majorité des employés de l'entreprise SPA MORTERO se sentent bien estimés par leurs supérieurs, ce qui est un indicateur positif du climat de travail et des relations hiérarchiques au sein de l'entreprise.

Figure 34 : Egalité des chances à la promotion



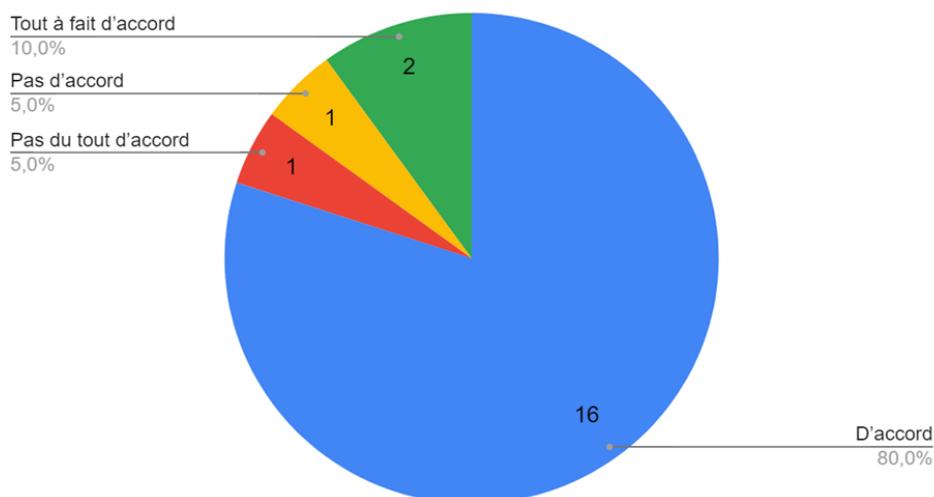
Source : élaboré par nous même

Les résultats de la question liée à l'égalité des chances à la promotion ont été posée. Soulèvent une perception majoritairement positive de l'égalité des chances à la promotion au sein de l'entreprise Mortero. En effet, la majorité soit (90%) des répondants dénotent que l'égalité des chances à la promotion est respectée.

Cependant, (10%) des répondants ont exprimé leur désaccord, ce qui peut être expliqué par le fait qu'il existe une minorité d'employés qui perçoivent des inégalités dans les opportunités de promotion.

En résumé, bien que la grande majorité des employés de l'entreprise SPA Mortero estiment bénéficier d'une égalité des chances en matière de promotion.

Figure 35 : La planification des congés



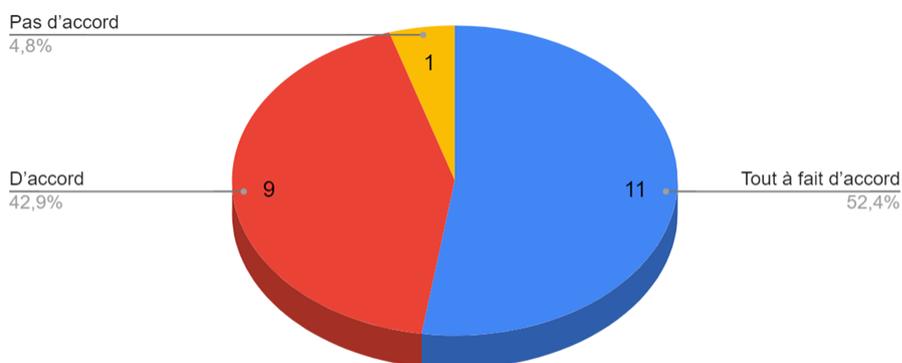
Source : élaboré par nous même

La majorité des personnes interrogées, (90%) ont exprimé leur « satisfaction » envers le programme de congés. Cela démontre que les employés sont très satisfaits de la gestion des congés maladie et annuels.

Le désaccord total n'a été exprimé que par un individu (5%) et par un autre individu (5%). Cela met en évidence le mécontentement d'une minorité limitée du plan de congés. Après avoir obtenu une réponse positive de (90%) des personnes interrogées, il est clair que le plan de congés de l'entreprise SPA MORTERO est positivement perçu.

3. L'ambiance au travail

Figure 36 : Relation avec les supérieures et les collègues au travail



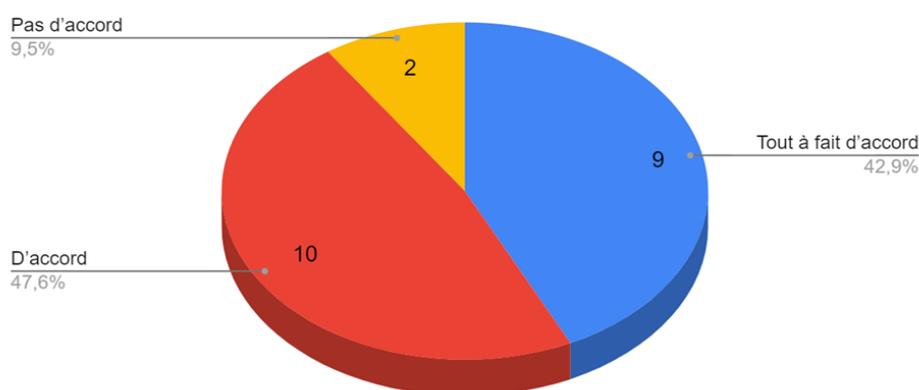
Source : élaboré par nous même

L'affirmation concernant l'ambiance au travail et les relations avec les supérieurs et les collègues a été bien accueillie par (95,3%) des personnes interrogées. Cela démontre la grande satisfaction des employés des relations de travail au sein de l'entreprise.

Seule une personne (4,7%) a exprimé son désaccord et aucune personne n'a exprimé son désaccord total. Cela laisse entendre que les différences concernant le milieu professionnel et les relations interpersonnelles sont très minimes.

Il est évident que l'atmosphère au travail est propice au sein de l'entreprise Mortero.

Figure 37 : Le travail d'équipe et la synergie entre les salariés



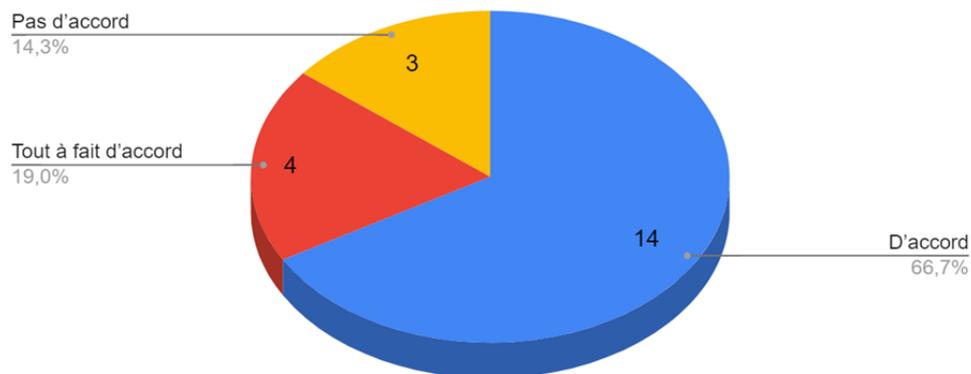
Source : élaboré par nous même

Selon (90,5%) des personnes interrogées, l'affirmation concernant le travail d'équipe et la cohésion entre employés est en accord. Cela démontre que le niveau de satisfaction global à ce sujet est satisfaisant.

Seuls deux personnes interrogées (9,5%) ont fait part de leur désaccord ce qui laisse entendre qu'il y'a une minorité de salariés qu'éprouvent des problèmes dans le travail d'équipe et la collaboration entre les employés.

Ces résultats confirment que le travail d'équipe et la synergie entre les salariés sont perçus positivement par la majorité des employés de l'entreprise SPA Mortero.

Figure 38 : Echange et partage des connaissances entre les membres de l'entreprise



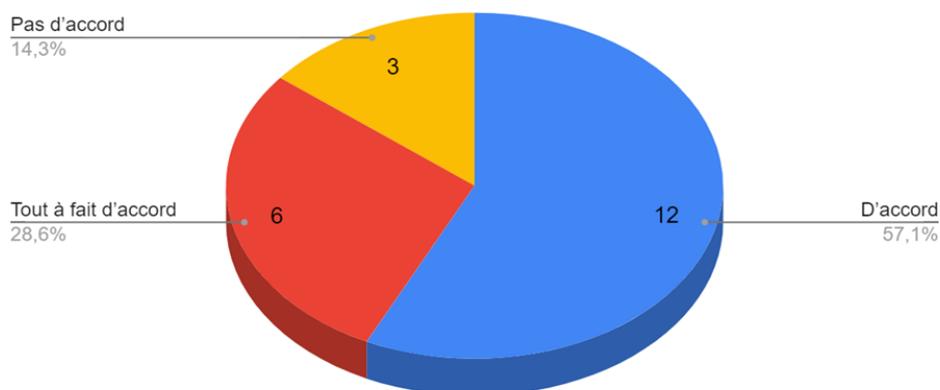
Source : élaboré par nous même

(85,7%) des personnes interrogées expriment leur satisfaction quant à l'échange et au partage des connaissances.

Trois personnes (14,3%) ont manifesté leur désaccord, soulignant une insatisfaction chez une minorité des employés.

De ces résultats nous constatons que la majorité des salariés sont favorables à l'échange et au partage des connaissances entre les membres de l'entreprise SPA Mortero, ce qui laisse entendre des possibilités d'amélioration. Il est positif de remarquer que l'absence de rejet total témoigne de l'efficacité globale des initiatives de partage de savoir.

Figure 39 : Libre communication



Source : élaboré par nous même

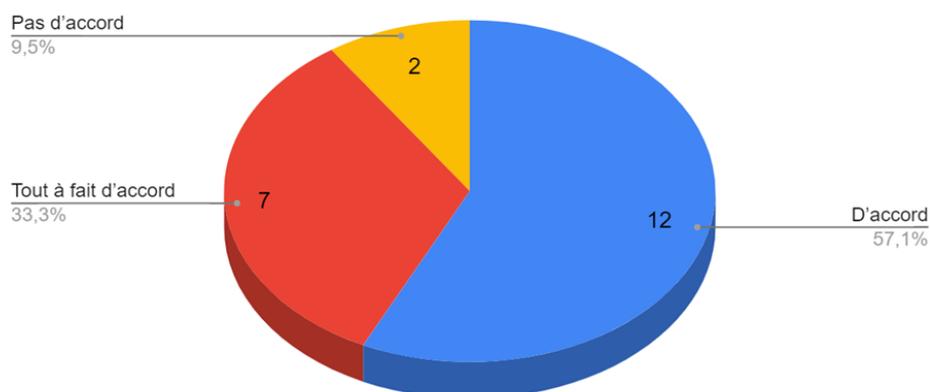
La communication libre dans une entreprise désigne un environnement où les informations, les idées et les opinions peuvent être échangées ouvertement et sans entrave entre tous les niveaux hiérarchiques et entre les différentes équipes. Elle implique la transparence, l'accessibilité et l'encouragement à la participation active de tous les employés.

Les résultats montrent que la libre communication au sein de l'entreprise SPA MORTERO est perçue positivement par la majorité des employés. Une grande proportion (environ 86%) des répondants se déclarent satisfaits ou très satisfaits de la libre communication dans l'entreprise. Cette satisfaction générale reflète une perception positive de la culture de transparence et de dialogue ouvert.

Une minorité (14%) est insatisfaite, ce qui signale des zones potentielles d'amélioration. Comprendre les raisons de leur mécontentement pourrait aider à cibler les actions nécessaires pour améliorer la libre communication.

En résumé, la libre communication dans l'entreprise SPA MORTERO est bien perçue, avec une satisfaction générale élevée parmi les employés.

Figure 40 : La perception du travail en groupe



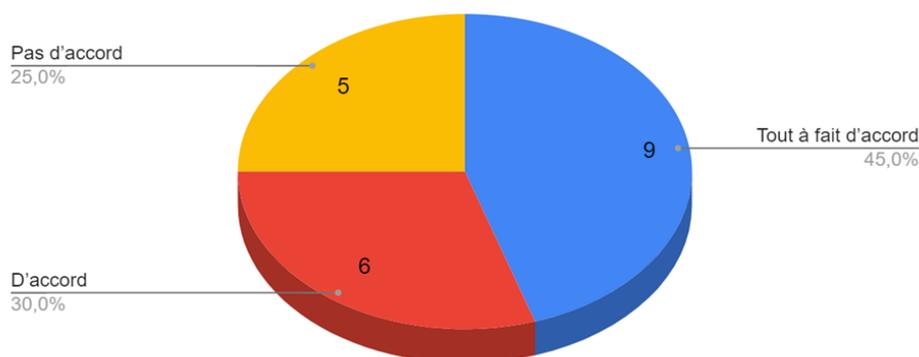
Source : élaboré par nous même

Selon les résultats, la plupart des employés de l'entreprise SPA Mortero considèrent positivement le travail en groupe. Ce pourcentage s'est manifesté comme étant en accord (12 personnes, soit 57,1%) et entièrement d'accord (6 personnes, soit 33,3%). La majorité des employés ayant exprimé leur accord témoigne d'une satisfaction globale et d'une perception

positive du travail en équipe. Seulement 2 individus (9,5%) ont manifesté leur désaccord, ce qui constitue une minorité assez faible.

D'après ces données, il est évident que le travail en équipe dans l'entreprise SPA MORTERO est bien accueilli, avec une satisfaction générale élevée parmi les effectifs.

Figure 41 : Le partage des équipements et des ressources de l'entreprise

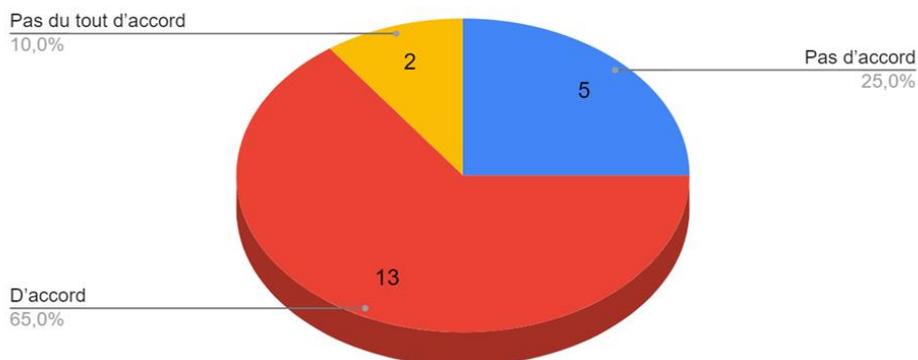


Source : élaboré par nous même

Le partage des équipements et des ressources en fonction des besoins de chaque poste est satisfaisant pour la plupart des employés de l'entreprise (75%), comme en témoignent les résultats. Alors que (25%) ont manifesté leur désaccord avec cette pratique. Ces résultats mettent en évidence l'acceptation généralisée de la politique de partage des équipements et des ressources au sein de l'entreprise, même si certains employés expriment des réserves à ce sujet.

En bref, les résultats de l'enquête indiquent que la plupart des employés de SPA Mortero sont satisfaits du partage des équipements et des ressources en fonction des besoins de chaque poste, même si des opinions divergentes existent.

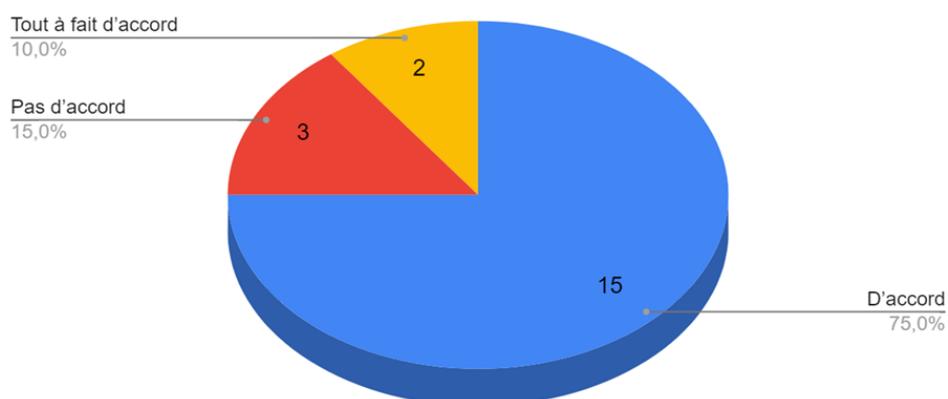
Figure 42 : Activités collectives organisée au sein de l'entreprise



Source : élaboré par nous même

Les résultats de la figure N°42, indiquent que la plupart des salariés de l'entreprise sont en faveur des activités collectives organisées au sein de l'entreprise. La majorité (65 %) ont déclaré être « d'accord » avec ces activités telles que les actions de sensibilisation liés à la protection de l'environnement, la réalisation de la stratégie RH et celle de l'entreprise...etc. ; Ce qui suggère un certain degré d'appréciation et d'acceptation de ces initiatives. Cependant, (35%) de la population a exprimé un désaccord, ce qui indique qu'elle n'est pas totalement convaincue de la valeur ou de l'utilité de ces activités collectives. Pour l'entreprise, il est essentiel de comprendre les raisons de cette divergence et de trouver des solutions pour adapter ou améliorer ces activités afin de mieux répondre aux besoins et aux attentes des clients.

Figure 43 : Conciliation vie privée et vie professionnelle



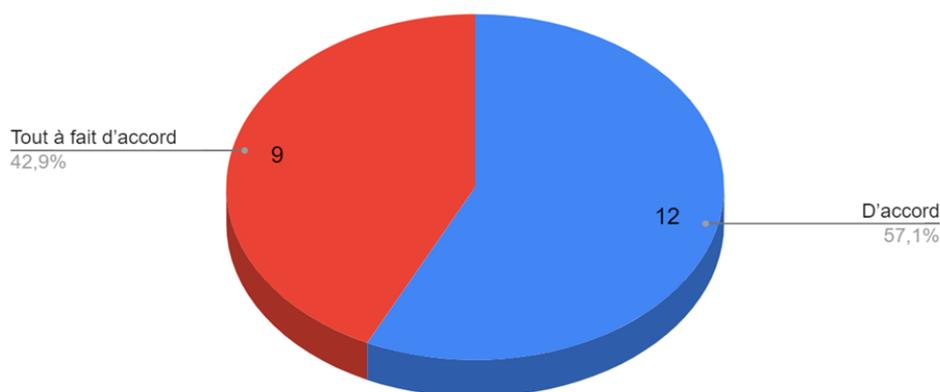
Source : élaboré par nous même

Elle fait référence aux efforts déployés pour équilibrer les responsabilités et les engagements liés à la vie professionnelle avec ceux de la vie personnelle des employés. Cela implique la mise en place de politiques, de pratiques et de cultures organisationnelles qui permettent aux employés de gérer efficacement leur temps et leurs engagements, tout en maintenant un niveau satisfaisant de bien-être personnel, familial et professionnel.

Les résultats indiquent que les employés expriment une grande satisfaction quant à la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Cette conciliation a été approuvée par (85%) des personnes et (10%) sont totalement d'accord avec elle. Seuls (15%) ont manifesté leur désaccord.

Les taux élevés de réponses positives reflètent la perception généralement positive des politiques et des pratiques de l'entreprise concernant la conciliation entre vie privée et travail.

Figure 44 : Suivi médical au sein de l'entreprise

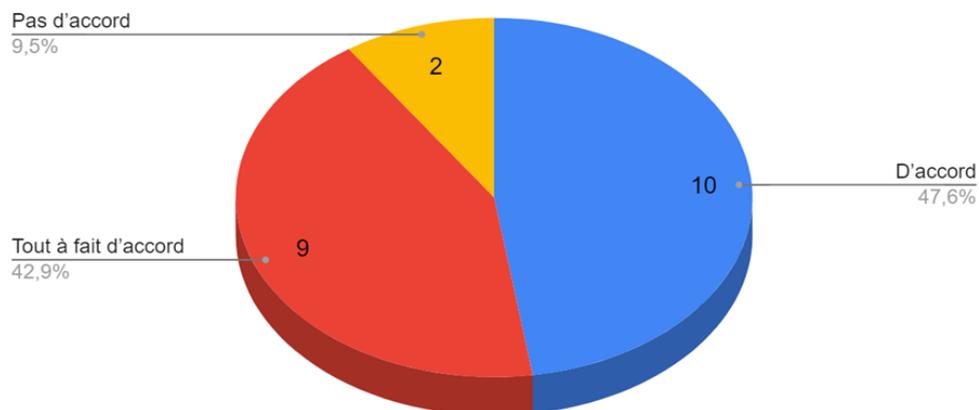


Source : élaboré par nous même

Selon les résultats, les employés de l'entreprise MORERO expriment une grande satisfaction quant au suivi médical au sein de l'entreprise. Les répondants ont tous affirmé leur accord (57%) et leur satisfaction totale (43%) concernant le suivi médical mis en œuvre par l'entreprise.

D'après ces résultats, il semble que la satisfaction des employés de SPA MORTERO envers la prise en charge médicale offerte par l'entreprise soit générale, ce qui peut améliorer leur bien-être et leur sensation de sécurité au travail.

Figure 45 : Santé et sécurité au travail



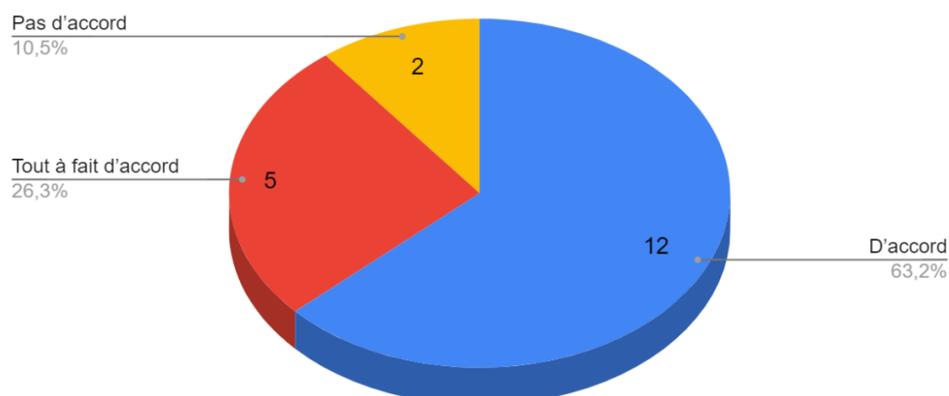
Source : élaboré par nous même

La satisfaction générale des employés de SPA MORTERO à l'égard des mesures de santé et de sécurité dans l'entreprise est remarquablement élevée, comme le révèlent les résultats dans la figure N°45. En effet, une grande majorité, soit (90,5%), ont exprimé leur accord avec les mesures de santé et de sécurité mises en place.

En outre, la faible proportion de (9,5%) d'opinions divergentes met en évidence une minorité relative de désaccords, ce qui renforce davantage l'image d'une culture d'entreprise cohésive et alignée sur les besoins et les préoccupations de ses membres.

Ces conclusions soulignent ainsi l'engagement de SPA MORTERO envers le bien-être de son personnel et contribuent à renforcer sa réputation en tant qu'employeur soucieux de la sécurité et du confort de ses employés.

Figure 46 : Le degré d'accord des employés concernant l'hygiène au sein de Mortero



Source : élaboré par nous-même

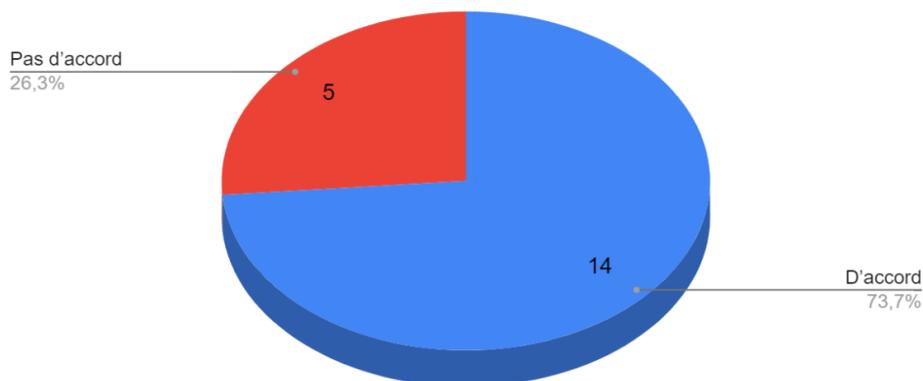
L'hygiène au travail est un domaine réglementé par plusieurs articles du Code du travail, qui établissent des normes contraignantes tant pour les employeurs que pour les employés. En ce qui concerne les responsabilités de l'employeur, la législation stipule qu'il est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires pour garantir la propreté individuelle des travailleurs ainsi que celle des installations.

Cela englobe la mise en place de protocole et de pratiques visant à maintenir un environnement favorable de travail. En veillant à la conformité avec ces exigences légales, les employeurs contribuent à assurer le bien-être et la santé de leurs employés, tout en favorisant un environnement de travail productif et respectueux des normes de santé et de sécurité.

Selon les données, (63,2 %) des personnes interrogées considèrent que l'hygiène à Mortero est satisfaisante, tandis que (26,3 %) sont même d'accord. Cependant, (10,5 %) des personnes interrogées sont opposées.

Ces résultats suggèrent que l'hygiène est généralement considérée positivement au sein de l'entreprise Mortero, bien que des préoccupations mineures subsistent. Ces données mettent en lumière l'importance pour cette entreprise de préserver et d'améliorer les normes d'hygiène existantes, tout en tenant compte des inquiétudes exprimées par la minorité des répondants mécontents.

Figure 47 : La pénibilité et la pression au travail

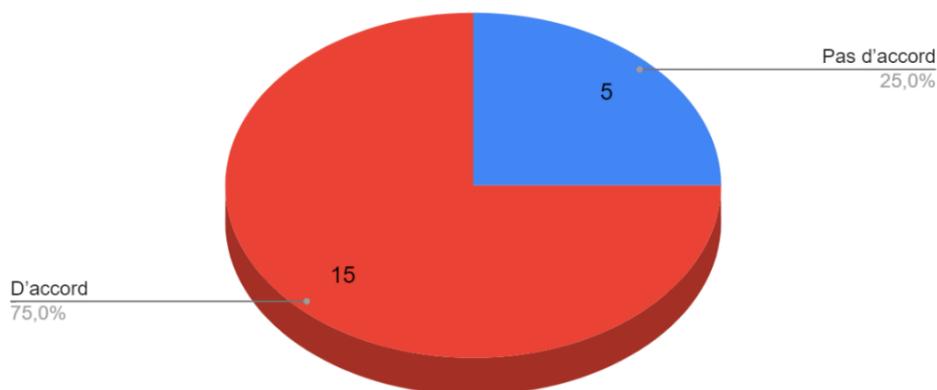


Source : élaboré par nous-même

Selon les informations de la figure N°47, il est évident que cette répartition met en évidence une reconnaissance prédominante de la pénibilité du travail et de la pression qui en découle, avec (73,7%) des employés exprimant leur accord.

Toutefois, (26,3%) des personnes interrogées ne partagent pas cette vision. Cette variété de points de vue peut témoigner des expériences personnelles et des interprétations différentes au sein de l'organisation. Il est donc essentiel que la direction prenne en considération ces disparités pour prendre des mesures adéquates visant à améliorer le bien-être et la productivité des employés.

Figure 48 : Point de vue sur la charge mentale



Source : élaboré par nous-même

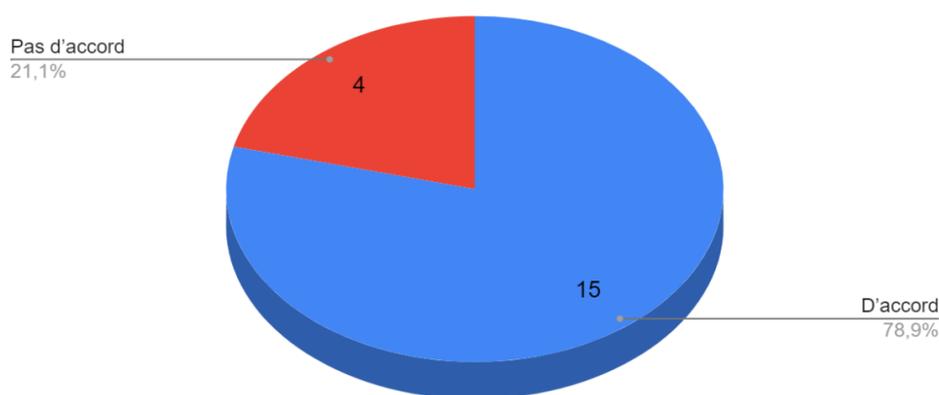
Selon les données de la figure N°48 ci-dessus, il apparaît que (75%) des employés interrogés sont en accord avec la charge mentale au travail, tandis que 25% sont opposés. (75%) des employés reconnaissent la charge mentale au travail, ce qui suggère qu'ils perçoivent ce problème comme réel et préoccupant. Une minorité (25 %) ne considère pas la charge mentale comme un problème majeur, ce qui pourrait être dû à diverses raisons, comme une perception différente de leur charge de travail, des mécanismes de gestion du stress plus efficaces ou des rôles moins encombrants que d'autres.

La distribution souligne l'importance de considérer la charge mentale au travail comme un enjeu majeur pour une grande partie des employés de l'entreprise Mortero. Par ailleurs des initiatives telles que :

- La formation en gestion du stress ;
- L'amélioration des processus de travail ;
- La promotion d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle peuvent contribuer à améliorer le bien-être et la productivité des salariés ;

De plus, cette divergence de perceptions souligne l'importance pour les entreprises de prendre en compte les besoins et les expériences individuelles des salariés dans la conception et la mise en œuvre de politiques visant à promouvoir la santé mentale au travail.

Figure 49 : Point de vue sur la charge physique au travail

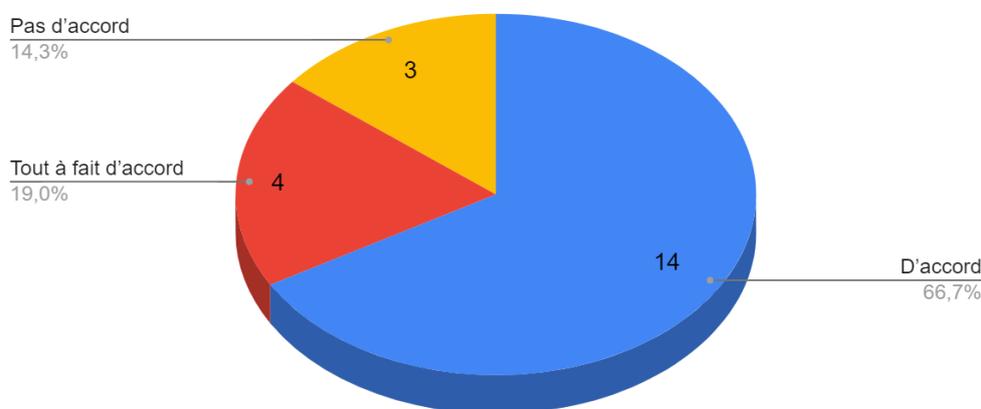


Source : élaboré par nous-même

Selon les données recueillies, un pourcentage soit (78,9%) des répondants reconnaissent la présence d'une charge physique dans leurs responsabilités professionnelles. Toutefois, cette observation ne présume pas nécessairement de leur perception de cette charge comme étant significative ou excessive. Suivi (21,1%) des personnes interrogées ont fait part de leur désaccord. Diverses raisons peuvent expliquer pourquoi certains individus ne reconnaissent pas ou ne ressentent pas la charge physique décrite. Ils peuvent occuper des postes différents de ceux qui ont exprimé leur accord initial, ce qui entraîne une variété d'expériences professionnelles. De plus, la perception individuelle de la charge physique peut être influencée par des facteurs tels que le niveau de condition physique ou l'expérience professionnelle antérieure. Certains peuvent être habitués à des niveaux plus élevés de travail physique, en particulier dans des environnements extérieurs, tandis que d'autres peuvent bénéficier de technologies ou d'équipements ergonomiques réduisant leur exposition à cette contrainte physique.

4. RSE et GRH

Figure 50 : L'engagement dans le respect du climat au travail

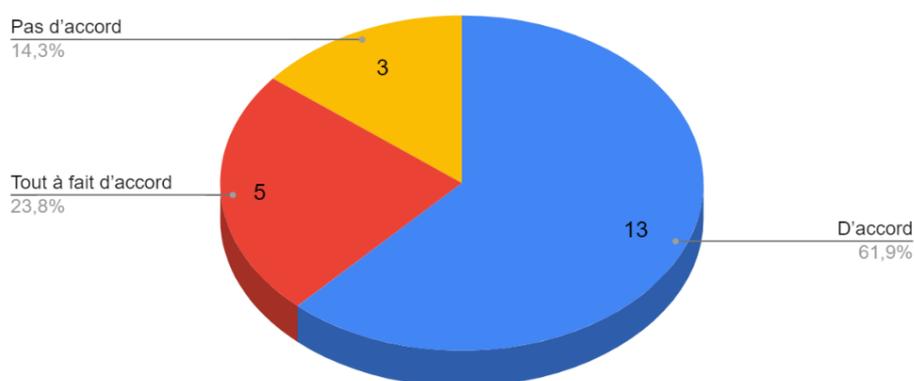


Source : élaboré par nous-même

Selon les données recueillies ci-dessus, nous constatons que (66,7%) des employés interrogés exprime leur accord concernant l'engagement dans le respect du climat au travail au sein de l'entreprise Mortero. Suivi, (19%) ont exprimé un accord total avec cette initiative. En revanche, (14,3%) ont exprimé leur désaccord.

Ces données mettent en évidence une tendance favorable à l'égard de l'engagement pour un climat de travail respectueux au sein de l'entreprise Mortero. L'importance accordée à cette valeur par une part significative des employés souligne la reconnaissance de son impact positif sur le bien-être et la productivité au travail. Cependant, le fait que certains répondants n'aient pas exprimé leur accord souligne peut-être la nécessité d'approfondir la compréhension des mesures mises en place ou d'adresser certaines préoccupations spécifiques.

Figure 51 : Point de vue sur l'engagement de Mortero dans le respect de l'environnement

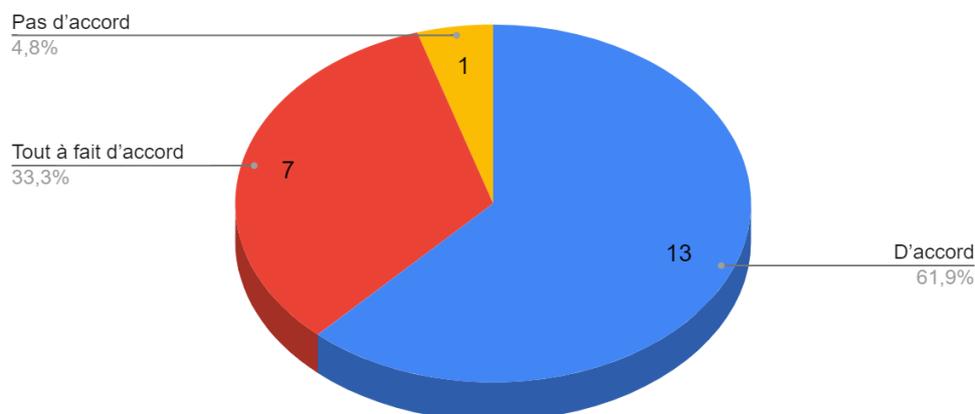


Source : élaboré par nous-même

L'entreprise Mortero est véritablement une référence en matière d'engagement environnemental. Selon les données du graphique N°51, une majorité de (61,9%) des individus interrogés approuvent l'initiative de l'entreprise en matière de protection de l'environnement, parmi (23,8%) expriment même un accord total. Cette adhésion renforce la crédibilité de l'entreprise et démontre son efficacité dans la mise en œuvre de ses politiques environnementales.

(14,3%) de l'échantillon exprime leur désaccord concernant l'engagement environnemental de l'entreprise Mortero. Il est crucial d'explorer les raisons de ce désaccord afin de mieux comprendre les préoccupations et les perceptions de ce groupe. Cette analyse peut révéler des domaines spécifiques où cette entreprise peut améliorer sa communication, ses politiques ou ses pratiques environnementales pour mieux répondre aux attentes et aux préoccupations de cette partie des salariés.

Figure 52 : Point de vue des employés sur l'engagement dans l'amélioration de la performance de l'entreprise

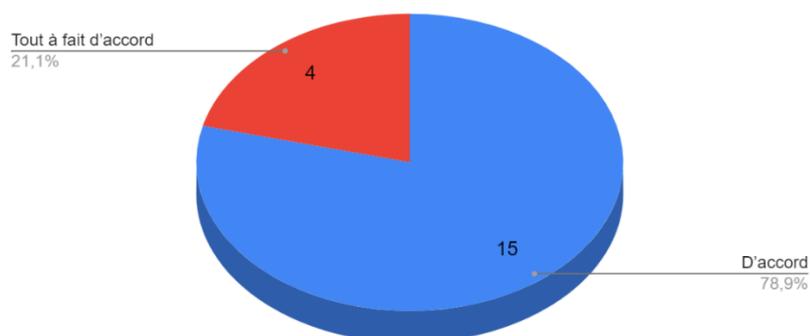


Source : élaborer par les auteurs

D'après les données de la figure N°52, (61,9%) expriment un accord général concernant l'engagement de l'entreprise à améliorer sa performance, démontrant un niveau de soutien significatif envers cette initiative. De plus, (33,3%) expriment un accord total, ce qui indique un fort niveau d'approbation. En revanche, les (4,8%) qui ne sont pas d'accord soulignent une minorité de répondants ayant des réserves ou des objections concernant les efforts d'amélioration de l'entreprise.

Ces données mettent en évidence un soutien global mais pas unanime envers les initiatives visant à améliorer la performance de l'entreprise, avec une minorité exprimant des préoccupations ou des points de vue divergents qui méritent d'être pris en considération.

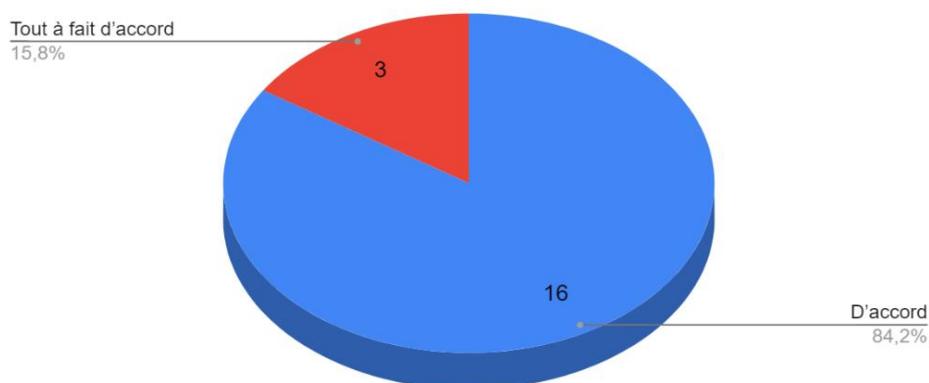
Figure 53 : L'éthique au travail et le respect des procédures



Source : élaboré par nous-même

Dans le cadre de notre enquête, et d'après les résultats, il est à noter que (78,9%) des interrogés sont favorables aux principes éthiques et le respect des procédures au sein de Mortero. De manière plus spécifique, (21,1%) de ces répondants ont affirmé leur accord total avec ces valeurs. Ces résultats démontrent une adhésion significative à ces normes fondamentales au sein de l'environnement professionnel de l'entreprise Mortero. Ils représentent ainsi un indicateur crucial pour orienter ses futures initiatives, garantissant ainsi la cohérence et la rigueur de ses pratiques éthiques et de ses processus opérationnels.

Figure 54 : La préservation et le développement de la notoriété de l'entreprise

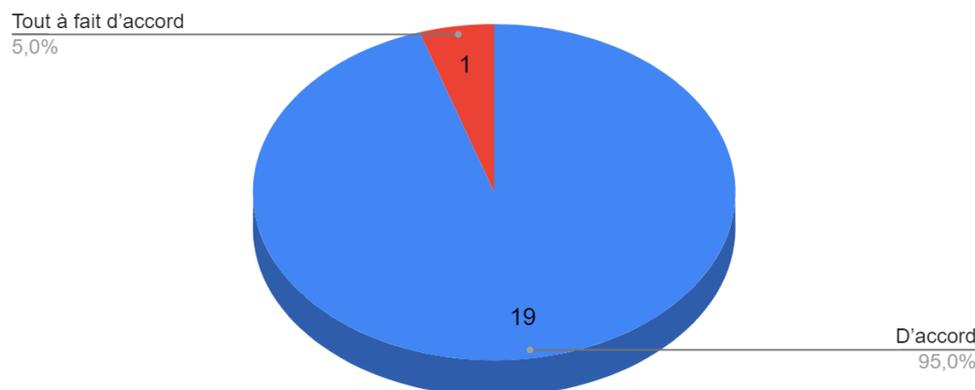


Source : élaboré par nous-même

Les résultats révèlent une prédominance significative des interrogés concernant l'engagement envers la préservation et le développement de la notoriété de l'entreprise Mortero. Avec (84,2%) des répondants exprimant leur accord, cela dénote une adhésion majoritaire à cette initiative. De plus, le fait que (15,8%) de ces répondants aient exprimé un accord total souligne une conviction profonde dans la valeur de cet engagement.

Ces résultats sont cruciaux pour l'entreprise Mortero, car ils suggèrent un fort soutien de la part de ses salariés pour maintenir et améliorer sa réputation. Ils indiquent également que la communication et les actions de développement de l'entreprise sont alignées avec les attentes et les valeurs de ses parties prenantes. En conséquence, cela fournit une base solide pour contribuer à investir dans des initiatives visant à renforcer la notoriété de cette entreprise, ce qui peut contribuer à sa croissance et sa pérennité à long terme.

Figure 55 : Point de vue sur la formalisation des engagements RSE de Mortero



Source : élaboré par nous-même

Selon les résultats une majorité de (95%) des personnes interrogées ont exprimé leur accord quant à l'engagement de l'entreprise Mortero à mettre en place et à adopter la démarche RSE. En outre, (5%) de ces répondants ont manifesté un accord total avec cette démarche.

Selon ces données, il est évident que l'initiative de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est largement acceptée et soutenue par l'entreprise Morteo. Elles soulignent une prise de conscience croissante de l'importance de l'intégration des conséquences sociales, environnementales et économiques dans les pratiques managériales. Cette importante adhésion laisse également entendre un potentiel d'implication active des parties prenantes (salariés) dans la promotion et la réalisation réussie de la démarche RSE au sein de cette entreprise.

3 Synthèses des résultats obtenus

Pendant notre stage au sein de l'entreprise SPA MORTERO, nous avons eu l'opportunité de plonger au cœur d'une organisation qui place au centre de ses préoccupations la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et le bien-être de ses employés. À travers cette expérience enrichissante, nous avons mené une recherche approfondie en utilisant à la fois des questionnaires et de l'entretien pour explorer les pratiques de gestion des ressources humaines responsables et leur impact sur le bien-être des salariés. Ce mémoire se propose ainsi de plonger dans les coulisses de SPA MORTERO, en examinant comment ses engagements en matière de RSE se traduisent dans ses politiques internes et externe et comment ces dernières influencent le bien-être ? En combinant des données quantitatives et qualitatives, nous avons cherché à éclairer les pratiques de cette entreprise et à fournir des recommandations

pertinentes pour le développement futur de ses initiatives en matière de RSE et de gestion des ressources humaines.

L'analyse des données, nous a permis de dénoter qu'une majorité de 90% des répondants ont exprimé un accord ou un fort accord concernant les pratiques de santé et sécurité de l'entreprise. Ce pourcentage élevé souligne l'efficacité des politiques de l'entreprise en place pour garantir un environnement de travail favorable.

Dans cette optique, les actions entreprises par l'entreprise Mortero ont pour objectif de diminuer les risques environnementaux tels que la pollution, la déforestation et la surconsommation de ressources naturelles. Elle s'engage activement dans des pratiques respectueuses de l'environnement, notamment en réduisant l'impact environnemental de ses activités de peinture.

Ce phénomène se manifeste par une utilisation responsable des substances chimiques, le respect des normes environnementales et l'adoption de technologies respectueuses de l'environnement. En outre, des initiatives de diminution des déchets et la mise en place de journées de nettoyage, organisées en partenariat avec des associations locales, témoignent de l'engagement de l'entreprise envers la préservation de l'environnement. De plus, l'entreprise a pris des initiatives pour améliorer les conditions de travail internes, ce qui a conduit à une diminution des risques sociaux tels que les conditions de travail injustes, les discriminations ou les violations des droits de l'homme.

En fournissant un accès facile aux soins de santé et en assumant les coûts liés aux traitements médicaux, SPA MORTERO démontre sa volonté d'assurer le bien-être physique et mental de ses employés. Cette démarche proactive contribue à instaurer un climat de confiance et de sécurité au sein de l'entreprise, où les employés se sentent soutenus et pris en charge, même face aux difficultés de santé.

- ✓ Les résultats obtenus au sein de l'entreprise SPA MORTERO confirment notre hypothèse, que l'intégration des pratiques de RSE permet de réduire les risques environnementaux et sociaux liés à ses activités et favorise le bien-être des employés.

Les efforts de SPA MORTERO pour former ses salariés chaque année témoignent d'un engagement soutenu envers le développement personnel et professionnel. Les formations couvrent des aspects tels que le développement personnel, la sécurité au travail et la communication, renforçant ainsi les compétences et la satisfaction des employés. Des actions

de reconnaissance salariale sont également mises en place, valorisant les contributions des employés et jouant un rôle crucial dans leur motivation et leur fidélité.

Encore une fois, les résultats obtenus montrent que les employés sont satisfaits des possibilités de formation et de développement professionnel proposées par l'entreprise (75%). De la même manière, (80%) ont exprimé leur satisfaction quant au soutien à la diversité et à l'inclusion au sein du milieu professionnel.

La communication interne transparente et fluide, soutenue par un management participatif, encourage la création d'un environnement de confiance et de collaboration. Les salariés participent aux décisions les plus cruciales, ce qui favorise les échanges et la solidarité au sein de l'équipe.

Dans cet ordre d'idée, les résultats du questionnaire peuvent montrer que, 85% des employés ont exprimé leur satisfaction à l'égard de la communication interne et (70%) ont indiqué faire confiance à la direction de l'entreprise. Ces résultats soulignent l'importance de ces aspects pour le bien-être des employés et la rétention du personnel.

Après avoir pris en compte ces différents aspects des politiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE), il est clair que l'implémentation de telles politiques au sein de l'entreprise Mortero favorise un cadre de travail propice, où les employés se sentent valorisés et soutenus. L'augmentation de la satisfaction et de l'engagement des employés, ainsi que ses résultats, confirment notre deuxième hypothèse selon laquelle la mise en œuvre des politiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans l'entreprise Mortero MORTERO contribue à améliorer sa réputation et sa marque employeur ce qui se traduit par l'engagement et la satisfaction des employés.

La satisfaction élevée des employés quant au travail d'équipe et à la synergie entre les employés (90% d'accord ou tout à fait d'accord) témoigne de la mise en œuvre de politiques efficaces pour favoriser la solidarité. Ce qui favorise à la fois l'efficacité opérationnelle et le sentiment d'appartenance et la motivation des employés, ce qui est perçu comme des éléments essentiels pour la fidélisation des talents.

En outre, la participation des employés à des projets communautaires et des initiatives de bénévolat, même si elle est moins mesurable dans ce questionnaire, joue également un rôle essentiel dans l'amélioration de la réputation de l'entreprise. Les employés ressentent une

valeur et une fierté de travailler pour une entreprise qui a un effet bénéfique sur la société, ce qui peut entraîner un engagement accru.

Un autre avantage significatif de l'entreprise Mortero est sa politique d'emploi qui privilégie les contrats à durée indéterminée (CDI). En évitant les contrats à durée déterminée (CDD), l'entreprise montre son engagement à long terme envers ses employés, ce qui contribue grandement à leur motivation et à leur fidélité. Les CDI offrent une stabilité et une sécurité d'emploi qui sont très prisées par les employés, renforçant ainsi leur engagement et leur satisfaction au travail. Cette politique est perçue positivement par les employés et améliore également la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur fiable et stable.

Ces pratiques de RSE contribuent également à une meilleure intégration des nouvelles recrues, qui trouvent un environnement de travail accueillant et collaboratif. L'accent mis sur la formation et le partage des connaissances aide à une adaptation plus rapide et à une performance accrue des nouveaux employés, réduisant ainsi le temps de montée en compétences et augmentant la productivité globale de l'entreprise.

Malgré l'absence d'une approche formelle de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) chez SPA MORTERO, ses pratiques et engagements actuels laissent entendre une ambition vers l'adoption de cette démarche. MORTERO met l'accent sur des actions comme la formation continue, la promotion de la santé et de la sécurité au travail, ainsi que la collaboration avec la société et son périmètre. Ces mesures témoignent d'une conscience croissante de l'importance de la responsabilité sociale des entreprises. Il est évident que SPA MORTERO prend peu à peu en compte cette approche et s'efforce de l'améliorer au fil du temps, ce qui témoigne de son engagement à évoluer vers des pratiques RH plus éthiques.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons mené une analyse approfondie des données recueillies au sein de l'entreprise MORTERO, en examinant différentes dimensions de ses pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE). À travers les résultats du questionnaire et l'entretien, nous avons identifié les points forts de l'entreprise en matière de RSE, ainsi que les domaines où des améliorations pourraient être apportées.

Nos analyses ont révélé que cette entreprise accorde une importance significative à ses pratiques RSE, en mettant en œuvre des politiques visant à favoriser le bien-être de ses employés, à réduire les risques environnementaux et sociaux, et à contribuer positivement à la société. Les résultats du questionnaire ont souligné la satisfaction des employés à l'égard de divers aspects, tels que la santé et la sécurité au travail, la conciliation vie privée-vie professionnelle, le travail d'équipe et le partage des connaissances.

Dans ce chapitre, les informations collectées et analysées soulignent l'engagement responsable de SPA MORTERO envers ses employés, leur bien-être, ainsi qu'envers la société et l'environnement. Ses méthodes de responsabilité sociale des entreprises mettent en évidence la perspective responsable et durable de l'entreprise, qui tient compte de tous les acteurs impliqués et s'efforce de générer un impact positif à divers niveaux.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Dans un monde où les défis environnementaux, sociaux et économiques sont de plus en plus pressants, la RSE et les pratiques de GRH responsables représentent un modèle viable pour une croissance durable. Ces approches mettent l'accent sur l'humain, la planète et le profit, cherchant un équilibre harmonieux entre les intérêts des parties prenantes et le succès commercial.

Dans ce mémoire, nous avons plongé dans l'univers complexe de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) responsables, en mettant en lumière leur impact sur le bien-être au travail. Notre exploration a été riche en découvertes, démontrant l'importance cruciale de ces pratiques pour la durabilité et la prospérité des organisations.

En examinant spécifiquement le cas de l'entreprise MORTERO, nous avons pu illustrer comment ces principes sont appliqués dans un contexte réel. À travers l'analyse des politiques de RSE de SPA MORTERO, telles que la promotion de la santé et de la sécurité au travail, la conciliation vie privée-vie professionnelle et l'engagement communautaire, nous avons mis en évidence leur impact positif sur le bien-être des employés et la performance globale de l'entreprise.

Nous avons examiné chaque facette de pratique GRH orienté de la RSE, explorant ses multiples dimensions, de l'adoption de politiques environnementales à la mise en œuvre de pratiques éthiques en affaires, en passant par l'engagement communautaire. Notre analyse approfondie a permis de saisir l'ampleur des initiatives que les entreprises peuvent entreprendre pour s'engager socialement et écologiquement.

En plus, nous nous sommes immergés dans les pratiques de GRH qui vont au-delà de la simple gestion du personnel pour se concentrer sur l'épanouissement professionnel et le bien-être global des employés. Nous avons étudié en profondeur comment ces pratiques, telles que la promotion de la santé mentale et physique, la reconnaissance du travail accompli, et la création d'un environnement inclusif et diversifié, sont des composantes cruciales pour soutenir le capital humain d'une entreprise. En mettant l'accent sur ces aspects, nous avons observé comment les entreprises peuvent non seulement développer leurs ressources humaines, mais aussi améliorer leur performance organisationnelle et leur impact sur la société dans son ensemble.

Il est devenu manifeste que le bien-être des employés constitue le fondement du succès organisationnel. Les entreprises qui placent le bonheur de leurs collaborateurs au cœur de leurs préoccupations récoltent les fruits d'une productivité accrue, d'une rétention du personnel plus élevée et d'une meilleure image de marque. Cette réalisation transcende les frontières de la simple gestion des ressources humaines pour embrasser un concept plus vaste, celui de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et des pratiques de GRH responsables.

La promotion du bien-être des employés par le biais de la RSE et des pratiques de GRH responsables est un investissement stratégique qui profite non seulement aux individus, mais aussi aux organisations dans leur ensemble. En plaçant les employés au centre de leurs préoccupations, les entreprises peuvent bâtir des cultures d'entreprise fortes et durables, qui se traduisent par une performance accrue, une réputation positive et un impact social positif.

Au final ce mémoire nous recommandons à toutes les entreprises de prendre en compte les besoins et les attentes de leurs employés, ainsi que les impacts de leurs activités sur la société et l'environnement, lors de la prise de décision stratégique. En investissant dans le bien-être de leurs employés, en favorisant la diversité et l'inclusion, en adoptant des politiques écologiques et en s'engageant dans des initiatives communautaires, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur performance financière à long terme, mais aussi contribuer positivement au bien-être collectif. Et que le monde des affaires est en constante mutation, et les entreprises qui restent à l'avant-garde de la durabilité et de la responsabilité sociale sont celles qui seront les mieux positionnées pour prospérer dans l'avenir.

Références bibliographiques

Bibliographie

Ouvrages :

- Alis, D., Dumas, M., & Poilpot-Rocaboy, G. (2010). Chapitre 5. Prévenir les risques physiques et psychologiques. Dans *Risques et souffrance au travail: Nouvelles contraintes. Nouveaux remèdes* (pp. 97-134). Paris: Dunod.
- Alis, D., Dumas, M., & Poilpot-Rocaboy, G. (2010). Chapitre 8. Mieux intégrer la diversité des salariés. Dans *Risques et souffrance au travail: Nouvelles contraintes. Nouveaux remèdes* (pp. 169-179). Paris: Dunod.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2008). (*BUSINESS & SOCIETY Ethics and Stakeholder Management*) (éd. 7e). South-Western Cengage Learning.
- CARROLL, A. B., BROWN, J. A., & BUCHHOLTZ, A. K. (s.d.). *Business & Society Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management* (éd. 10e). 2016: Cengage Learning.
- Cavaliero, S., & François, C. (2017). Chapitre 6. Autres avantages sociaux, perçus comme un complément de rémunération. Dans *Avantages sociaux et rémunération globale: Pour une meilleure marque employeur* (pp. 93-145). Paris: Dunod.
- Vermeulin, C., Frédéric, & Vermeulin. (2012). *Comprendre et entreprendre une démarche RSE*. France: Edition Afnor.
- Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1975). *Business and society : Environnement and responsibility* (éd. 3e). McGRAW-HILL.
- Laurence, L. (2010). *L'Entreprise au Coeur du Developpement Durable: La stratigié de la RSE*. Le Mans: Edition Gereso.
- LAZZERI, Y. (2008). *Le développement durable Du concept à la mesure*. Paris: L'HARMATTAN.
- Lépineux, F., Rosé, J.-J., Bonanni, C., & Hudson, S. (2010). *La RSE. La responsabilité sociale des entreprises : Théories et Pratiques* (éd. 2e). Dunod.
- livre vert, C. e. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Belgium.

Thèse et mémoire :

- Boudache. S : problématique de l'intégration du territoire dans le management des entreprises de la région de Bejaia : état des lieux et perspectives ; thèse de doctorat en sciences de gestion. Université de Bejaia. MAI 2021.
- A.HERBI. (2014). Thèse de doctorat en science de gestion, Le role de la responsabilité sociale dans la realisation de la performance et le renforcement de système de pilotage de l'entreprise. Tlemcen.
- Abaidi, J. (2015). THÈSE : Le Bien-être au travail : Construction et validation d'une échelle de mesure.

- Belkadi, I. d. (2019). La Gestion Du Recrutement. Dans *thèse de doctorat*.
- Benaïcha, O. (2017). thèse : La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs.
- Benhalima, K. (2019). Thèse : l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des PME dans un contexte de culture national cas de : GAO ORAVIO et RAM SUCRE mostaganem. (pp. 15-18).
- Cadet, I. (2014). Thèse : responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), responsabilité éthiques et utopies les fondements normatifs de RSE étude de la place du droit des les organisations.
- Mamane Amadou, A. R. (s.d.). Mémoire Entreprenariat en Economie Sociale et Solidaire. Université Lumière, France.
- RICHARD, D. (2012). Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des. Grenoble.
- Rodić, I. (2007). *Responsabilité sociale des entreprises –le développement d'un cadre européen*. Genève.
- Taha, H. (2023). thèse : La responsabilité sociétale des entreprises enjeu de transition vers le développement durable, cas du secteur des ciments en Algérie.
- Adrar Celia, H. K. (2018). « LA DEMARCHE RSE DANS LES PME CAS DES PME DE LA WILAYA DE BEJAIA ». Béjaïa, SEGC, Algérie.

Articles :

- Boudache, S., Ayad, N., & Ifourah, H (2019). Le management de l'innovation et la responsabilité sociale et sociétale des entreprises : étude de cas de l'entreprise CEVITAL FOOD, *Revue d'Economie & de Gestion* Vol 03, N 1, Bejaïa.
- « La responsabilité sociale des entreprises au 21e siècle : un point de vue des entreprises les plus prospères au monde ». (2019). *Journal of Business Ethics*,
- Amaazoul, H. (2017). Revue des Principaux référentiels internationaux de la RSE. *Revue d'Études en Management et Finance d'Organisation*.
- Anouar, H., Attou, A., & Khihel, F. (2020). La valorisation des Ressources Humaines : Quelles pratiques pour une gestion Socialement Responsable ? *Revue Internationale du Chercheur*, pp. 347 - 367.
- ASSALI, I. (2019). L'impact de la formation sur le développement. *International Social Sciences & Management Journal*, pp. 95-114.
- Naima AYAD-MALEK, Souad KASRI-BOUDACHE, Hocine Ifourah (2023) : Responsable HRM in enterprises: the case of enterprises in the Bejaïa region . *Revue Algérienne d'Economie et gestion* Vol. 17, N°: 01 (2023)
- Baba, S., Moustaqim, R., & Bégin, É. (2016, September). Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique travers les classiques en management stratégique. *16*(2).

- Barthe, N., & Belabbes, K. (2016). La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Management & Avenir*, pp. 95-113. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/mav.083.0095>
- BEAUPRÉ, D., CLOUTIER, J., GENDRON, C., JIMÉNEZ, A., & MORIN, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie*, pp. 77-140.
- Bernard, N. (2019). Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes. Grenoble.
- Blatge, M. (2010). Le handicap : objet de négociation collective ou de communication ? *La Revue de l'Ires*, pp. 123-136. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/rkli.067.0123>
- Bocquet, R., & Mothe, C. (2013). Profil des entreprises en matière de RSE et innovation technologique. *Management & Avenir*, pp. 132-151. Récupéré sur [cairn.info: https://doi.org/10.3917/mav.066.0132](https://doi.org/10.3917/mav.066.0132)
- Boubakary. (2017, Janvier-juin). De la participation des salariés au processus décisionnel à l'amélioration de la qualité des produits et services : une approche empirique dans les entreprises au Cameroun. *Revue marocaine de recherche en management et marketing*, pp. 210-228.
- CAPRON, M. (2008, Avril). La responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes de l'entreprise? Enjeux théoriques et pratiques. *Revue Economie & Management*, pp.193.
- Creusier, J. (2013). Le rôle du bien-être au travail dans la relation. Basse-Normandie.
- Daniel, N. Z., Assane, N., & S. N. (2022). Nécessité du dispositif de la GPEC au pilotage et au suivi d'une démarche de la RSE au sein des MPME béninoises. *Revue africaine de management*, pp. 135-156.
- Dinia, J., & Chakor, A. (2018, Avril). La Responsabilité Sociétale De L'entreprise : Les Différentes Approches Conceptuelles. *European Scientific Journal*, 170.
- Elfahli, K., & Hossari, H. (2022). Gestion Verte des ressources humaines : Revue de littérature systématique. *Revue de Management et Cultures (REMAC)*, pp. 123-170.
- David, A., Soufyane, F., & Jean-Marie, P. (2014). Responsabilité sociétale des organisations et GRH à l'heure des défis globaux et du changement. institut international d'Audit Social.
- Fatima-Zahra, K. S. (2023, 07). Quelles pratiques de GRH pour soutenir l'engagement des entreprises dans la démarche RSE. *Revue Internationale du Chercheur*, 4(4).
- Fender, R., Mangematin, Y., Husson, J., George, D., & Albrecht, A. (2011). Redonner du sens au travail : Essai de modélisation de la reconnaissance au travail. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, pp. 51- 65. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/proj.008.0051>
- Françoise Quairel, M. C. (2013). Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective, enjeux et limites. *Revue Française de Socio-Économie*, pp. 125-144. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/rfse.011.0125>

- Guerfel, H. S. (2011). L'aménagement du temps de travail : le cas de cinq entreprises « françaises ». *Humanisme et Entreprise*, pp. 29-44. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/hume.302.0029>
- Guillaume, B. (2009). Quelques réflexions autour du lien Compétences - Développement Durable et de son impact sur le management de l'entreprise. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, pp. 111-121. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/proj.003.0111>
- Hadj slimane, H., & Bendiabdellah, A. (2015, Mai). La GPEC : Outil de pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Revue Les cahiers du POIDEX*, pp. 71-81.
- Hélardot, V. (2009). Les salariés face à la dialectique santé-travail précarisé. *Mouvements*, pp. 21-28. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/mouv.058.0021>
- HOSSARI, H., & ELFAHLI, K. (2021, octobre). *Gestion verte des ressources humaines : étude exploratoire auprès des entreprises marocaines certifiées ISO 14001*. paris. Récupéré sur https://agr2021.sciencesconf.org/data/pages/Communication_AGRH_2021_Hossari_Elfahli.pdf
- Jean-François, C., & Maria Giuseppina, B. (2011, octobre). Diversité et performance dans l'entreprise : une affaire de management. *la revue ENA HORS LES MURS*, pp. pp.14-15.
- J-M, B. L. ((2007). La RSE : quel bilan conceptuel et quelles perspectives opérationnelles ? *Actes de l'université de printemps de l'IAS (Moscou)*, 5.
- Kateb, K. (2022). Le développement durable en Algérie : Le cas de Lafarge Holcim. *Revue Forum d'études et de recherches économiques*, 6(2), 920-932.
- KHOURCHI, E. E. (2022, 07). GRH socialement responsable et performance sociale d'entreprise : Le cas des banques de la région Souss Massa au Maroc. pp. 514-532.
- Olivier, B. (s.d.). Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives. p. 171.
- Louizi, K., & Dinia, M. (2021, Juin-Juillet). La RSE et l'inégalité des chances des femmes et des hommes devant l'emploi au Maroc. *International Journal of Economics and Management Research*, pp. 59-70.
- Marie-Pierre, F. (2014). Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? *Management & Avenir*, pp. 164-182. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/mav.068.0164>
- MECIF, K. (2018, juin). La responsabilité sociale des entreprises RSE en Algérie entre promesses et réalisations : Proposition d'un modèle pour sa concrétisation. *Revue des sciences humaines*, pp. 61-71.
- Nadia, L., & Laila, O. (2020). La communication interne, facteur demotivation des salariés: Cas d'un établissement relevant de l'Université Mohammed V. *Revue Internationale du Chercheur*, pp. 485 -506.
- Marie-Françoise, N. (2016). Éco-gestion : Normes et labels de la responsabilité sociale. *I2D - Information, données & documents*, pp. 39-40. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/i2d.161.0039>

- Paillé, P. (2009). Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel : un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagement à la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle. *Le travail humain*, pp. 185-204. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/th.722.0185>
- Robert-Démontrons, P. (2003). L'entreprise socialement responsable. *Philippe Robert-Démontrons, «L'entreprise socialement responsable : de l'idéal de citoyenneté à la question des incivilités ordinaires », Revue internationale de psychosociologie, vol : IX, 27.*
- Sabrina, D., & Abderrahman, A. (2018). Spécificités de la responsabilité sociale des entreprises en Algérie. *Revue Chercheur Economique, 06(01)*, 438-456.
- social, i. i. (2013). De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH? Belgique.
- St-Onge, S., Haines, V. Y., & Klarsfeld, A. (2004). La rémunération basée sur les compétences. *Relations industrielles*, pp. 651–680. Récupéré sur <https://id.erudit.org/iderudit/011333>
- The CSR Journey: A Guide to Corporate Social Responsibility for Companies" . (s.d.). *Corporate Social Responsibility Initiative, Harvard Kennedy School*, .
- Tourabi, A. (2016). Le Rôle De La Responsabilité Sociale Des Entreprises Dans La Gestion Des Risques Psychosociaux: Cas De L'agence Nationale Des Ports. *European Scientific Journal March*, pp. 181-203.
- Véronique Bon, A. L. (2013). Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA : la spécificité des petites entreprises en question. *Recherches en Sciences de Gestion*, pp. 179-197. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/resg.096.0179>
- VOYER, R. B. (s.d.). Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative. *Santé mentale au Québec*, p. 276.

Site web :

Récupéré sur www.oecd.org: <https://www.oecd.org/fr>

Récupéré sur ecologie.gouv.fr: <https://www.ecologie.gouv.fr>

al, D. e. (1998). Définition du bien-etre au travail .

American Psychological association. (s.d.). Récupéré sur <https://www.apa.org/>

Blunove opening organization. (2022). Consulté le 02 21, 2024, sur Démarche RSE entreprise : enjeux, déploiement, exemples.: <https://www.blunove.com/blog/demarche-rse-entreprise/>

Bozec, S. L. (2020, 01 13). *Les 8 leviers de bien-etre au travail*. Consulté le 03 30, 2024, sur <https://www.heuris-formation.com/post/copie-de-les-8-leviers-du-bien-%C3%AAtre-au-travail>

Durez, P. (2023, 04 23). Consulté le Mars 25, 2024, sur Les inconvénients de la responsabilité sociétal des entreprises: <https://www.lasemainedecastres.fr/les-inconvenients-de-la-responsabilite-societale-des-entreprises-rse/>

Fastrez, D. (s.d.). *Cabro acadimy*. Consulté le 03 2024, 03, sur La RSE, définition et explications.:
<https://www.hellocarbo.com/blog/reduire/rse-definition/>

Goldstein, S. (s.d.). *LegalPlace*. Consulté le 03 03, 2024, sur Les enjeux RSE d'une entreprise:
<https://www.legalplace.fr/guides/enjeux-rse-entreprise/>

<https://www.psychomedia.qc.ca/psychologie/2014-06-09/6-composantes-du-bien-etre-psychologique>. (2014, 06 9).

International Labour Organization. (2010). Récupéré sur www.ilo.org:
<https://www.ilo.org/fr/publications/loix-et-la-responsabilite-sociale-de-lentreprise-rse>

ISO - Organisation internationale de normalisation. (s.d.). Récupéré sur www.iso.org:
<https://www.iso.org/fr/home.html>

ISO 26000 : Les 7 principes de la Responsabilité Sociétale - Anthéa Conseils (anthea-conseils.com). (s.d.). Consulté le Mars 23, 2024, sur ISO26000 Les principes de la RSE.

les avantages d'une démarche RSE d'une entreprise. (s.d.). Consulté le 04 04, 2024, sur
<https://labeille-francaise.fr/rse/avantages-rse-comprendre-mettre-place-responsabilite-sociale-environnementale-entreprises/>

l'Indeed, L. é. (2023, 03 19). *Indeed*. Consulté le 04 15, 2024, sur <https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/developpement-personnel/bien-etre-travail>

L'organisation Internationale du Travail. (s.d.). Récupéré sur <https://www.ilo.org/fr>

Organisation mondiale de la santé. (s.d.). Récupéré sur <https://www.who.int/fr/>

RSE Algérie. (s.d.). Récupéré sur RSE Algérie, : <http://www.rsealgerie.org/fr/>

Ryff, C. D. (2014). *Psychomédias*. Récupéré sur <https://www.psychomedia.qc.ca/psychologie>

Annexes

Annexe N°1 :

❖ QUESTIONNAIRE SUR LES PRATIQUES RH RESPONSABLE ET LE BIEN-ETRE :

Ce questionnaire est anonyme. Il est proposé dans le cadre d'une recherche sur les pratiques GRH responsable. Nous vous demandons de le compléter le plus consciencieusement et le plus sincèrement possible. Il sera utilisé à des fins d'étude en master de management des ressources humaines.

Quelques informations personnelles

Genre	Âge	Expérience professionnelle	Poste occupé
<input type="radio"/> Féminin <input type="radio"/> Masculin	<input type="radio"/> Moins de 20 ans <input type="radio"/> De 20 à 30 <input type="radio"/> De 30 à 40 <input type="radio"/> De 40 à 50 <input type="radio"/> Plus de 50	<input type="radio"/> Moins de 5 ans <input type="radio"/> De 05 à 10 ans <input type="radio"/> De 11 à 15 années <input type="radio"/> Plus de 15 ans	<input type="radio"/> Dirigeant <input type="radio"/> Cadre <input type="radio"/> Chef de service <input type="radio"/> Agent de maîtrise <input type="radio"/> Agent d'exécution

Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes,
De pas du tout d'accord, à tout à fait d'accord

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
<u>La rémunération :</u>				
Salaire mérité				
Versement mensuel du salaire				
Fiche de paie bien établie				
Attribution des primes				
Les normes utilisées pour évaluer mon rendement dans mon travail				
La récompense dans mon travail compte tenu de mes compétences				

Rémunération perçue/rémunération dans le marché de travail				
Rémunération équitable				
<u>La reconnaissance :</u>				
Attribution des promotions et des mobilités				
Bonne gestion des compétences				
Reconnaissance de la part de mes collègues de travail				
Reconnaissance du manager direct				
Valorisation des efforts fournis				
Mon manager s'intéresse à ce que je suis en tant qu'individu et en échangeant sur mes Besoins, mes intérêts				
M'écouter et m'encourager au moment où J'en ai besoin				
Régime d'assurance et de retraite				
Je suis bien estimé par mon supérieur				
Egalité de chance à la promotion				
Plan de congés (maladies, annuel)				
<u>L'ambiance au travail :</u>				
Relation avec les supérieures et les collègues au travail				
Le travail d'équipe et la synergie entre les salariés				
Echange et partage des connaissances entre les membres de l'entreprise				
Libre communication				
Travail en groupe				
Les équipements et ressources de l'entreprise sont partagés selon les besoins de chaque poste				
Des activités collectives organisées au sein de l'entreprise (séminaire, sports, voyages, sorties)				
Conciliation vie privée et vie professionnelle				

Suivi médical au sein de votre entreprise				
Santé et Sécurité dans votre entreprise				
Hygiène au sein de votre entreprise				
Pénibilité du travail et de la pression				
Charge mentale au travail				
Charge physique au travail				
<u>RSE et GRH</u>				
S'engager dans le respect du climat au travail				
S'engager dans le respect de l'environnement				
S'engager à améliorer la performance de l'entreprise				
Ethique au travail et respect des procédures				
S'engager à préserver et développer la notoriété de l'entreprise				
Votre entreprise formalise ses engagements RSE (adopte la RSE)				

Annexe N°2 : Plan de formation SPA MORTERO

N°	Formation	Bénéficiaires	Etablissement	Montant H.T	Montant TTC	Durée	Facture
01	Taxe formation & apprentissage	(RH)	Top Excellence			1j	Ok
02	CPHS	Groupe (membres CPHS)	Top Excellence			3 jrs	Ok
03	Communication interpersonnelle	Technique	Perf. Exc. Institut			196h	Ok
04	Habilitation électrique	Maintenanciers (04)	ATS			3j	Ok
05	Variateur vitesse, démarreur progressif et com	Maintenanciers (02)	Soneltech			5j	Ok
06	Variateur vitesse, démarreur progressif et com	Maintenanciers (01)	Soneltech			5j	Ok
07	Automate programmable STEP7 Niv 01	Maintenanciers (01)	Soneltech			5j	Ok
08	Opt. Exp. maritimes & gest. conteneurs	Acahts	Top Excellence			2j	Ok
09	Agent HSE	QHSE	ATS			10j	Ok
10	Loi 18-07	RH	EducAlg Pro			2j	Ok
		Technique				1j	
12	Comité de participation	Groupe	Top Excellence			3j	Ok
14	Manipulation produits chimiques	Groupe	ATS			2j	Ok
15	Travail en hauteur	Groupe	ATS			2j	
16	Travail en espace confiné	Groupe	ATS			2j	
18	Atmosphère explosive (ATEX)	Groupe	ATS			2j	
			Total	0,00	0,00		

N°	du	Payée	Nbre heures	Nbre personnes	Nbre d'effectifs par catégorie			Verif	
					Cadre	Maitrise	execution		
			8	1		1		-	
			24	7	2	2	3	-	
			196	1		1		-	
			18	4		4		-	
			40	2		2		-	
			40	1		1		-	
			40	1		1		-	
			16	2		2		-	
			60	1			1	-	
			16	1	1			-	
			8	1	1			-	
			24	15	3	7	5	-	
			12	10		6	4	-	
			12	14	1	7	6	-	
			12	11	1	7	3	-	
			12	12		3	9	-	
					Totaux	9	44	31	
					%	10,71%	52,38%	36,90%	

Nbre d'heures par catégorie						Répartition couts formations par catégories				
H.Cadre	H.Maitrise	H.Exec	Total Heures	Verif		Cadre	Maitrise	Execution	Cout total	Verif
0	8	0	8	-		-	-	-	0,00	-
48	48	72	168	-		-	-	-	0,00	-
0	196	0	196	-		-	-	-	0,00	-
0	72	0	72	-		-	-	-	0,00	-
0	80	0	80	-		-	-	-	0,00	-
0	40	0	40	-		-	-	-	0,00	-
0	40	0	40	-		-	-	-	0,00	-
0	32	0	32	-		-	-	-	0,00	-
0	0	60	60	-		-	-	-	0,00	-
16	0	0	16	-		-	-	-	0,00	-
8	0	0	8	-		-	-	-	0,00	-
72	168	120	360	-		-	-	-	0,00	-
0	72	48	120	-		-	-	-	0,00	-
12	84	72	168	-		-	-	-	0,00	-
12	84	36	132	-		-	-	-	0,00	-
0	36	108	144	-		-	-	-	0,00	-
168	960	516	1644			0,00	0,00	0,00	0,00	
10,22%	58,39%	31,39%	100,00%			#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	

Annexe N°3 : convention d'analyse médical de SPA MORTERO

Laboratoire d'analyses médicales

Dr LALAOUI Kamel

Immeuble Djama, Route de l'université, Targa Ouzemour, Béjaia

Convention d'analyses médicales

L'an **deux mille vingt-Quatre**, et le **Deux** du mois de **janvier**, a été signée une convention entre le laboratoire du **Dr "LALAOUI Kamel"** et **Mortero SPA**, pour la prise en charge des analyses médicales du personnel, et ce ; dans le cadre de la visite annuelle à la médecine de travail.

Article 1 :

Le laboratoire présente une offre de service contenant les analyses prises en charges et les tarifs.

Article 2 :

Le personnel de l'entreprise se présente au laboratoire muni d'une ordonnance délivrée par le médecin de travail et d'un bon délivré par la direction du personnel de l'entreprise.

Article 3 :

Les résultats seront remis à la direction du personnel de l'entreprise.

Article 4 :

La présente convention entrera en vigueur dès sa signature par les deux parties et demeurera valable pendant Douze (12) mois ou à la prise en charge de toutes les analyses présentées.

Article 5 :

Une facture sera établie au nom de Mortero SPA à l'issue de la prestation.

Service des Ressources Humaines

Le responsable du laboratoire

Annexe N°4 : visite périodique dans le cadre de médecine de travail au sein de SPA MORTERO



Fabrication de divers produits de la chimie minérale

Tel/fax : 034 168 027 / Arrière-port, Bejaia 06000

www.mortero-dz.com

Bejaia le 03/03/2024

Réf ; 031 /RH/DG/2024

A Monsieur le directeur de l'EPSP de Tala Hamza BEJAIA

Objet : Visite Périodique 2024

Dans le cadre de la médecine de travail, nous vous sollicitons pour la programmation des visites annuelles de nos effectifs pour cette année 2024.

Dans l'attente d'une réponse favorable, veuillez agréer nos salutations distinguées.

Service des Ressources Humaines

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale..... 1

Chapitre 1 : la responsabilité sociale des entreprises

Section 1 : : Généralités sur la RSE :	5
1 Définition de la RSE :	5
2 Les dimensions de la RSE :	7
3 L'approche des parties prenantes et la RSE :	9
4 La RSE comme moteur stratégique de l'entreprise :	11
5 Les fondements institutionnels et les référentiels liés à la RSE :	12
5.1 Les fondements institutionnels :	13
5.1.1 Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales :	13
5.1.2 L'organisation des Nations-Unis (O.N.U) :	14
5.1.3 Pacte mondial (global compact) : un engagement déclaratif des entreprises :	15
5.1.4 L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) :	16
5.1.5 Le livret vert de l'union européenne :	17
5.2 Les référentiels liés à la RSE :	18
5.2.1 Les référentiels normatifs :	18
5.2.2 Autres référentiels de systèmes de management :	18
5.2.3 Les référentiels méthodologiques :	23
5.2.4 Les labels :	24
6 La RSE en Algérie :	25
Section 2 : Les principes, les caractéristiques de la RSE :	26
1 Les principes et les caractéristiques de la RSE :	27
1.1 Les principes de la RSE :	27
1.2 Les caractéristiques de la RSE :	30
2 Les objectifs de la RSE :	32

3	Les avantages de la RSE :.....	33
4	Les limites /inconvénients de la RSE :.....	36
5	La mise en œuvre de la démarche de la RSE au sein d'une organisation :.....	38
6	Les piliers et les enjeux de la RSE :.....	40
6.1	Les 3 piliers de la RSE :.....	40
6.2	Les enjeux de la RSE :.....	41
Section 3 : Le développement durable et la RSE :		44
1	Le développement durable et la RSE	44
1.1	Définitions de développement durable	44
2	Le développement durable et la responsabilité sociale :	45

Chapitre 2 : les pratiques GRH responsable

Section 1 : La fonction GRH et les pratiques GRH socialement responsable		48
1	Les principes et les fondements de la GRH :.....	48
1.1	Définitions multiples de la GRH :.....	48
1.2	Historique de la fonction ressources humaines :	50
2	La GRH socialement responsable :	51
2.1	Evolution de la GRH : vers une gestion socialement responsable des ressources humaines : 52	
2.2	Définition de la GRH socialement responsable :.....	53
3	La RSE et la reconfiguration de la GRH :.....	55
4	La conceptualisation de la GRH socialement responsable :	56
5	La reconfiguration de la gestion des ressources humaines :.....	57
Section 2 : la gestion des ressources humaines socialement responsable.....		58
1	Les pratiques GRH responsable :.....	59
1.1	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	59
1.2	Le recrutement	61
1.3	La diversité de l'entreprise :.....	62
1.4	L'emploi des seniors :	63
1.5	L'égalité hommes/femmes :	63
1.6	L'emploi des personnes handicapées	64
1.7	L'alternance :.....	65
1.8	Gestion des conditions de travail : Santé, hygiène et sécurité.....	66
1.9	L'aménagement du temps de travail et l'organisation du travail.....	67
1.10	Management et évolution des salariés :	69
1.11	La reconnaissance au travail :	70
1.12	La rémunération des compétences :.....	71
1.13	Les Avantages sociaux :.....	72

1.14	Information et communication dans l'entreprise :.....	72
1.15	La gestion de la relève	73
2	Approche théorique de la GRHSR :.....	74
2.1	La théorie des ressources :.....	74
2.2	La théorie de l'échange sociale :.....	75
2.3	La théorie des conventions :.....	75
2.4	La théorie du bien-être :.....	75
3	Le Rôle et l'Impact de la RSE sur les pratiques GRH responsable :	76
Section 3 : la gestion des ressources humaine durable :.....		77
1	La GRH verte : définitions multiples	77
1.1	Pratiques de la GRH verte :.....	78
2	L'intérêt de la GVRH :	80

Chapitre 3 : Le bien-être au travail

Section 1 : Généralités sur le bien-être au travail :.....		84
1	Définitions du bien-être en général :	84
2	Définitions du bien-être au travail :.....	85
3	Les modèles de bien-être au travail :.....	87
3.1	Le modèle de bien-être au travail de Warr (1990) :.....	88
3.2	Le modèle de Daniels :	89
3.3	Le modèle de Danna et Griffin (1999) :.....	90
3.4	Le modèle de Cotton et Hart (2003) :.....	90
Section 2 : les leviers et les dimensions de bien-être au travail.....		91
1	Les leviers du bien-être au travail :	91
2	Les dimensions du bien-être au travail :.....	93
3	Le bien-être psychologique :	95
4	Le bien-être subjectif :.....	96
5	Le management du bien-être au travail :	98
6	L'importance du bien-être au travail :	99
Section 3 : La mesure du bien-être au travail et la RSE :.....		101
1	Compétences sociales des l'entreprises :.....	102
2	Les outils de mesure du bien-être au travail proposé par les cabinets de conseils :.....	102
2.1	Le bien-être par la satisfaction au travail :.....	103
2.1.1	Les outils de mesure basés sur la santé au travail.....	103
2.1.2	Les outils inspirés de l'audit social.....	104
3	L'intérêt du bien-être au travail pour la GRH :.....	106
4	La citoyenneté organisationnelle :.....	107
5	Les actions de la RSE sur les RPS et le bien-être au travail :.....	108

Chapitre 4 : Les Pratiques GRH responsable : cas SPA Mortero

Section 1 : Aperçu Général sur SPA MORTERO	112
1 Présentation de l'entreprise MORTERO :	112
2 Evolution de MORTERO SPA.....	113
3 Secteur d'activité	113
Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche :	118
1 Présentation du contenu de l'Entretien avec le Responsable des Ressources Humaines de SPA Mortero :	118
2 La présentation de questionnaire :.....	119
2.1 Présentation de l'échantillon de l'enquête :	120
Section 3 : L'analyse et l'interprétation des résultats :.....	122
1 L'entretien.....	122
2 Discussion des résultats du questionnaire.....	125
3 Synthèses des résultats obtenus	157
<i>Conclusion générale</i>	162
<i>Bibliographie</i>	165
<i>Annexes</i>	171

Résumé :

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) intègre les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les activités des entreprises. Elle vise à réduire l'impact négatif des entreprises tout en augmentant leurs effets positifs sur la société. En favorisant des pratiques durables et éthiques, la RSE contribue à l'épanouissement des employés en créant un environnement de travail favorable et en encourageant un équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle. Cette approche globale renforce l'engagement et la motivation des employés.

Dans notre mémoire, nous avons examiné comment les pratiques de GRH responsables favorisent le bien-être au travail. Nous avons constaté une corrélation notable et bénéfique entre ces deux aspects. En privilégiant le bien-être de leurs employés, les entreprises démontrent leur dévouement envers leur équipe. Cela génère une amélioration remarquable de la performance, l'employabilité et de la rétention des salariés.

Mots clés : Les pratiques de gestion des ressources humaines socialement responsable La responsabilité sociale des entreprises (RSE), bien-être au travail, employabilité, performance.

Abstract :

Corporate Social Responsibility (CSR) integrates social, environmental, and economic concerns into business activities. It aims to reduce companies' negative impact while increasing their positive effects on society. By sustainably promoting and ethical practices, CSR contributes to employees' well-being by fostering a favorable work environment and encouraging a balance between their professional and personal lives. This holistic approach enhances employees' engagement and motivation.

In our thesis, we examined how responsible HR practices promote workplace well-being. We observed a significant and beneficial correlation between these two aspects. By prioritizing their employees' well-being, companies demonstrate their commitment to their team, leading to a remarkable improvement in performance, employability, and employee retention.

Keywords: Socially Responsible Human Resources Practices, Corporate Social Responsibility (CSR), workplace well-being, employability, performance.