

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**

**Département des Sciences de Gestion**

*Mémoire de fin de cycle*

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de gestion**

**Option : Gestion des Ressources Humaines**

***Thème***

***Démarche de responsabilité sociale des entreprises et  
pratiques de gestion sociale***

***Cas de SPA CEVITAL à Bejaia***

**Réalisé par :**

- *KENDI Djida*
- *RABIAI Latifa*

**Dirigé par :**

*M<sup>me</sup> KASRI-BOUDACHE Souad*

**Membres de jury :**

Président : M.....

Encadreur : M.....

Examineur : M.....

**Année Universitaire 2016-2017**

## Remerciements

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

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

*En termes de ce travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre promotrice **M<sup>me</sup> KASRI-BOUDACHE Souad** qui nous a encadrées et conseillée tout au long de la préparation de ce mémoire, nous la remercions pour ses encouragements et tous les efforts qu'elle nous a consacré.*

*Un remerciement très chaleureux pour **M<sup>elle</sup> TIMERDJINE Sara** pour sa gentillesse, sa disponibilité et sa contribution à l'élaboration de ce travail.*

*Nous tenons à remercier également **M<sup>r</sup> GREZEM Rachid** pour tout le savoir et les conseils qu'il nous a donné et aussi pour ses critiques et ses propositions concernant l'amélioration de ce travail.*

*Nous avons le plaisir de remercier l'ensemble du personnel de la DRH de l'entreprise « **CEVITAL** » pour sa contribution à cette expérience durant la période de notre stage, vifs remerciements pour **M<sup>elle</sup> ZOUINA** l'assistante du DRH et plus particulièrement au DRH **M<sup>r</sup> OULARBI Larbi** qui nous a accordé un peu de son temps pour une interview très enrichissante.*

*Mes profonds remerciements pour les membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail.*

*Et puis, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à nos familles, nos amies et à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire et au déroulement de ce stage de fin de cycle.*

# *Dédicaces*

*Au nom d'Allah, le Tout Miséricordieux, le Très Miséricordieux,*

*Je dédie ce travail à :*

*Tous mes proches, ma famille,*

*Plus particulièrement à mes très chers parents **HOCINE** et **HASSINA**  
qui ont toujours été près de moi et qui m'ont soutenu tout au long de mes  
études.*

*Mes chères sœurs et leurs maris*

*Mes chers frères et leurs épouses*

*Mes chers neveux*

*Mes chères nièces*

*Mes beaux-parents, ma belle-sœur **SAIDA** et plus particulièrement  
à mon cher fiancé **ABD EL GHANI** qui a été toujours près de moi,*

*Mes chers amis et mes collègues de l'université,*

*Ma chère binôme **DJIDA***

*Tous ceux qui m'ont soutenu de près ou de loin dans mon travail.*

**RABIAI Latifa**

# *Dédicaces*

*Au nom d'Allah, le Tout Miséricordieux, le Très Miséricordieux,*

*Je dédie ce travail à :*

*Tous mes proches, ma famille,*

*Plus particulièrement à mes très chers parents **HOCINE** et **HASSINA**  
qui ont toujours été près de moi et qui m'ont soutenu tout au long de  
mes études.*

*Mes chères sœurs et leurs maris*

*Mes chers frères et leurs épouses*

*Mes chers neveux*

*Mes chères nièces*

*Mes beaux-parents, ma belle-sœur **SAIDA** et plus particulièrement à  
mon cher fiancé **ABD EL GHANI** qui a été toujours près de moi,*

*Mes chers amis et mes collègues de l'université,*

*Ma chère binôme **DJIDA***

*Tous ceux qui m'ont soutenu de près ou de loin dans mon travail.*

***RABIAI Latifa***

# **Dédicaces**

*Au nom d'Allah, le Tout Miséricordieux, le Très Miséricordieux,*

*Je dédie ce travail à :*

*Mes très chers parents **RABAH** et **SABIHA**, pour qui je témoigne mon immense respect, ma profonde gratitude et reconnaissance pour tous cequ'ils ont faits pour moi et leurs sacrifices pour ma réussite,*

*Je prie dieu de les protéger.*

*La mémoire de mes grands-parents,*

*Mon cher frère **FARID** et ma chère sœur **NAWEL***

*Ma chère sœur **WASSILA** et son mari **HAKIM***

*Mon neveu **HANI***

*Toute ma famille et toutes mes amies*

*Ma chère binôme **LATIFA***

*Tous ceux qui me sont chères, proches de mon cœur, et à tous ceux qui m'aiment et qui aurait voulu partager ma joie...*

**KENDI Djida**

# *Dédicaces*

*Au nom de dieu clément et miséricordieux*

*Je dédie ce travail à :*

*Mes très chers parents **RABAH** et **SABIHA**, pour qui je témoigne mon immense respect, ma profonde gratitude et reconnaissance pour tous ce qu'ils ont faits pour moi et leurs sacrifices pour ma réussite,*

*Je prie dieu de les protéger.*

*La mémoire de mes grands-parents,*

*Mon cher frère **FARID** et ma chère sœur **NAWEL***

*Ma chère sœur **WASSILA** et son marie **HAKIM***

*Mon neveu **HANI***

*Toute ma famille et toutes mes amies*

*Ma chère binôme **LATIFA***

*Tous ceux qui me sont chères, proche de mon cœur, et à tous ceux qui m'aiment et qui aurait voulu partager ma joie...*

***KENDI Djida***

**SOMMAIRE**

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre I : La démarche de responsabilité sociale des entreprises</b> .....	5
Section (1) : Aperçue sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le développement durable .....	5
Section (2) : Intégration de la démarche RSE dans le mangement de l’entreprise.....	22
<b>Chapitre II : La gestion sociale</b> .....	27
Section (1) : Généralité sur les pratiques de la gestion sociale .....	27
Section (2): L’intégration de la RSE dans les pratiques de la gestion sociale .....	44
<b>Chapitre III : La démarche RSE au sein de l’entreprise CEVITAL</b> .....	48
Section (1) : Présentation de l’organisation d’accueil.....	48
Section (2) : Présentation de la méthodologie de recherche .....	53
Section (3) : Analyse et discussions des résultats de l’étude .....	55
Conclusion générale .....	88
<b>Bibliographie</b> .....	90
<b>Annexe</b> .....	92
<b>Liste des tableaux</b> .....	103
<b>Liste des figures</b> .....	105
<b>Tableau de matières</b> .....	106

## Liste des abréviations

---

**CDD:** Contrat à Durée Déterminée

**CNE:** Contrat Nouvelle Embauche

**CDI:** Contrat à Durée Indéterminée

**DD:** Développement Durable

**DRH :** Directeur des Ressources Humaines

**GRH:**Gestion des Ressources Humaines

**ISO:** Organisation Internationale de Normalisation

**MATE :** Ministère de l'Aménagement du Territoire et l'Environnement

**NTIC:** Nouvelle Technologie d'Information et de Communication

**ONG:** Organisation Non Gouvernementale

**ORSE:** Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des l'Entreprises

**PME:** Petite et Moyenne Entreprises

**PNAE:** Plan National d'Action pour l'Environnement

**RH:**Ressources Humaines

**RSE:** Responsabilité Sociale des Entreprises

# *Introduction générale*

## INTRODUCTION GENERALE

---

Avec l'émergence du développement durable, des préoccupations nouvelles ont vu le jour au sein des entreprises. Cependant, les débats les plus médiatiques parlent sur les enjeux environnementaux, mais également sur les enjeux sociaux et sociétaux opposables à l'entreprise. Cette nouvelle vision lui impose de repenser assez largement au mode de son fonctionnement, sa consommation, le cycle de vie des produits qu'elle fabrique, les services qu'elle propose, les conditions du travail qu'elle offre à ses employés sur les trois axes : sociale, environnementale et économique. L'optique du développement durable se décline au sein des entreprises dans le cadre d'une démarche appelée RSE.

La responsabilité sociale et sociétale des entreprises (RSE) est maintenant couramment admise comme la « contribution volontaire » des entreprises au développement durable et concourt à relever des défis de société.

La définition la plus admise aujourd'hui de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, la présente comme la transposition des principes du développement durable dans le management des entreprises<sup>1</sup>. Ainsi la norme ISO 26000 la définit comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent »<sup>2</sup>.

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

Chacune des palettes précédentes est intégrées dans les pratiques de management des entreprises, notamment celle des Ressources Humaines qui semble être une des pratiques privilégiées pour élaborer et déployer efficacement la démarche RSE au sein des entreprises. En effet, les salariés contribuent en premier chef à la performance durable de l'entreprise. En retour, ils attendent, de manière plus légitime, des contreparties à leurs efforts pouvant prendre des formes diverses. Les approches par les ressources rappellent bien que les compétences clés (Hamel et Prahalad, 1991, 1994) ou les capacités dynamiques (Tece et al. 1997) reposent largement sur l'implication des ressources humaines (l'expression étant alors pleinement justifiée). Il n'est dès lors pas étonnant de constater la présence renforcée des

---

<sup>1</sup> Jacques Viers, Vincent Brulois, « L'évidente interpellation de la sociologie par la RSE », CAIRN 2009, P172.

<sup>2</sup>[www.iso.org/iso/fr/home/standards/ISO26000.htm](http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/ISO26000.htm), consulté le 26/04/2017 à 21 :30.

## INTRODUCTION GENERALE

---

indicateurs se référant directement aux ressources humaines dans les outils de pilotage des performances organisationnelles<sup>3</sup>.

Ainsi, la santé, le bien-être, les attentes des collaborateurs, l'évolution des comportements, le respect des lois...constituent la principale préoccupation de la GRH dans l'entreprise. C'est dans ce cadre que l'un des axes fondamentaux de la GRH soit la gestion sociale qui est un ensemble de pratiques assurant l'activité de l'organisation qui les emploient, passe de la simple administration du personnel pour englober le management du capital humain de la structure, avec toutes les fonctions qui en découlent.

Les principaux axes de la gestion sociale des RH sont la communication et l'information (définir les publications, gérer les moyens de communication comme l'affichage, réunions, journal...etc.) et les conditions du travail dans l'entreprise (l'hygiène et la sécurité, les relations du travail, le climat du travail).

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

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

En 2002, l'Algérie a réalisé un plan national d'action pour l'environnement et le développement durable (PNAE-DD) (2002-2012). Une nouvelle phase du PNAE-DD est en cours et vise la période 2012- 2021.

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

Sur le plan Social, 08 conventions fondamentales sont ratifiées à savoir : La convention (n° 29) sur le travail forcé –La convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical – La convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de

---

<sup>3</sup>Hadj Slimane Hind née Kheroua et Mlle BentayebHidayat, « Les fondements de la performance RH et son évaluation par la RSE », Université Abou BakrBelkaid, Tlemcen, P7.

## INTRODUCTION GENERALE

---

négociation collective - La convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération - La convention (n° 105) sur l'abolition du travail forcé - La convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession) - La convention (n° 138) sur l'âge minimum (Age minimum spécifié: 16 ans) - La convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants<sup>4</sup>.

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

- Promouvoir les initiatives et bonnes pratiques des entreprises
- Valoriser des initiatives RSE et de développement durable sur un plan national et international
- Appuyer les initiatives de Reporting de développement durable<sup>5</sup>.

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre présent travail de fin d'étude. En effet nous nous somme intéressées à l'étude de la démarche RSE et principalement aux pratiques de la gestion sociale.

Notre choix se justifie par le fait qu'aujourd'hui les parties prenantes internes sont de plus en plus exigeantes en matière de RSE et en recherche de transparence et d'éthique, poussant ainsi les entreprises à repenser leur stratégie sur la RSE qui contribue à apporter des solutions aux défis et enjeux des entreprises.

Dans notre cas d'étude nous nous sommes intéressés à l'une des entreprises algériennes les plus performantes dans son domaine qui est « **l'Entreprise CEVITAL** ». C'est un groupe familial de plusieurs sociétés, crée par des fonds privés en 1998 à Bejaia, à l'entrée du pays dans l'économie du marché. Le groupe CEVITAL à atteint aujourd'hui une taille qui lui permet d'acquérir le statut d'acteur majeur régional et continental, et dans ce cadre, une question principale se pose :

**« Dans quelle mesure l'entreprise CEVITAL décline-t-elle la responsabilité sociale des entreprises dans ses pratiques de gestion sociale ? »**

Afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique, nous procédons dans un même temps de répondre aux questions secondaires suivantes :

---

<sup>4</sup><http://www.rse-algerie.org>, consulté le 26/04/2017 à 20 :23.

<sup>5</sup>Idem.

## INTRODUCTION GENERALE

---

- Comment l'entreprise CEVITAL intègre-t-elle la démarche RSE dans ses pratiques de gestion sociale ?
- Comment la RH adhère t'elles à cette démarche et quels sont ses effets ?

Dans le but de mieux cerner notre problématique principale, nous avons émis deux hypothèses :

**Hypothèse 01 :** L'intégration de la démarche RSE nécessite l'adhésion des collaborateurs afin de satisfaire les besoins sociaux et garantir la survie de l'entreprise.

**Hypothèse 02 :** Les pratiques de la GRH notamment celles liées à la gestion sociale jouent un rôle très important dans la mise en pratique et la réussite de la démarche RSE.

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique nous avons adopté deux démarches : conceptuelle et empirique.

La démarche conceptuelle est consacrée à examiner les notions et des concepts de base de notre thème et elle est subdivisée en deux principaux chapitres. Le premier, porte sur le développement durable et la RSE, notamment l'intégration de la RSE dans le management de l'entreprise. Le deuxième s'intéresse aux pratiques de la gestion sociale au sein des entreprises à travers la communication et les conditions de travail (relations de travail, HSE et climat social) mais aussi à l'intégration de la démarche RSE dans ces dernières.

La partie empirique constituant le troisième chapitre porte sur l'étude de la démarche RSE au sein de l'entreprise CEVITAL et sa déclinaison dans les pratiques de la gestion Sociale.

Pour ce faire, nous avons a procédé en trois temps. Dans un premier temps, un entretien semi directif est mené avec le DRH de l'entreprise CEVITAL portant sur les initiatives de l'entreprise d'adopter la démarche RSE à travers la norme ISO 26000 et comment cet acte se décline dans la gestion sociale.

Dans un deuxième temps, une enquête est menée auprès d'un échantillon de salariés afin de déterminer leur opinion sur cette démarche et sur les effets de cette dernière sur les relations au travail, la communication et le climat social mais aussi comment les RH en général adhèrent à la démarche RSE. Dans un troisième et dernier temps, des données ont été recueillies puis analyser afin de porter un jugement sur le climat social au sein de CEVITAL et ce depuis son engagement dans la démarche RSE.



*CHAPITRE I*

*La démarche de  
responsabilité  
sociale des  
entreprises*

Après les trente glorieuses qui désignent la période d'une forte prospérité économique, le monde a progressivement pris conscience que cette croissance économique n'entraîne pas nécessairement le progrès social et risque même de mettre en péril l'équilibre naturel des nations. Cela pousse l'humanité à se développer en prenant compte les aspects économiques, mais aussi en respectant l'environnement, et en créant les conditions d'une société juste et harmonieuse. Le développement durable est une réforme dans les processus de décision afin de prendre en compte d'une part la **responsabilité sociale des entreprises** (sujet particulièrement sensible) et d'autre part les impacts sur l'environnement actuel et futur.

Dans le présent chapitre, nous allons présenter les généralités sur la Responsabilité sociale des entreprises et sur le développement durable.

### **Section (1) : Aperçu sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le développement durable**

L'engagement des entreprises dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE) signifie qu'elles décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et protéger l'environnement. A travers cette section, nous allons aborder l'émergence, la définition et les dimensions de la RSE, ainsi que ses fondements théoriques et enfin un aperçu sur la norme ISO 26000.

#### **1. Généralité sur la responsabilité sociale des entreprises**

##### **1.1. L'émergence de la RSE**

Bien que la naissance des préoccupations sociales puisse être identifiée aux alentours du 19<sup>ème</sup> siècle, la notion de responsabilité sociale des entreprises est plus vaste, plus complexe et bien plus récente. En effet, ce n'est qu'à la fin de ce siècle, que les employeurs commencèrent à se préoccuper des conditions de leurs employés quand ceux-ci se révèlent protestataire.

C'est dans les années 1930, que la RSE prend forme aux Etats-Unis, lorsque les entreprises ont mis en place des avantages sociaux au service de leurs salariés, tels que la prise en charge de l'éducation de leurs enfants, les services sociaux, etc. Ce qui leurs a permis d'attirer et fidéliser la meilleure main d'œuvre, mais surtout d'éviter les soulèvements sociaux. C'est alors que des organisations américaines ont offerts à leurs

## Chapitre I La démarche de responsabilité sociale des entreprises

---

salariés l'assurance maladie, que l'Etat ne proposait pas. Les premières grandes théories sur la RSE apparaissent à cette époque-là, avec notamment Théodore KREPS, puis Richard BOWEN.

La responsabilité sociétale des entreprises s'enracine dans la conjonction de divers mouvements : à partir des années 1970, la guerre du Vietnam, la politique de l'apartheid en Afrique du Sud, les accidents environnementaux (explosion de l'usine chimique, marée noire... etc.) et les problématiques écologiques (réchauffement de la planète, destruction de la couche d'ozone, déforestation, etc.), mais aussi le désinvestissement des pouvoirs publics et la globalisation des échanges font naître une réflexion approfondie sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, qui connaîtra une accélération dans les années 1990. Certaines entreprises, pointées pour leurs pratiques et leurs impacts par des campagnes menées par des ONG, des syndicats et des consommateurs, mettent en place des politiques constituant les prémisses de la RSE. Elles seront poussées plus loin encore par des scandales économiques, sociaux et financiers divers<sup>1</sup>.

Aujourd'hui, la société attend des entreprises des performances économiques, mais également un engagement social, voire sociétal. Les entreprises sont appelées à rendre compte des effets de leurs activités, leurs mode de fonctionnement, leurs conditions du travail et l'impact de leurs activités sur l'environnement, y compris dans le choix de leurs sous-traitants et fournisseurs en développant une traçabilité sociale.

Les organisations syndicales et les groupes qui défendent les droits de l'homme et autres, se mobilisent pour dénoncer les pratiques de certaines entreprises qui sont irresponsables. Les organisations patronales sont conscientes que l'entreprise doit assurer sa fonction essentielle qui est de créer des bénéfices, tout en tenant compte des règlements et des lois sociétales, qui exigent de participer à la résolution des problèmes.

Afin de répondre aux pressions sociales et faire face aux campagnes de dénonciation et aux exigences des investisseurs, des consommateurs, des salariés, des fournisseurs...etc, les entreprises intègrent de plus en plus la responsabilité sociétale dans leur mode de gestion. Avec la RSE, les entreprises ne se montrent plus intéressées par uniquement la recherche et la maximisation des profits, mais s'occupent également de leur impact sur la société et l'environnement.

---

<sup>1</sup>Think Tank européen pour la Solidarité, « la responsabilité sociale : origine et définition », Mai 2010. p 10.

### 1.2. Définition de la Responsabilité Sociale des Entreprises

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept large qui regroupe une variété de définitions, qui représentent une tentative de comprendre, de délimiter et de recommander les devoirs et les responsabilités sociales des entreprises qu'elles soient privées ou publiques.

La RSE regroupe les actions qu'une entreprise réalise volontairement dans le domaine environnemental et social, dans le cadre de ses relations commerciales avec les parties prenantes concernées par son activité. Elle se traduit généralement par la rédaction d'une charte éthique et d'un plan d'actions.

Selon Jean Marie PERITTI, la RSE est définie comme : *une obligation morale pour l'entreprise de prendre en compte les conséquences de ses activités sur les membres de la société civile*<sup>2</sup>.

La responsabilité sociale des entreprises est une intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises, à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs, partenaires, collectivités humaines) et cela afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement<sup>3</sup>.

La commission européenne définit la RSE comme « *l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* »<sup>4</sup>.

Carroll (1979) a défini la RSE comme « *un ensemble d'obligations de l'entreprise vis-à-vis de la société* »<sup>5</sup>. D'où l'auteur distingue quatre types d'obligations : économiques (être profitable, fabriquer des produits respectant des normes de qualité et de sécurité...), légales (respecter les lois et les réglementations), éthiques (agir conformément à des principes moraux partagés au sein de la société), philanthropiques (agir avec bienfaisance et charité). La définition d'A. Carroll, considérée comme fondatrice des approches

---

<sup>2</sup>PERITTI Jean Marie, « dictionnaire des ressources humaines », édition Vuibert, 2001. P 191.

<sup>3</sup>IGALENS Jaques et JORAS Michel, « la responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel », édition d'organisation, Paris, 2002. P 15.

<sup>4</sup>Commission européenne, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », le livre vert. P 8.

<sup>5</sup>Ibid. P 4.

## **Chapitre I La démarche de responsabilité sociale des entreprises**

---

théoriques de la RSE, a été affinée par Wood (1991) qui précise trois niveaux de responsabilité pour l'entreprise<sup>6</sup> :

- a) La responsabilité de l'entreprise en tant qu'institution sociale : l'entreprise dispose d'une légitimité accordée par la société : elle doit utiliser son pouvoir économique, qui découle de l'exercice de cette légitimité, dans un sens favorable aux attentes de la société, au risque de perdre ce pouvoir.
- b) La responsabilité en terme de conséquences de ses activités : ce sont les conséquences au niveau de ses parties prenantes concernées soit directement ou indirectement par les décisions ou/et les activités de l'entreprise.
- c) La responsabilité individuelle et morale des dirigeants et des managers : ceux-ci doivent utiliser leur pouvoir discrétionnaire au service de la responsabilité sociétale de l'entreprise : dans le choix des stratégies de l'entreprise et dans les moyens de mettre en œuvre ces stratégies.

L'approche de D.J. Wood (1991) et celle d'A.B. Carroll (1979) sont complémentaires. Chacune des formes de responsabilité proposées par Carroll (économique, légale, éthique et philanthropique) peut être déclinée selon les trois niveaux définis par Wood.

---

<sup>6</sup>Ibid. P 5.

## Chapitre I La démarche de responsabilité sociale des entreprises

**Tableau n°1** : Niveaux et natures des responsabilités sociales de l'entreprise

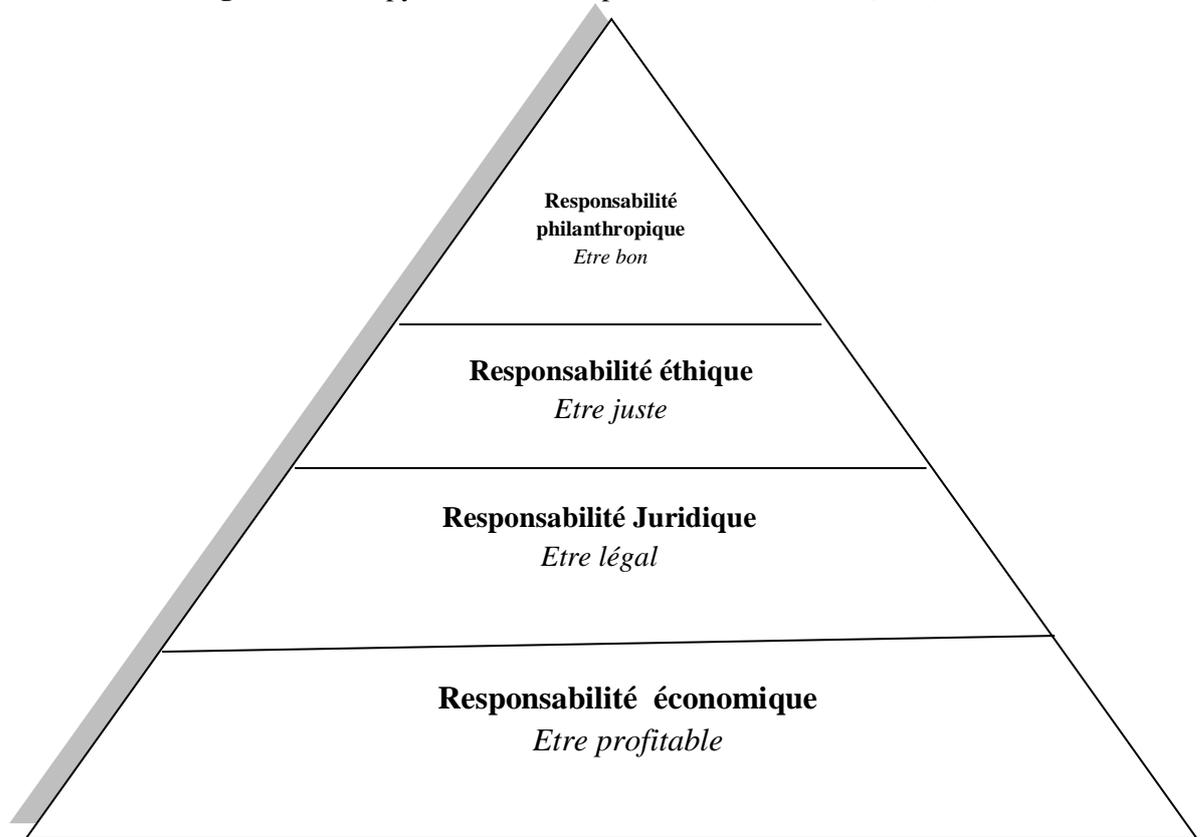
	<b>Niveau institutionnel</b>	<b>Niveau organisationnel (activité)</b>	<b>Niveau individuel</b>
<b>Responsabilités économiques</b>	Produire des biens et services, offrir des emplois, créer de la richesse pour les actionnaires	Le prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités	Produire de façon écologique, utiliser des technologies non polluantes, réduire les coûts en favorisant le recyclage
<b>Responsabilités légales</b>	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying.	Œuvrer pour des politiques publiques en défendant des intérêts "éclairés"	Tirer profits des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies
<b>Responsabilités éthiques</b>	Suivre des principes éthiques fondamentaux (ex : honnêteté)	Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales	Développer l'information d'utilisation pour des usagers spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit
<b>Responsabilités discrétionnaires</b>	Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et des règles éthiques. Rendre une partie du chiffre d'affaires à la société	Investir les ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement social de l'entreprise	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en terme de résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité)

**Source** : <sup>1</sup> Mourad A, Thierry J, « la représentation de la responsabilité sociale des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », AIMS 2005. P 6.

## Chapitre I La démarche de responsabilité sociale des entreprises

Selon Carroll (1979), il existe quatre catégories de responsabilités que l'entreprise doit assumer et qui sont représentées sous forme d'une pyramide et classées par ordre d'importance.

**Figure n°1** : La pyramide de la responsabilité de Carroll (1979)



**Source** : CAPRON Michel, « la responsabilité sociale d'entreprise », édition : la Découverte, Paris 2007. P36.

Chacun de ces niveaux dépend de celui qui le précède : d'abord, la satisfaction des deux premières (responsabilité économique et responsabilité juridique ou légale) est exigée de la part de la société. Vient alors celle du troisième (responsabilité éthique) attendue par la société. Enfin, celle du quatrième (responsabilité philanthropique) est désirée par la société.

Le découpage en quatre niveaux de responsabilités, hiérarchisés en fonction d'un critère privilégiant l'économie, ne rend certainement pas compte de la complexité de l'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il ignore en particulier les interactions existantes entre les différents niveaux et les arbitrages, parfois douloureux, entre des réalisations sociales, la recherche de performance et la richesse économique. En outre, il apparaît discutable de soumettre le respect des obligations légales à la réalisation

du profit. Ces niveaux, croisés avec les différents groupes de parties prenantes, peuvent servir de référence pour définir les différentes catégories de performance sociétale à évaluer. Si l'approche de Carroll intègre l'éthique, elle n'en reste pas moins assez ancrée dans la vision instrumentale.

Enfin, et à travers toutes ces différentes définitions, nous pouvons donc conclure que la RSE est fondée sur le principe que les entreprises prennent librement des engagements, afin d'améliorer leurs performances sociales et environnementales au-delà des obligations légales. Il est souhaitable que des initiatives volontaires soient prises pour une meilleure prise en compte des préoccupations sociales et environnementales.

## **2. La dimension interne et externe de la RSE**

### **2.1. Dimension interne**

Les pratiques socialement responsables au sein des entreprises, touchent premièrement les salariés et concernent par exemple : l'investissement dans la ressource humaine, la santé et la sécurité au travail, ainsi que la gestion du changement, tandis que les pratiques écologiques responsables ont surtout trait à la gestion des ressources naturelles utilisées dans la production. Elles ouvrent une voie permettant de gérer le changement et de concilier le développement social et une compétitivité accrue.

#### **2.1.1. Gestion des ressources humaines**

Aujourd'hui, l'un des défis majeurs des entreprises est d'attirer et de garder les travailleurs qualifiés. La GRH telle qu'elle est pratiquée dans les entreprises, s'inspire plus au moins de ces conclusions. Elle a pour objectif de traiter les grands types de relations humaines que l'on trouve au sein des organisations. Les relations entre les hommes et le travail, ainsi que les relations entre les individus...

Dans un tel contexte, des services adéquats pourraient inclure le service des ressources humaines à la charge du recrutement et de la rémunération du personnel, en d'autre cas, traduit une vision à moyen terme du rôle de service de personnel ; celui-ci établi une politique de gestion provisionnelle de la formation, promotion et éducation.

Dans un autre lieu, c'est de développer des ressources humaines, qui sont considérées comme un facteur déterminant dans le développement de l'entreprise, et la

fonction personnelle doit alors concilier le développement de l'entreprise et celui des individus de manière optimale.

### **2.1.2. Santé et sécurité au travail**

La santé et la sécurité au travail ont traditionnellement été surtout abordées par le biais de mesures législatives et coercitives<sup>7</sup>. Cependant, les entreprises sont censées développer le statut et la place des salariés principalement en ce qui concerne, la protection des travailleurs, promouvoir la santé et la sécurité au travail, l'amélioration de la qualité du milieu du travail dans le cadre de ses activités et minimiser les risques professionnels.

Cette minimisation de risque doit se faire en s'assurant, en priorité, du respect de la législation et des règlements en vigueur en s'y conformant, et établir des mécanismes de concertation entre les managers, les travailleurs et les médecins du travail pour identifier, prévenir et réduire les risques liés au travail, tels que les risques d'incidents, psychosociaux et les maladies professionnelles, ainsi tout dommage causé à la santé doit aussi veiller à l'évaluation et à l'amélioration continue de ses performances en matière de santé, médecine et hygiène au travail en garantissant un milieu du travail sûr et sain par l'amélioration des conditions du travail et en renforçant l'accompagnement des structures.

### **2.1.3. Adaptation au changement**

Manager le changement c'est accepter de passer d'une situation d'équilibre à une autre en sachant gérer les phases de transition riches en incertitudes. Les changements dans les entreprises sont une nécessité vitale pour garantir leurs pérennité, car ils correspondent à des adaptations aux sollicitations permanentes de l'environnement.

Restructurer dans une optique sociale, c'est équilibrer et prendre en compte les intérêts et les préoccupations de toutes les parties concernées par les changements et les décisions. Concrètement, dans une restructuration, la forme est souvent aussi importante que le fond. Il convient notamment d'assurer la participation et l'implication des intéressés par une procédure ouverte d'information et de consultation. En outre, toute restructuration doit être identifiée, tous les coûts (directs et indirects) des différentes options stratégiques calculées et toutes les solutions susceptibles de limiter les licenciements évalués<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Commission européenne, op.cit. P 10

<sup>8</sup>Idem. P11

La RSE est la mise en œuvre dans l'entreprise des concepts du développement durable, qui intègrent les trois piliers environnemental, écologique et économique. La RSE tend aussi à redéfinir les responsabilités, c'est-à-dire les devoirs des entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes et qu'elles déterminent leurs stratégies en tenant compte des parties prenantes qui contribuent à sa performance économique, puisqu'elle lui permet d'identifier et prévenir les risques.

### **2.1.4. Gestion des retombées sur l'environnement et des ressources naturelles**

La protection et la préservation de l'environnement sont essentielles pour mettre en place un développement durable et bâtir un monde meilleur pour les générations présentes et futures. La nécessité de stimuler la responsabilité et l'obligation de rendre compte des entreprises dans le domaine de l'environnement, de réduire la consommation des ressources ou des émissions polluantes et des déchets peut entraîner une diminution des répercussions sur l'environnement. Une telle démarche peut aussi profiter l'entreprise en réduisant sa facture d'énergie et ses frais d'élimination des déchets et en abaissant ses dépenses en matières premières et en dépollution.

Des entreprises ont observés qu'une moindre exploitation des ressources peut aboutir à une rentabilité et à une compétitivité supérieure.

La plus part des entreprises estiment qu'il est de leur propre intérêt de limiter autant que possibles les aspects de leurs activités susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur l'environnement. Outre leurs principes éthiques personnels, leurs propriétaires doivent prendre en considération les intérêts des parties prenantes.

Dans divers pays, la société attend des entreprises d'aller au-delà du respect des mesures de protection de l'environnement imposées par la loi. La responsabilité des sociétés est peut être couteuse, en terme du temps et d'argent, mais les études ont régulièrement conclu que l'amélioration de l'environnement va de pair avec une croissance et des bénéfices supérieurs à la moyenne.

## **2.2. Dimension externe**

L'entreprise est un système ouvert sur plusieurs acteurs externes (fournisseurs, partenaire commerciaux, consommateurs, clients...) avec lesquels elle est en contact

quotidiennement. Le rôle et les recommandations de la RSE devraient, moyennant leur adaptation au contexte de chaque entreprise, lui permettre d'améliorer ses relations avec les parties prenantes, de gérer les changements environnementaux et le développement social.

### **2.2.1. Communautés locales**

Il y a des mesures ayant trait aux communautés locales et à l'intégration de l'entreprise dans son milieu local. S'il est vrai que les entreprises dépendent de la stabilité et de la prospérité des communautés qui les accueillent, ces mêmes entreprises peuvent en retour, fournir des emplois, des prestations et des recettes fiscales, qui peuvent contribuer à la prospérité de la communauté.

Ces mesures impliquent également des interactions avec l'environnement naturel local (ce qui renvoie aux mesures de pratiques écologiques vues plus haut) et à l'engagement dans la vie locale, par exemple : en proposant des formations professionnelles ou en soutenant des associations locales<sup>9</sup>.

### **2.2.2. Partenaires commerciaux, fournisseurs et consommateurs**

En travaillant en étroite collaboration avec leurs partenaires commerciaux, les entreprises peuvent réduire la complexité et le coût de leurs opérations tout en augmentant la qualité. La sélection des fournisseurs ne passe pas toujours exclusivement par une procédure concurrentielle d'appels d'offre. Les relations avec les partenaires au sein d'alliances et d'entreprises communes ou avec les franchisés sont également importantes. A long terme, les relations tissées peuvent se traduire par des prix, des clauses et des attentes équitables, ainsi que par une garantie de qualité et une prestation fiable. Néanmoins, lorsqu'elles adoptent des pratiques responsables dans le domaine social et environnemental, les entreprises doivent veiller à respecter les dispositions pertinentes du droit communautaire et national de la concurrence.

Certaines grandes entreprises manifestent leur responsabilité sociale en promouvant l'esprit d'entreprise dans leur région d'accueil. Citons, à titre d'exemple, les programmes de tutorat à l'intention des *start-up* et des PME locales, ou l'assistance fournie

---

<sup>9</sup>Commission européenne, Op.Cit. p 14

## Chapitre I La démarche de responsabilité sociale des entreprises

---

aux petites entreprises via la rédaction des rapports sociaux ou pour la diffusion de leurs activités en matière de responsabilité sociale<sup>10</sup>.

### 2.2.3. Droits de l'homme

Il y a également des mesures portant sur le respect des droits de l'homme. Cela concerne notamment les activités internationales de l'entreprise et ses chaînes de production à l'échelle planétaire.

En effet, il est fréquent que si les entreprises multinationales respectent les droits de l'homme et du travail, il peut en être autrement pour les entreprises auxquelles elles demandent de sous-traiter certains aspects de leurs activités ou même des gouvernements des pays dans lesquels elles ont des succursales. Par conséquent « *les entreprises et les secteurs d'activités se dotent de plus en plus de codes de conduite traitant des conditions du travail, des droits de l'homme et de la protection de l'environnement, notamment à l'intention de leurs sous-traitants ou fournisseurs* »<sup>11</sup>.

### 2.2.4. Préoccupations environnementales à l'échelle planétaire

Le constat est évident, tant il est vrai que les problèmes écologiques sont transfrontaliers et que les entreprises multinationales consomment des ressources venant du monde entier. Cela rejoint la remarque précédente sur les codes de conduite liés à la protection de l'environnement, applicables aux entreprises elles-mêmes ou à leurs sous-traitants et fournisseurs.

On voit donc que la responsabilité peut s'articuler sur deux dimensions : interne et externe. Les deux ne sont bien sûr pas exclusives et, au contraire, se complètent. Les mesures dites « *internes* » peuvent être un premier pas avant de prendre des mesures dites « *externes* ».

## 3. Les fondements théoriques de la RSE

Les fondements théoriques de la RSE reposent sur une double vision : l'une sur les principes d'individualisme méthodologique qui est une « *approche économique* », et l'autre, plutôt holiste, qui met en avant les valeurs sociales portées par les institutions et

---

<sup>10</sup>Commission européenne, op.cit. p 14.

<sup>11</sup>Idem, P 15.

toutes les parties prenantes de l'entreprise « *approche sociologique* ». Dans la première vision s'inscrit l'approche néo-classique, la théorie de l'agence et la théorie de la dépendance à l'égard des ressources, dans la deuxième vision la théorie de parties prenantes et les théories néo-institutionnelles.

### 3.1. L'approche néo-classique

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

Alors que, pour inscrire la prise en compte d'objectifs sociétaux dans les décisions des entreprises, selon Wood (2004) et Capron (2007) il faut démontrer qu'il y a une corrélation positive entre les performances financières et les performances sociétales<sup>12</sup>.

### 3.2. La théorie d'agence

La relation d'agence est définie par un contrat entre un mandant (le principal, dans ce cas l'actionnaire) qui délègue à un mandataire (l'agent ou le dirigeant) le pouvoir de prendre, à sa place, un certain nombre de décisions. Ce modèle se propose de définir les conditions d'un contrôle par les actionnaires des dirigeants. Or, il peut y avoir des conflits d'intérêts et des divergences d'appréciation du risque entre l'actionnaire et le dirigeant, le succès de ce type de relation repose sur le système d'information entre les deux parties et surtout de l'attitude des dirigeants face à l'information qu'ils détiennent. L'information demandée par les actionnaires, et diffusée par les dirigeants, joue un rôle déterminant dans le contrôle des décisions de ces derniers.

Partant du constat que les actionnaires « *shareholders* » ne sont pas les seuls concernés par les activités de l'entreprise, mais que d'autres peuvent subir des préjudices en cas de mauvais fonctionnement de celle-ci. La responsabilité de l'entreprise est donc perçue comme celle des dirigeants, qui sont en relations contractuelles explicites ou implicites avec plusieurs catégories d'acteurs : actionnaires, fournisseurs, employés, clients et consommateurs, ONG...<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup>CAYROL Annika, « analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque », étude de cas : la Banque Triodas, 2006, P 25.

<sup>13</sup>Idem, P26.

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

Les auteurs de référence de cette théorie souvent citée sont J. PFEFFER et G.R. SALANCIK (1978). Selon ces auteurs, l'entreprise dépend de son environnement et par conséquent sa pérennité dépend de son aptitude à gérer des demandes de groupes différents, en particulier ceux dont les ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie.

Cette théorie met en évidence le fait que la vulnérabilité de l'entreprise vient de son besoin en ressources qui sont contrôlées par son environnement. Cette situation justifie davantage la prise en compte des parties prenantes par l'entreprise notamment celles dont les actions pourraient mettre en péril la vie de l'entreprise mais elle fait intervenir une autre dimension, celle de la légitimité sociale concept au cœur des théories néo-institutionnelles<sup>14</sup>.

### 3.4. Les théories néo-institutionnalistes

Elles partagent le point de vue selon lequel la responsabilité sociale est une construction des institutions. Les théories néo-institutionnelles reposent dans l'ensemble sur une représentation de l'entreprise qui est totalement encadrée dans la société, ses lois, ses valeurs et sa culture. Autrement dit, toute entreprise tire sa légitimité d'un ordre social (à la fois économique, culturel et politique), c'est-à-dire un environnement qui impose des exigences économiques, sociales et culturelles, incitant les entreprises à jouer un rôle déterminant à maintenir certaines apparences extérieures.

### 3.5. La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes ou « *stakeholders* », est aujourd'hui la théorie la plus fréquemment utilisée, autant par les chercheurs que par les entreprises en matière de RSE. Elle inscrit l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires.

Le terme partie prenante ou « *stakeholder* » est apparu en 1963 aux Etats-Unis et désignant « *des groupes sans lesquels une organisation cesserait d'exister* »<sup>15</sup>. Autrement dit, il s'agissait des groupes à l'égard desquels l'entreprise a une responsabilité. Ce concept a fait son petit chemin entre controverses et acceptation jusque dans les années 1980 où

---

<sup>14</sup>« Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque », Op. Cit, p 29.

<sup>15</sup>Idem p 27.

## Chapitre I La démarche de responsabilité sociale des entreprises

---

les travaux de Freeman (1984), relayés par de nombreux autres travaux, ont permis de dresser des présentations des parties prenantes d'une entreprise. Ainsi, M. Freeman (1984) définit les parties prenantes comme « *tout group ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'accomplissement des objectifs de la firme* ». M. Freeman propose un cadre d'analyse sur trois niveaux<sup>16</sup>: rationnel, de processus et transactionnel.

- ✓ Niveau rationnel : consiste à savoir qui sont les parties prenantes de l'entreprise et quelles sont leurs demandes et leurs attentes.
- ✓ Niveau des processus : il s'agit de savoir si l'entreprise gère de manière implicite ou explicite ses parties prenantes.
- ✓ Niveau transactionnel : il affirme que les entreprises doivent comprendre les transactions ayant lieu entre l'entreprise et les parties prenantes afin de voir si elles s'inscrivent bien au niveau rationnel et des processus.

### 4. Le développement durable

Après le succès de la révolution industrielle, ses effets négatifs sur l'environnement ont commencé à se faire sentir. Ainsi, à partir de 1950, la société américaine a questionné sérieusement les modèles de croissance économique des entreprises ; afin de prendre en compte les dégâts de leurs activités, sur l'environnement à long terme. C'est à cette époque ; qu'est née l'idée du Développement Durable.

Le développement durable est un mode du développement qui répond aux besoins des générations présentes, à commencer par des plus démunis, sans compromettre la capacité des générations futurs à répondre aux leurs.

Donc on déduit que le développement durable se fonde sur la mise en œuvre d'une utilisation et d'une gestion rationnelle des ressources (naturelles, financières et humaines) visant de satisfaire de manière appropriée les attentes et les besoins fondamentaux de l'homme.

---

<sup>16</sup>« Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque », Op Cit P 35.

### 4.1. Les piliers du développement durable

Le DD doit être à la fois économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement tolérable. Le social doit être un objectif, l'économie un moyen et l'environnement une condition.

Le développement est durable s'il est connu de manière à en assurer la pérennité du bénéfice pour les générations futures.

- Dimension environnementale : préserver, améliorer et valoriser l'environnement et les ressources naturelles sur le long terme, en maintenant les grands équilibres, en réduisant les risques et en prévenant les impacts environnementaux.
- Dimension sociale : satisfaire les besoins humains et répondre à un objectif d'équité sociale, en favorisant la participation de tous les groupes sociaux sur les questions de santé, logement, consommation, éducation, emploi, culture...
- Dimension économique : développer la croissance et l'efficacité économique, à travers des modes de production et de consommation durable.

### 5. La norme ISO 26000

ISO<sup>17</sup> 26000:2010, « *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* ». Elle constitue ainsi une première étape visant à inciter tous types d'organismes du secteur public ou du secteur privé à mettre en œuvre ISO 26000 pour profiter des avantages d'une action responsable au niveau sociétal<sup>18</sup>.

#### 5.1. Les avantages qu'on peut retirer de la mise en œuvre d'ISO 26000

La réalité et la perception des performances d'une organisation en matière de responsabilité sociétale peuvent avoir une incidence sur ce qui suit, entre autres<sup>19</sup> :

- ✓ Ses avantages concurrentiels

---

<sup>17</sup> ISO - International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation) L'Organisation Internationale pour la Normalisation est une organisation non gouvernementale éditrice de normes internationales (plus de 19.500). Constituée en réseau d'instituts nationaux de normalisation de 159pays, selon le principe d'un membre par pays, son Secrétariat central est situé à Genève en Suisse et assure la coordination d'ensemble .<https://www.actu-environnement>.

<sup>18</sup>Organisation internationale de normalisation, « ISO 26000 responsabilité sociétale ; découvrir ISO 26000 », 2010, p1, [www.iso.org/sr](http://www.iso.org/sr)

<sup>19</sup>Ibid, p3.

- ✓ Sa réputation
- ✓ Sa capacité à attirer et à retenir ses salariés, ses clients ou ses utilisateurs
- ✓ Le maintien de la motivation et de l'engagement de ses employés, ainsi que de leur productivité
- ✓ La vision des investisseurs, des propriétaires, des donateurs, des sponsors et de la communauté financière
- ✓ Ses relations avec les entreprises, les pouvoirs publics, les médias, les fournisseurs, les pairs, les clients et la communauté au sein de laquelle elle intervient.

### 5.2. ISO 26000 une norme non destinée à la certification

ISO 26000 n'est pas une norme de système de management. Elle n'est pas destinée ni appropriée à des fins de certification ou à une utilisation réglementaire ou contractuelle. Toute offre de certification, ou prétention de certification selon ISO 26000 serait une mauvaise représentation de l'intention et de l'objectif de cette Norme internationale. Étant donné qu'ISO 26000 ne contient pas d'exigences, une telle certification ne serait pas une preuve de conformité à cette norme internationale<sup>20</sup>.

### 5.3. Les principes de la responsabilité sociétale de la norme ISO 26000

La RSE consiste à tenir compte des impacts sociaux et environnementaux des activités de l'entreprise pour intégrer les enjeux du développement durable au sein de l'organisation et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes.

Les principes de responsabilité sociétale de la norme ISO 26000<sup>21</sup> sont :

- 1- Redevabilité
- 2- Transparence
- 3- Comportement éthique
- 4- Reconnaissance des intérêts des parties prenantes
- 5- Respect du principe de légalité
- 6- Prise en compte des normes internationales de comportement
- 7- Respect des droits de l'homme.

---

<sup>20</sup> « ISO 26000 responsabilité sociétale ; découvrir ISO 26000 » Op Cit, p4.

<sup>21</sup> Pierre Baret, Fanny Romestant, « la RSE comme opportunité d'innovations : 10 cas de pratique responsable », DUNOD, 2016, p 193.

## Chapitre I La démarche de responsabilité sociale des entreprises

La norme ISO 26000, relative à la RSE, se structure autour de 7 questions centrales :

**Figure n°2** : Responsabilité sociétale : les 7 questions centrales

### Démarche holistique



### Interdépendance

**Source** : « ISO 26000 responsabilité sociétale ; découvrir ISO 26000 », p4

Après avoir définie la RSE, expliqué ses dimensions, présenté les principales théories de la RSE, le développement durable et la norme ISO 26000, nous allons expliquer l'intégration de la démarche RSE dans le management de l'entreprise.

### **Section (2) : intégration de la démarche RSE dans le management de l'entreprise**

Dans cette section nous allons expliquer comment la démarche RSE est intégrée dans la stratégie et la culture d'entreprise, et aussi nous allons parler des relations de l'entreprise et ses parties prenantes.

#### **1. L'intégration de la RSE dans la stratégie et dans la culture de l'entreprise**

##### **1.1.La responsabilité sociale dans la stratégie de l'entreprise**

L'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise est parmi les tâches les plus difficiles à accomplir, d'où très peu d'entreprises seraient capables de le faire. En fait, deux auteurs : ARENAS et MARIA parlent de quatre types de stratégies d'entreprises qui peuvent également représenter les étapes consécutives de l'application de la RSE dans l'entreprise :

- Le déni de la RSE et la défense contre ceux qui l'encouragent, à la manière du courant de Friedman. Cependant Friedman lui-même a insisté sur la nécessité de respecter la loi et les valeurs de la société et, malgré que ces dernières aient beaucoup changé au fil du temps, elles semblent être désormais très proches de celles réclamées actuellement pour la RSE.
- Les donations de l'entreprise à différents projets indépendamment de ses affaires et sans relation directe avec son travail : ce type d'action assimilé à la RSE par l'entreprise serait plutôt un coût.
- La réaction à des pressions extérieures en vue de réduire les risques sociaux et environnementaux qui menacent l'entreprise et son développement. Afin de préserver ses intérêts, l'entreprise se soucie d'actions RSE et soutient certains projets sans que ceux-ci fassent réellement partie de ses propres activités.
- L'attitude proactive : l'entreprise entreprend des pratiques qui correspondent aux principes sociaux et environnementaux et entretient une interdépendance avec eux. Il s'agit d'une réelle intégration des valeurs sociales dans les actions de l'entreprise qui vont de pair avec sa stratégie. La RSE devient ainsi une source d'avantage compétitif pour l'entreprise qui « impressionnerait » alors le consommateur par ses

actions allant au-delà de ses attentes. De cette façon, l'entreprise améliore son environnement compétitif, tout en investissant dans ses capacités. Autrement dit, l'entreprise concorde avec les valeurs de la société et celles de ses parties prenantes. Se serait la stratégie idéale pour faire œuvrer la RSE.

Pour finir, il est vrai que l'entreprise supporte un coût supplémentaire en adoptant une stratégie RSE, mais en contrepartie elle préviendrait des risques importants aussi bien en interne qu'en externe et qui auraient sur elle de graves répercussions directes ou indirectes.

### 1.2. La responsabilité sociale dans la culture de l'entreprise

Chaque entreprise à sa propre manière de réaliser ses activités qu'on appelle « *culture d'entreprise* ». Cette culture se montre par la manière de penser et d'agir de l'entreprise sans pouvoir toutefois en expliquer les raisons. Elle n'est pas figée dans le temps, mais elle évolue en fonction des changements de l'environnement. Elle se forme pour répondre aux problèmes affrontés par l'entreprise, pour s'adapter d'une part au monde extérieur et de survie et d'autre part aux problèmes d'intégration interne. La culture d'entreprise est donc fortement liée au comportement de l'entreprise qui peut être éthique ou pas.

Les grandes firmes, notamment celles qui ont des activités à l'étranger, ont le plus souvent des salariés, des clients et des fournisseurs venant de différents milieux sociaux et ayant des systèmes de valeurs différents, d'où la nécessité de poser les bases d'une éthique commune et de formaliser des directives fondées sur des valeurs propres à leurs organisations. Notons à ce propos que dans certains cas, l'amalgame de cultures au sein de l'entreprise peut constituer une contrainte aux changements et une entrave à l'évolution (Aoun, 2008)<sup>22</sup>.

La culture de l'entreprise représente un consensus comportemental sur les actions à entreprendre, elle est liée à la personnalité des dirigeants, ses croyances personnelles, son mode du travail, ses valeurs et sa vision de ce que devrait être son rôle. Cependant, la diffusion informelle de ces valeurs s'effectuant au niveau des comportements et des actions

---

<sup>22</sup> MANSOUR. Fadoie, MARDAM. Bey, «L'intégration de la responsabilité sociale dans l'entreprise », Centre d'Etudes Bancaires. P 5.

de tous les cadres et dirigeants de l'entreprise qui passe par la gestion des ressources humaines.

En fait, le département de gestion des ressources humaines a un rôle majeur à jouer dans la diffusion de l'éthique dans l'entreprise. Lorsque la RSE est intégrée aux pratiques de l'entreprise, elle est confondue avec la culture de celle-ci et l'engagement social fait partie de sa propre identité. Il faudrait donc intégrer la RSE au sein de la culture de l'entreprise pour créer une cohésion interne autour des valeurs d'entreprise<sup>23</sup>.

## **2. La RSE et les relations de l'entreprise avec les parties prenantes**

### **2.1. Avec les pouvoirs publics**

Il ne faut pas oublier que c'est l'Etat qui impose la loi malgré la réduction des pouvoirs publics en une simple classe d'une partie prenante de l'entreprise, et que la RSE est défini à l'origine comme une action volontaire de la part de l'entreprise, pour faire face à certaines externalités qu'elle cause ou certaines actions qu'elle suit pour l'amélioration de son environnement proche ou lointain qui n'est pas désignée par la loi.

Le coût pour une telle action est très élevé pour l'entreprise en termes d'argent et de temps, c'est pour cela qu'elle ne pourrait pas répondre seule aux besoins de la société. Mais il faut l'intervention de l'Etat et les ONG qui la pousseront à aller dans ce sens tout en jouant le rôle de régulateurs sociaux formels et/ou informels<sup>24</sup>.

De nos jours, nous assistons à une perte de pouvoir des gouvernements dans le contrôle des entreprises et leur rôle de régulateur des syndicats qui est devenu très faible, parallèlement à un renforcement du rôle du contrôle et du suivi de la part des ONG et à un regain d'intérêt pour la théorie des parties prenantes. A ce fait, la société est rentrée progressivement dans l'entreprise.

### **2.2. Avec ses clients**

Les consommateurs sont de plus en plus attentifs et inquiets des actions des entreprises vis-à-vis de la société. De nos jours, les consommateurs ont plus de pouvoir de mettre leurs croyances en action, ils peuvent influencer et même boycotter certaines

---

<sup>23</sup> «L'intégration de la responsabilité sociale dans l'entreprise », Op Cit, P6.

<sup>24</sup> Idem.

## **Chapitre I La démarche de responsabilité sociale des entreprises**

---

marques à cause de leurs réputations non conformes aux valeurs communes reconnues par la société, sans crainte de pénurie ou de manque de production pour la consommation. Ainsi, au cas où ils seraient prêts à payer un prix élevé pour les produits des entreprises ayant des actions RSE, les entreprises concurrentes vont suivre et ce type de consommation peut promouvoir le bien-être social de différentes façons.

Il est supposé dans la théorie des parties prenantes que les consommateurs dans un régime de concurrence disposent mieux que les employés de leur liberté totale d'action. En fait, les consommateurs ne sont pas dans une meilleure position, ils ne disposent pas du temps nécessaire pour jouer à fond leur rôle de consommateur, ils ont des coûts à supporter pour collecter les informations nécessaires et les analyser. D'ailleurs, plusieurs auteurs ont reproché à la théorie des parties prenantes le fait qu'elle ignore les coûts d'entrée subis par les parties prenantes externes et qui sont souvent non négligeables. Nous ne devons pas exclure l'influence des facteurs socioculturels sur le comportement des individus-consommateurs en tant que revendicateurs d'amélioration des produits et services offerts par l'entreprise<sup>25</sup>.

### **2.3. Avec la société civile :**

La vitalité de l'entreprise et sa survie dépendent de la société, en tant qu'attitudes, actions et demandes. L'entreprise et la société forment un système interactif. Aoun G. (2008) insiste sur l'importance pour les multinationales de respecter les différences culturelles en se déplaçant dans les différents pays, pour éviter une mal interprétation quelconque dans leurs actions sociales. Il faudrait en conséquence que l'entreprise reconnaisse tous les facteurs de l'environnement interne et externe qui contribuent à sa réussite, répondre aux besoins de la société, poursuivre des buts sociaux et chercher le profit optimum plutôt que le maximum de profit<sup>26</sup>.

Toute entreprise est marquée dans la société par les interactions qu'elle a avec ses interlocuteurs, sa réussite dépend de ces interactions et de la prise en considération de leurs intérêts au sens large. Elle fait de multiples actions pour la société sous la démarche de la RSE, la relation entre la RSE et la performance économique de l'entreprise a été longuement analysée. L'économie n'est donc pas une fin en soi mais un moyen pour le développement des individus et des sociétés.

---

<sup>25</sup>«L'intégration de la responsabilité sociale dans l'entreprise », Op Cit, P 10.

<sup>26</sup> Idem. P11.

## **Chapitre I La démarche de responsabilité sociale des entreprises**

---

L'entreprise a des devoirs envers la société et ce indépendamment de l'existence d'une loi à ce sujet mais plutôt parce que c'est une bonne chose à faire, séparément d'une quelconque punition ou récompense ou autre conséquence. C'est pourquoi des pouvoirs nouveaux demandent aux entreprises de prendre en considération les effets que leurs activités et leurs décisions provoquent sur elles ou sur l'ensemble de la société.

L'entreprise se préoccupe des affaires sociales et environnementales, d'une façon volontaire, tant que l'impact de celles-ci sur ses activités économiques propres reste positif. L'existence d'un cadre juridique encourageant les bonnes pratiques serait nécessaire pour qu'il y ait une orchestration entre celles-ci dans le bon sens.

Les relations de l'entreprise avec son environnement interne et externe sont très complexes. L'entreprise ne peut pas se dissocier de son environnement et elle ne peut pas établir ses affaires isolément de la société. L'entreprise a plus que des transactions et des contrats avec ses parties prenantes mais elle a aussi des relations. Et la survie de ces relations peut certes garantir le succès et la pérennité de l'entreprise. La RSE est une relation ou d'une part, l'entreprise constitue une partie de la société et par ailleurs elle a besoin d'être reconnue pour ce qu'elle amène à cette société. A ce titre, la RSE doit être considérée comme une opportunité pour les entreprises. Elle leur permet de mieux connaître leurs parties prenantes, leur importance pour elle et vice versa.

### **Conclusion**

L'entreprise qui opte pour un comportement socialement responsable attribue un rôle important à la gestion des ressources humaines. Cela revient à impliquer la direction des ressources humaines dans les décisions stratégiques et globales de l'entreprise. Cette dernière sera responsable d'une part, des personnes qu'elle gère et de leur avenir et d'autre part, des conséquences sociales générées par son activité. Pour ce faire, l'entreprise doit profiter des capacités humaines qu'elle possède et ouvrir le dialogue avec elles, pour faire face au changement et à l'innovation. L'un des défis majeurs qui attend l'entreprise socialement responsable serait d'entretenir la durée de la motivation intrinsèque de ses membres et leur aptitude à se mobiliser dans leur travail. Le personnel pourra ainsi jouer un rôle primordial dans la dynamique du développement durable de l'entreprise.



*CHAPITRE II :*

*La gestion  
sociale*

Généralement, cinq fonctions principales sont reconnues dans une entreprise. La fonction technique, la fonction humaine ou personnel, la fonction commerciale, la fonction recherche et développement, et enfin la fonction financière. Parmi ces dernières, c'est la fonction humaine qui engendre un capital important dans le fonctionnement d'une entreprise car l'entreprise est aussi une unité sociale. De cette affirmation, il ressort que l'entreprise n'est pas simplement un instrument destiné à fournir des biens et des prestations des services, mais qu'elle devient une organisation à part entière, un système d'actions et de décisions impliquant la participation des individus et leur souscription à des objectifs bien définis.

La prise en compte du bon fonctionnement de l'environnement interne, de l'aspect social et du bien-être des salariés dans l'entreprise constituent la première forme de responsabilité sociale de l'entreprise. La mise en place du programme de responsabilité sociale et son intégration dans toutes les pratiques de l'entreprise, jouera un rôle très important dans la préservation de ses valeurs environnementales, sociales et économiques.

### **Section (1) : Généralité sur les pratiques de la gestion sociale**

Diverses formules permettent aujourd'hui d'associer les salariés à toutes les actions de l'entreprise, et de faire en sorte qu'ils se sentent pris en compte et reconnus. C'est aussi très important de garder un climat serein au sein de l'organisation ce qui est le rôle de la communication interne. La communication interne occupe une place importante dans l'entreprise où elle met l'accent sur un climat d'harmonie entre les membres de l'entreprise. A cet effet, dans cette section nous allons essayer de présenter les différentes pratiques de la gestion sociale dans l'entreprise.

#### **A. La communication**

Qu'elle soit interne ou externe, la communication est un échange, une relation établie entre deux ou plusieurs interlocuteurs et qui évolue tout au long du processus. C'est aussi un ensemble de moyens et techniques permettant la diffusion de l'information, elle concerne aussi tout ce qui est échange formel et informel d'information dans l'entreprise, et cela dans le but de la coordination et la réalisation des différentes activités de l'organisation.

##### **1. La communication interne**

La communication interne prend de l'ampleur avec ses deux dimensions, individuelle et collective, profondément imbriquée et interactives. La communication interne est

l'ensemble des pratiques et des principes qui permettent d'échanger des messages, des idées et des valeurs entre les membres de l'organisation. Donc elle consiste à transmettre, recevoir et échanger de l'information en créant une identité et des références communes.

Selon J.P CITEAU "*la communication interne est l'ensemble des mécanismes(formels et informels) favorisant les possibilités d'un échange aux termes duquel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'information et d'écoute de l'autre*"<sup>27</sup>.

Pour Francis BALLE "*la communication est l'action qui consiste à l'échange de message à l'intérieur de l'entreprise, par le billet de face à face ou bien à distance, avec ou sans le secours d'un média*"<sup>28</sup>.

La communication interne est alors considérée comme étant un moyen que les entreprises utilisent pour favoriser le sentiment d'appartenance et la mobilisation de chacun pour créer un climat de stabilité.

### **1.1.Les deux volets de la communication interne**

La a modification de l'approche permettant l'accès à la totalité des salariés, ou d'une partie d'entre eux à un ensemble d'information, en particulier dans le domaine social, et pour promouvoir l'information ascendante, avec l'ambition de rétablir le processus de communication dans son intégralité. C'est ainsi que les portails d'entreprise transforment la communication interne, décloisonnement les services, développent la transparence, bousculent les hiérarchies et nécessitent d'adapter l'organisation<sup>29</sup>.

#### **1.1.1. La communication descendante:**

La communication descendante est par définition celle qui part du haut de la hiérarchie vers le bas, en passant par les cadres. Elle permet de mieux faire connaître l'environnement de l'entreprise, elle se développe à travers l'intranet, les réunions et des médias écrits. Son objectif est de diffuser l'information hiérarchique.

#### **1.1.2. La communication ascendante:**

Elle part de la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie. La communication ascendante prend deux forme, elle peut être formelle lorsque' elle est structurée (exemple:

---

<sup>27</sup>CITEAU J.P, « GRH principes généraux et cas pratiques, 2<sup>e</sup> édition », Armand colin, pp 210- 211.

<sup>28</sup>BALLE Francis, « dictionnaire des médias », édition Larousse-bordas, Paris, 1998, pp50-51

<sup>29</sup>PERITTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines, 15<sup>e</sup> édition», 2008, p 200.

questionnaire) et qu'on connaît l'émetteur et le récepteur, informelle lorsqu'elle n'est pas structurée mais que l'on peut identifier l'émetteur et le récepteur (exemple: rumeur), on l'appelle aussi *feedback* lorsqu'elle est une prise de décision de la part de la hiérarchie ou une nouvelle situation.

La remontée de l'information est essentielle, elle s'organise par l'observation sociale et les groupes de concertation.

## **2. Les outils de la communication**

Parmi les outils de communication on trouve ceux descendants et ceux ascendants

### **2.1. Les outils de la communication descendante**

Les outils de la communication descendante sont nombreux à savoir :

#### **2.1.1. Les supports écrits et audiovisuels**

##### **a) Le livre d'accueil**

Il s'agit du premier outil de cette catégorie en terme de nécessité et d'activité, il introduit à la vie quotidienne de l'entreprise, il contient la présentation de la direction, des informations liées à l'emploi, des informations concernant la politique de formation et aussi l'organigramme générale de l'entreprise. Il précise également les grands axes de la politique sociale de l'entreprise et ses objectifs.

##### **b) La plaquette de présentation de l'entreprise**

Elle est destinée à l'interne et à l'externe, elle fait découvrir principalement l'historique, l'organisation et les dirigeants, les métiers et les produits, les projets et les valeurs.

##### **c) Le journal de l'entreprise**

C'est un élément très important de la communication et le support écrit le plus répandu, il informe sur ce que fait l'entreprise comme les départs, les recrutements de nouveaux salariés, et sur ce qu'elle devient. Son objectif est d'informer les salariés sur le règlement de l'entreprise et son environnement, créer un lien entre les salariés et renforcer la culture de l'entreprise.

## **d) Les publications diverses**

L'information descendante s'adresse souvent à des groupes spécifiques. Aussi, la presse d'entreprise comprend, dans les organisations complexes, un ensemble de médias destiné en particulier à l'encadrement elle peut concerner plusieurs domaines: plaquette sur la politique de rémunération, document sur un nouvel accord par exemple<sup>30</sup>.

### **2.1.2. L'intranet**

L'intranet est un réseau privé d'entreprise, qui utilise les techniques de l'internet mais en circuit privée. L'intranet est devenu interactif et a permis en toute sécurité et à moindre cout le partage de texte, d'image et de son, entre les différents membres.

### **2.1.3. Les réunions et conventions**

Elles permettent une adaptation de l'information et une ébauche de communication, organisées par la direction ou par un cadre, les réunions sont formelle et visent à diffuser une information collective. Leur buts est d'annoncer les perspectives, les objectifs et d'apporter une note conviviale aux relations interpersonnelles.

## **2.2. Les outils de la communication ascendante**

### **2.2.1. Les groupes de concertations**

En général, le rassemblement d'un groupe de salariés qui représentent les principales fonctions et les différents niveaux hiérarchiques, pour la résolution de certains problèmes qui se posent dans l'entreprise, par exemple: groupes d'amélioration des conditions du travail, groupes d'innovations, groupes de progrès...

### **2.2.2. L'observation sociale (enquêtes et sondages)**

Ce sont les moyens les plus courants pour mener un audit et est indispensable avant la mise en place d'une politique de communication interne.

Les enquêtes d'opinions et les sondages permettent d'apprécier l'état d'esprit des salariés et de connaître en profondeur le climat social, ainsi faire apparaître l'image interne de l'entreprise, d'analyser les attentes et les motivations du personnel. Afin de mesurer l'efficacité des politiques ressource humaine. L'observation sociale a donc pour objectif de prévenir les conflits et d'accompagner le changement organisationnel.

---

<sup>30</sup> « Gestion des ressources humaines », 15<sup>e</sup> édition, Op.cit, P22.

### 2.2.3. La boîte à idées

En gérant parfaitement le principe de la boîte à idée, elle peut être très utile et cela en informant le personnel de l'entreprise sur sa mise en place, en lui fixant des objectifs et une mission qui sera reliée à un thème et en lui précisant une durée de vie. Pour motiver son personnel, l'entreprise promet de récompenser les meilleures suggestions et mettre ces dernières en pratique.

## 3. Le plan de communication

Le plan de communication réunit les programmes de communication interne et externe de l'entreprise qui poursuivent un même but : Il fixe donc, les objectifs, les messages, les cibles, la stratégie et les moyens d'action.

Le guide de communication récapitule les messages et les procédures de communication. Il expose les règles et explique comment les appliquer ou les faire appliquer. Le plan de communication a sa contrepartie financière : un budget doit être défini en début d'exercice.

### 3.1. Les étapes à suivre pour élaborer un plan de communication interne

#### Etape 01: déterminer le champ d'action

Avant de se lancer dans l'exercice, le responsable de la communication ou bien le communicateur interne en charge du projet, examine le cadre de la mission confiée par le commanditaire ou la direction générale de l'organisation, il doit rassembler les données dont il dispose, les moyens alloués, les contraintes,...etc.

#### Etape 02: constituer un groupe de pilotage

Pour s'appuyer sur des données concrètes sur la communication interne, le communicateur met en place un groupe de pilotage chargé de concevoir, de mettre en œuvre et d'assurer le suivi du plan de communication.

Les éléments composant ce groupe varient selon le projet et la nature de la communication: un responsable de management, un représentant de la DRH, des experts de la thématique traitée et des représentant syndicaux (selon le contexte ou le motif d'opportunité).

#### Etape 03: établir le diagnostique

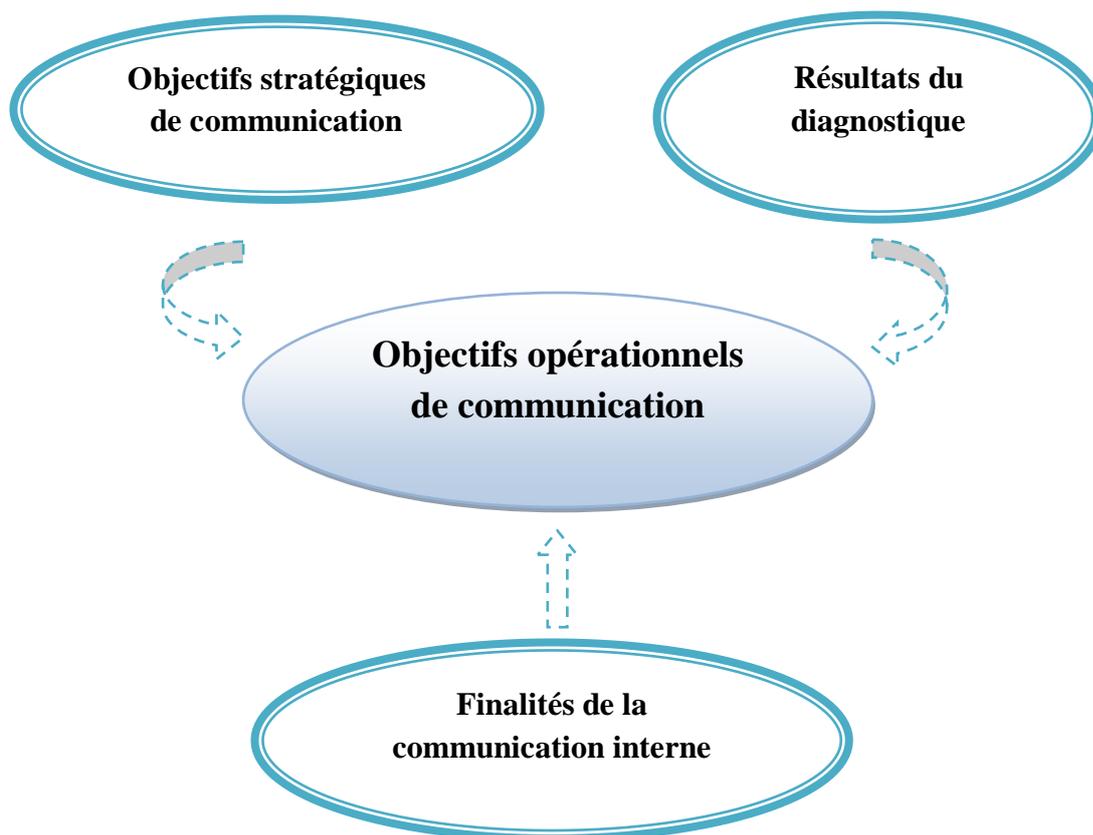
Cette étape correspond à l'analyse du processus de communication, donc il s'agit d'identifier les risques, les enjeux, les facteurs de résistance au changement au niveau du personnel ciblé ainsi que leur attentes.

Pour effectuer le diagnostic, on utilise les méthodes suivantes : la matrice *SWOT* (forces et faiblesse, opportunités et menaces), l'interview, l'analyse et l'observation, les questionnaires, le focus groupe.

#### **Etape 04: déterminer les objectifs**

A partir des résultats du diagnostic obtenu l'or de l'étape 03, ainsi que les finalités recherchés, on détermine les objectifs opérationnels de la communication interne, contrairement aux objectifs stratégiques définis dans le cadre de la stratégie de communication. Ces objectifs doivent répondre aux critères *SMART*: spécifique, mesurable, acceptable, réalisable et réaliste, et limité dans le temps<sup>31</sup>.

**Figure n°3** : Objectifs de la communication interne



**Source** : COBUT Eric, DONJEAN Christine, « la communication interne », 2<sup>ème</sup> édition, Edipro, P41.

En même temps, qu'il détermine les objectifs opérationnels de communication, le communicateur identifie déjà pour chaque objectif les critères à utiliser pour l'évaluation.

<sup>31</sup>COBUT Eric, DONJEAN Christine, « la communication interne, 2<sup>ème</sup> édition », Edipro, P41.

**Etape 05: identifier les publics cibles**

Les publics ciblés sont généralement les collaborateurs dans leur ensemble ou répartis par services ou par fonctions. En raison de leur influence vis-à-vis d'une partie importante des collaborateurs, les organisations syndicales constituent un autre public interne.

Parallèlement à l'étape précédente des objectifs, cette étape identifie plusieurs publics pour chaque objectif.

**Etape 06: définir le message**

Le communicateur interne définit les meilleures idées du message à transmettre vers les publics ciblés en fonction des objectifs retenue à l'étape 04.

Tout au long du processus de communication, les idées identifiées vont contribuer à décliner un message cohérent, continu, conforme aux effets recherchés, objectif et réaliste.

**Etape 07: identifier les stratégies**

En fonction des objectifs fixés, du contexte ainsi que des critères de publics visés, varie la stratégie à mettre en œuvre. La communication peut être différente selon les cadres, les salariés ou d'autres catégories de personnel, même si le contenu de la problématique reste identique.

Dans la communication, le délai (le moment) est un facteur déterminant. Lorsqu'une décision importante concernant la vie de l'organisation est prise et qui a un impact direct sur les collaborateurs (restructuration, mobilité, fusion...), le moment où la communication aura lieu joue un rôle important pour les décisions. En informant très tôt et de manière continue les collaborateurs sur la conduite d'un projet ou d'une réorganisation de leur entreprise, la probabilité à accepter la décision et sa mise en œuvre sera plutôt facile.

**Etape 08: décider des actions et choisir les canaux de communication**

A cette étape, le communicateur décide des actions concrètes à mener et des vecteurs à utiliser. Sa décision se fonde sur des critères différents dont :

- ✓ effet recherché: il s'agit de convaincre, privilégier le vecteur oral
- ✓ caractéristiques du publics: il s'agit des cadres, utiliser le magazine qui leur est destiné
- ✓ degré d'urgence: diffuser l'information par voie électronique ou via le média social interne, dans le cas d'une urgence.
- ✓ économie des moyens
- ✓ contexte: privilégier les médias sociaux.

**Etape 9: élaborer le tableau de bord**

Une fois que les actions ont été décidées, elles seront mises en œuvre. Et pour assurer leur suivi le communicateur les intègre dans un tableau de bord.

**Etape 10: évaluer le plan de communication**

L'évaluation poursuit un double objectif: la vérification de la conformité du plan d'action aux objectifs et mesurer les effets obtenus.

Premièrement, pour vérifier la conformité du plan d'action, deux types d'indicateurs peuvent être utilisés: les indicateurs de processus et les indicateurs de prestation. Deuxièmement, pour mesurer les effets produits tant durant la mise en œuvre du plan d'action qu'à l'issue de ce dernier, des indicateurs d'effets sont utilisés: les indicateurs de résultats et les indicateurs de satisfaction.

**B. Les relations au travail**

Elles créent pour les intéressés des droits et des obligations tels que défini par la législation, la réglementation et les conventions aux accords collectifs et le contrat de travail.

La relation au travail prend naissance par le contrat écrit ou non écrit, elle existe en tout état de cause du seul fait de travailler pour le compte d'un employeur (Art08 de la loi 90-11).

**1. Définition du contrat du travail**

C'est la convention par laquelle une personne, le salarié s'engage à fournir une prestation de travail pour le compte et sous la direction d'une autre, l'employeur qui en contrepartie lui verse une rémunération.

Art09 de la loi 90-11: le contrat du travail établi dans les formes qu'il convient aux parties contractantes d'adopter.

**2. Les types de contrats****2.1. Contrat à durée indéterminée (CDI)**

Le CDI est un contrat sans limitation de durée conclu à temps plein ou à temps partiel, entre le salarié et l'employeur. L'article 11 de la loi 90/11 du code de travail stipule le fait qu'un contrat est réputé conclu pour une durée indéterminée sauf s'il en est disposé autrement par écrit<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> La loi 90/11 du code de travail algérien, [http://www.cnfe.org.dz/wa\\_files/Code\\_20du\\_20Travail.pdf](http://www.cnfe.org.dz/wa_files/Code_20du_20Travail.pdf). Consulté le 16/04/2017.

L'engagement d'un CDI est précédé par une période d'essai, selon les conventions collectives, de un (01) à six (06) mois, et selon les catégories socioprofessionnelles, renouvelables une seule fois. Le CDI est rompu par démission, licenciement, départ en retraite.

## **2.2. Contrat à durée déterminée (CDD)**

Le CDD est conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire. Il peut être conclu à temps plein ou partiel et le travailleur peut être soumis à une période d'essai. Le CDD a les mêmes droits et obligations que le CDI.

Les cas expressément prévus dans l'article 12 de la loi 90/11 du code de travail sont<sup>33</sup>:

- ✓ Lorsque le travailleur recruté pour l'exécution d'un travail lié à des contrats de travaux ou des prestations non renouvelables.
- ✓ Lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement ou au profit duquel l'employeur est tenu de conserver le poste de travail.
- ✓ Lorsque l'organisme employeur effectue des travaux périodiques à caractère discontinu.

## **2.3. Le contrat nouvelle embauche (CNE)**

Contrat nouvelle embauche (CNE), ce contrat à durée indéterminée est réservé particulièrement aux entreprises ayant moins de 20 salariés. Il peut être rompu sans formalités durant une période de deux (02) ans. Dans le cas de rupture par l'employeur, le salarié bénéficie d'une couverture spécifique.

## **3. Les modes de travail**

### **3.1. Le temps plein**

C'est le fait qu'un salarié travaille 40 heures par semaine, ce qui correspond à la durée légale hebdomadaire de travail.

### **3.2. Le temps partiel**

L'article 13 de la loi 90/11 du code de travail stipule : le contrat de travail peut être conclu également pour une durée indéterminée mais pour un temps partiel, c'est à dire pour un volume horaire moyen inférieur à la durée légale de travail et ce, lorsque: - le volume de travail disponible ne permet pas de recourir aux services à plein temps d'un travailleur; - le travailleur en activité en fait la demande pour des raisons familiales ou convenances

---

<sup>33</sup> La loi 90/11 du code de travail algérien, Op Cit.

personnelles et que l'employeur accepte. En aucun cas le temps partiel de travail ne peut être inférieur à la moitié de la durée légale de travail (les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire).

### **3.3.Le travail de nuit**

Est considérée comme travail de nuit, tout travail exécuté entre 21 heures et 5 heures. Les règles et les conditions du travail de nuit, ainsi que les droits y afférent sont déterminées par les conventions collectives<sup>34</sup>.

Les travailleurs de l'un ou de l'autre genre, âgés de moins de 19 ans révolus, ne peuvent occuper un travail de nuit. Il est interdit à l'employeur de recourir au personnel féminin pour les travaux de nuit.

### **3.4.Le travail posté**

Lorsque les besoins de la production ou du service l'exigent, l'employeur peut organiser le travail par équipe successives ou « *travail posté* ». Le travail posté donne droit à une indemnité<sup>35</sup>.

### **3.5.Le temps partagé**

Il consiste pour un salarié de travailler pour plusieurs entreprises en ayant un seul contrat du travail avec une structure tierce. Ce mode de recrutement consiste pour l'entreprise à embaucher à temps partiel mis à disposition par des groupements d'employeurs ou de sociétés de travail à temps partagé.

## **C. Le climat social**

### **1. Les conflits**

Les conflits surviennent partout au travail, entre groupe, dans notre propre dynamique familiale, dans nos relations interpersonnelles et même à l'intérieur de nous, mais ils sont également nécessaires à notre dynamique de travail et même plus à notre vitalité.

Toutefois, si ces conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives, sur l'individu : perte de confiance, de performance, problème de santé et même sur l'organisation : baisse de productivité, mauvaise image externe.

---

<sup>34</sup>La loi 90/11 du code de travail algérien, Op Cit.

<sup>35</sup> Idem.

### **1.1.Définitions du conflit**

Le conflit vient du latin « *conflictus* » qui signifie choc. Ce choc inflige des pertes aux deux adversaires.

Conformément à l'article 02 de la loi 90-02 du 6/02/1990 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève, constitue un conflit collectif de travail, tout désaccord relatif aux relations socioprofessionnelles et aux conditions générales de travail entre les employés et l'employeur, parties à une relation de travail et non résolu dans le cadre des dispositions prévues aux articles 04 et 05 de la loi sus citée.

### **1.2.Les types de conflit**

Concernant les types de conflits, il existe beaucoup tel : le conflit de génération, conflit d'identité et d'intérêt, conflits personnel, conflit d'autorité et de pouvoir...etc. Dans notre étude, nous allons se focaliser sur certains types de conflits qui sont les plus fréquents dans les entreprises.

#### **1.2.1.Les conflits intra personnel**

A l'intérieur même de la personne, au niveau cognitif (pensées, valeurs, principes, décisions à prendre), soit au niveau comportement (choix à faire, posture à prendre), soit au niveau émotionnel (émotions ou sentiments toxiques, contradictoires).

Il peut y avoir des décalages, des dualités en nous, des dissonances qui deviennent même des clivages quand ils sont trop prononcés.

#### **1.2.2.Les conflits interpersonnels**

Ce type de conflit apparaît lorsque deux personnes au moins se trouvent en mésentente et qui se sentent ou se voient en opposition, face aux but à poursuivre, des valeurs, des attitudes, ou des comportements à adopter.

#### **1.2.3.Les conflits intergroupes**

C'est un désaccord et/ou tensions qui surviennent entre deux ou plusieurs groupes par exemple un conflit entre le syndicat et la direction, problèmes économique et éthique.

### 1.2.4. Les conflits intra organisationnels

Celui qui provient de l'opposition et des heurs suscités principalement par l'organisation de l'entreprise<sup>36</sup>(définition de poste, hiérarchie, principe de rémunération ...). Dans ce type de conflit on trouve les conflits horizontaux (apparaît entre les membres ou entre les groupes d'un même niveau hiérarchique), et verticaux (c'est un conflit entre les différents niveaux hiérarchique dans une entreprise, c'est entre les supérieurs et les subordonnés).

### 1.3. Comment faire face aux conflits

Il n'y a pas un mode idéal, valide en toute circonstance pour gérer les conflits, donc chaque conflit peut être résolu par une méthode différente et cela selon son contexte.

#### 1.3.1. La médiation

C'est une méthode requise par les parties lorsque le litige peut se résoudre de manière pacifique. Le problème doit être bien défini, et de manière objective. La médiation joue un rôle d'intermédiaire entre les parties pour améliorer les relations.

Le médiateur doit être choisi pour sa neutralité, sa capacité émotionnelle et sa bienveillance, son rôle n'est pas de juger, ni d'imposer des solutions, mais c'est d'inciter « *les protagonistes* »<sup>37</sup> à trouver des résolutions nouvelles tout en respectant les intérêts de chacun.

#### 1.3.2. La conciliation

La conciliation s'occupe du litige et des réclamations réciproques des parties. Ici le rôle du conciliateur et d'interposer un tiers entre les parties afin de les mettre d'accord sur des points pour faire face aux litiges.

Entre deux parties qui réclament la possession d'un objet, le conciliateur obtient soit le partage, soit la renonciation d'une des parties à ces droits. Le conciliateur est généralement imaginé comme un vieux sage plein d'expérience, il sait calmer les passions et les faire sortir du litige en leur donnant des conseils. Cette technique de conciliation n'est plus très pressée en raison d'un très grand taux d'échec<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup>Marsan C, « Gérer les conflits », Paris, Dunod, 2005, P19.

<sup>37</sup>Personnage important d'une pièce de théâtre, d'un film, d'un roman. Personne qui joue le rôle principal dans une affaire, qui en est l'instigateur : Le protagoniste d'un projet. Chacune des personnes, chacun des groupes qui sont en lutte, en concurrence, etc. : Les protagonistes d'un conflit. Définitions : protagoniste - Dictionnaire de français Larousse, [www.larousse.fr/dictionnaires/francais/protagoniste/6450](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/protagoniste/6450).

<sup>38</sup>MANOFF Jean. Miri, « Une nouvelle culture: La gestion des conflits », 2009, p164.

### 1.3.3. La négociation

La négociation est la première méthode de gestion des conflits elle permet aux individus et aux organisations de nouer des relations nouvelles qui sont mieux organisés.

La négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties qui en raison de leur interdépendance, veulent trouver une issue satisfaisante et non violente à une situation exigeante de la part de chacun<sup>39</sup>.

### 1.3.4. La consultation intergroupe

Elle concerne la résolution de litige entre les groupes travaillant dans une même entreprise, d'abord cette technique est d'assurer qu'il manifeste une volonté sincère à faire évoluer la situation. Cette démarche est composée de deux phases qui sont les suivantes:

- ✓ chaque groupe prépare deux documents écrits, le premier indique la façon dont le groupe se perçoit aussi dans sa relation avec l'autre groupe. Dans le second document, il indique la façon dont il perçoit l'autre groupe. A partir de ces deux documents on réunit les deux groupes pour l'échange des idées.
- ✓ les deux groupes établissent une évaluation écrite du conflit et pour démontrer la part de responsabilité de chaque groupe. d'abord on doit repérer les points communs dans l'évaluation qui vont servir à la recherche des solutions. Cette pratique ne peut pas tout résoudre d'un coup, mais elle permet de faciliter le dialogue et également la recherche des solutions.

### 1.3.5. L'arbitrage

C'est une technique pour le règlement d'un conflit. Elle peut être exercée par une institution, un pouvoir, une personne. Elle est exercée par trois arbitres, les deux arbitres sont déjà désignés par les deux parties, et le troisième sera nommé par ces derniers. L'objectif de cette technique est d'éviter le règlement de justice, l'avantage de l'arbitrage est que les deux parties choisissent elles-mêmes leur arbitre. En plus cette technique est très discrète et simple. Enfin, les sentences arbitrales ne sont pas publiées.

### 1.3.6. Le recours hiérarchique

---

<sup>39</sup>AUDEBERT Patrick, « la négociation », édition d'organisation, Paris, 1995, p34.

C'est une modalité autoritaire et définitive, elle concerne la résolution rapide et sans discussions d'un conflit entre les parties d'une même ligne hiérarchique. On trouve ce genre de résolution de conflit dans des situations d'urgences mais elle n'est pas efficace car les solutions proposées ne résolvent pas le problème posé et c'est ce qui provoque des conflits latents.

## 2. Turnover

Le turnover ou taux de rotation des salariés est souvent défini comme les mouvements d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation au cours d'une période donnée. Il est exprimé en pourcentage, calculé à partir du rapport entre les personnes arrivées et celles qui partent de l'entreprise au cours d'une période donnée et le nombre total de personnes au début de cette période.

Un taux de turnover qui égal à 0% signifie qu'il n'y a eu aucun mouvement pendant la période étudiée (ni départ, ni recrutement), tandis qu'un turnover qui égale à 100% signifie qu'il y a eu un mouvement pendant la période et que tous les postes de l'entreprise ont été concernés par un départ et/ou un recrutement.

### 2.1. Mouvements d'entrée

#### 2.1.1. Recrutement

Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Le recrutement est une étape fondamentale et incontournable pour chaque organisme professionnel, il s'agit d'un ensemble d'actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation pour un poste donné.

#### 2.1.2. Mobilité

Selon le dictionnaire des ressources humaines, « *la mobilité est le caractère de ce qui peut changer de place, de position. C'est le changement des postes, de fonction, de lieu ou d'entreprise. Il existe différentes formes de mobilité des salariés* »<sup>40</sup>.

Nous pouvons retenir essentiellement trois types de mobilités qui s'appliquent pour décrire les changements de poste et les progressions professionnelles des individus c'est-à-dire leurs carrières qui sont :

---

<sup>40</sup> PERETTI Jean. Marie, « dictionnaire des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, P150.

- ✓ La mobilité verticale : elle peut être une promotion qui est une évolution dans la position hiérarchique supérieure, ou une dégradation vers une position hiérarchique inférieure.
- ✓ La mobilité horizontale : c'est un changement de poste de travail, de fonction ou d'emplois sans changer de position hiérarchique.
- ✓ La mobilité géographique : c'est le changement de lieu, de la zone nationale ou internationale, elle peut être verticale ou horizontale.

## **2.2. Mouvements de sorties**

### **2.2.1. Démission**

Il s'agit d'un droit reconnu aux travailleurs. Le travailleur qui manifeste la volonté de rompre la relation de travail avec l'organisme employeur présente à celui-ci sa démission par écrit. Le salarié quitte son employeur après une période de préavis dont les conditions fixées par les conventions aux accords collectifs.

### **2.2.2. La retraite**

Le travailleur prétendant au bénéfice de la pension de retraite doit obligatoirement être âgé de 60 ans au moins. Toute fois la femme travailleuse peut être admise à sa demande à la retraite à partir de l'âge de 50 ans au moins. Egalement, il faut avoir travaillé pendant 15 ans au minimum.

Pour bénéficier de la pension de retraite, le travailleur doit avoir accompli un travail effectif dont la durée doit être égale à la moitié de la durée sus-indiqué, et verser les cotisations au titre de la sécurité sociale.

### **2.2.3. Licenciement**

Le licenciement est un mode de rupture de relation du travail. Il faut Mener un licenciement dans le respect des règles juridiques applicables, qui est indispensable pour se prémunir des risques de conflit.

## **3. Absentéisme**

Les conditions de travail jouent un rôle dans le processus qui conduit un salarié à s'absenter. Le manque de reconnaissance, les horaires décalés, le manque de communication entre l'employeur et les salariés, peuvent être des facteurs déclencheurs des absences. Les absences des uns ne sont pas toujours sans conséquences sur les autres: la charge de travail, la

difficulté de prendre des congés, etc. l'absentéisme peut nuire à la santé des travailleurs: accidents de travail, maladie professionnelle...etc.

### 3.1. Définitions de l'absentéisme:

L'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évité par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradation des conditions de travail entendues au sens large(les ambiances physique mais aussi l'organisation du travail, la qualité de la relation d'emploi, la conciliation des temps professionnel et privé, etc.)<sup>41</sup>.

Le travailleur quelque soit sa position dans la hiérarchie, ne peut être rémunéré pour une période non travaillée sans préjudice aux mesures disciplinaires prévues au règlement intérieur. Le travailleur peut bénéficier, sous réserve de notification et de justification préalable à l'employeur d'absences sans perte de rémunération pour les motifs suivant:

- Pour s'acquitter des tâches liées à une représentation syndicale ou une représentation du personnel, selon les durées fixées par les dispositions légales ou conventionnelles,
- Pour suivre des cycles de formation professionnelle ou syndicale autorisés par l'employeur et pour passer des examens académiques ou professionnels.
- A l'occasion de chacun des événements familiaux suivants: mariage du travailleur, naissance d'un enfant du travailleur, mariage de l'un des descendants du travailleur, décès d'ascendant, descendant et collatéral au degré du travailleur ou de son conjoint, décès du conjoint du travailleur, circoncision d'un enfant du travailleur.

Le travailleur bénéficie dans ces cas de trois (3) jours ouvrables rémunérés. Toutefois, dans les cas de naissance ou de décès la justification intervient ultérieurement. Et l'accomplissement du pèlerinage aux lieux saints une fois durant la carrière professionnelle du travailleur.

### 3.2. Les types d'absentéisme

#### 3.2.1. Les accidents de travail

Les absences répétitives suite à un accident du travail sont le prototype de l'absence involontaire, imposée par un événement grave et subit. Les accidents du travail dans certains secteurs, peuvent représenter un nombre de jours conséquents d'absence, donc il est nécessaire d'en tenir compte d'autant que des actions sur les conditions de travail (analyse des

---

<sup>41</sup> ANACT, « L'ABSENTEISME : OUTILS ET METHODES POUR AGIR, p3.

incidents, connaissance des règles de sécurités) peuvent infléchir la progression de ce type d'absences.

### 3.2.2. Les absences pour maladies

Le plus souvent, ces absences sont justifiées par un certificat médical. La maladie est un phénomène éminemment subjectif (venir ou pas au travail dépend de plusieurs facteurs). La motivation individuelle, les obligations de coopérations avec le collectif peuvent influencer positivement la décision d'être présent<sup>42</sup>.

Ce type d'absence, caractérisé d'une interaction entre l'état de santé de la personne et les obligations du poste, doit faire l'objet d'une attention soutenue de la part des responsables. Souvent, il est révélateur du climat social dans lequel évoluent les salariés.

### 3.2.3. Les maladies professionnelles

Le processus menant à la déclaration de maladies professionnelles a un impact certain sur l'absentéisme. Il est important pour l'entreprise d'en suivre l'évolution, d'autant que les jours d'arrêts maladie sont ici le signe précurseur de problèmes plus profonds (absences répétitives et longues, licenciement pour inaptitudes)<sup>43</sup>.

### 3.2.4. Les absences injustifiées

Ce type d'absence est de courte durée d'où le manque de justification qui entraîne le plus souvent des sanctions pour les salariés qui ne sont pas en mesure de motiver, prouver ou justifier les raisons de leurs absences (pertes de primes, sanctions disciplinaires, non-paiement des journées d'absences...etc.) ce type d'absence provoque également une relation défavorable entre les salariés et l'entreprise : l'insatisfaction des conditions du travail, manque de motivation, fatigue, stress, non-respect des règles de prévenance, tout opère dans le climat social de l'entreprise<sup>44</sup>.

A travers cette section, nous avons présenté les pratiques de la gestion sociale, premièrement, on a parlé de la communication interne, ses outils et son plan. Ensuite, on a expliqué les relations au travail, les types de contrats et le mode de travail. Enfin, on a discuté du climat social, des conflits, du turnover et d'absentéisme...etc. Et ce que nous allons présenter dans la seconde partie sur l'intégration de la RSE dans ses pratiques de la gestion sociale.

---

<sup>42</sup>« L'absentéisme : outils et méthodes pour agir », éditions ANACT, p4.

<sup>43</sup> Idem, pp 4, 5.

<sup>44</sup> Idem, p5.

## Section (2): L'intégration de la RSE dans les pratiques de la gestion sociale

Quelle que soit l'option retenue, les entreprises vont pouvoir compter sur la qualité des ressources humaines, pour l'implantation des changements à opérer, d'où la nécessité de mettre en place des pratiques de gestion sociale qui facilitent l'atteinte des objectifs qu'elles se sont fixées. La GRH favorise donc une meilleure performance des entreprises car l'homme est au cœur de toutes activités génératrices de revenu. L'importance accordée à la fonction RH va de pair avec le développement des modes de management, ce qui donne plus d'intérêts pour les hommes (considérant qu'ils ne sont pas des ressources, mais qu'ils ont des ressources). Il faut donc les développer, les impliquer et les faire participer dans les projets de l'entreprise.

De nos jours, on parle de « *responsabilité sociale des entreprises* » et les entreprises développent de plus en plus leurs stratégies au tour de cette notion. La RSE empêche qu'une entreprise soit réduite à un simple agent de production.

L'entreprise se trouve ainsi impliquée dans un processus de gestion celui de considérer la RSE comme une dimension stratégique et un facteur de développement<sup>45</sup>.

### 1. L'intégration de la RSE au niveau des relations au travail

En général, concernant les critères de travail des enfants, les entreprises ne peuvent pas recruter les individus qui ont moins de 16 ans, sauf si la législation locale prévoit un âge minimum différent pour travailler, et dans quelques cas les entreprises peuvent recruter sous certaines conditions des jeunes travailleurs. Cependant, le recrutement des jeunes employés est lui aussi contraint par certains critères. Ainsi, les jeunes travailleurs, qui sont soumis à des lois sur l'enseignement obligatoire, ne peuvent pas effectuer le travail lors des heures d'école. Ils ne peuvent pas non plus travailler la nuit (ce critère concerne aussi la fonction de gestion de l'emploi et les temps de travail dans la GRH), ni dans un lieu dangereux qui pourrait nuire à leur santé ou à leur développement physique et/ou mental. Le travail des enfants peut discréditer l'entreprise et son image. Ainsi, un scandale provoqué peut influencer négativement son développement à long terme.

Le critère de discrimination veut que les entreprises ne doivent ni pratiquer, ni encourager la discrimination à l'embauche et après (rémunération, accès à la formation, promotion, licenciement abusif). La discrimination est fondée sur des critères de race, de

---

<sup>45</sup>FREEMAN, « La théorie des parties prenantes », 1984, P121.

nationalité, d'origines sociales, de religion, de genre, de responsabilités, de situation de famille, d'appartenance syndicale, d'âge, etc. En fait, une entreprise qui aurait des comportements discriminatoires ou injustes en matière de recrutement, risque non seulement de passer à côté de candidats de valeur, mais elle s'expose aussi, si la connaissance de ses agissements venait à se savoir, à voir fuir les candidats potentiels, en raison de sa mauvaise image<sup>46</sup>.

## **2. L'intégration de la RSE dans les conditions du travail**

Les conditions de travail sont essentielles dans la gestion de ressources humaines, les mauvaises conditions de travail nuisent non seulement sur le bien des employés, mais également sur l'image de l'entreprise et donc aux relations avec ses parties prenantes.

D'après les critères de travail forcé et obligatoire, les employés ne doivent pas être obligés, par n'importe quel moyen que ce soit, de rester dans une entreprise ou de continuer leur travail sans le désirer. Ces critères sont aussi applicables pour toutes les entités fournissant de la main d'œuvre à l'entreprise.

Selon les critères d'hygiène et de sécurité, l'entreprise doit mettre en place toutes les mesures adéquates, pour offrir un climat de travail propre, convenable et sain. Si des dangers sont prévus au niveau de certaines tâches, l'entreprise doit alimenter son personnel des équipements de protection individuelle convenables et les informer sur les risques du métier et les gestes de sécurité. L'entreprise doit protéger en priorité les jeunes et les futures mères.

Les critères de pratiques disciplinaires et les critères de discrimination visent à défendre les employés de mauvais traitements par l'entreprise. Ces critères interdisent tous genres de discrimination et de harcèlement.

Enfin, les critères de temps de travail requièrent que l'entreprise organise les heures de travail en respectant la législation. Les heures supplémentaires doivent être effectuées volontairement et selon un certain nombre fixé.

## **3. L'intégration de la RSE dans les relations sociales et syndicales de l'entreprise**

Tous les salariés ont le droit de recourir à l'aide des syndicats, de constituer et organiser des syndicats et d'adhérer à un syndicat. Ils peuvent ainsi négocier collectivement avec l'entreprise. C'est le principe de la liberté syndicale et du droit de négociation collective.

---

<sup>46</sup>XIALU.X, SAMY.M, DIAZ.J, « Impact de la RSE sur la GRH », Paris, 2006.

Le recours aux syndicats permet aux salariés de faire part de leurs insatisfactions envers leur employeur. La construction du système syndical aide les entreprises à connaître les problèmes des employés et mieux gérer les RH.

#### **4. L'intégration de la RSE dans la mobilité au travail**

La politique de mobilité interne est un instrument essentiel des DRH, dans la gestion des carrières des employés. Elle est censée aider les collaborateurs à se développer, en leur apportant une variété de contextes et de challenges, sources d'enrichissement. En bref, c'est un élément clé de la politique RSE, pour le bien-être des salariés (*LSENNE, 2010*). Les accomplissements, la considération, la reconnaissance, les responsabilités, l'autonomie, l'attraction des tâches, l'avancement et l'évolution professionnelle sont des facteurs de satisfaction durable (*HERZBERG, MAUSNER&SNYDERMAN, 1959*). Ces démarches RSE permettent de fidéliser les salariés en améliorant l'image et la performance de l'entreprise<sup>47</sup>.

#### **5. L'intégration de la RSE dans le système de communication**

En matière d'information et de communication interne, la RSE s'exercera dans la participation des salariés, valorisant ainsi leur savoir-faire, développant leur fierté d'appartenance à l'entreprise. L'objectif est d'améliorer la circulation de l'information et de connaître les moyens de communication interne (intranet, affichage, réunions d'information, enquêtes...), en cas de difficulté, le salarié est accompagné en interne en l'informant sur ses droits

### **Conclusion**

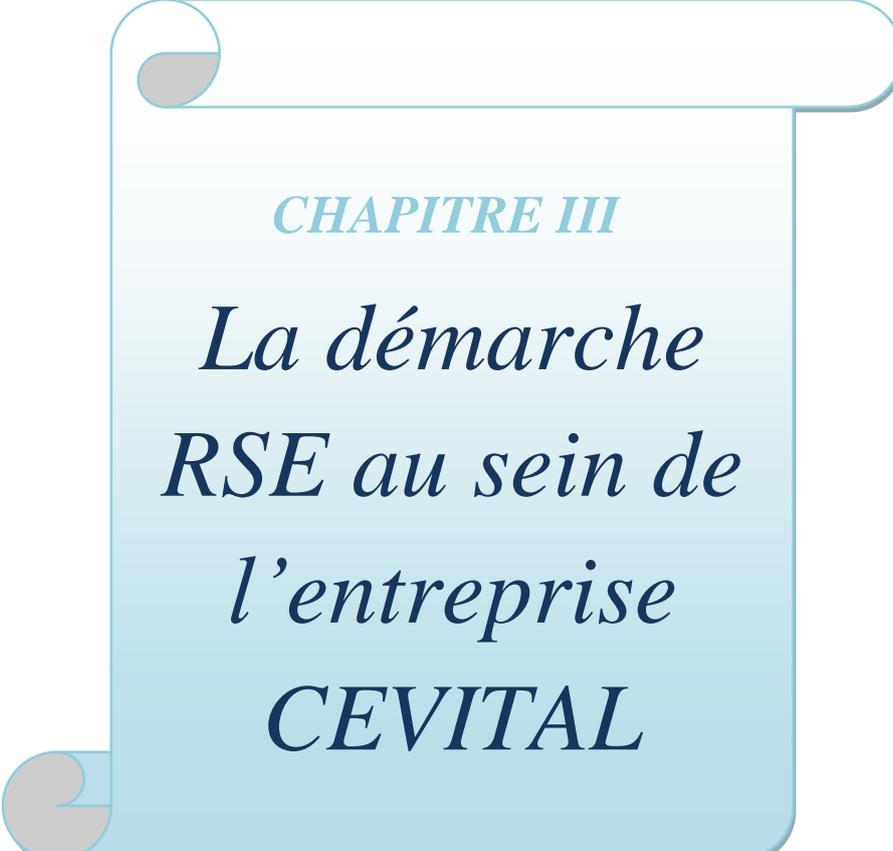
La gestion du personnel est une activité délicate dans l'entreprise compte tenu de l'importance du facteur humain dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ainsi, toute organisation qui nourrit des ambitions, à court, moyen ou long terme ne peut se passer de son personnel. Les pratiques de la gestion sociale permettent de disposer d'un personnel compétent. Elles sont mises en place pour garantir l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise et son bon fonctionnement.

Une entreprise qui prend en compte les préoccupations sociales, environnementales et économiques pour l'ensemble de ses activités est une entreprise socialement responsable. En

---

<sup>47</sup>« Impact de la RSE sur la GRH », Op.Cit.

résumé, une entreprise qui opte pour une démarche RSE doit contribuer aux enjeux du développement durable. Son personnel est largement concerné par cette démarche puisqu'elle touche aux conditions de travail et aux comportements, à la lutte contre la discrimination (raciale, sexuelle, régionale...), à la sécurité et à la santé, à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ou encore à la diversité, à la mixité ou aux promotions. En tenant compte des attentes de ses salariés et en les tenant informés sur l'objet et l'objectif et surtout le suivi de la démarche RSE, l'entreprise ne peut qu'en tirer des bénéfices.



*CHAPITRE III*

*La démarche  
RSE au sein de  
l'entreprise  
CEVITAL*

Le contexte de l'internationalisation, le développement des échanges et la globalisation des marchés exigent aux organisations de se doter d'une main d'œuvre diversifiée mais surtout compétente et d'opter pour des normes internationales pour pouvoir faire face à leurs concurrents sur le marché.

Aujourd'hui, CEVITAL est le plus grand complexe privé en Algérie, présent à l'international et aussi leader agroalimentaire en Afrique, d'où elle sera l'organisme d'accueil qui nous permettra de faire notre étude sur la responsabilité sociale des entreprises et les pratiques de la gestion sociale.

Dans ce chapitre, nous allons présenter comme première section, l'entreprise Cevital et plus particulièrement la direction des ressources humaines, puis, la présentation de notre méthodologie de recherche. Ensuite dans la seconde section, nous allons essayer d'analyser et de discuter les résultats de l'enquête que nous avons effectuée.

### **Section (1) : Présentation de l'organisation d'accueil**

Dans cette section, nous allons premièrement présenter l'entreprise Cevital (notre lieu de stage), et plus particulièrement le département ressources humaines.

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

Cevital est un ensemble industriel intégré, concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire : raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés, négoce de céréales, distribution de produits destinés à l'alimentation humaine et animale. L'ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agroalimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance du verre plat<sup>48</sup>.

##### **1.1. La création de l'entreprise CEVITAL**

Cevital est une société par actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA. Fondé par Mr IsaadREBRAB, elle a été créée en Mai 1998. Elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 4500m<sup>2</sup>.

---

<sup>48</sup> Document interne à l'entreprise CEVITAL.

Cevital est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation.

Cevital contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité

## **1.2. Les valeurs de CEVITAL**

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. « *Nous prônons des valeurs, qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel*<sup>49</sup> »:

- 1- Ecoute et Respect
- 2- Intégrité et Transparence
- 3- Solidarité et Esprit d'équipe
- 4- Initiative et Persévérance
- 5- Courage et Engagement de performance

## **1.3. Les missions et les activités de CEVITAL**

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

### **1- Huiles Végétales**

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

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

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

---

<sup>49</sup>Ibid.

**2- Margarinerie et graisses végétales :**

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

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

**3- Sucre Blanc :**

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

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

- Entrée en production 2<sup>ème</sup> semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

**4- Sucre liquide :**

- Capacité de production: matière sèche : 219 000 tonnes/an
- Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

**5- Silos Portuaires :**

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

**6- Boissons : Eau minérale, Jus de fruits, Sodas**

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

- Lancement de la gamme d'eau minérale « LallaKhadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « **EL KSEUR**».

**1.4. Le département ressources humaines de CEVITAL**

Ce département, définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe. Il est un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Food. Aussi il pilote les activités du social. Il assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures. Et assure le recrutement. Il est chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité<sup>50</sup>

**2. La démarche RSE au sein de CEVITAL**

Il est important de prouver aux tiers clients, partenaires, collectivités, Etat et ses démembrés et à eux-mêmes (l'ensemble du personnel) que Cevital est une entreprise citoyenne au sens propre du terme. Cevital a eu la possibilité de le faire en inscrivant son action dans une démarche RSE.

L'entreprise Cevital, s'est engagée dans la démarche RSE car elle constitue, un véritable rempart contre les attaques de toutes sortes, les rumeurs insensées qui circulent désignant du doigt Cevital comme une entreprise polluante et également, la protection contre les attaques malveillantes de demain.

**2.1. Lancement du projet « Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) ;****Référentiel ISO 26000 »<sup>51</sup>:**

- le lancement du projet fut le 14/07/2014.

---

<sup>50</sup> Document interne à l'entreprise.

<sup>51</sup>Ibid.

- Lieu : Hôtel CHREA dont le nombre de participants était de 16 personnes durant trois jours
- Programme : encadré et porté par deux comités *ad hoc*
  - ✓ **Un comité de pilotage** : composé de 13 à 14 personnes désignées par les différentes structures en raison de leur connaissance et maîtrise du métier et d'autres qualités intrinsèques.
  - ✓ **Un comité de validation** : composé de 6 personnes
- Il sera sollicité chaque fois qu'il s'agira de valider les travaux réalisés ou de prendre des décisions importantes qui requièrent son aval
- Durée :
  - ✓ l'accompagnement et l'implémentation de la démarche RSE-référentiel ISO 26000 s'étaleront sur une période de trois ans.
  - ✓ Au terme de chaque année, une évaluation globale sera faite et les deux parties au contrat se retrouveront pour discuter de l'étape suivante

### **2.1.1. Dans le domaine du respect des normes**

- Les comptes sont vérifiés et certifiés par KPMG
- La réglementation sociale (droits de l'homme) est respectée et appliquée sur le terrain.
- Les réglementations relatives à la sécurité alimentaire sont rigoureusement appliquées.
- Les situations relatives à l'acquisition des terrains, l'obtention des permis de construire, la régularisation du bâtiment, la mise en conformité des installations, les études d'impact sur l'environnement sont prises en charge.

### **2.1.2. Dans le domaine social**

- La création d'emplois directs et indirects
- L'impact sur le développement du business (l'entreprise avec son existence fait travailler les hôtels, les instituts de formation, les fournisseurs de toutes sortes, les sous-traitants, les compagnies aériennes...).

### **2.1.3. Participation à la vie de la cité**

- Cevital est disposée à apporter son concours à la résolution des problèmes de la ville
- Reçoit jusqu'à 1100 étudiants et stagiaires par an
- Accorde des aides aux associations
- Sponsoring des congrès et rencontres scientifiques

- Apporte un soutien aux clubs sportifs
- Participation des collaborateurs à la vie de l'entreprise :
  - ✓ Emergence d'une comite de participation qui gère les œuvres sociales
  - ✓ Nombreuses actions sociales à l'endroit des salariés et de leurs ayant droits (assurances, mutuelle, avantages en nature...)

#### **2.1.4. Dans le domaine d'éthique**

- Respect des valeurs de Cevital :
  - ✓ Formation ADN touchant l'ensemble du personnel (qui somme nous, d'où venons-nous et où allons-nous) qui permet de renforcer le sentiment d'appartenance
  - ✓ Donner du sens à ce que nous faisons
  - ✓ Comprendre la signification de chaque valeur et la mettre en œuvre au quotidien (nouvel état d'esprit)
  - ✓ Corriger et circonscrire les comportements déviants
  - ✓ Etre l'exemple à suivre

La démarche « RSE-référentiel ISO 26000 » au sein de l'entreprise Cevital est jusqu'à présent informelle. Selon le DRH de cette entreprise, M<sup>r</sup> OULARBI, elle sera formalisée par un organisme spécialisé à la fin du mois de Mai 2017.

### **Section (2) : Présentation de la méthodologie de recherche**

Dans cette section, nous allons présenter les étapes ou la démarche de notre enquête, à travers la sélection d'un échantillon, de la présentation des outils qui nous ont permis d'effectuer cette présente étude, suivi des différents résultats obtenus

#### **1. Présentation de l'étude**

L'étude (enquête) de terrain a été menée au sein de l'entreprise Cevital. Elle s'est déroulée durant la période de deux (02) mois : Mars et Avril 2017. Elle s'est déroulée en trois (03) temps :

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

Dans un deuxième temps, des données qualitatives et quantitatives ont été recueillies sur la RSE et la gestion sociale pour affirmer nos analyses.

Dans un troisième et dernier temps, une enquête a été menée auprès d'un échantillon de salariés dans le département RH par un questionnaire.

Le choix de la population a été élaboré afin de mieux comprendre la démarche RSE au sein de Cevital et de montrer les pratiques de la gestion sociale de cette entreprise.

### **1.1. Structure et déroulement de l'entretien**

Le guide d'entretien a été destiné au directeur des ressources humaines (DRH) pour qu'il nous explique mieux la démarche et son intégration au sein de Cevital. Cet entretien s'est déroulé avec le DRH par un rendez-vous pris au préalable, répartie en cinq (05) séances dont la durée de chacune est de 15 à 45 minutes.

A travers ce guide d'entretien, nous avons pour but de compléter et d'approfondir des données spécifiques liées à la thématique de RSE et la gestion sociale, l'existence ou non de la démarche RSE, sa définition, les raisons qui ont poussé l'entreprise à opter pour cette démarche et comment Cevital intègre-t-elle cette démarche dans ses pratiques.

Notre guide d'entretien est divisé en deux (02) axes, dont le deuxième est divisé en quatre (04) sous-axes :

- **Axe 1 : Identification et caractéristiques de l'entreprise** : cet axe regroupe deux (02) questions qui nous permettront d'avoir des données générales sur l'effectif de Cevital.
- **Axe II : La position de Cevital sur le thème de RSE et la gestion sociale** : cet axe se décompose en quatre (04) sous axes qui sont comme suit:
  - ✓ **A. Motivation et points de vue RSE** : ce sous axe regroupe 11 questions qui nous permettront d'avoir les facteurs motivationnels de l'entreprise et sa vision de la RSE.
  - ✓ **B. Les relations au travail** : cet axe regroupe 04 questions qui nous permettront de reconnaître les relations au travail au sein de Cevital. Notamment les types de contrats, le droit à la formation...
  - ✓ **C. Communication** : cet axe regroupe 05 questions qui nous permettront d'avoir une idée sur la communication interne et les outils mis en œuvre au sein de Cevital.

- ✓ **D. Le climat social** : cet axe regroupe 08 questions qui nous permettront d'avoir des informations sur la santé sociale de Cevital à travers les conditions de travail, les conflits, le turnover, l'absentéisme... etc.

## **1.2. Structure et déroulement de l'enquête par questionnaire**

Il comprend vingt-huit (28) questions et s'articule en trois (03) grandes parties. La première contient six (06) questions, et vise le recueil d'informations portant sur le profil du répondant et sur la structure au sein de laquelle il exerce son activité. La seconde regroupe treize (13) questions visant le recueil d'informations sur la gestion sociale au sein de Cevital. Enfin la dernière partie qui regroupe neuf (09) questions, permet au répondant de nous donner son point de vue sur les pratiques RH relevant de la RSE qui existent dans son entreprise.

## **1.3. L'échantillon**

Notre échantillon se compose de quarante (40) répondants auprès des cinquante (50) enquêtés. L'échantillon de notre étude a été choisi compte tenu des objectifs que nous nous sommes fixés et surtout compte tenu des contraintes de temps et la disponibilité des enquêtés (formation). Nous avons distribué nos questionnaires nous-mêmes auprès du personnel du département RH et nous les avons récupérés après une semaine.

## **Section (3) : Analyse et discussions des résultats de l'étude**

### **1. L'entretien avec le DRH**

Dans cette section nous allons présenter les résultats obtenus de notre enquête où nous allons approfondir nos connaissances sur la démarche RSE et son intégration dans les pratiques de gestion sociale de l'entreprise Cevital. Rappelant que l'entretien avec le DRH, s'est déroulé en seulement cinq (05) séances, en raison de l'occupation de ce dernier. L'entretien a eu comme objectif de décrire au mieux comment les pratiques RSE se sont-elles déclinées dans la gestion sociale.

### **1.2. L'interprétation des résultats de l'entretien**

#### **Axe I : Identification et caractéristiques de l'entreprise**

##### **01- Quel est l'effectif de cette entreprise ?**

**Réponse** : « *le total est de 3500 dont 3200 hommes et 300 femmes* »

Par rapport à cet effectif, et en s'appuyant sur l'identification de la taille d'une entreprise vis à vis du nombre d'employés, on dit qu'elle est une grande entreprise.

**02- Comment justifiez-vous cette différence ?**

**Réponse :** « *puisque les femmes ne peuvent pas travailler comme les hommes, travail de nuit, travail par équipes, travail de force, travaux nuisant....*

On remarque que le nombre d'hommes qui travaillent au sein de CEVITAL est supérieure à celui des femmes et cela s'explique par le fait que l'entreprise est industrielle, donc la plus part des hommes travaillent dans l'opérationnel et que les femmes en général travaillent dans l'administration.

Malheureusement, en Algérie certains types d'activités sont loin d'être exercées par les femmes notamment en ce qui a trait au travail de nuit dans les entreprises industrielles.

**Axe II : La position de CEVITAL sur le thème de Responsabilité Sociale des entreprises et la gestion sociale****A. Motivation et point de vue RSE****01- Qu'est ce qui a motivé votre entreprise à opter pour une démarche RSE ?**

**Réponse :** « *c'est la nécessité des utilisations et à l'écoute attentive de l'environnement en plus, on a beaucoup d'investissements à faire à l'étranger et comme la RSE est une norme internationale donc CEVITAL aussi opte pour tous ce qui est norme ou loi internationale* »

De cette réponse, on constate que l'entreprise CEVITAL opte pour tous ce qui est bon pour son environnement que ce soit interne ou externe. Elle répond à la norme internationale ISO 26000. Même si la démarche RSE reste volontaire.

Ce que nous constatons et comprenons d'après les dires du DRH, c'est que l'engagement de l'entreprise dans la RSE est plutôt une obligation (normalisation) qu'une motivation.

**02- Selon vous, la Responsabilité Sociale des Entreprises est :**

- ✓ Un thème à la mode qui n'aura pas d'incidence sur l'activité à venir des entreprises
- ✓ Un ensemble d'incitations et de règles qui vont s'affirmer et influencer l'activité à venir des entreprises.

**Réponse :** « *la RSE ce n'est pas du tout un thème à la mode, si il y'a une incidence cela veut dire que socialement on est responsable, par exemple : Si on dégage des déchets nuisant on est responsable ! Si on a des fumées qui nuisent la société, on est responsable ! Si y'a quelqu'un en détresse et on nel'aide pas, on est aussi responsable* ».

Cela implique que la RSE influence l'activité de l'entreprise CEVITAL, donc cettedernière est responsable vis-à-vis des effets de ses activités sur son environnement interne et externe comme elle est définie dans la démarche RSE.

### **03- Comment votre entreprise a-t-elle introduit cette démarche dans sa structure ?**

**Réponse :** « *Ce n'est ni un service ni autre mais plutôt, un état d'esprit. Il faut que les gens mettent dans leurs tête qu'ils sont dans une entreprise qui opte pour une démarche RSE et qu'elle est socialement responsable* ».

Cela confirme que la démarche RSE est une démarche volontaire, donc elle n'a pas besoin d'un formulaire ou une structuration de cette dernière pour démontrer que cette entreprise est responsable, mais que cela se voit dans ses activités et ses services.

Néanmoins, bien que l'état d'esprit joue un rôle fondamental. La normalisation d'une structure est vraiment nécessaire pour optimiser et suivre cette démarche au sein de l'entreprise

### **04- Dans votre entreprise, la RSE est-elle une préoccupation majeure de la direction ?**

**Réponse :** « *la RSE est une démarche qui va tirer l'entreprise vers le haut, tout le monde est bénéficiaire* », il ajoute aussi « *c'est vrai que y'a plus de travail, les gens vont travailler plus et fournir plus d'efforts mais c'est bénéfique, donc la RSE à des points forts qu'on va renforcer et des points faible qu'on va corriger* ».

Selon la réponse du DRH, nous déduisons que l'entreprise CEVITAL considère que la RSE est une préoccupation majeure qui la pousse à travailler et fournir plus, afin d'en tirer des avantages.

### **05- Comment votre entreprise a-t-elle concrétisé l'intégration de la RSE :**

**Réponse :** « *l'entreprise a déjà un code de bonne conduite qui est signé par l'ensemble des salariés. Il contient un peu les valeurs de CEVITAL (comment se comporter à CEVITAL) une certaine éthique* ». Il ajoute aussi : « *la RSE c'est un peu dans le continuant, du code de la conduite, on trouve de la RSE au sens propre du terme* ».

Nous avons pu constater à travers ce qu'on a vu dans le premier chapitre que lorsque la RSE est intégrée aux pratiques de l'entreprise, elle est confondue avec sa culture. Et l'intégration de la RSE au sein de la culture de l'entreprise a pour but de créer une cohésion interne autour de ses valeurs et cela a été confirmé par le DRH de CEVITAL.

**06- Est-ce que la mise en œuvre (relatif à la question 5) est vérifiée par un service del'entreprise ou bien par un organisme externe ou alors, elle ne fait pas l'objet d'une vérification ?**

**Réponse :** *« la démarche RSE qui est une norme internationale d'ISO 26000'' , et comme nous ne sommes pas spécialiste dans le domaine et que c'est un thème qui est nouveau en Algérie, donc y'a pas beaucoup d'entreprises qui ont opté pour cette démarche, alors nous avons fait appel à un organisme externe spécialisé appelé 'l'école Co la rochelle', ils sont venu et nous avons signé avec eux un contrat de trois 03 années et maintenant on arrive à la dernière année ».*

Le DRH nous a expliqué qu'à la fin de ce contrat, ils vont faire un bilan social, faire des correctifs, par la suite ils vont lancer ce qu'il faut lancer, c'est à dire, communiquer la RSE.

Relativement à notre question faut-il communiquer votre démarche (pour les parties prenantes) ? Le DRH répondit : *« non »* en rajoutant *« il ne faut pas vendre la peau de l'Ours avant de l'avoir tué ».*

Nous comprenons que cette démarche est conséquente pour l'entreprise et que ses effets ne seront ressenti que dans les prochaines années après approbation. Néanmoins, pour la partie prenante interne, elle doit comprendre ce qui se passe.

**07- Avez-vous le formulaire de la norme ISO 26000 ?**

**Réponse :** *« on suit le protocole oui, mais on n'a pas encore le formulaire puisque on est en phase de préparation ».*

On comprend de la réponse du DRH, que la démarche RSE au sein de l'entreprise CEVITAL est en cours.

**08- Comment la RSE se décline t'elle en matière de GRH dans votre entreprise ?**

**Réponse :** *« elle se décline dans les conditions de travail par exemple le respect de l'âge légal du travail, l'équité au travail, éviter toute discrimination entre femmes et hommes dans l'entreprise, la transparence.... »*

La RSE doit être une préoccupation globale de toutes les parties prenantes, elle doit permettre de rechercher une performance financière mais aussi une performance sociale et environnementale, donc la RSE permet de stimuler la motivation des salariés et l'amélioration de l'image de l'entreprise en assurant l'équité au travail, la non-discrimination, le respect des droits de l'homme... ce qui est confirmé au sein de l'entreprise CEVITAL par le DRH, que CEVITAL respecte les principes de responsabilité sociale de la norme ISO 26000.

**09- Selon vous, la mise en œuvre de pratiques relevant de la responsabilité sociale des entreprises améliore le volume d'affaires et la performance économique et financière de l'entreprise ou bien implique des coûts qui diminuent la performance économique et financière de l'entreprise ?**

**Réponse :** *« bien sûr qu'elle améliore la performance de l'entreprise sur tous les volets que ce soit financière, sociale, économique, et même relationnel mais bien sûr qu'il faut faire le bon travail à la base parce que c'est coûteux ».*

La RSE doit permettre de rechercher une performance économique et financière mais aussi une performance sociale. Il faut un travail en profondeur permettant à chacun de se sentir acteur de sa démarche, cela a été confirmé par les dires de DRH.

**10- Selon vous quels sont les intérêts majeurs liés au développement de la RSE ?**

**Réponse :** *le DRH a cité plusieurs intérêts comme : Attirer les investisseurs, améliorer l'image de l'entreprise ; augmenter le volume d'affaires, mieux impliquer les salariés dans leur travail...etc.*

**11- Est-ce que votre entreprise développe d'autres pratiques RH relevant de la RSE ?**

**Réponse :** *Bien sûr, au niveau des ressources humaines par exemple à Aoukas, ils nous ont demandé d'aménager un terrain d'ouverture et je suis en train de leur donner un coup de main pour dégager l'enveloppe financière, on participe aussi à des associations... »*

D'après ces dires, le département RH avec son effectif participe conjointement avec d'autres départements afin de réaliser les objectifs de l'entreprise parmi celui de réussir cette démarche.

**B. Les relations au travail :**

**12- Les femmes au sein de votre entreprise ont-elles les mêmes chances avec les hommes en termes de nature du poste, promotion, formation, rémunération ... ?**

**Réponse :** « oui, bien sûr, d'ailleurs on a une équipe de femmes qu'on a envoyé en Tunisie y'a quelque jours de cela et elles ont eu la coupe et elles sont classées les premières parmi les participantes », il a ajouté aussi « oui, elles ont les mêmes chances en terme de rémunération, promotion mais la nature de poste cela dépend des exigences de ce dernier. En fait, il faut pas favoriser les femme comme il faut pas favoriser les hommes ».

D'après cette réponse, on retient que l'entreprise CEVITAL respecte le principe d'égalité entre les hommes et les femmes, néanmoins l'accès à certains postes fait en sorte que cette égalité n'est pas toujours respectée.

### **13- Combien de CDD et de CDI ayant été signé jusqu'à présent ?**

**Réponse :** « on signe directement un CDI, parce que un CDD c'est pour des travaux limités dans le temps. Certes, il y'a ceux qui travaillent temporairement comme par exemple les salariés qui font la décharge des bateaux qui sont recrutés pour 3 à 4 jours, on ne les considère pas comme CDD, mais on les déclare avec tout un dossier ».

Ce qu'il faut comprendre c'est que pour les postes stratégiques (contrôle qualité, communication..) des CDI sont directement signé entre les deux parties, alors que le CDD est réservé pour principalement la catégorie exécution ou il est renouvelable en cas de besoin.

### **14- Vos salariés ont-ils les mêmes chances d'accès à la formation ?**

**Réponse :** « oui, formation, achat de véhicule, les emprunts sociaux...on donne la même chance à tous les travailleurs » et il ajoute aussi « comme on fait des lettres de solidarisation et cela ne se fait nul par ailleurs ».

Selon les dires du DRH nous comprenons que les salariés de l'entreprise CEVITAL ont les mêmes chances d'accès aux actions formations et autres avantages sociaux.

### **15- Sont-ils évalués**

**Réponse :** « bien sûr, car on cherche un retour sur investissement, à chaud et à froid. »

## **C. La communication :**

### **16- Votre entreprise dispose t'elle d'un plan de communication interne ?**

**Réponse :** « la communication c'est la DRH qui l'assume, y'a pas un plan structuré, mais lorsqu'il s'agit de communiquer on communique car on est en état de veille de ce qui va et ce qui ne va pas ».

### **17- Quels sont les outils mis en place pour informer ?**

**Réponse :** « *par tous les outils : réunion, assemblé....* »

Nous notons une confusion dans les dires du DRH car tout plan de communication doit être formalisé et planifié, la communication interne qui est de son apanage, nécessite elle aussi une certaine organisation des moyens et des outils voire même des techniques ceci se justifie par la réponse du DRH à la question 17.

**18- Quel est le mode de communication le plus engagé par votre entreprise ?**

**Réponse :** « *c'est la communication verticale* ».

La CI est formalisé à CEVITAL alors que nous savons que cette dernière est un moyen de motivation lorsque les salariés y participent, malheureusement ceci est marginalisé à CEVITAL.

**19- Votre entreprise s'engage-t-elle dans les relations publiques**

**Réponse :** « *oui, la preuve M<sup>r</sup> RABRAB est entrain de communiquer pour un incinérateur au niveau local, régional et continental* » il rajout «  *dans le cadre de la RSE dernièrement CEVITAL propose de s'engager à Bejaia pour créer un incinérateur pour bruler les déchets, une usine de traitement des déchets, une station des raffinerais d'eau mais en contrepartie, ils faut qu'ils fassent quelque chose au départ, qu'ils s'organisent car c'est une société compétente, il ne faut pas toujours importer d'ailleurs* ».

**20- Quel est l'objet des relations publiques ? (type d'information divulguée)**

**Réponse :** « *l'Harmonie avec les gens, les hommes d'affaire, on facilite les choses parce que c'est un pays de blocage* ».

**D. Climat social**

**21- Les conditions de travail (hygiène, sécurité, ergonomie) pratiquées par vos sous-traitants font quel objet ?**

**Réponse :** « *les conditions de travail font l'objet d'un cahier de charge conditionnant tout contrat signé, et c'est dans les normes de CEVITAL, et ces dernières sont des normes internationales* ».

**22- Est-ce que vous réalisez une enquête de satisfaction auprès de vos employés ?**

**Réponse :** « *non, non, les algériens ne sont pas fait pour ça, mais on a un système qui s'appelle la remonté de Plainte (exemple annexe n<sup>o</sup>3)* ».

La remonté de plainte est une technique mise en place par le département RH afin de prendre en considération les requêtes de salariés (leurs attentes et aspiration, leurs problèmes...)

**23- Quelles sont les options de flexibilité volontaires mises en place pour tenir compte des aspirations des salariés ?**

**Réponse :** « *la flexibilité répond à un besoin exprimé et jusqu'à maintenant y'a pas eude besoin exprimé, il y'a que quelques paradigmes, par exemple pour quelqu'un qui a un problème de santé, s'il demande on lelui accorde...cas par cas* »

**24- Existe-t-il des conflits au travail au sein de votre entreprise ?**

**Réponse :** « *non y'a pas de conflit depuis 2012* ».

Mais au cours de notre stage à CEVITAL, on a vécu un conflit de la part des chauffeurs qui travaillent à NUMILOG, ils ont fait une grève... **comment expliquez-vous cela ?**

**Réponse :** « *NUMILOG, on n'est pas concerné mais dès que je suis descendu, ils ont arrêté la grève... y'avais 4 chauffeurs qui m'ont dit que si cen'étaient pas vous qui êtes descendu, on n'aurait pas arrêté la grève mais vous on vous respecte* »

Nous notons que l'entreprise CEVITAL regroupe plusieurs autres unités (entreprises) quand on est un groupe, un conflit touchant une usine fait concerner l'autre, de plus la démarche RSE et son adoption nécessite l'adhésion et la collaboration de l'ensemble du personnel car c'est une démarche intégrée.

**25- Avez-vous licencié un (des) salariés à cause des conflits ?**

**Réponse :** « *oui, en 2012 on avait licencié 17 salariés mais qui étaient parti avec un sourire* »

On déduit alors, qu'il y'a eu accord entre les deux parties avant leurs départ.

**26- En matière RSE (gestion sociale) quels sont les engagements de votre entreprise pour améliorer le climat social ?**

**Réponse :** « *nous n'avons pas besoin de RSE pour bien gérer nos RH, on le fait d'une façon spontanée* ». Il ajoute : « *c'est une préoccupation de l'entreprise...làoù il fait chaud, on a fait des ventilateurs et en matière de cout cela a couté des milliards et là ou il y'a de la poussière on a mis ce qu'il faut* ». Il a terminé en disant : « *la qualité d'un bon responsable, elle se voit a la façon de traiter le peuple* ».

Nous constatons que d'après les dires du DRH, CEVITAL s'intéresse au bien de ses salariés, améliore leur climat social car les conditions de travail sont essentielles dans la gestion des ressources humaines, les mauvaises conditions nuisent non seulement sur le bien-être des employés, mais également sur l'image de l'entreprise et détruit son climat social.

### 27- Quel est le taux du Turn Over au sein de votre entreprise?

Réponse : « il est de 5%, il est dans les normes »

### 28- Ce dernier est lié à quoi ?

Réponse : « il est lié à la démission, les départs en retraite...etc., »

Après avoir développé les différentes réponses collectées via notre entretien avec le DRH, nous allons à présent nous intéresser aux réponses collectés auprès des salariés.

## 2. Les questionnaires

### 2.1. Les données personnelles

Tableau n°2 : La répartition de l'échantillon selon le genre :

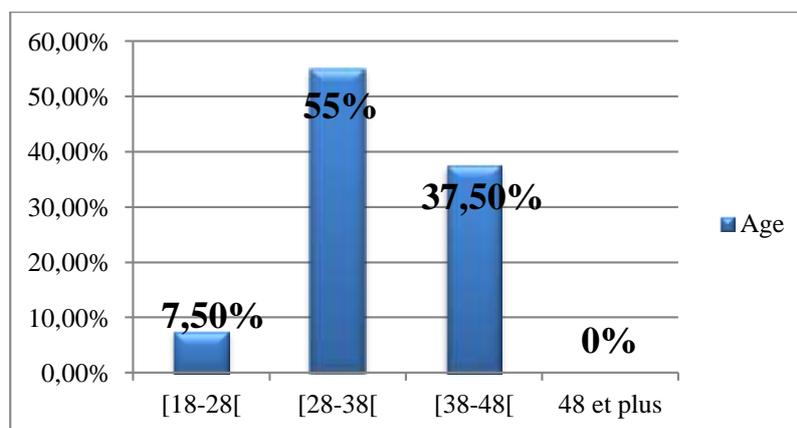
Genre	Fréquences	Pourcentage
Féminin	14	35%
Masculin	26	65%

Source : notre enquête ; Mai 2017

Nous constatons d'après les résultats que 65% de la population est de sexe masculin suivi par 35% qui représentent le sexe féminin.

On remarque que le pourcentage du sexe masculin est plus élevé par rapport à celui du sexe féminin cela s'explique par la nature des tâches est les exigences de chaque poste.

Figure n°4 : La représentation de l'échantillon par catégorie d'âge

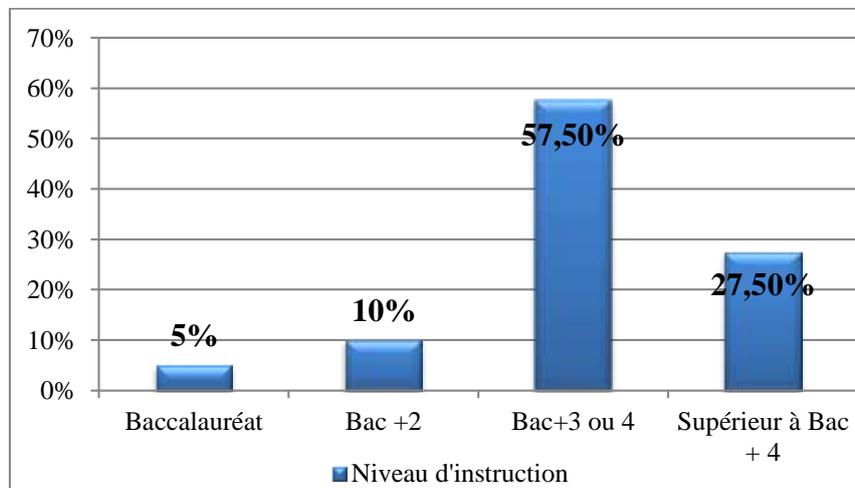


Source : notre enquête ; Mai 2017

Les résultats apparaissant dans la figure n°4 montrent nettement que la population de notre échantillon est jeune, son âge se situe entre 28 et 48, et ce au plus de 87%.

Ceci dit, que le dynamisme, la motivation et l'ouverture d'esprit règnent à Cevital notamment dans le département RH.

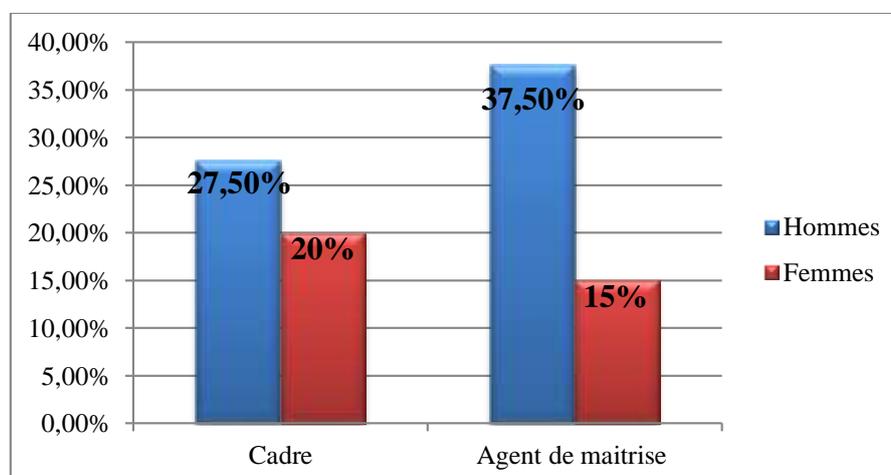
Figure n°5 : La répartition selon le niveau d'instruction



Source : notre enquête ; Mai 2017

D'après ces résultats, on remarque que la plus part des personnes travaillant dans les RH ont un niveau d'étude supérieur représenté par Bac+ 2 et plus et ce par 95%. Cela s'explique par le fait que l'entreprise Cevital exige d'embaucher les personnes qui ont un niveau d'étude élevé pour la bonne marche de l'entreprise.

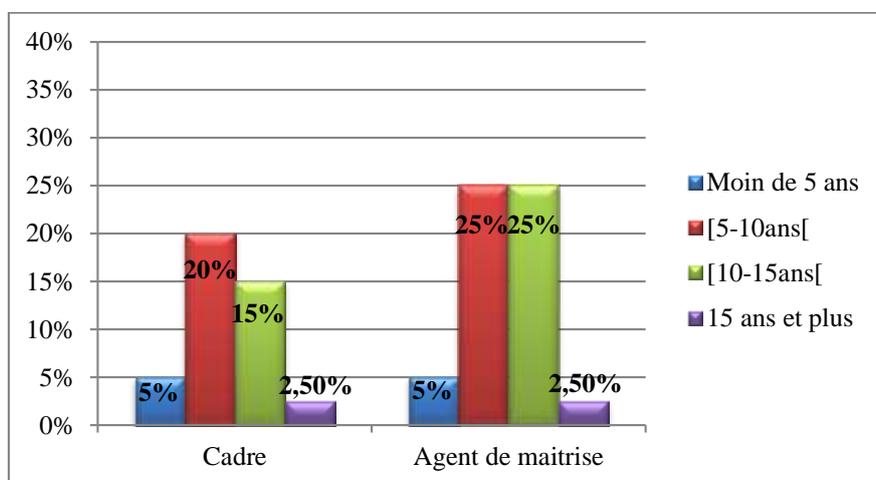
Figure n°6: La répartition selon les catégories socioprofessionnelles



Source : notre enquête ; Mai 2017

D'après les résultats de la figure n°6 dans notre échantillon, la catégorie des cadres présente un taux de 47.5% réparties entre 27.5%hommeset 20% des femmes.La catégorie des agents de maîtrise est représentée par un taux de 37.5% d'hommes et 15% de femmes.

**Figure n°7 : La répartition selon la carrière professionnelle**



Source : notre enquête ; Mai 2017

Nous notons, d'après ses résultats que l'ancienneté la plus élevée des cadres est située dans l'intervalle [5 à 10 ans [et ce par 20% des répondants, elle est de 15% pour la même pour une ancienneté située entre [10 à 15 ans [.

Pour les agents de maîtrise soit les cadres intermédiaire, l'ancienneté est située entre l'intervalle de [5 à 10 ans [et celui de moins de 15 ans par 25% respective.

Ceci dit, l'expérience au travail, la détermination des compétences nécessaires pour l'exercice du métier marquant la population de notre échantillon.

**Tableau n°3 : La répartition de l'échantillon selon la situation familiale :**

	Hommes	Femmes
<b>Célibataire</b>	19.23%	21.43%
<b>Marié</b>	80.77%	78.57%
<b>Divorcé</b>	0%	0%
<b>Total</b>	100%	100%

Source : notre enquête ; Mai 2017

A la lecture des résultats de ce tableau, nous constatons que la plus part des enquêtés sont mariés, représenté par les hommes avec un taux de 80.77% et les femmes avec un taux de78.57%.

Relativement aux résultats obtenus plus haut, nous pouvons remarquer que cette situation amène à dire quele sens de responsabilité marque la population de notre échantillon.

## 2.2. La gestion sociale au travail

**Tableau n°4 : La répartition de l'échantillon selon les types de contrat**

Types de contrat	Pourcentage
CDD	10%
CDI	90%

Source : Notre enquête ; Mai 2017

Nous constatons d'après les résultats du tableau n°4, que le contrat le plus dominant dans le cadre de notre échantillon est de type CDI et ce par 90% de nos répondants.

Nous notons que les relations au travail sont suscrites dans le contrat de travail, qui est un facteur déterminant dans l'instauration d'un climat social, et ce compte tenu de son aspect stable au travail.

**Tableau n°5 : Le travail d'équipe selon l'échantillon**

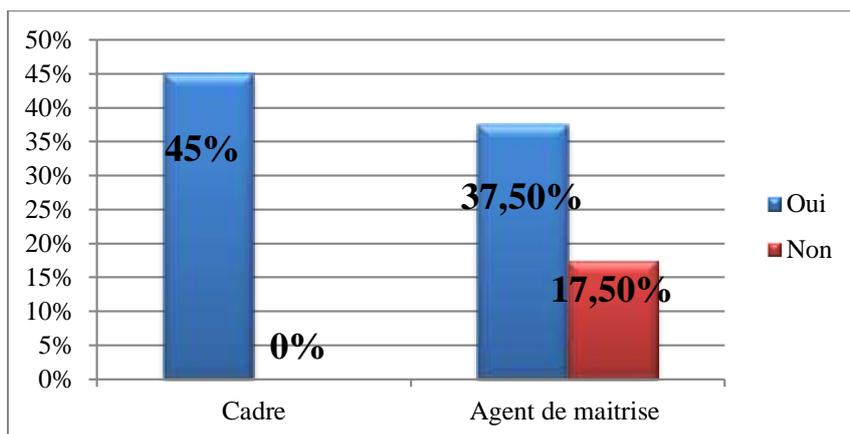
	Oui	Non	Totale
<b>Cadre</b>	78.95%	21.05%	100%
<b>Agent de maitrise</b>	47.62%	52.38%	100%

Source : Notre enquête ; Mai 2017

Relativement à la question travaillez vous en équipe, nous notons que la majorité des cadres disent oui et ce par 78.95% contre 21.5%. Par contre ce cadre de travail est relativement moins important pour les agents de maitrise, où on constate que 52.38% ont répondu qu'ils ne travaillent pas en équipe contre 47.62% qui le font.

Sachant que le travail en équipe est une technique qui permet aux travailleurs de mieux réaliser leur travail et de collaborer avec. Néanmoins la particularité de certaines tâches fait en sorte que l'individualisme au travail doit régner au détriment de l'équipe.

Figure n°8 : La participation à des réunions de travail

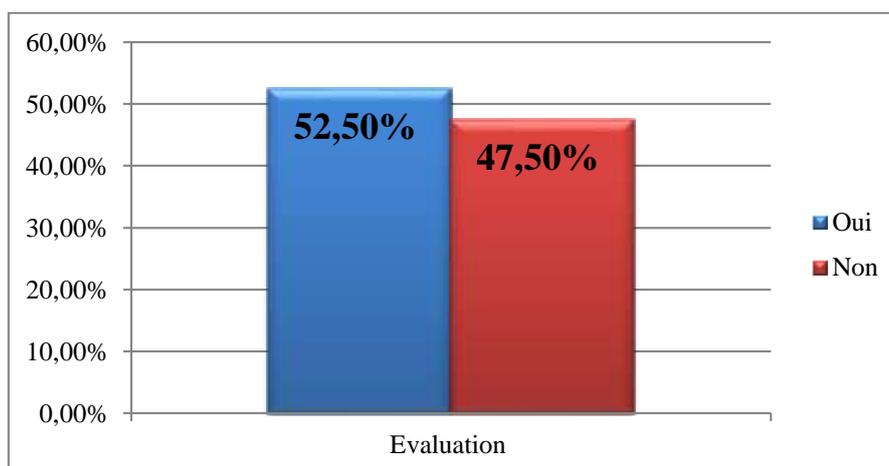


Source : Notre enquête ; Mai 2017

Comme le montre les résultats de la figure n°8, la majorité des répondants ont confirmé leur participation à des réunions de travail notamment des cadres représentés par un taux de 45% et les agents de maitrise représentent un taux de 37.5%.

Il apparaît que la majorité des enquêtés participent à des réunions de travail pour l'amélioration de leurs compétences et leur participations dans la vie de l'entreprise. Le recours à des réunions est parmi les outils efficaces qui permettent à l'entreprise de résoudre certains problèmes au niveau interne ou externe.

Figure n°9 : L'évaluation du personnel de l'entreprise



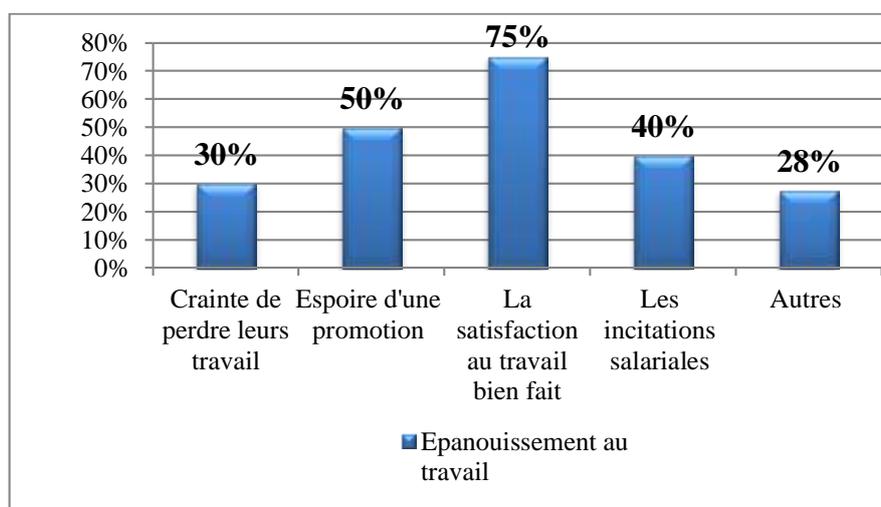
Source : Notre enquête ; Mai 2017

Comme le montre la figure n°9, 52.5% des enquêtés ont été évalués, alors que 47.5% de la totalité de l'échantillon n'ont pas été évalués.

L'évaluation des salariés est un outil managérial qui permet de gérer la carrière des salariés globalement la GPEC. Cet acte leur offre la possibilité d'exprimer leur aspirations professionnelles ou leurs ressentis, leur travail dans l'entreprise en général. Elle est un élément indispensable de la motivation des salariés et donc leur participation à la vie de l'entreprise.

En optant pour une démarche RSE, grâce au système d'évaluation, l'entreprise permet de mesurer ses performances face aux défis de préservation de l'environnement, d'équité sociale et d'efficacité économique et c'est ce qui est remarqué dans l'entreprise Cevital puisque la plupart des enquêtés sont évalués.

**Figure n°10 : Les raisons d'investissement dans le travail**



Source : Notre enquête ; Mai 2017

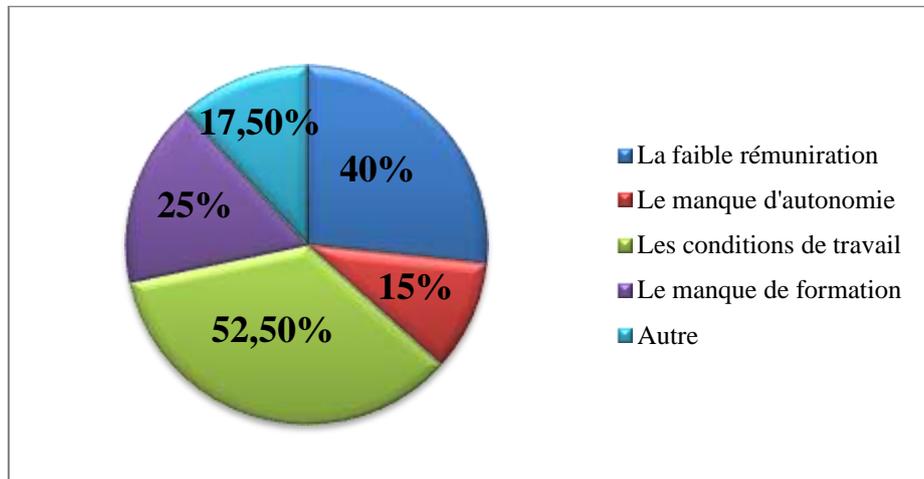
D'après les réponses de nos enquêtés, plusieurs facteurs ont poussé les travailleurs à s'investir dans leur travail :

- 30% par crainte de perdre leur travail ;
- 50% des enquêtés investissent dans l'espoir d'une promotion ;
- 75% d'entre eux pour la satisfaction du travail bien fait ;
- 40% pour les incitations salariales ;
- Enfin d'autres facteurs ont été proposés et ce pour 28% qui sont :
  - ✓ le souhait de gagner ou conserver l'estime de leurs supérieurs
  - ✓ le souhait de gagner ou conserver l'estime de leurs collègues
  - ✓ la satisfaction de surmonter des défis
  - ✓ l'identification aux objectifs de l'entreprise

✓ l'envie de satisfaire au mieux les clients ou usagers de l'entreprise

Selon les considérations, la satisfaction au travail bien fait est le premier facteur qui les pousse à s'investir dans leur travail, cela peut s'expliquer par le fait que la plupart des enquêtés aiment leur travail et donnent le mieux d'eux-mêmes.

**Figure n°11: Les empêchements de s'investir au travail**

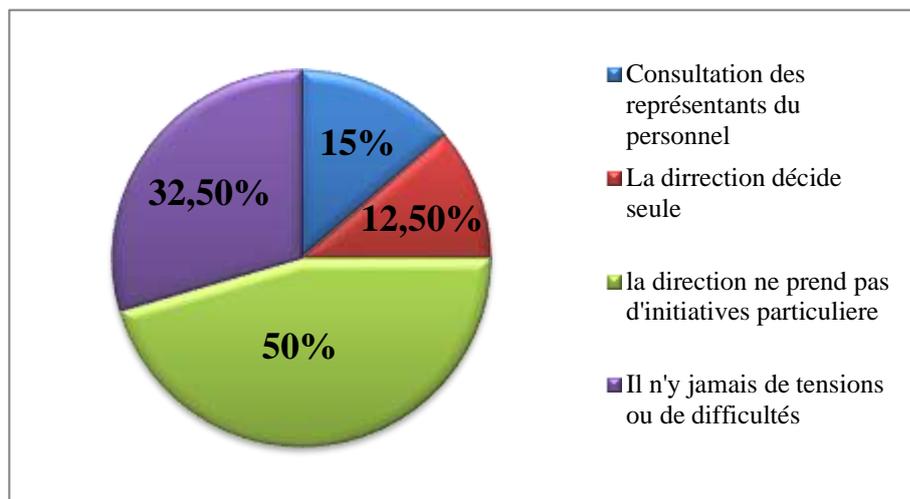


Source : Notre enquête ; Mai 2017

D'après les réponses de nos enquêtés, plusieurs facteurs les empêchent à s'investir dans leurs travail, en effet :

- 40% par cause de faible rémunération ;
- 15% à cause du manque d'autonomie ;
- 52.50% à cause des conditions de travail ;
- 25% à cause du manque de formation ;
- Enfin 17.50% des facteurs ont été proposés qui sont :
  - ✓ L'insécurité de l'emploi.
  - ✓ L'ambiance du travail
  - ✓ Le manque de reconnaissance
  - ✓ Les délais top serrés
  - ✓ Le non prise en compte des contraintes personnelles ou familiales.

Figure n°12 : Le règlement des tensions ou de difficulté au sein de CEVITAL



Source : Notre enquête ; Mai 2017

S'agissant des tensions ou des difficultés, la résolution selon ce que nous pouvons constater se fait selon le lieu d'émergence ou d'existence de ce dernier.

En effet, la plus part des difficultés selon nos informations trouvent lieu au niveau de la catégorie exécution, ce qui fait que la direction s'intervient qu'en cas où les tensions se sont pas résolus par les représentants du personnel.

Figure n°13 : L'information sur les risques liés au travail



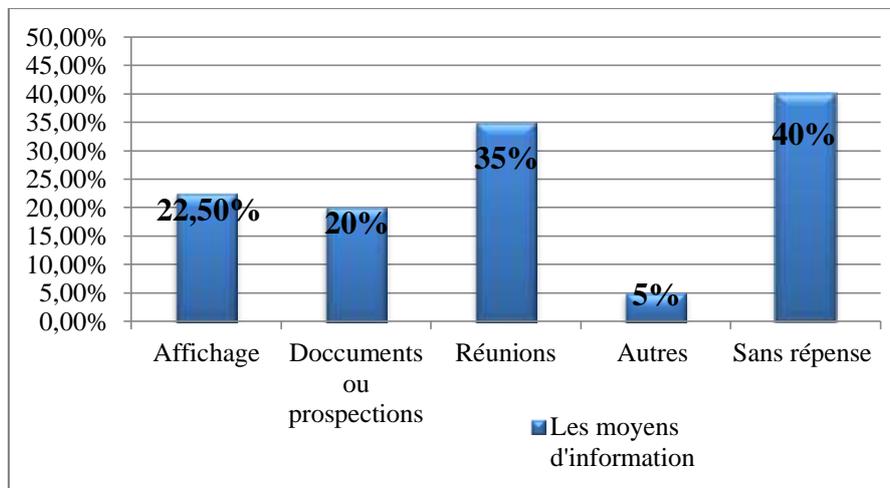
Source : Notre enquête ; Mai 2017

On note que 52.5% des enquêtés sont informés sur les risques liés au travail et que 47.5% ne sont pas informés.

On remarque qu'il y'a une petite différence entre ceux qui sont informé des risques liées au travail et ceux qui ne le sont pas, et ce selon leur degré d'investissement au travail.

Néanmoins, s'agissant d'une démarche globale est intégrée, tous le personnel devra être informé et même formé à la fois aux risques de chaque métier, mais aussi aux solutions et astuces envisageables.

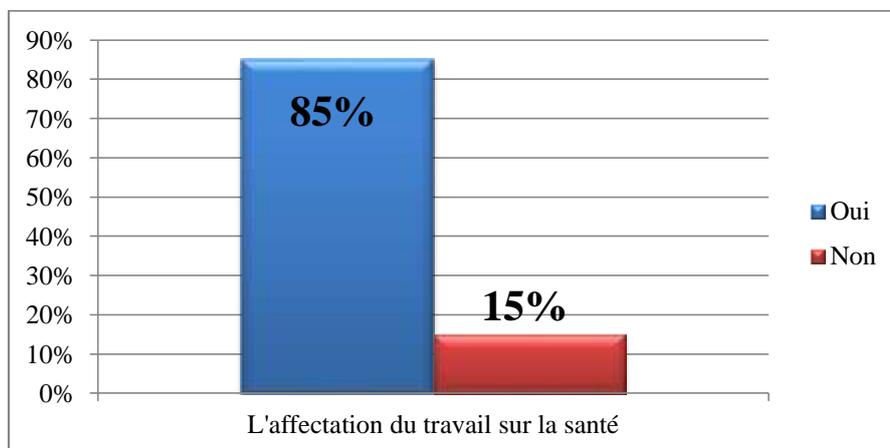
Figure n°14 : Les moyens d'information utilisés



Source : Notre enquête ; Mai 2017

D'après la figure n°14, 35% des enquêtés disent que les réunions est le moyen le plus utilisé par l'entreprise pour les informer sur les risques liés à leurs travail. Alors que d'autre outils ou techniques peuvent aussi être élaborés et utilisés pour bien informer le salarié sur les risques du métier tel : la fiche de poste, les cartes d'emplois, la sensibilisation...etc.

Figure n°15 : L'impact du travail sur la santé des travailleurs



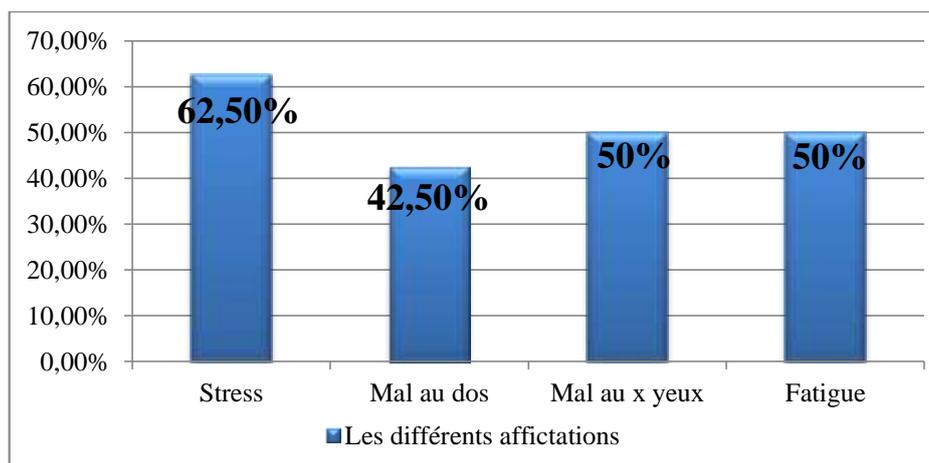
Source : Notre enquête ; Mai 2017

D'après cette figure n°15, nous constatons un taux élevé de 85% des enquêtés qui confirment que le travail qu'ils s'exercent affecte leur santé.

La santé et le bien être au travail sont des éléments qui peuvent être source d'échec (destruction) ou de réussite (amélioration) du climat social de chaque entreprise. Malheureusement nous notons que la majorité des salariés soit 85% nous confirme que leurs travail qu'ils s'exercent au sein de Cevital nuit à leur santé (figure n°16) par :

- Le stress pour 62.50%
- Le mal au dos pour 42.50%
- Mal aux yeux 50%
- La fatigue 50%

**Figure n°16 : Les différentes affectations sur la santé des travailleurs**

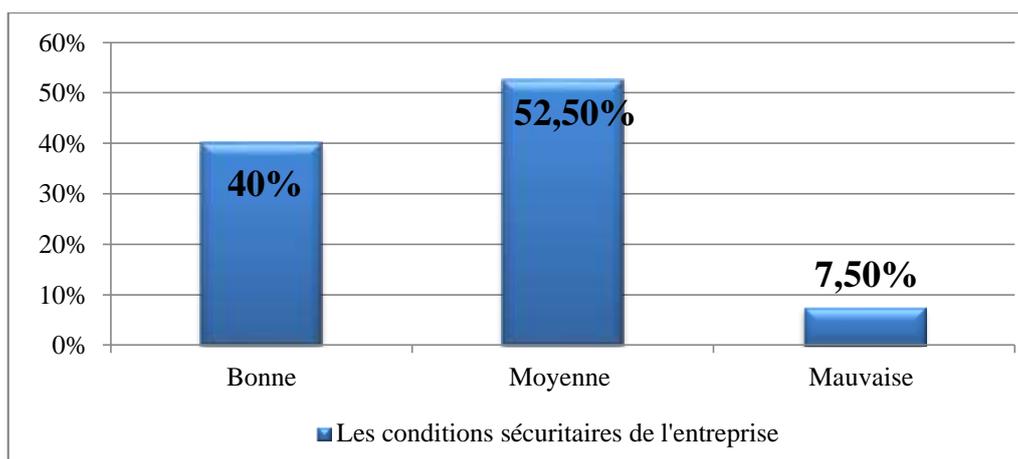


Source : Notre enquête ; Mai 2017

Nous entendons souvent dire que le travail est idéal pour l'intégration sociale car il permet la réalisation de soi, mais il semble que ce n'est pas toujours une réalité.

Stress, fatigue et autres, sont des facteurs qui touchent l'ensemble de l'entreprise, ils ont des conséquences sur la qualité de vie au travail, les performances individuelles et même collectives.

Figure n°17 : L'avis des interrogés sur les conditions sécuritaires de leur entreprise

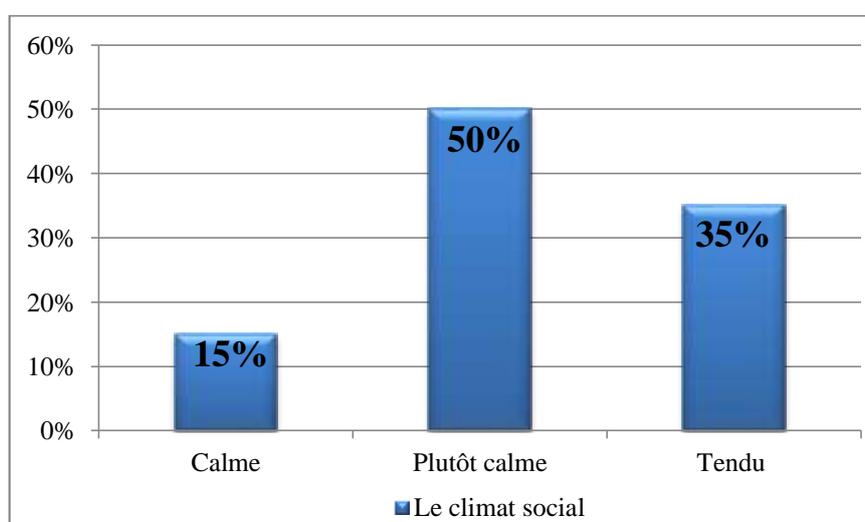


Source : Notre enquête ; Mai 2017

D'après ses résultats, la majorité des enquêtés ont dit que les conditions sécuritaires de l'entreprise sont moyennes avec un taux de 52.5% et que les 40% d'autre ont dit qu'elles sont bonnes, pour un taux de 7.5 % les conditions sécuritaires sont mauvaises.

Nous pouvons juger selon ses résultats que les conditions sécuritaires au sein de Cevital sont moyennement bonnes. Sachant que les faits affectent largement le climat social. En effet, moins de sécurité au travail est synonyme d'accidents de travail, et donc un fait qui peut affecter largement la motivation au travail.

Figure n°18 : Le climat social au sein de l'entreprise CEVITAL



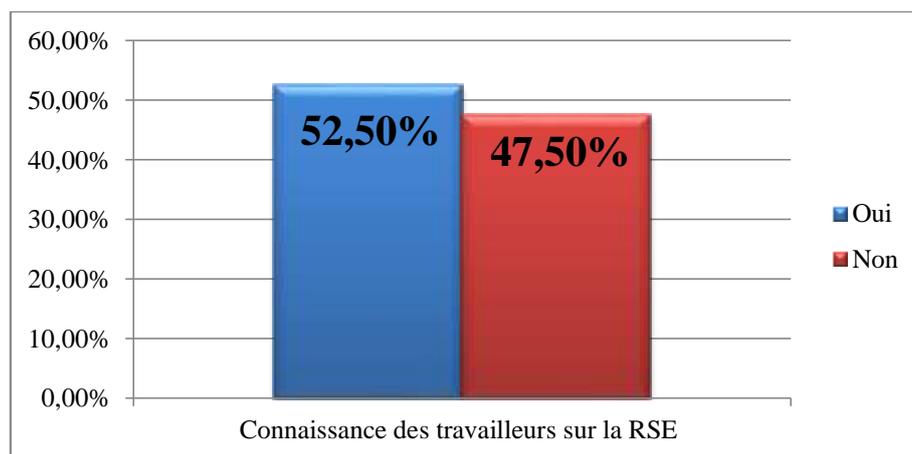
Source : Notre enquête ; Mai 2017

D'après ses résultats, nous notons que la moitié des enquêtés ont décrit le climat social du travail comme plutôt calme, 35% l'ont décrit qu'il est tendu et que 15% ont dit qu'il est calme.

L'environnement du travail est l'une des sphères de notre vie où nous passons le plus de temps, cela devient un endroit où il est possible de valoriser un climat social favorable. Par rapport aux réponses des enquêtés, nous pouvons dire que le climat social à Cevital est plutôt serein.

### 2.3. Point de vue sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) :

Figure n°19 : Connaissance des travailleurs sur la démarche RSE

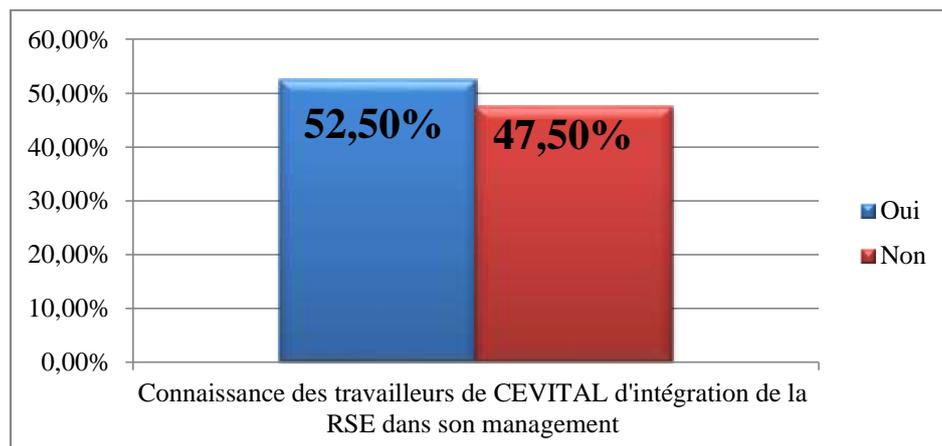


Source : notre enquête : Mai 2017

D'après ses résultats, on note que 52.5% des enquêtés ont une connaissance sur la démarche RSE, par contre 47.5% ont aucune idée sur cette démarche.

Nous remarquons que la grande moitié des enquêtés ont une certaine connaissance sur la démarche RSE, alors que un taux remarquable d'entre eux ne la connaissent pas, nous expliquons cela par le non intérêt de cette catégorie de répondants à la démarche RSE, sachant que la responsabilité sociale des entreprises signifie que ces derniers décident de leur propre initiative de contribuer à l'amélioration de la société et de l'environnement. Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et de toutes les parties prenantes.

**Figure n°20: Connaissance des travailleurs de l'intégration de la démarche RSE dans le management d'entreprise CEVITAL**



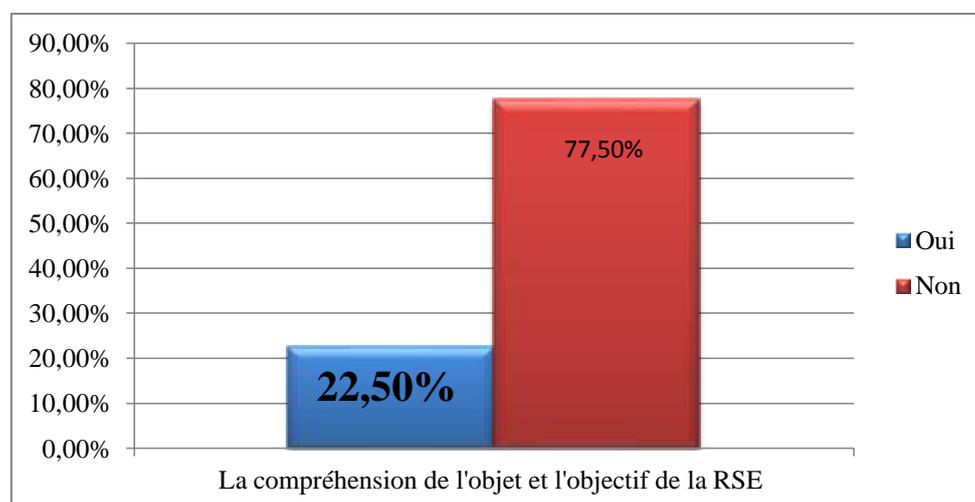
Source : Notre enquête ; Mai 2017

D'après les résultats de la figure n°20, les enquêtés qui sont au courant de l'intégration de la démarche RSE dans leur entreprise représente un taux de 52,5% contre un taux de 47,5% qui ne le sont pas.

Ce que nous remarquons d'après les résultats apparaissant dans les figures n°19 et n°20, que les enquêtés qui ont une connaissance (culture) sur la démarche RSE se sont eux-mêmes qui sont conscient que leur entreprise intègre cette démarche dans son management et que ceux qui n'ont aucune idée sur la RSE se sont eux qui ne savent pas que leur entreprise a optée pour cette démarche.

On peut expliquer cela par le manque de communications et d'information au sein de Cevital.

**Figure n°21 : La compréhension des interrogés de l'objet et l'objectif de la démarche RSE**

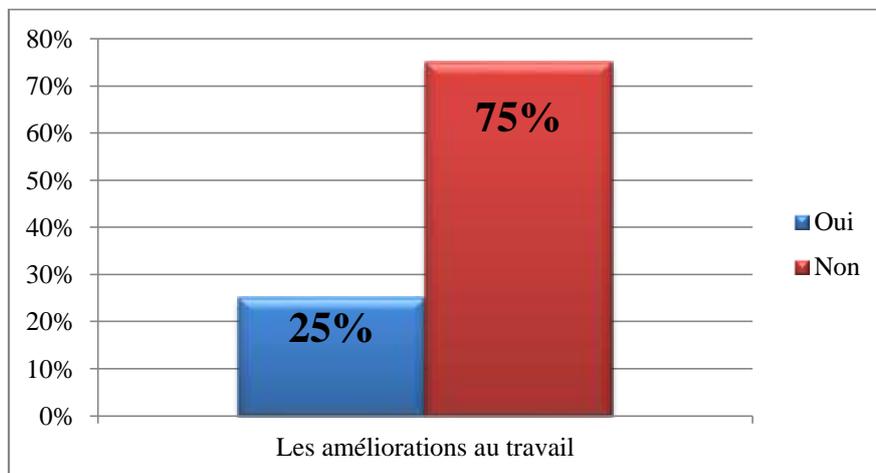


Source : Notre enquête ; Mai 2017

Comme le montre les résultats de la figure n<sup>o</sup>21, la majorité des enquêtés soit 77.50% n'ont pas idée ni sur l'objet ni sur l'objectif de la RSE, et uniquement 22.5% le savent.

Nous expliquons ces faits par la non pertinence de la communication au sein de Cevital que nous avons considéré superficielle.

**Figure n<sup>o</sup>22 : L'amélioration dans le travail depuis l'adoption de la démarche RSE**



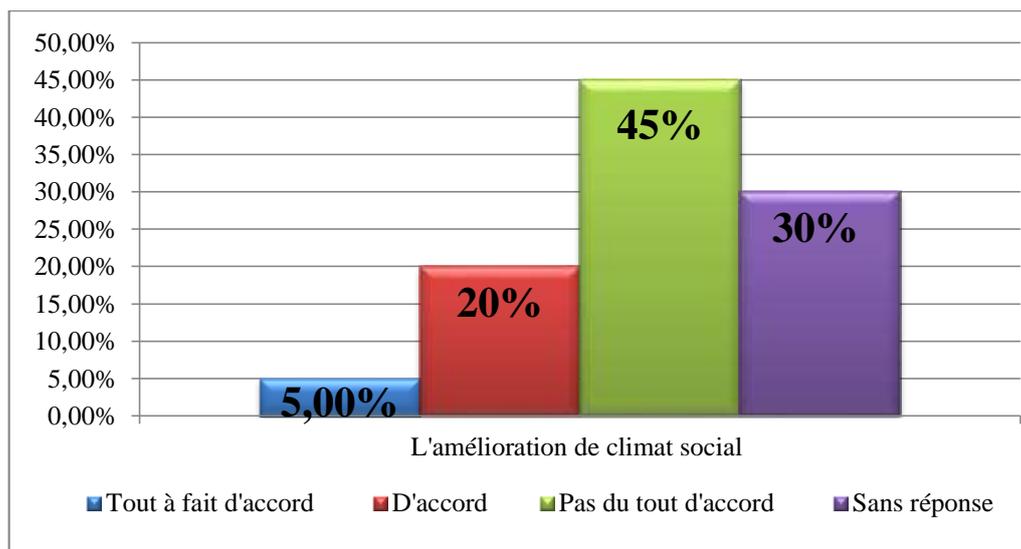
Source : Notre enquête ; Mai 2017

On note que depuis l'engagement de Cevital dans la démarche RSE, 75% des enquêtés ne ressentent pas des améliorations dans leur travail contre 25% qui l'ont senti.

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

Ainsi pour améliorer les conditions de travail de Cevital, elle doit prendre en compte les exigences de ses salariés par exemple : qualité du travail, autonomie et reconnaissance au travail, améliore les relations des collègues et les encadrements et aussi ce qui concerne la charge du travail, les moyens de communications...etc.

Figure n°23 : L'amélioration du climat social depuis l'adoption de la démarche RSE

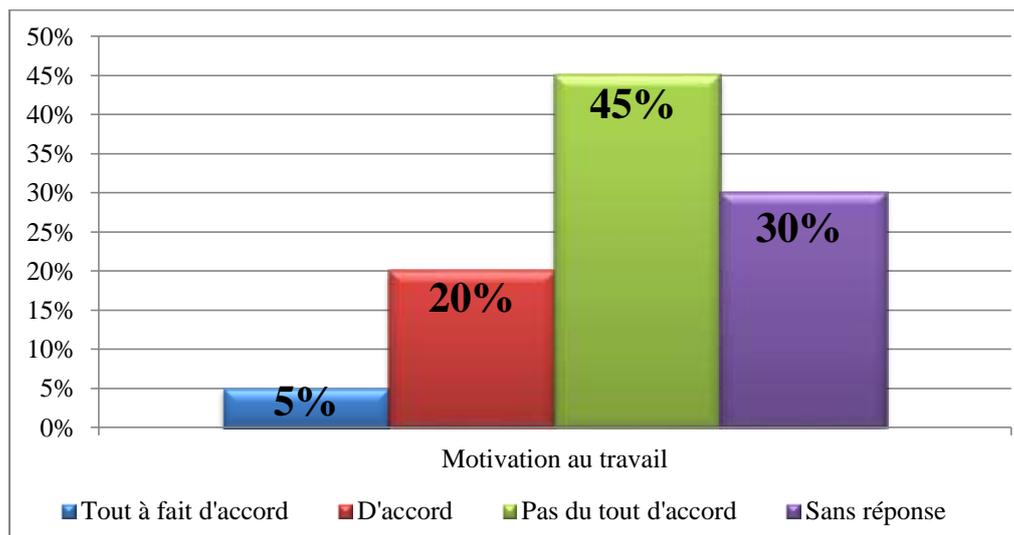


Source : Notre enquête ; Mai 2017

Dans cette figure, on remarque que 45% des personnes interrogés (entre cadres et agents de maîtrise) disent qu'ils ne sont pas satisfaits du climat social dans leur entreprise, malgré l'adoption de la démarche RSE. 25% disent qu'ils sont globalement satisfaits et 30% des interrogés n'ont rien répondu, ce sont les personnes qui ne sont pas au courant de l'adoption de leur entreprise de cette démarche.

Selon ces résultats on peut comprendre que réellement la démarche RSE n'est pas vraiment intégrée dans la culture de l'entreprise parce qu'une entreprise qui s'intéresse à son climat social, aux conditions de travail de ses salariés, leur fournit des conditions qui les pousseront à travailler plus et surtout à être motivés dans leur travail, est une entreprise responsable puisque elle considère son salarié comme un client interne dont la satisfaction et la motivation sont essentielles pour l'atteinte de ses objectifs, ce qui est le but recherché en optant pour une démarche RSE.

Figure n°24 : La motivation au travail depuis l'adoption de la démarche RSE

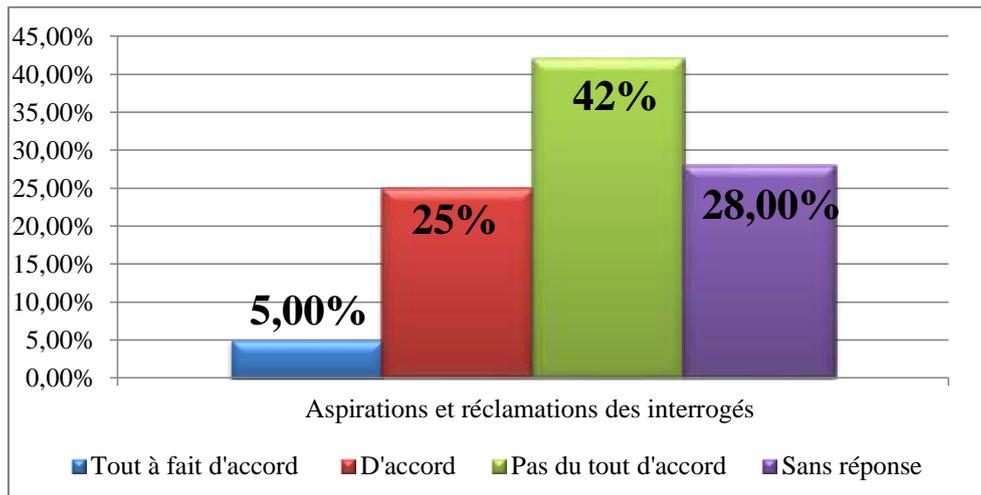


Source : Notre enquête ; Mai 2017

Nous notons que depuis l'adoption de la RSE, 45% des enquêtés répondent qu'ils ne sont pas du tout d'accord sur le fait que l'intégration de la RSE peut les motiver dans leurs travail. 20% d'entre eux disent qu'ils se sentent motivé par cette démarche alors que 5% uniquement se sentent vraiment qu'ils sont motivés depuis l'adoption de cette démarche.

Nous pouvons expliquer ses résultats par que l'intégration de la RSE relève de la direction générale de l'entreprise alors que les employés ont un rôle à jouer. En effet, si les salariés sont associés et informés de la démarche RSE, ils seront forcément plus motivés et plus engagés autour d'une démarche commune. Donc pour la réussite de la démarche RSE, la motivation des salariés est essentielle.

Figure n°25 : La prise en compte des aspirations et des réclamations des travailleurs depuis l'adoption de la démarche de la RSE

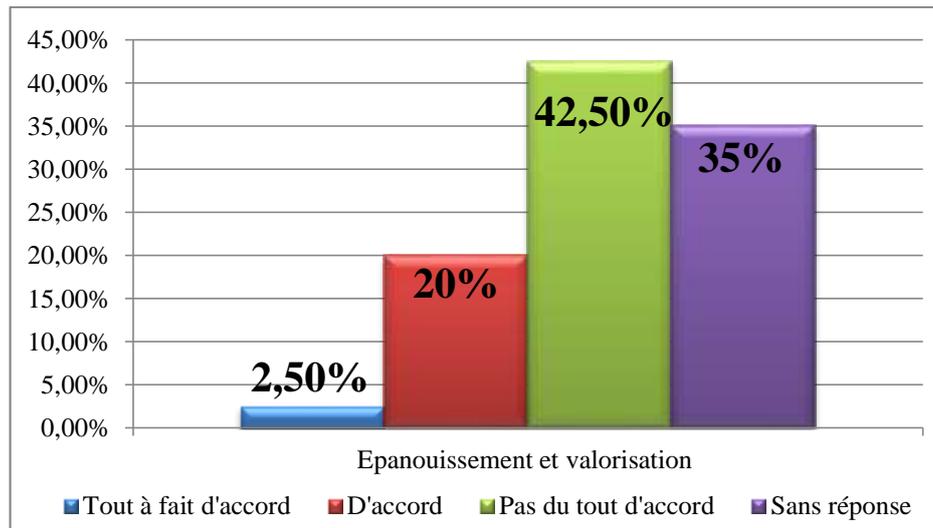


Source : Notre enquête ; Mai 2017

D'après ses résultats nous remarquons que depuis l'adoption de la démarche RSE, 42% des enquêtés disent que l'entreprise ne prend pas en considération les aspirations et les réclamations au travail, en note que 25% d'entre eux disent que leur aspirations et leur réclamations sont prises en compte et que uniquement 5% confirme réellement que leurs aspirations et réclamations sont prises en charge.

L'entreprise doit prendre en compte les réclamations et les aspirations de ses salariés pour les motiver et les inciter à aimer leurs métiers et les pousser à travailler plus en contrepartie de conduire l'entreprise à sa réussite.

Figure n°26 : Epanouissement et valorisation des interrogés au travail depuis l'adoption de la démarche RSE



Source : Notre enquête ; Mai 2017

On note que depuis l'adoption de la démarche RSE, 42,5% des enquêtés ne sentent pas un épanouissement ni une valorisation dans leurs travail. 20% des enquêtés sont épanouis et valorisés tant dit que seulement 2.5% sentent réellement de la valorisation et épanouissement dans leurs travail.

Nous avons tendance à ne voir qu'en noir la vie au travail, il convient de réconcilier l'individu avec son travail et le travail avec les individus, donc la qualité du travail dépend de la qualité de vie au travail. Puisque la plus part des enquêtés ne connaissent pas l'objet et l'objectif de cette démarche et ne savent pas ce qu'elle leurs rapporte, donc rien ne les poussent à s'épanouir et à s'investir dans leurs travail

### 3. L'appréciation du climat social au sein de CEVITAL depuis son engagement dans la RSE :

Afin de bien affiner les résultats de notre enquête de terrain sur la RSE et la gestion sociale au sein de CEVITAL, nous nous sommes appuyé sur des données chiffrées afin de porter un jugement sur le climat social au sein de la dite entreprise notamment à travers le Taux d'absentéisme, le turnover, les accidents de travail et les recrutements et ce pour les années 2014, 2015 et 2016 :

**3.1. L'absentéisme à CEVITAL pour les années 2014, 2015 et 2016 :**

Tableau du taux d'absentéisme (voir annexe n<sup>o</sup>2).

Du point de vue des conditions du travail plusieurs éléments peuvent permettre le calcul de taux d'absentéisme.

Pour l'entreprise CEVITAL le taux d'absentéisme se calcule en tenant compte des éléments suivants : absence justifiée et non justifiée, maladie, maternité, mise à pied, accident de travail et congé sans solde.

Le tableau présenté dans l'annexe n<sup>o</sup>2 montre le suivi de l'absentéisme pour l'entreprise CEVITAL au cours des trois années successives 2014, 2015, 2016 réparties par motif d'absence.

De la lecture de ce tableau nous notons que pour l'année 2014 le taux d'absentéisme est de 5.60%. Pour 2015, le taux d'absentéisme a augmenté légèrement suite notamment à l'augmentation de l'effectif, il passe à 5.88%. Enfin pour l'année 2016, l'effectif moyen est en baisse et le taux d'absentéisme également il passe à 5.46%.

Nous constatons qu'à chaque fois l'effectif moyen de l'entreprise CEVITAL augmente le taux d'absentéisme aussi augmente.

Les motifs d'absences les plus remarquables au sein de l'entreprise CEVITAL sont les maladies, les accidents de travail et les absences justifiées ainsi que les congés de maternité.

En 2015, le taux d'absentéisme est légèrement en hausse par rapport à 2014 et 2016 ceci peut se justifier d'une part par l'augmentation de l'effectif moyen, mais surtout par :

- L'augmentation des mises à pieds passant de 1648 en 2014 à 3336 en 2015
- Et des congés de maternité passant de 7437.22 en 2014 à 9506.54 en 2015

## 3.2. Turnovers à CEVITAL pour les années 2014, 2015 et 2016

Tableau n°6 : Turnover pour l'année 2014

CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE	Effectif moyen 2014	Motifs des départs							Total départs	Turnover
		Démission	d'accompagnement Démission avec mesures	Licenciement	Décès	Abandon Poste	Mutation	Retraite		
Cadre C	230	0	9	0	0	1	3	0	13	13%
Cadre C1, 1	867	1	63	0	1	0	4	3	72	8%
Maitrise (T1, T2, T3)	1128	7	69	0	2	4	3	2	87	8%
Exécution (E1, E2, E3)	1380	6	74	3	4	7	14	13	121	9%
<b>Total</b>	<b>3605</b>	<b>14</b>	<b>215</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>293</b>	<b>8,13 %</b>
<b>Ratios départ par motifs</b>		<b>5%</b>	<b>73%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>4%</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>		
<b>Turnover par motif</b>		<b>0%</b>	<b>6%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>		

Source : Document interne à CEVITAL

Pour l'année 2014, le taux de turnover est de 8,13 % par catégorie socioprofessionnelle.

Nous remarquons que la catégorie cadre représente le taux le plus élevé soit un pourcentage de 21% par rapport aux autres catégories.

Comme motif le plus important engendrant un turnover significatif c'est les démissions avec mesure d'accompagnement avec un taux de 6% suivi du motif de mutation avec 01% et retraite.

Nous notons un licenciement concernant 03 agents d'exécution, ceci est complètement contradictoire avec les dires du DRH qui a confirmé que le dernier licenciement ayant lieu à l'entreprise date de 2012.

Tableau n<sup>07</sup> : Turnover pour l'année 2015

CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE	Effectif moyen 2015	Motifs des départs							Total Départs	Turnover
		Démission	d'accompagnement mesures	Démission avec	Licenciement	Décès	Abandon Poste	Mutation		
Cadre C	232	0	10	0	1	1	5	2	19	17%
Cadre C1, 1	857	0	22	1	0	3	3	3	32	4%
Maitrise (T1, T2, T3)	1255	16	29	0	0	7	2	6	60	5%
Exécution (E1, E2, E3)	1403	65	38	4	1	8	1	9	126	9%
<b>Total</b>	<b>3746</b>	<b>81</b>	<b>99</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>237</b>	<b>6.33%</b>
<b>Ratios départ par motifs</b>		<b>34%</b>	<b>42%</b>	<b>2%</b>	<b>18%</b>	<b>8%</b>	<b>5%</b>	<b>8%</b>		
<b>Turnover par motif</b>		<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>		

Source : Document interne à CEVITAL

Pour l'année 2015 nous remarquons une légère baisse du taux du turnover par rapport à l'année 2014. Il est représenté par un taux de 6.33% par catégorie sociaux professionnelle. La catégorie cadre est la plus concernée par ce phénomène et ce par un taux de 21%, suivie de la catégorie exécution avec un taux de 09%.

Comme motif engendrant un turn over significatif c'est les démissions avec mesures d'accompagnement soit un taux de 3% suivi du motif démission avec un taux de 2%. Concernant respectivement 99 et 81 salariés. Ce qui est vraiment significatif car le taux dépasse les 1%.

Tableau n°8 : Turnover pour l'année 2016

CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE	Effectif moyen 2016	Motifs des départs							Total Départs	Turnover
		Démission	Démission avec mesures d'accompagnement	Licenciement	Décès	Abandon Poste	Mutation	Retraite		
Cadre C	387	19	4	0	2	0	2	5	32	8%
Cadre C1, 1	616	16	2	0	0	0	1	3	22	4%
Maitrise (T1, T2, T3)	854	20	20	1	1	3	0	10	55	6%
Exécution (E1, E2, E3)	1717	12	73	1	4	4	2	17	113	7%
<b>Total</b>	<b>3575</b>	<b>67</b>	<b>99</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>35</b>	<b>222</b>	<b>6,21 %</b>
<b>Ratios départ par motifs</b>		<b>30%</b>	<b>45%</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>16 %</b>		
<b>Turnover par motif</b>		<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>		

Source : Document interne à CEVITAL

Pour l'année 2016, on note que le turnover est de 6.21%. Les catégories cadres et exécutions sont représentées respectivement par 12% et 7% et un taux de 6% pour la catégorie maitrise.

Par rapport aux motifs, on remarque que celui de démission avec mesures d'accompagnement est le plus représentatif des motifs du turnover dans l'entreprise avec un taux de 3% suivie de démission sans mesure d'accompagnement avec un taux de 2%

Pour synthétiser :

La lecture des trois tableaux nous montrent que :

- le taux de turnover a diminué de presque 08% passant de 8,13% en 2014 à un taux de 6.21% en 2016. Ainsi une nette amélioration s'est traduite au sein de CEVITAL et ce depuis son adoption de la RSE dans son management
- le motif premier du départ est la démission avec mesure d'accompagnement et ce pour les trois années .
- nous pouvons justifier le taux élevé de turnover de 2014 par un malaise social, un blocage de la carrière des salariés, dégradation des conditions du travail, des relations compliquées...etc.

- Pour les années 2015 et 2016 la diminution du taux de turnover peut s'expliquer par l'initiative de l'entreprise de s'investir dans l'amélioration des conditions de travail, le bien-être au travail, l'assurance de l'égalité de rémunérations entre femme et hommes.

### 3.3. Recrutement à CEVITAL pour 2014, 2015 et 2016

Tableau n<sup>o</sup>9 : recrutement à Cevital 2014-2015-2016

DIRECTION	Recrutement Externe	C.D.I	C.D.D
Année 2014	105	72	33
Année 2015	15	8	7
Année 2016	32	26	6

Source : document interne à CEVITAL

Comme le montre le tableau N10, l'entreprise CEVITAL a recrutée dans l'année 2014 un nombre remarquable, 105 personnes, dont 72 personnes ont signé un CDI et 33 personnes avec un contrat de CDD.

Durant l'année 2015, nous notons une baisse significative de recrutement, car une différence de 90 est enregistrée par rapport à 2014. Cette baisse continue à s'enregistrer aussi durant l'année 2016 bien qu'elle soit légèrement en hausse par rapport à 2015. En effet l'entreprise a recruté 32 salariés soit 27 de plus par rapport à 2015 mais reste insignifiante par rapport à 2014.

De ses résultats, on remarque que le nombre de recrutements externe dans l'entreprise CEVITAL recule depuis 2014 jusqu'à 2016.

On peut expliquer ce recule durant ces trois années par le fait que la DRH de CEVITAL est confrontée à des difficultés pour trouver et fidéliser les personnes qualifiées car il ne faut pas oublier que tout recrutement présente un risque et qu'il est un acte majeur qui engage l'entreprise pour une longue durée, ses échecs ont un coût social, économique et humain importants et des conséquences à long et à moyen terme.

Le recrutement consiste à embaucher la bonne personne au bon endroit dans le bon moment car l'enjeu n'est pas de supprimer le recrutement et le considérer autant que risque mais de le minimiser.

### 3.4. Les accidents du travail à CEVITAL pour les années 2014, 2015 et 2016

Tableau n<sup>o</sup>10 : Accidents du travail à CEVITAL 2014-2015-2016

STRUCTURES	Nombre d'heures travaillées	Accidents du Travail		Taux de fréquence
		Nombre d'accidents	Nombre de jours perdus	
Année 2014	7 037 907,80	305	13303	43,34
Année 2015	7 348 055,39	276	5272	37,56
Année 2016	7 063 941,25	197	3461	27,75

Source : documents interne de CEVITAL

On constate que depuis 2014 le taux de fréquence des accidents du travail par rapport au nombre d'accidents et aussi au nombre de jours perdus dans l'année 2016 est significativement en baisse soit de 15.59% par rapport à 2014 avec un taux de 43,34%.

Un accident ou un incident en milieu de travail est un événement imprévu et soudain qui peut entraîner des lésions à un ou des individus, ou encore des dommages matériels à l'environnement et pour diminuer ses événements l'entreprise doit avoir une bonne gestion des RH qui sera capable de prévenir et de réduire au maximum ses accidents ce qui est le cas de l'entreprise Cevital.

#### 4. La synthèse des résultats obtenus et suggestions

- L'engagement de l'entreprise CEVITAL dans la RSE est plutôt une obligation (normalisation) qu'une motivation.
- Pour optimiser et suivre une démarche RSE dans l'entreprise CEVITAL, la normalisation d'une structure est vraiment nécessaire.
- Nous avons pu déterminer grâce à notre entretien avec le DRH que l'entreprise CEVITAL considère la RSE comme une préoccupation majeure pour son management

en général, et concernant les RH il est primordial néanmoins cette intégration reste marginale.

- L'entreprise n'a pas communiqué ses objectifs ni l'objet de la RSE à l'ensemble des salariés alors que pour qu'il y'ait intégration, il faut la motivation et l'adhésion de l'ensemble des salariés. Un manque de communication autour de la démarche RSE et son intégration dans les pratiques de CEVITAL est très remarquable.
- Les employés de CEVITAL ne ressentent pas encore les améliorations (conditions de travail, climat social...) depuis l'adoption de la démarche RSE car cette dernière est en cours.
- Malheureusement les conditions de travail au sein de CEVITAL nuisent à la santé des salariés ce qui peut engendrer un climat défavorable.
- La démarche RSE doit être volontaire et une préoccupation globale de tous partenaires de l'entreprise.
- La démarche RSE doit être expliquée pour les salariés pour qu'ils puissent connaître leur contribution et changer leurs habitudes professionnelles.

De ces constats nous suggérons ce qui suit :

- CEVITAL doit prendre en compte les aspirations et les attentes de ses salariés pour les motiver, les engager et les fidéliser afin de réduire le turnover.
- CEVITAL doit mettre le point sur les conditions de travail des catégories cadres et agents de maîtrise.

On conclut que à partir de ce chapitre, nous avons pu détecter comment la démarche RSE se décline dans la gestion sociale de CEVITAL et que celle-ci considère cette démarche comme un élément important à intégrer dans ses valeurs. Néanmoins, pour que cette dernière réussisse CEVITAL doit sensibiliser et informer ses salariés sur la RSE pour qu'ils soient plus motivés et plus engagés en effectuant leur travail.

# *Conclusion générale*

## Conclusion générale

---

La responsabilité sociale, est fondamentalement devenue un cadre de réflexion, cadre dans lequel doit s'inscrire la réussite de l'entreprise : elle vient assurer que l'activité d'une entreprise est bénéfique pour la société.

Ainsi, la RSE est la contribution des organisations au développement durable qui consiste à répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Elle repose sur la double idée que l'entreprise a une responsabilité vis-à-vis de la société et de l'environnement dans lequel elle évolue. Selon ces considérations, la performance d'une entreprise se mesure non seulement en matière de résultats financiers mais également de prise en compte de cette responsabilité sociale et environnementale dans son processus managérial.

Aujourd'hui, les entreprises ont pris conscience de la place qu'occupent les ressources humaines dans l'organisation car elles constituent leur fil conducteur vers la performance. C'est pour cela que la première mission d'une entreprise qui opte pour le développement durable et la RSE doit être responsable vis-à-vis de son environnement interne avant de s'intéresser à son environnement externe. Les pratiques de la GRH doivent donc permettre à l'entreprise de répondre à des attentes diverses de la société sur la question de responsabilité. C'est dans cette perspective que nous avons formulé notre problématique de recherche.

La préoccupation principale de notre étude, était de répondre à notre principale question de recherche qui est : « **Dans quelle mesure l'entreprise CEVITAL décline-t-elle la responsabilité sociale des entreprises dans ses pratiques de gestion sociale ?** ».

La démarche suivie nous a permis de récolter plus d'informations sur cette démarche au sein de l'entreprise étudiée et ainsi pouvoir répondre à notre question principale.

Les résultats de l'entretien avec le DRH de l'entreprise nous ont permis de constater que l'intégration de la démarche RSE dans l'entreprise CEVITAL est une préoccupation majeure qui va l'amener à réaliser des bénéfices, mais surtout de redorer en améliorant l'image de l'entreprise envers ses parties prenantes internes et externes. Néanmoins, cette préoccupation est plutôt imposée par la réglementation internationale qu'une motivation délibérée de l'entreprise.

Nous avons aussi constaté grâce aux résultats du questionnaire mené auprès d'une quarantaine d'employés à CEVITAL, qu'un nombre important de ses salariés ne sont pas informés sur l'objet et l'objectif de la démarche RSE, bien qu'elle doit être dans la réalité une démarche globale et intégrée faisant en sorte que tous le personnel doit être informé sur sa mise en place.

## Conclusion générale

---

Donc l'intégration de cette démarche nécessite l'adhésion des salariés, car elle touche aux conditions de travail, à l'exécution des tâches, à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle... en tenant compte de leurs attentes et aspirations pour qu'ils connaissent leur contribution et s'engagent au mieux dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et c'est ce qui confirme notre première hypothèse qui est l'intégration des collaborateurs dans la démarche RSE afin de satisfaire les besoins sociaux et garantir la survie de l'entreprise.

Malgré la complication de l'intégration de la démarche RSE dans les pratiques de gestion sociale de l'entreprise, la GRH occupe une place importante dans l'intégration de celle-ci.

La mission des ressources humaines est de communiquer et de mettre en œuvre des idées ainsi que des changements culturels et de comportement dans l'organisation, c'est pour cette raison, que les ressources humaines jouent un rôle important dans la réalisation des objectifs de l'organisation qui désire intégrer la RSE dans ses pratiques sociales.

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

- A opté pour la démarche RSE depuis 2014 et elle est toujours en cours.
- N'a pas formalisé son processus de communication
- Les relations au travail sont uniquement prescrites dans le contrat de travail, et ne concerne pas la participation des salariés aux projets de l'entreprise, ceci dit les salariés ne sont pas informés ni de l'objet ni de l'objectif de cette démarche.
- Est marqué par un Turnover touchant plus les cadres et les agents d'exécution marquées notamment par les démissions et le licenciement ce qui laisse à désirer les conditions de travail marquée aussi par un taux important d'accident de travail et de maladies.

Nous concluons par dire que notre étude portant sur la thématique de la RSE et la gestion sociale est une thématique originale et d'actualité, qui nous a permis d'approfondir nos connaissances sur le sujet mais aussi d'approcher la réalité du terrain grâce à une enquête menée auprès de l'entreprise CEVITAL, pour l'intégration de cette démarche et ce malgré les difficultés rencontrées.

Notre étude nous a permis de mieux comprendre cette démarche RSE et son intégration dans les pratiques sociales de l'entreprise, néanmoins nous reconnaissons aussi que cette dernière demeure insuffisante et laisse apparaître différentes perspectives de recherche future.

# *Bibliographie*

## Listes bibliographiques

---

### Ouvrage :

1. AUDEBERT Patrick, « la négociation », édition d'organisation, Paris, 1995.
2. BALLE Francis, « dictionnaire des médias », édition Larousse, Paris 1998.
3. CAPRON Michel, « la responsabilité sociale d'entreprise », la découverte, Paris, 2007
4. CITEAU J.P, « GRH principes généraux et cas pratiques », 2<sup>ème</sup> édition AMONDCOLIN.
5. COBUT Fric, DONJEAN Christine, « la communication interne », 2<sup>ème</sup> édition, Edipro.
6. FREEMAN, « la théorie des parties prenantes », 1984
7. IGALENS Jacques, JORAS Michel, « responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel », édition d'organisation, Paris, 2002.
8. JACQUAT Thierry, ATTARCA Mourad, « la représentation de la responsabilité sociale des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », AIMS, 2005.
9. JACQUES Viers, VINCENT Brulois, « l'évidente interpellation de la sociologie par la RSE », CAIRN, 2009.
10. L'absentéisme : outils et méthodes pour agir, édition ANACT.
11. La commission européenne, « promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », le livre vert, 2001.
12. MANOUFF Jean Miri, « une nouvelle culture : la gestion des conflits », 2009.
13. MANSOUR Fadaie, MARDAN Bey, « l'intégration de la responsabilité sociale dans l'entreprise » centre d'étude Bancaire.
14. MARSON C, « gérer les conflits », Paris, DUNORD, 2005.
15. PERITTI Jean Marie, « dictionnaires des ressources humaines », édition VUIBERT, 2001.
16. PERITTI Jean Marie, « RH et gestion des personnes », 8<sup>ème</sup> édition, Paris, 2012.
17. PERITTI Jean Marie, « gestion des RH », 15<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008.
18. PIERRE Baret, FANNY Romestant, « la RSE comme opportunité d'innovations : 10 cas de pratiques responsable », DUNOD, 2016.
19. SOULEZ.C.G, « la gestion des ressources humaines », 7<sup>ème</sup> édition, 2014.
20. THINK TANK européen pour la Solidarité, « la responsabilité sociale : origine et définition », Mai 2010.
21. VALERIE Perruchot Garcia, « dynamiser sa communication interne », DUNOD.

## Listes bibliographiques

---

22. XIALU. X, SAMY M, DIAZ.J, « impacte de la RSE sur la GRH », Paris 2006.

### Mémoires :

1. ADJTOUTAH. T, « responsabilité sociale de l'entreprise et risques sociaux » promotion 2014-2015.
2. CAYROL Annika, « Analyse du rôle des parties pérennantes dans la stratégie de développement durable d'une banque, cas : la banque TRIODAS, 2006.
3. HADJ SLIMANE Hind, BENTAYEB Hidayat, « les fondements de la performance RH et son évaluation par la RSE », université ABOU BAKAR Belkaid, TELEMEN.

### Document :

- Document interne de l'entreprise CEVITAL

### Articles :

- La loi 90/11 du code de travail algérien

### Sites :

- <https://www.actu-environnement>.
- [http://www.cnfe.org.dz/wa\\_files/Code\\_20du\\_20Travail.pdf](http://www.cnfe.org.dz/wa_files/Code_20du_20Travail.pdf).
- <http://www.rse-algerie.org>.
- [www.iso.org/sr](http://www.iso.org/sr)
- [www.larousse.fr/dictionnaires/francais/protagoniste/6450](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/protagoniste/6450)

# *Annexes*

## Annexe n<sup>o</sup>2 :

DIRECTIO N	Effectif Moyen	Horaire Annuel	Horaire mensuel par Direction	* Types d'Absence							Total Absences	Taux Absence	Equivalent en Effectif
				Absence Justifiée	Absence Non Justifiée	Maladie	Maternité	Mise à Pied	Accident du Travail	Congé Sans Solde			
ANNEE 2014	3594	2079,96	7 467 807,50	77220	19571	201890,37	7437,23	1648	110276,11	80	418 122,71	5,60%	201
ANNEE 2015	3750	2079,96	7 795 837,00	82258	18421	227260,76	9506,54	3336	114550,35	56	455 388,65	5,84%	219
ANNEE 2016	3561	2079,96	7 406 217,57	73328	17226	198578,45	7065,24	2648	105697,64	0	404 543,33	5,46%	194



### Requête Individuelle

**Matricule :** .....

**Nom et prénom :** .....

**Fonction :** .....

**Direction de rattachement :** .....

**1) Objet de la requête :**

.....  
.....

**2) Arguments développés :**

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

**3) Document probatoires et /ou justificatifs :**

.....  
.....

**4) Les attentes:**

.....  
.....

**5) Appréciation de la hiérarchie:**

.....  
.....

Accusée Réception Secrétariat de Direction

Date et Signature

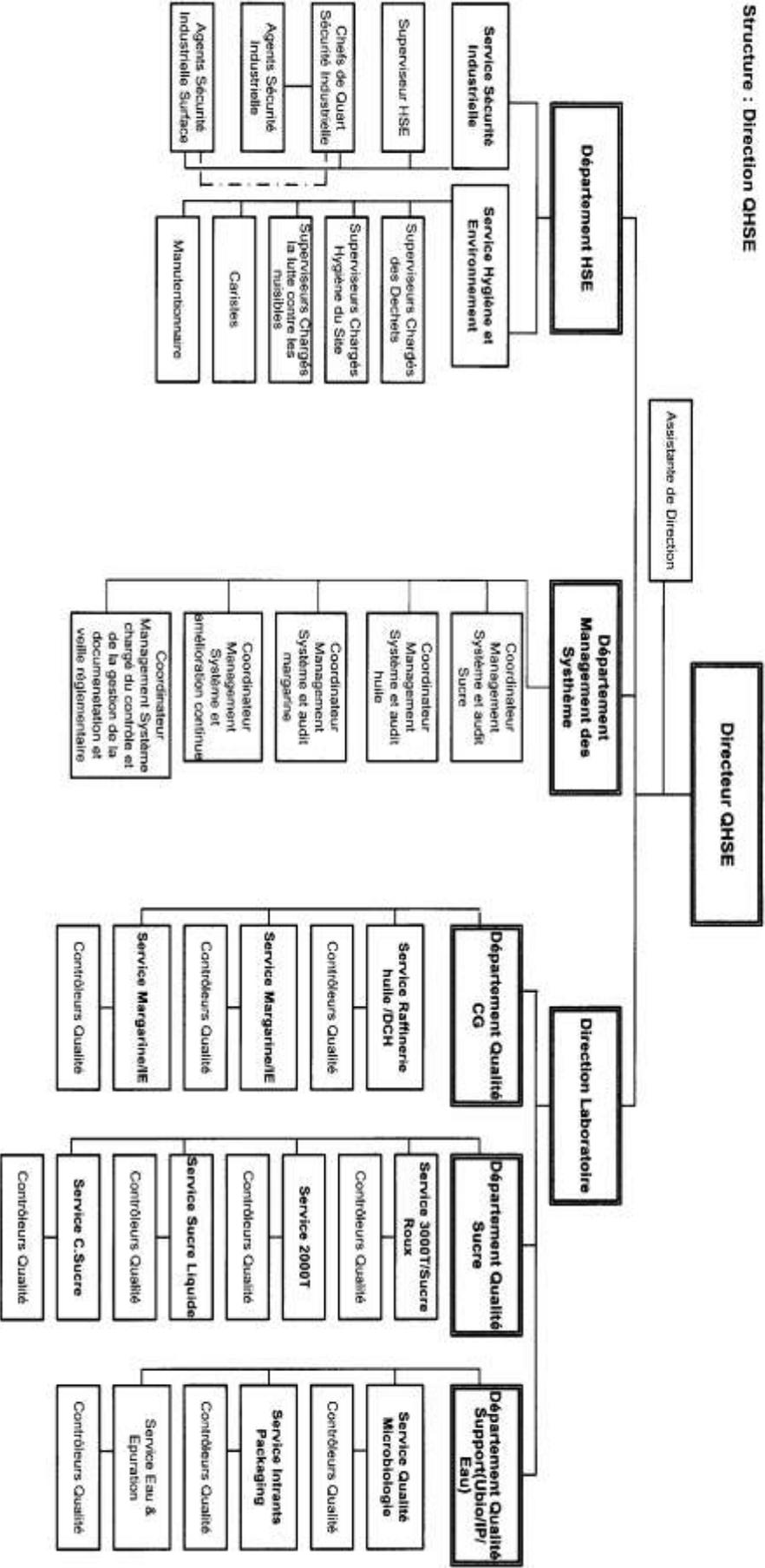
Siège Alger :

✉ : Bât N°6 - ZHUN GARIDI II Kouba/ ALGER - Code Postal : 16000 - ALGERIE.

☎ : 00.213(0) 21.56.38.02 / 80.90-56.37.10/56.37.80 / 📠 : 00.213(0)21.56.38.24/56.37.55/56.38.20/56.38.14



Structure : Direction QHSE



## **Annexe n<sup>0</sup>3 : Guide d'entretien pour le DRH**

### **Axe I : Identification et caractéristiques de l'entreprise**

- 01-** Quel est l'effectif de cette entreprise ?
- 02-** Comment justifiez-vous cette différence ?

### **Axe II : La position de CEVITAL sur le thème de Responsabilité Sociale des entreprises et la gestion sociale**

#### **A. Motivation et point de vue RSE**

- 01-** Qu'est ce qui a motivé votre entreprise à opter pour une démarche RSE ?
- 02-** Selon vous, la Responsabilité Sociale des Entreprises est :
  - ✓ Un thème à la mode qui n'aura pas d'incidence sur l'activité à venir des entreprises
  - ✓ Un ensemble d'incitations et de règles qui vont s'affirmer et influencer l'activité à venir des entreprises.
- 03-** Comment votre entreprise a-t-elle introduit cette démarche dans sa structure ?
- 04-** Dans votre entreprise, la RSE est-elle une préoccupation majeure de la direction ?
- 05-** Comment votre entreprise a-t-elle concrétisé l'intégration de la RSE :
- 06-** Est-ce que la mise en œuvre (relatif à la question 5) est vérifiée par un service de l'entreprise ou bien par un organisme externe ou alors, elle ne fait pas l'objet d'une vérification ?
- 07-** Avez-vous le formulaire de la norme ISO 26000 ?
- 08-** Comment la RSE se décline t'elle en matière de GRH dans votre entreprise ?

- 09-** Selon vous, la mise en œuvre de pratiques relevant de la responsabilité sociale des entreprises améliore le volume d'affaires et la performance économique et financière de l'entreprise ou bien implique des coûts qui diminuent la performance économique et financière de l'entreprise ?
- 10-** Selon vous quels sont les intérêts majeurs liés au développement de la RSE ?
- 11-** Est-ce que votre entreprise développe d'autres pratiques RH relevant de la RSE ?

### **B. Les relations au travail**

- 12-** Les femmes au sein de votre entreprise ont-elles les mêmes chances avec les hommes en termes de nature du poste, promotion, formation, rémunération ... ?
- 13-** Combien de CDD et de CDI ayant été signé jusqu'à présent ?
- 14-** Vos salariés ont-ils les mêmes chances d'accès à la formation ?
- 15-** Sont-ils évalués ?

### **C. La communication**

- 16-** Votre entreprise dispose-t-elle d'un plan de communication interne ?
- 17-** Quels sont les outils mis en place pour informer ?
- 18-** Quel est le mode de communication le plus engagé par votre entreprise ?
- 19-** Votre entreprise s'engage-t-elle dans les relations publiques
- 20-** Quel est l'objet des relations publiques ? (type d'information divulguée)

### **D. Climat social**

- 21-** Les conditions de travail (hygiène, sécurité, ergonomie) pratiquées par vos sous-traitants font quel objet ?
- 22-** Est-ce que vous réalisez une enquête de satisfaction auprès de vos employés ?

- 23- Quelles sont les options de flexibilité volontaires mises en place pour tenir compte des aspirations des salariés ?
- 24- Existe-t-il des conflits au travail au sein de votre entreprise ?
- 25- Avez-vous licencié un (des) salariés à cause des conflits ?
- 26- En matière RSE (gestion sociale) quels sont les engagements de votre entreprise pour améliorer le climat social ?
- 27- Quel est le taux du Turn Over au sein de votre entreprise?
- 28- Ce dernier est lié à quoi ?

## ***Questionnaire adressé aux salariés***

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention du master en GRH sous la thématique « ***RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) et gestion sociale*** », nous sollicitons votre collaboration pour l'obtention des informations nécessaires, et nous vous promettons que les informations récoltées seront utilisées pour des fins purement scientifiques.

### **I. Le profil du répondeur**

#### **1. Genre**

- Masculin  Féminin

#### **2. Age :**

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

#### **3. Situation familiale :**

- Célibataire  
 Marié  
 Divorcé

#### **4. Quel est le diplôme le plus élevé que vous ayez obtenu ?**

- Baccalauréat  
 Bac +2  
 Bac +3 ou 4  
 Supérieur à Bac +4

#### **5. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?**

- Cadre  
 Agent de maîtrise

#### **6. Quelle est votre ancienneté au sein de CEVITAL ?**

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

### **II. La gestion sociale au travail**

#### **1. Avez-vous signé:**

- Un contrat à durée déterminée (CDD)  
 Un contrat à durée indéterminée (CDI)

#### **2. Dans le cadre de votre travail, est-ce que vous réalisez une partie de votre travail en groupe ?**

- Oui  Non

#### **3. Participez-vous à des réunions de travail ?**

- Oui  Non

**4. Avez-vous été évalué ?**

- Oui  Non

**5. Qu'est-ce qui vous pousse à vous investir dans votre travail ? (choix multiple)**

- La crainte de perdre votre emploi  
 L'espoir d'une promotion  
 La satisfaction du travail bien fait  
 Les incitations salariales (primes, etc.)  
 Autres .....

Plusieurs réponses sont possibles

**6. En outre, qu'est-ce qui vous gêne ou empêche de vous investir dans votre travail ?**

- La faible rémunération  
 Le manque d'autonomie  
 Les conditions de travail  
 Le manque de formation  
 Autres.....

Plusieurs réponses sont possibles

**7. En cas de tensions ou de difficultés dans l'entreprise, que se passe-t-il le plus souvent ?**

- La direction consulte les représentants du personnel pour trouver des solutions en commun  
 La direction décide seule des solutions qui lui semblent les mieux adaptées  
 La direction ne prend pas d'initiative particulière  
 Il n'y a jamais de tensions ou de difficultés

**8. Êtes-vous informés des risques liés à votre travail ?**

- Oui  Non

**9. Si oui, par quels moyens ?**

- Affichage  
 Documents ou prospections  
 Réunions  
 Autres .....

**10. Votre travail affecte-t-il votre santé ?**

- Oui  Non

**11. Si oui, de quoi souffrez-vous ?**

- Stress  
 Mal de dos  
 Mal aux yeux  
 Fatigue  
 Autres .....

Plusieurs réponses sont possibles

**12. Que pensez-vous des conditions sécuritaires de votre entreprise ?**

- Bonne  
 Moyenne  
 Mauvaise

**13. Comment caractériseriez-vous le climat social au sein de votre entreprise ?**

- Calme  
 Plutôt calme  
 Tendu

**III. Point de vue sur la responsabilité sociale des entreprises(RSE)**

**1. Avez-vous déjà entendu parler d'une démarche RSE ?**

- Oui  Non

**2. Etes-vous au courant que votre entreprise a intégré la démarche RSE dans son management ?**

- Oui  Non

**3. Si oui, comment avez-vous été informé ?**

.....

**4. Avez-vous compris son objet et son objectif ?**

- Oui  Non

**5. Depuis l'adoption de cette démarche avez-vous remarqué des améliorations dans le travail :**

- Oui  Non

**6. Depuis l'adoption de la démarche RSE, le climat social s'est-il amélioré ?**

- Tout à fait d'accord  
 D'accord  
 Pas du tout d'accord

**7. Depuis l'adoption de la démarche RSE, êtes-vous plus motivé au travail ?**

- Tout à fait d'accord  
 D'accord  
 Pas du tout d'accord

**8. Depuis l'adoption de la démarche RSE, vos réclamations et vos aspirations sont plus entendues :**

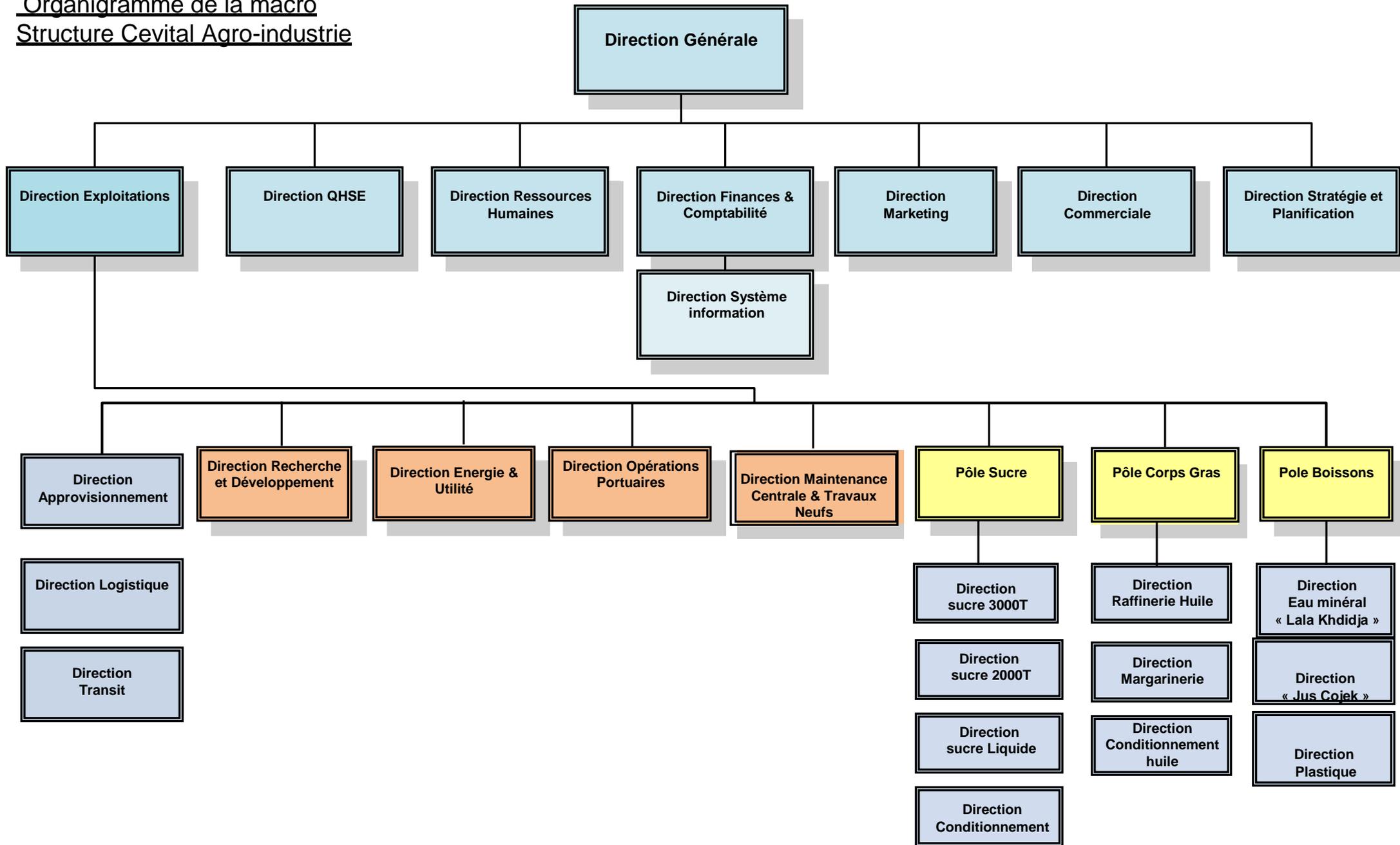
- Tout à fait d'accord  
 D'accord  
 Pas du tout d'accord

**9. Depuis l'adoption de la démarche RSE, vous vous sentez plus épanoui et valorisé au travail :**

- Tout à fait d'accord  
 D'accord  
 Pas du tout d'accord

*Merci pour votre collaboration*

Organigramme de la macro  
Structure Cevital Agro-industrie



## **Annexe n<sup>0</sup>3 : Guide d'entretien pour le DRH**

### **Axe I : Identification et caractéristiques de l'entreprise**

- 01-** Quel est l'effectif de cette entreprise ?
- 02-** Comment justifiez-vous cette différence ?

### **Axe II : La position de CEVITAL sur le thème de Responsabilité Sociale des entreprises et la gestion sociale**

#### **A. Motivation et point de vue RSE**

- 01-** Qu'est ce qui a motivé votre entreprise à opter pour une démarche RSE ?
- 02-** Selon vous, la Responsabilité Sociale des Entreprises est :
  - ✓ Un thème à la mode qui n'aura pas d'incidence sur l'activité à venir des entreprises
  - ✓ Un ensemble d'incitations et de règles qui vont s'affirmer et influencer l'activité à venir des entreprises.
- 03-** Comment votre entreprise a-t-elle introduit cette démarche dans sa structure ?
- 04-** Dans votre entreprise, la RSE est-elle une préoccupation majeure de la direction ?
- 05-** Comment votre entreprise a-t-elle concrétisé l'intégration de la RSE :
- 06-** Est-ce que la mise en œuvre (relatif à la question 5) est vérifiée par un service de l'entreprise ou bien par un organisme externe ou alors, elle ne fait pas l'objet d'une vérification ?
- 07-** Avez-vous le formulaire de la norme ISO 26000 ?
- 08-** Comment la RSE se décline t'elle en matière de GRH dans votre entreprise ?

- 09-** Selon vous, la mise en œuvre de pratiques relevant de la responsabilité sociale des entreprises améliore le volume d'affaires et la performance économique et financière de l'entreprise ou bien implique des coûts qui diminuent la performance économique et financière de l'entreprise ?
- 10-** Selon vous quels sont les intérêts majeurs liés au développement de la RSE ?
- 11-** Est-ce que votre entreprise développe d'autres pratiques RH relevant de la RSE ?

### **B. Les relations au travail**

- 12-** Les femmes au sein de votre entreprise ont-elles les mêmes chances avec les hommes en termes de nature du poste, promotion, formation, rémunération ... ?
- 13-** Combien de CDD et de CDI ayant été signé jusqu'à présent ?
- 14-** Vos salariés ont-ils les mêmes chances d'accès à la formation ?
- 15-** Sont-ils évalués ?

### **C. La communication**

- 16-** Votre entreprise dispose-t-elle d'un plan de communication interne ?
- 17-** Quels sont les outils mis en place pour informer ?
- 18-** Quel est le mode de communication le plus engagé par votre entreprise ?
- 19-** Votre entreprise s'engage-t-elle dans les relations publiques
- 20-** Quel est l'objet des relations publiques ? (type d'information divulguée)

### **D. Climat social**

- 21-** Les conditions de travail (hygiène, sécurité, ergonomie) pratiquées par vos sous-traitants font quel objet ?
- 22-** Est-ce que vous réalisez une enquête de satisfaction auprès de vos employés ?

- 23- Quelles sont les options de flexibilité volontaires mises en place pour tenir compte des aspirations des salariés ?
- 24- Existe-t-il des conflits au travail au sein de votre entreprise ?
- 25- Avez-vous licencié un (des) salariés à cause des conflits ?
- 26- En matière RSE (gestion sociale) quels sont les engagements de votre entreprise pour améliorer le climat social ?
- 27- Quel est le taux du Turn Over au sein de votre entreprise?
- 28- Ce dernier est lié à quoi ?

## ***Questionnaire adressé aux salariés***

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention du master en GRH sous la thématique « **RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) et gestion sociale** », nous sollicitons votre collaboration pour l'obtention des informations nécessaires, et nous vous promettons que les informations récoltées seront utilisées pour des fins purement scientifiques.

### **I. Le profil du répondeur**

#### **1. Genre**

- Masculin  Féminin

#### **2. Age :**

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

#### **3. Situation familiale :**

- Célibataire  
 Marié  
 Divorcé

#### **4. Quel est le diplôme le plus élevé que vous ayez obtenu ?**

- Baccalauréat  
 Bac +2  
 Bac +3 ou 4  
 Supérieur à Bac +4

#### **5. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?**

- Cadre  
 Agent de maîtrise

#### **6. Quelle est votre ancienneté au sein de CEVITAL ?**

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

### **II. La gestion sociale au travail**

#### **1. Avez-vous signé:**

- Un contrat à durée déterminée (CDD)  
 Un contrat à durée indéterminée (CDI)

#### **2. Dans le cadre de votre travail, est-ce que vous réalisez une partie de votre travail en groupe ?**

- Oui  Non

#### **3. Participez-vous à des réunions de travail ?**

- Oui  Non

**4. Avez-vous été évalué ?**

- Oui  Non

**5. Qu'est-ce qui vous pousse à vous investir dans votre travail ? (choix multiple)**

- La crainte de perdre votre emploi  
 L'espoir d'une promotion  
 La satisfaction du travail bien fait  
 Les incitations salariales (primes, etc.)  
 Autres .....

Plusieurs réponses sont possibles

**6. En outre, qu'est-ce qui vous gêne ou empêche de vous investir dans votre travail ?**

- La faible rémunération  
 Le manque d'autonomie  
 Les conditions de travail  
 Le manque de formation  
 Autres.....

Plusieurs réponses sont possibles

**7. En cas de tensions ou de difficultés dans l'entreprise, que se passe-t-il le plus souvent ?**

- La direction consulte les représentants du personnel pour trouver des solutions en commun  
 La direction décide seule des solutions qui lui semblent les mieux adaptées  
 La direction ne prend pas d'initiative particulière  
 Il n'y jamais de tensions ou de difficultés

**8. Êtes-vous informés des risques liés à votre travail ?**

- Oui  Non

**9. Si oui, par quels moyens ?**

- Affichage  
 Documents ou prospections  
 Réunions  
 Autres .....

**10. Votre travail affecte-t-il votre santé ?**

- Oui  Non

**11. Si oui, de quoi souffrez-vous ?**

- Stress  
 Mal de dos  
 Mal aux yeux  
 Fatigue  
 Autres .....

Plusieurs réponses sont possibles

**12. Que pensez-vous des conditions sécuritaires de votre entreprise ?**

- Bonne  
 Moyenne  
 Mauvaise

**13. Comment caractériseriez-vous le climat social au sein de votre entreprise ?**

- Calme  
 Plutôt calme  
 Tendu

**III. Point de vue sur la responsabilité sociale des entreprises(RSE)**

**1. Avez-vous déjà entendu parler d'une démarche RSE ?**

- Oui  Non

**2. Etes-vous au courant que votre entreprise a intégré la démarche RSE dans son management ?**

- Oui  Non

**3. Si oui, comment avez-vous été informé ?**

.....

**4. Avez-vous compris son objet et son objectif ?**

- Oui  Non

**5. Depuis l'adoption de cette démarche avez-vous remarqué des améliorations dans le travail :**

- Oui  Non

**6. Depuis l'adoption de la démarche RSE, le climat social s'est-il amélioré ?**

- Tout à fait d'accord  
 D'accord  
 Pas du tout d'accord

**7. Depuis l'adoption de la démarche RSE, êtes-vous plus motivé au travail ?**

- Tout à fait d'accord  
 D'accord  
 Pas du tout d'accord

**8. Depuis l'adoption de la démarche RSE, vos réclamations et vos aspirations sont plus entendues :**

- Tout à fait d'accord  
 D'accord  
 Pas du tout d'accord

**9. Depuis l'adoption de la démarche RSE, vous vous sentez plus épanoui et valorisé au travail :**

- Tout à fait d'accord  
 D'accord  
 Pas du tout d'accord

*Merci pour votre collaboration*

## Liste des figures

---

Figure n <sup>o</sup> 01 : La pyramide de la responsabilité de Carroll (1979).....	10
Figure n <sup>o</sup> 02 : Responsabilité sociétale : les 7 questions centrales .....	21
Figure n <sup>o</sup> 03 : Objectifs de la communication interne .....	32
Figure n <sup>o</sup> 04 : La représentation de l'échantillon par catégorie d'âge .....	63
Figure n <sup>o</sup> 05 : La répartition selon le niveau d'instruction .....	64
Figure n <sup>o</sup> 06: La répartition selon les catégories socioprofessionnelles .....	64
Figure n <sup>o</sup> 07 : La répartition selon la carrière professionnelle.....	65
Figure n <sup>o</sup> 08 : La participation à des réunions de travail .....	67
Figure n <sup>o</sup> 09 :L'évaluation du personnel de l'entreprise.....	67
Figure n <sup>o</sup> 10 : Les raisons d'investissement dans le travail .....	68
Figure n <sup>o</sup> 11: Les empêchements de s'investir au travail .....	69
Figure n <sup>o</sup> 12 : Le règlement des tensions ou de difficulté au sein de CEVITAL .....	70
Figure n <sup>o</sup> 13 : L'information sur les risques liés au travail.....	70
Figure n <sup>o</sup> 14 : Les moyens d'information utilisés.....	71
Figure n <sup>o</sup> 15 : L'impact du travail sur la santé des travailleurs .....	71
Figure n <sup>o</sup> 16 : Les différentes affectations sur la santé des travailleurs.....	72
Figure n <sup>o</sup> 17 : L'avis des interrogés sur les conditions sécuritaires de leur entreprise..	73
Figure n <sup>o</sup> 18 : Le climat social au sein de l'entreprise CEVITAL.....	73
Figure n <sup>o</sup> 19 : Connaissance des travailleurs sur la démarche RSE.....	74
Figure n <sup>o</sup> 20: Connaissance des travailleurs de l'intégration de la démarche RSE dans le management d'entreprise CEVITAL.....	75
Figure n <sup>o</sup> 21 : La compréhension des interrogés de l'objet et l'objectif de la démarche RSE .....	75
Figure n <sup>o</sup> 22 : L'amélioration dans le travail depuis l'adoption de la démarche RSE...	76
Figure n <sup>o</sup> 23 : L'amélioration du climat social depuis l'adoption de la démarche RSE	77
Figure n <sup>o</sup> 24 : La motivation au travail depuis l'adoption de la démarche RSE .....	78

## Liste des figures

---

Figure n <sup>o</sup> 25 : La prise en compte des aspirations et des réclamations des travailleurs depuis l'adoption de la démarche de la RSE .....	79
Figure n <sup>o</sup> 26 : Epanouissement et valorisation des interrogés au travail depuis l'adoption de la démarche RSE.....	80

## Liste des tableaux

---

Tableau n°01 : Niveaux et natures des responsabilités sociales de l'entreprise .....	9
Tableau n°02 : La répartition de l'échantillon selon le genre :.....	63
Tableau n°03 : La répartition de l'échantillon selon la situation familiale :.....	65
Tableau n°04 : La répartition de l'échantillon selon les types de contrat.....	66
Tableau n°05 : Le travail d'équipe selon l'échantillon .....	66
Tableau n°06 : Turnover pour l'année 2014 .....	82
Tableau n°07 : Turnover pour l'année 2015 .....	83
Tableau n°08 : Turnover pour l'année 2016 .....	84
Tableau n°09 : recrutement à Cevital 2014-2015-2016 .....	85
Tableau n°10 : Accidents du travail à CEVITAL 2014-2015-2016 .....	86

# *Table des matières*

# Table des matières

---

Les remerciements

Les dédicaces

Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	I
<b>Chapitre I : La démarche de responsabilité sociale des entreprises</b> .....	5
Section (1) : Aperçue sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le développement durable.....	5
1-Généralité sur la responsabilité sociale des entreprises .....	5
1.1. L'émergence de la RSE.....	5
1.2. Définition de la Responsabilité Sociale des Entreprises .....	7
2. La dimension interne et externe de la RSE .....	11
2.1. Dimension interne .....	11
2.1.1. Gestion des ressources humaines .....	11
2.1.2.Santé et sécurité au travail.....	12
2.1.3. Adaptation au changement .....	12
2.1.4 Gestion des retombées sur l'environnement et des ressources naturelles.....	13
2.2Dimension externe.....	13
2.2.1 Communautés locales.....	14
2.2.2Partenaires commerciaux, fournisseurs et consommateurs.....	14
2.2.3 Droits de l'homme.....	15
2.2.4 Préoccupations environnementales à l'échelle planétaire .....	15
3.Les fondements théoriques de la RSE.....	15
3.1.L'approche néo-classique.....	16
3.2. La théorie d'agence .....	16
3.3. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources .....	17
3.4. Les théories néo-institutionnalistes .....	17
3.5. La théorie des parties prenantes .....	17
4.Le développement durable .....	18
4.1. Les piliers du développement durable.....	19
5.La norme ISO 26000 .....	19
5.1. Les avantages qu'on peut retirer de la mise en œuvre d'ISO 26000.....	19
5.2. ISO 2600 une norme non destinée à la certification .....	20
5.3. Les principes de la responsabilité sociétale de la norme ISO 26000 .....	20

## Table des matières

---

Section (2) : intégration de la démarche RSE dans le management de l'entreprise .....	22
1. L'intégration de la RSE dans la stratégie et dans la culture de l'entreprise .....	22
1.1. La responsabilité sociale dans la stratégie de l'entreprise.....	22
1.2. La responsabilité sociale dans la culture de l'entreprise .....	23
2. La RSE et les relations de l'entreprise avec les parties prenantes.....	24
2.1. Avec les pouvoirs publics .....	24
2.2. Avec ses clients .....	24
2.3. Avec la société civile :.....	25
Conclusion.....	26
<b>Chapitre II : La gestion sociale</b> .....	27
Section (1) : Généralité sur les pratiques de la gestion sociale .....	27
A- La communication.....	27
1. La communication interne.....	27
1.1. Les deux volets de la communication interne .....	28
1.1.1La communication descendante: .....	28
1.1.2 La communication ascendante: .....	28
2.Les outils de communication.....	29
2.1.Les outils de la communication descendante .....	29
2.1.1. Les supports écrits et audiovisuels .....	29
a) Le livre d'accueil.....	29
b) La plaquette de présentation de l'entreprise .....	29
c) Le journal de l'entreprise.....	29
d) Les publications diverses.....	29
2.1.2.L'intranet.....	30
2.1.3 Les réunions et conventions .....	30
2.2. Les outils de communication ascendante .....	30
2.2.1 Les groupes de concertations .....	30
2.2.2. L'observation sociale (enquête et sondages) .....	30
2.2.3.La boîte à idées.....	31
2.3. Le plan de communication .....	31
3.1.Les étapes à suivre pour élaborer un plan de communication interne.....	31
B- Les relations au travail .....	34
1.Définition du contrat du travail .....	34

## Table des matières

---

2. Les types de contrats .....	34
2.1. Contrat à durée indéterminé(CDI).....	34
2.2. Contrat à durée déterminée(CDD) .....	35
2.3. Le contrat nouvelle embauche (CNE).....	35
Les modes de travail.....	35
3.1. Le temps plein .....	35
3.2. Le temps partiel.....	35
3.3. Le travail de nuit .....	36
3.4. Le travail posté.....	36
3.5. Le temps partagé .....	36
C. Le climat social.....	36
1. Les conflits .....	36
1.1. Définitions du conflit .....	37
1.2. Les types de conflit .....	37
1.2.1. Les conflits intra personnel .....	37
1.2.2. Les conflits interpersonnels.....	37
1.2.3. Les conflits intergroupes .....	37
1.2.4. Les conflits intra organisationnels.....	38
1.3. Comment faire face aux conflits .....	38
1.3.1. La médiation.....	38
1.3.2. La conciliation.....	38
1.3.3. La négociation .....	39
1.3.4. La consultation intergroupe.....	39
1.3.5. L'arbitrage.....	39
1.3.6. Le recours hiérarchique.....	39
2. Turnover .....	40
2.1. Mouvements d'entrés .....	40
2.1.1. Recrutement .....	40
2.1.2. Mobilité .....	40
2.2. Mouvements de sorties.....	41
2.2.1. Démission.....	41
2.2.2. La retraite .....	41
2.2.3. Licenciement .....	41

## Table des matières

---

3.Absentéisme .....	41
3.1.Définitions de l'absentéisme:.....	42
3.2. Les types d'absentéisme .....	42
3.2.1.Les accidents de travail .....	42
3.2.2.Les absences pour maladies .....	43
3.2.3.Les maladies professionnelles .....	43
3.2.4.Les absences injustifiées .....	43
Section (2): L'intégration de la RSE dans les pratiques de la gestion sociale .....	44
1.L'intégration de la RSE au niveau des relations au travail .....	44
2.L'intégration de la RSE dans les conditions du travail .....	45
3.L'intégration de la RSE dans les relations sociales et syndicales de l'entreprise .....	45
4.L'intégration de la RSE dans la mobilité au travail .....	46
5.L'intégration de la RSE dans le système de communication .....	46
Conclusion.....	46
<b>Chapitre III : La démarche RSE au sein de l'entreprise CEVITAL .....</b>	<b>48</b>
Section (1) : Présentation de l'organisation d'accueil.....	48
1.Présentation de l'organisation d'accueil ; entreprise agro-alimentaire « CEVITAL» .....	48
La création de l'entreprise CEVITAL.....	48
1.1. Les valeurs de CEVITAL.....	49
1.2. Les missions et les activités de CEVITAL.....	49
1.3. Le département ressources humaines de CEVITAL .....	51
1.4. La démarche RSE au sein de CEVITAL.....	51
2. Lancement du projet « Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) ; Référentiel ISO 26000 » : .....	51
2.1.1.Dans le domaine du respect des normes.....	52
2.1.2. Dans le domaine social.....	52
2.1.3. Participation à la vie de la cité.....	52
2.1.4. Dans le domaine d'éthique .....	53
Section (2) : Présentation de la méthodologie de recherche .....	53
1. Présentation de l'étude .....	53
1.1. Structure et déroulement de l'entretien .....	54
1.2. Structure et déroulement du questionnaire .....	55
1.3.L'échantillon .....	55
Section (3) : Analyse et discussions des résultats de l'étude .....	55

## Table des matières

---

1. L'entretien avec le DRH.....	55
1.2L'interprétation des résultats de l'entretien.....	55
2. Les questionnaires .....	63
2.1. Les données personnelles .....	63
2.2. La gestion sociale au travail .....	66
2.3.Point de vue sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) :.....	74
3. L'appréciation du climat social au sein de CEVITAL depuis son engagement dans la RSE : .....	80
3.1. L'absentéisme à CEVTAL pour les années 2014, 2015 et 2016 : .....	81
3.2. Turnovers à CEVITAL pour les années 2014, 2015 et 2016.....	82
3.3. Recrutement à CEVITAL pour 2014, 2015 et 2016 .....	85
3.4.Les conditions du travail à CEVITAL pour les années 2014, 2015 et 2016.....	86
4. La synthèse des résultats obtenus et suggestions .....	86
Conclusion générale .....	88
<b>Bibliographie</b> .....	90
<b>Annexe</b> .....	92
<b>Liste des figures</b> .....	103
<b>Liste des tableaux</b> .....	105
<b>Tableau de matières</b> .....	106
<b>Résumé</b> .....	112

## **RESUMÉ :**

De plus en plus, les entreprises prennent le virage de la RSE et du développement durable. Cette nouvelle trajectoire les amène à réviser en partie les pratiques de GRH particulièrement celles liées à la gestion sociale afin de les aligner sur les principes de la RSE.

Le concept de RSE (responsabilité sociale des entreprises) consiste à tenir compte des impacts sociaux et environnementaux des activités de l'entreprise pour intégrer les enjeux de développement durable au sein de l'organisation et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes. L'objectif est d'associer, de manière éthique, logique économique, responsabilité sociale et éco-responsabilité.

L'intégration de la démarche RSE dans l'entreprise CEVITAL est une préoccupation majeure mais qui est plutôt imposée par la réglementation internationale qu'une motivation tenue par l'entreprise.

## **CONCEPTS CLES :**

RSE, développement durable, pratiques de la gestion sociale, démarche volontaire, ISO 26000.

## **SUMMARY:**

Increasingly, companies are turning to CSR and sustainable development. This new trajectory leads them to revise some of the HRM practices, particularly those related to social management, in order to align them with the principles of CSR.

The concept of corporate social responsibility (CSR) is to take into account the social and environmental impacts of the company's activities in order to integrate sustainable development issues within the organization and in their interactions with their stakeholders. The objective is to associate, in an ethical manner, economic logic, social responsibility and eco-responsibility.

The integration of the CSR approach into the CEVITAL Company is a major concern, but rather imposed by international regulations than a motivation held by the company.

## **KEY CONCEPTS:**

CSR, sustainable development, social management practices, voluntary approach, ISO 26000.