



Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences
commerciales Département des sciences de gestion



Mémoire de fin de cycle

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

Option : Management

Thème

La RSE et le bien-être au travail

Cas : SONATRACH de Bejaia

(DRGB)

Réalisé par :

- Mlle Amrous Lydia
- Mlle Mahious Sarah-Mélissa

Encadré par : Mme Boudache Souad

Promotion 2020/2021

Remerciements

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

A notre encadreur Mme Boudache, que nous remercions pour son suivi, son assistance qui a su nous fournir un précieux support intellectuel et moral. Les remerciements exprimés ici ne seront jamais à la hauteur de son implication dans ce travail. Soyez assurée, de tout notre respect et notre profonde gratitude.

Nous tenons, également, à remercier Mr.Saidane notre encadreur au sein de l'entreprise SONATRACH pour son aide et sa disponibilité.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.

***D*édicaces**

A la mémoire de ma tante qui aurait été fière de me voir réussir, qu'elle repose en paix

A mes chers parents, que nulle dédicace ne puisse exprimer mes sincères sentiments,

Que ceci leurs soit une récompense et un témoignage de ma profonde gratitude.

À mon frère, auquel je souhaite tout le bonheur et le succès dans la vie ;

Aux personnes qui m'ont toujours soutenus Céline, Asma, Sara, Melissa, Niscia et Youba ;

A mes amies : Fella, Katia, Mélina ;

À mon binôme Mahious Sarah Melissa ;

À mon encadreuse Mme Boudache ;

À tous ceux que j'aime.

Amrous Lydia

Dédicaces

Je dédie ce travail, A ma famille. Elle qui m'a doté d'une éducation digne. Son amour a fait de moi ce que, je suis

Particulièrement à mon père Yassine, pour le gout à l'effort qu'il a suscité en moi de par sa rigueur ;

À ma mère Nassima qui m'a soutenue et encouragé durant ces années d'études. Que ce travail leur traduise ma gratitude et mon affection ;

À mon grand frère Abdelhamid et mes sœurs Manel et Nilda-Imène, source de joie et de bonheur ;

À mes grands-parents pour leur profonde gratitude pour leur éternel amour ;

À mon binôme Amrous Lydia ;

À mon encadreuse Mme Boudache ;

À mes meilleurs amis Mounya, Amira, Celina et Yacine ;

Aux lecteurs de ce mémoire ;

Puisse Dieu, vous donner à tous, santé, bonheur, courage et réussite.

Mlle Mahious Sarah-Mélissa

Liste des abréviations :

• PME	Petite ou moyenne entreprise.
• TPE	Très petite entreprise.
• RSE	Responsabilité sociétale des entreprises.
• ISO	Organisation internationale de normalisation.
• SRB	Responsabilité sociale du businessman.
• OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques.
• OIT	Organisation internationale du travail.
• ONG	Organisation non gouvernementale.
• ONU	Organisation des nations unies.
• PCN	Point de contact national.
• PDG	Président directeur général.
• EMAS	éco-management and audit schème (système de management et d'audit environnemental).
• SME	Système de management environnemental.
• SAI	Social Accountability International (Responsabilité sociale internationale).
• SGSST	Système de gestion de la santé et de la sécurité au travail.
• QSE	Qualité, Sécurité, Environnement.
• HQE	Haute qualité environnemental
• FSC	Forest stewardship council (Conseil d'intendance de la forêt).
• MSC	Marine stewardship council (Conseil d'intendance maritime).
• ISR	Investissement socialement responsable.
• S&ST	Santé et sécurité au travail.
• DD	Développement durable.
• INRS	Institut national de recherche et de sécurité.
• IÉSEG	School of Management (école de commerce à paris et Lille).

• MBA	Master of Business Administration (Master en administration des affaires).
• DRH	Directeur des ressources humaines.
• RH	Ressource humaine.
• GPEC	Gestion des emplois et des compétences.
• VEA	validation des acquis de l'expérience.
• CES	Chèque emploi service universel.
• TMS	Troubles musculo-squelettiques
• ROI	Retour sur investissement.
• ROE	Rendement des capitaux propres
• RPS	Risque psychosociaux.
• SONATRACH	Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures.
• ENIP	Entreprise Nationale des Industries Pétrochimie.
• ENGTP	Entreprise nationale des grands travaux pétroliers.
• ENAC	Entreprise nationale de canalisations.
• OTMVRS	Organisme technique de mise en valeur des richesses du sous-sol saharien.
• UGTA	Union générale des travailleurs algériens.
• PNB	Produit national brut.
• ALNAFT	Agence nationale pour la valorisation des ressources en hydrocarbures.
• ARH	Autorité de Régulation des Hydrocarbures.
• GALSI	Gazoduc Algérie – Sardaigne – Italie.
• TSGP	Trans Saharan Gas Pipelin.
• TRC	Transport par canalisations.
• RTC	Région transport par canalisation.
• DRGB	Direction Régionale Bejaia.
• CMD	Commissions des marchés décentralisées.
• CMA	Commissions des marchés des Activités.
• CME	Commission des marchés de l'Entreprise.

Liste des figures :

Figure N°1 : Le modèle pyramidale de la responsabilité sociale (Carroll, 1991).....	38
Figure N°2 : L'engagement organisationnel dans une stratégie de RSE et d'éthique organisationnelle.....	101
Figure N°3 : Les activités de SONATRACH.....	113
Figure N°4 : L'organigramme de SONATRACH.....	115

Liste des tableaux :

▪ Liste des tableaux relatifs à la partie théorique :

Tableau N°1 : Les 7 principes et questions centrales de l'ISO 26000.....	07
Tableau N°2 : Niveaux et nature des responsabilités sociales de l'entreprise.	36
Tableau N°3 : Domaines d'applications de la responsabilité sociale de l'entreprise.	39
Tableau N°4 : Les apports de la RSE.....	56
Tableau N°5 : Les principales définitions de la satisfaction.	97
Tableau N°6 : La performance organisationnelle comme résultat de la démarche sociétale de l'entreprise.	

▪ Liste des tableaux relatifs à la partie pratique :

Tableau N°1 : la répartition de l'échantillon selon le genre.	136
Tableau N°2 : la répartition des enquêtes selon l'âge.	136
Tableau N°3 : la répartition d'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.	137
Tableau N°4 : la répartition de l'échantillon étudié selon l'espace de travail en temps normal (hors crise sanitaire).	138
Tableau N°5 : Mode de travail.	139
Tableau N°6 : L'équité en matière de charge de travail.	139
Tableau N°7 : L'égalité professionnelle.	140
Tableau N°8 : Relations avec les collègues et supérieurs hiérarchiques.	140
Tableau N°9 : La communication entre les collaborateurs.	141
Tableau N°10 : L'impact du manque de communication et de coopération.	141
Tableau N°11 : Point de vue sur la carrière.	142
Tableau N°12 : Les difficultés dans la gestion de carrière.	143
Tableau N°13 : Les propositions évoquées pour une bonne gestion de carrière.	143
Tableau N°14 : L'impact du manque de communication et de coopération sur le volet psychologique.....	144
Tableau N°15 : L'impact du manque de prise en compte de votre avis.	145
Tableau N°16 : Acteur de prise de décision.	145
Tableau N°17 : L'importance des formations.	146
Tableau N°18 : L'importance du matériel mis à la disposition.	146
Tableau N°19 : Conciliation vie professionnel / vie privée.	147
Tableau N°20 : Équilibre.	147
Tableau N°21 : Degré d'importance accordé au bien-être des employés.	148
Tableau N°22 : La productivité des salariés.	148
Tableau N°23 : Éléments matériels et bien-être au travail.	149
Tableau N°24 : L'hygiène au sein de l'entreprise.	150
Tableau N°25 : Moyens mis en place.	150
Tableau N°26 : Le bien-être au travail.	151
Tableau N°27 : Activités collectives.	151
Tableau N°28 : Séjours de distraction.	152
Tableau N°29 : Connaissance des risques.	153
Tableau N°30 : Accident de travail.	153
Tableau N°31 : Victime d'un accident de travail ou de maladies professionnelles.	154
Tableau N°32 : Rythme de travail et maladie du salarié.	154
Tableau N°33 : Suivi médical.	154
Tableau N°34 : Suivi de proximité.	155
Tableau N°35 : La santé et sécurité.	155

SOMMAIRE

Dédicaces

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale 01

CHAPITRE 1 : La responsabilité sociale des entreprises

Section 1 : Généralités sur la RSE..... 05

Section 2 : Les pratiques de la RSE 41

CHAPITRE 2 : Le bien-être au travail

Section 1 : Le bien-être et sa mesure dans l'entreprise..... 67

Section 2 : RSE et bien-être au travail 74

Chapitre 3 : cas pratique

Section 1 : Vue générale sur la RTC Bejaia 108

Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche 136

Section 3 : Analyse et l'interprétation des résultats de questionnaire..... 139

Conclusion générale 167

Références bibliographiques

Annexes

Table des Matières

Résumé

Introduction générale

Introduction générale :

Suite aux Révolutions Industrielles qui ont marqué le 19^{ème} et le début de 20^{ème} siècle, les entreprises ont dû progressivement faire face aux dégâts provoqués par leurs activités sur la société. Un nouveau mouvement a émergé, il visait à réduire l'impact négatif, tout en améliorant le côté positif des actions et conséquences passées et présentes des entreprises sur la société.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est devenue très vite un sujet d'étude pour les chercheurs (Aguinis & Glavas, 2012). Les conclusions ont alors été élaborées pour dire que la RSE, par ses initiatives et prises en compte des exigences des parties prenantes pouvait apporter un avantage compétitif significatif sur le marché, et influencer les comportements des parties prenantes. D'un autre point de vue, des recherches telles que celles (Margolis, Elfenbein, & Walsh en 2009) ont démontré que la RSE avait un impact faible mais positif sur la performance financière de l'entreprise. Au niveau des ressources humaines dans les entreprises, des auteurs ont montré que la RSE a un impact sur l'engagement organisationnel, (Jones, 2010 ; Vlachos, Panagopoulos 2014)¹.

A l'heure actuelle, il n'existe pas un seul modèle académique dominant de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), une des raisons en est la nature même de ce concept qui est fluide et élastique, en effet derrière chaque mot qui constitue la « responsabilité sociale des entreprises » se cachent des débats et conflits, à commencer par sa définition jusqu'aux modalités de son application. En d'autres termes, il s'agit d'un concept large et peu consolidé qu'il ne faut guère envisager comme une stratégie ad hoc, mais comme un processus de longue durée. Le concept de la responsabilité sociale définit de nouvelles règles économiques, sociales, écologiques dont l'application permet une meilleure cohabitation entre certaines entreprises. Un nombre croissant de dirigeants pense que l'objectif de l'entreprise n'est pas seulement de « faire du profit », mais que sa responsabilité réside également dans le contrôle

¹ C.DESCELEE, Mémoire de recherche en Science de Gestion, l'impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur le bien être des employés, Université Catholique de Louvain, 2014, p.1.

des conséquences de ses activités au sens large². Son est devenu un véritable défi pour les entreprises qu'elles soient grandes ou petites, publiques ou privées³.

Bien que les pratiques de la RSE soient différentes d'un pays à un autre et d'une région à une autre, elles sont soumises à une série de pressions sociales, environnementales et économiques, nationales, car développer la RSE est la seule manière pour les entreprises de se rendre compétitives dans le tourbillon de la mondialisation. En Algérie la RSE s'est imposée aussi bien dans les milieux des affaires que dans le milieu de la recherche. Elle s'est développée progressivement mais également selon les secteurs et la taille des entreprises dont le but est d'équilibrer entre les valeurs de l'entreprise et ses objectifs d'une part d'autre part et avec les besoins et les attentes des parties prenantes d'autres part.

En effet La RSE est une démarche qui nécessite d'être développée en interne qu'en externe. On considère l'engagement d'une entreprise dans la démarche RSE crédible, que si les mesures sociales au niveau opérationnel ne se limitent pas à la dimension externe, mais aussi dans ses actions socialement responsables en interne de l'entreprise.

La RSE interne peut être considérée comme un comportement et une action socialement responsables au sein de l'entreprise. Il s'agit en fait et avant tout d'un engagement vis-à-vis des employés d'une entreprise, leurs attentes envers cette démarche sont très élevées au niveau de trois éléments clés à savoir : l'intensité et la complexité du travail, le bien-être au travail et la santé et sécurité au travail. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail, nous nous focalisons sur le salarié algérien au sein de l'entreprise SONATRACH, qui est une partie prenante considérée à la fois comme un citoyen-travailleur, qui exprime sa perception à l'égard de son entreprise et de tous les aspects de la RSE. Dans la présente recherche, nous mettons l'accent sur l'impact de l'engagement responsable sur le bien-être des employés. En effet, nous essayerons de faire comprendre de manière plus précise comment les employés perçoivent t'ils le bien-être au travail et substantiellement réagissent aux engagements responsables de l'entreprise SONATRACH et donc aux actions de responsabilité sociétale des entreprises ? De cette question principale se déclinent certaines questions subsidiaires, à savoir :

² I.RODIE, Mémoire, Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen, Genève, Avril 2007, p.1.

³ S.BOUNDAOUI, C.BOCHAKEL, Mémoire de master en sociologie de travail et des organisations, La responsabilité sociale des entreprises, Approche sur les actions sociales et environnementales au sein d'une entreprise privée, Université de Bejaia, 2018, p.1.

- comment la satisfaction des employés peut être impactée par les perceptions RSE de leurs entreprises ?
- comment les engagements responsables contribuent-ils améliorer la qualité de vie des employés ?

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

- ***Hypothèse 1*** : La protection, l'accompagnement, et les privilèges à accorder aux employés sont parmi les préoccupations sociales de l'entreprise SONATRACH.
- ***Hypothèse 2*** : Les engagements responsables sont une alternative pour sauvegarder le capital humain, et une nouvelle démarche pour atteindre les objectifs de l'entreprise SONATRACH.

Notre travail de recherche se divisera en trois chapitres, le premier et le deuxième se baseront sur la théorie qui a pour but de définir et d'éclaircir le concept de la responsabilité sociale des entreprises ainsi que le bien-être au travail, le troisième chapitre sera consacré à la présentation de l'entreprise SONATRACH, à la méthodologie suivie et la discussion des résultats obtenus suite à l'enquête menée auprès d'un échantillon de salarié d'une part et les données fournies par l'entreprise en terme de ses engagements responsables d'autre part.

Chapitre 1 : La responsabilité sociale des entreprises

Introduction :

Les entreprises réfléchissent de plus en plus à des manières d'intégrer le développement durable dans leurs activités, c'est ce que l'on appelle la RSE ou la responsabilité sociale des entreprises

La responsabilité sociale des entreprises qui est une notion très répandue sur le plan international, aussi bien dans les pays développés que dans les pays sous-développés. L'Algérie ne fait pas exception : elle adhère bel et bien à cette pratique, constituant depuis quelques années un chantier dans lequel l'innovation sociale et économique est en plein développement.

La plupart des définitions de la responsabilité sociale des entreprises la décrivent comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques à leurs activités industrielles et commerciales.

Pour cette raison, la notion est parfois évoqué de triple résultat, une bonne performance devient alors économique, sociale et environnementale.

A travers ce présent chapitre, subdivisé en deux sections nous mettons l'accent sur les généralités se rapportant à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans la première section, la deuxième section s'étalera sur les pratiques de la RSE.

Section1 : Généralités sur la RSE

La RSE, Responsabilité Sociale des Entreprises également appelée Responsabilité Sociétale des Entreprises, est la mise en pratique du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Elle consiste, pour ces dernières, à faire des efforts pour la protection de l'environnement et à prendre des initiatives dans le domaine social. Mais derrière ces objectifs relativement simples se cache tout un éventail d'actions et de valeurs à adapter en fonction des besoins et des moyens. Découvrons l'historique de la RSE, ce qu'est la RSE et en quoi consiste-t-elle ?

1- Définition et histoire d'évolution de la RSE :**1-1- Définition de la RSE :**

La responsabilité sociale ou sociétale, peut être définie comme « Un concept, qui désigne, l'intégration volontaire par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales, à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. »⁴ (Définition de la responsabilité sociétale des entreprises donnée par la Commission européenne). La RSE, c'est donc, la mise en pratique du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Elle consiste donc, à prendre des initiatives respectueuses de l'environnement et du développement durable, mais aussi de leurs collaborateurs et de leurs clients et partenaires, ainsi que de la société de manière générale.

Pour cela, la norme ISO 26000 est le premier standard international en matière de RSE. Elle vise à accompagner les organisations dans leur démarche de développement durable en décrivant notamment ce qu'est la responsabilité sociétale d'une organisation, ses principes, ses outils et les thèmes qu'elle couvre

Il est à souligner que, parfois employé le terme « responsabilité sociale des entreprises » ou « responsabilité sociétale des entreprises » lorsque l'on parle de RSE. Linguistiquement parlant, le mot « sociétal » est une anomalie en français et ne devrait pas être employé.⁵ Étymologiquement, c'est le mot « social » qui est correct et qui correspond à la définition de ce mot. Néanmoins, de plus en plus d'experts et d'institutions emploient le terme « sociétal »

⁴ Définition de la RSE, Disponible sur : <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse>

⁵ Tout comprendre sur la RSE : principes, but, piliers et définition, Disponible sur : <https://youmatter.world/fr/definition/rse-definition/>

lorsqu'ils parlent de la Responsabilité Sociale des Entreprises, considérant que le mot « social » ne permet pas d'englober toutes les dimensions de la définition de la RSE.

En d'autres termes, nous trouvons dans la littérature de nombreuses définitions de ce qu'est la RSE. Gond et Igalens (2008) par exemple, la définissent comme « instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société et à faciliter l'intégration à long terme des buts de l'entreprise et de la société ». Selon Pesqueux (2011), la RSE a également une mission sociale qui recouvre deux grands aspects : « Premièrement la prise en compte des demandes de ce qu'il est convenu d'appeler les « parties prenantes », la réponse à une demande sociale venant alors confondre responsabilité sociale et réceptivité sociale » et « deuxièmement, l'intégration des pratiques liées à cette notion aux logiques de gestion »⁶.

La majorité des définitions présentent le concept de RSE pour les entreprises comme le fait d'intégrer intentionnellement à leurs activités commerciales les enjeux sociaux mais également écologiques et les relations avec les parties prenantes (Livre Vert de la Commission des Communautés Européennes, 2001).

Dès lors, un comportement socialement responsable, ne se contente pas de répondre aux impératifs juridiques mais va plus loin, en investissant davantage, notamment dans l'environnement et le capital humain (K. Buhmann, 2006).

Une autre référence significative est celle de L'ISO 26000 qui définit la RSE comme la responsabilité d'une organisation quant aux répercussions de ses choix et actions sur l'environnement et la société. Ainsi, l'organisation adopte dans l'ensemble de son fonctionnement et de ses relations une conduite éthique et transparente dans le but de s'inscrire dans le développement durable, de considérer les parties prenantes mais aussi d'appliquer les législations et les normes internationales de comportement. (ISO, 2010)

Le développement durable fait partie intégrante de la notion de RSE. Il remet en question notre mode de développement présent, qui est considéré comme non-durable, à l'égard des générations futures (Lasida, 2009). Il est défini comme : « un mode de développement qui

• ⁶ N.SALAMEH, N.DUBRUC, S.BERGER, L'émergence de la RSE dans une association de l'Economie Sociale et Solidaire, Revue interdisciplinaire Management homme et entreprise, 2016/4 (n° 23, vol. 5), p.49.

répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. » (Our common Future, 1987). Il a pour origine le Club de Rome, un organisme fondé en 1962 qui regroupe différents scientifiques, économistes, fonctionnaires et industriels qui s'inquiètent des problèmes liés à la croissance économique et démographique du monde. C'est en 1992 que pour la première fois, lors de la conférence du Sommet de la Terre, les Nations-Unies évoquent l'environnement et le développement comme deux notions conjointes. Finalement, c'est en 2015 que les Nations-Unies mettent en place un programme de développement durable à l'horizon de 2030 (Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon de 2030. Ce programme est adopté par les 193 états membres et contient les 17 objectifs de développement durable qui s'articulent autour de 5 piliers (Planet, People, Partnership, Prosperity, Peace) (Jacquet & Tubiana, 2006).

L'ISO 26000 est une norme qui détermine sept principes et questions centrales (TABLEAU N°1) repris ci-dessous, qui représentent les fondements de la mise en application de la RSE (ISO, 2010).

Tableau N°1 : Les 7 principes et questions centrales de l'ISO 26000

Sept principes	Sept questions centrales
La redevabilité	La gouvernance de l'organisation
La transparence	Les droits de l'Homme
Le comportement éthique	Les relations et conditions de travail
Le respect des intérêts des parties prenantes	L'environnement
Le respect du principe de légalité	La loyauté des pratiques
Le respect des normes internationales de comportement	Les questions relatives aux consommateurs
Le respect des droits de l'Homme	Les communautés et le développement local

Les principes clés qui ressortent de la majorité des définitions sont le fait d'aller plus loin que les obligations légales, de ne pas se contenter uniquement de la recherche de profit (Swaen et Chumpitaz, 2008) et de prendre en compte les diverses parties prenantes (Freeman, 1984).

Les parties prenantes sont définies par le Stanford Research Institute (1963) comme étant une personne ou un groupe de personnes qui permettent le fonctionnement de l'entreprise, cela comprend les actionnaires, employés, fournisseurs, détenteurs de capitaux et la société.

Par la suite, beaucoup d'autres définitions ont été relatées. On retrouve notamment Freeman (1994) qui estime que « une partie prenante dans l'organisation est, par définition, tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». (Mullenbach-Servayre, 2007).

Enfin, les différentes définitions que l'on peut rassembler permettent de déduire trois fondamentaux, à savoir le social, l'environnemental et l'économique du développement durable (Salameh Bchara et al. 2016). L'entreprise prend donc volontairement en compte les répercussions de ses choix stratégiques à ces trois niveaux (Paone et Forterre, 2012).

La responsabilité sociétale des entreprises concerne tous les types d'entreprise : les petites comme les grandes, sans que le secteur d'activité importe. Elles sont toutes concernées par les problématiques du développement durable et de la protection de l'environnement. Cela est même devenu une obligation légale dans certains pays européens dont, l'obligation aux entreprises de "prendre en considération" les enjeux environnementaux et sociaux dans la gestion de leurs activités ».

1-2- Histoire de l'évolution de la RSE :

1-2-1- Histoire et origine de la RSE :

Aujourd'hui de plus en plus le concept de Responsabilité Sociale des entreprises est évoqué, ce dernier s'introduit dans le business modèle des entreprises. C'est pourquoi, comprendre ce concept et ses origines est indispensable. Quel est donc son origine ?

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est souvent vue comme une nouveauté des dix dernières années, or l'idée de RSE remonte indéniablement plus loin dans l'histoire. Elle s'inscrit en effet, dans un courant de recherche qui s'est constitué dans les années 1950 et s'est renforcé progressivement depuis lors. Ce courant, né en Amérique du Nord, visait à étudier les relations entre l'entreprise et la société (business and society).

L'économiste Howard R. Bowen est souvent désigné comme le père fondateur de ce champ d'études. Il a su décrire et structurer les approches théoriques en matière de RSE dans son livre Social «Responsibilities of the Businessman (SRB)».

Plusieurs versions existent pour expliquer l'arrivée de la RSE, et il est fréquent de trouver plusieurs mouvements ou courants jugés comme fondateurs de la RSE telle qu'on la connaît aujourd'hui. Le concept de la RSE, n'apparaît qu'à partir des années 1960 dans la littérature consacrée aux entreprises (Social Responsibilities of the Businessman de H. Bowen en 1953, et The Responsible Corporation par G Goyder en 1961).

Mais avant cette première arrivée dans la sphère de l'économie des entreprises, des origines de la RSE remontaient, aux prémices dès le 18^{ème} siècle. « C'est par exemple le boycott par des consommateurs anglais du sucre de canne des Caraïbes produit grâce à l'esclavage, ou au 19^{ème} siècle en Europe, l'apparition d'une législation relative à l'amélioration des conditions de travail des ouvriers »⁷

D'autres parleront de l'église en effet, il est fréquent d'entendre que la RSE trouve ses racines, au moins pour partie, dans la doctrine sociale de l'Eglise au travers de l'encyclique De Rerum Novarum. Première encyclique à se pencher sur la question sociale elle dénonce la concentration des richesses entre les mains de la bourgeoisie, ainsi que les patrons qui versent des salaires insuffisants. A la lumière de ces deux exemples, on voit que les textes d'origine de la RSE ou encore les mouvements sociaux et courants de pensée sont nombreux. Le rapport Brundtland, publié en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies, qui définit la politique nécessaire pour parvenir à un « développement durable ». aussi les lignes directrices de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales en 1976 puis la déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et leur politique sociale en 1977 qui ont permis de lancer le concept de la RSE.

Bernard Saincy affirme lui que l'origine de la RSE est parfaitement claire. Elle s'est développée dans le contexte anglo-américain où règne la « soft law », où les pratiques volontaires des entreprises se développent dans une situation historique de faiblesse du droit social (Interview pour la revue Regards, mai 2004). En effet, la RSE demeure avant tout un concept de «soft law» qui ne peut a priori engager directement la responsabilité juridique de l'entreprise.

⁷ Origine de la RSE. Disponible sur <https://rse-pro.com/rse-origine-498>

D'ailleurs se sont souvent des actes, des événements, qui à partir des années 90 ont façonné le concept de la RSE et l'ont fait évoluer, aboutissant aujourd'hui à la sortie de la norme ISO 26000.

Bhopal en 1984, Enron en 2001 sont ainsi des exemples de dates clés, qui ont fait bouger la RSE et la perception de son intérêt, à la fois par les acteurs, mais aussi par les consommateurs.⁸

L'idée de responsabiliser les entreprises apparaît dès le début du 19^{ème} siècle dans les pays industrialisés avec le paternalisme d'entreprise, mais il faudra attendre les années cinquante pour que le concept de RSE soit énoncé de façon explicite.

La responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise (RSE) est souvent vue comme le résultat de la transition institutionnelle, liée à la perte d'efficacité du fordisme, à la mise en cause du bien-fondé des interventions de l'Etat et à l'augmentation concomitante des fonctions sociales et sociétales dévolues à l'entreprise. Phénomène hybride⁹.

La RSE manifesterait alors, par la privatisation de certaines des attributions confiées à un Etat, devenu providence entre la fin de 19 siècle, et les Vingt Glorieuses (1950-1970). Elle résulterait, du blocage du mode de régulation fordiste issu de l'essoufflement de la productivité au milieu des années 1960, de l'affirmation de la critique artiste, puis du dérèglement du système monétaire international.

La responsabilité sociale des entreprises, s'enracine ainsi dans la conjonction de divers mouvements à partir des années 1970, avec la guerre du Vietnam, la politique de l'apartheid en Afrique du sud, les accidents environnementaux (explosion de l'usine chimique de Bhopal, marée noire de l'Exxon Valdez, 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 un développement dans les années 1993.¹⁰ En effet, certaines entreprises, pointées du doigt pour leurs pratiques et

⁸ Idem

⁹ B.TOUCHÉLAY, Dictionnaire critique de la RSE, Presses universitaires du septentrion, Villeneuve d'Ascq, 2013, p.242.

¹⁰ D.STOKKINK, La responsabilité sociétale : origine et définition, Edition Working paper, Bruxelles, Mai 2010, p.5.

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.

Développé suite à une remise en cause des pratiques des entreprises nord-américaines, le courant dit de « business ethics » appelle en effet à la responsabilité morale du dirigeant. Cette réflexion s'intensifie dans les années soixante-dix et l'on s'intéresse à l'intérêt du dirigeant à mettre en place une telle responsabilité. De nombreux courants émergent dont celui de stratégie utilitariste qui démontre que le comportement responsable améliore les performances économiques de l'entreprise. Ce dernier est suivi par le courant de soutenabilité qui avance l'idée selon laquelle l'entreprise a le devoir et l'intérêt de contribuer au développement durable¹¹.

Outre l'élaboration théorique présente depuis des décennies, ce n'est qu'à partir des années quatre-vingts dix que le mouvement pour l'instauration des politiques de RSE dans les entreprises s'est affirmé. Soutenu par une société civile, concernée par les impacts des activités économiques sur l'environnement et les populations, le mouvement a atteint les sphères de concertation internationales. Ainsi sont créés en 1999 les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies, première norme qui vise à inciter les entreprises à adopter une attitude socialement responsable. Suite à cette initiative, de nombreuses autres conventions internationales ont posé le cadre que doivent respecter les entreprises : les principes directeurs de l'OCDE et de l'Organisation Internationale du Travail, le livre vert de la Commission Européenne sur la RSE, «le Global Reporting Initiative », etc.

Aujourd'hui, la société attend des entreprises, des performances économiques, mais également un engagement social, voire sociétal. A cet effet, les entreprises sont censées rendre des comptes sur leurs activités, leurs modes de fonctionnement, leurs conditions de 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. Ce reporting s'adresse aux actionnaires, mais aussi aux clients, aux travailleurs, aux pouvoirs publics, aux associations et ONG, autrement dit, à toutes les parties prenantes de l'entreprise.

A présent, afin de répondre aux mouvements contestataires, aux pressions sociales, aux campagnes de dénonciations et aux exigences des investisseurs, les entreprises intègrent de plus

¹¹ M.CAPRON – Intervention au Centre culturel franco-mozambicain, Maputo, 12 juin 2013.

en plus la responsabilité sociale dans leur mode de gestion. Par le biais de la RSE, les entreprises ne se montrent plus seulement intéressées par la recherche et la maximisation du profit, mais se préoccupent également, de leurs impacts sur la société et l'environnement. Elles ont développé un certain nombre d'outils leur permettant de mettre en œuvre des pratiques socialement responsables et de communiquer sur ce thème, tel que : les codes de bonne conduite, les chartes d'éthiques et bien d'autres encore.

1-2-2- Les phases de développement de la RSE :

La recherche d'un mode de développement économique, respectant l'équilibre environnemental et social, est aujourd'hui une tendance dans les économies postindustrielles. Elle concerne tous les acteurs de la société, qu'ils soient publics ou privés ou qu'ils soient issus de grandes ou de petites structures¹².

Pour parvenir à approcher le concept de la RSE, il serait plus pertinent de mettre en avant l'évolution de sa constitution, ainsi que de mettre en lumière la logique d'accumulation de connaissances renvoyant aux étapes précises de sa construction théorique. Pour ce faire, nous avons estimé convenable de citer certains auteurs connus comme précurseurs en la matière.

Chaque décennie connaît une vague de définitions sur la RSE. Ces réflexions ont évolué à travers les étapes suivantes :

A l'aube du 19ème siècle et du développement industriel : Dominé par le paternalisme industriel des grandes entreprises, et marqué par la prise de conscience et le développement d'une certaine éthique chez les dirigeants, une éthique consacrée généralement par des actions philanthropiques teintées de religiosité. La conjoncture géopolitique de l'époque et les différentes guerres ayant eu lieu ont marqué un relatif coup d'arrêt à l'évolution de ce paradigme.

En 1950 : Reprise de ce mouvement et ce sont en effet des auteurs américains qui ont forgé le concept de RSE, en partant de postulats religieux et éthiques et résultant essentiellement en des actions philanthropiques. La RSE est ainsi un concept d'origine américaine d'inspiration religieuse et paternaliste. En 1953 H .BOWEN, un pasteur protestant à la demande de l'église, publie «Responsibility of the business man ». Il est le premier à utiliser le terme

¹² Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises?, Paris, Groupe de travail, Observatoire sur la Responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), 2003, p.7.

« Corporate Social Responsibility », traduit par la suite par « responsabilité sociale de l'entreprise ». Dans son ouvrage, Bowen insiste sur la contribution essentielle de l'entreprise au renforcement des valeurs portées par le rêve américain. Il rejoint ainsi l'éthique protestante du travail qui veut que le bon entrepreneur se comporte en père de famille, au sens du paternalisme, gérant ses profits de manière responsable, économe et sans ostentation.

L'entreprise est alors perçue comme un acteur social à part entière, investi d'une mission envers la société au sens large. Cet ouvrage a posé les jalons de la RSE et a marqué son avènement.

H. BOWEN explique aussi comment de grandes firmes constituent les véritables centres de décisions et de pouvoirs qui déterminent la vie des citoyens en bien des points. Il définit, aussi, « le terme de doctrine de la responsabilité sociale qui renvoie à l'idée, désormais largement exprimée selon laquelle la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaires est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre des problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques que nous poursuivons ».¹³

Pour Bowen, faisant, ainsi, partie du courant de la «Business Ethics», la RSE représente l'obligation pour les dirigeants de poursuivre des politiques et de prendre des décisions en cohérence avec les valeurs de la société. C'est pourquoi, il préconise le recours aux audits sociaux pour évaluer la performance sociale de l'entreprise.

Au cours de l'an 1960 : plusieurs auteurs vont abonder dans ce sens,

Pour Davis(1960) «la responsabilité sociale de l'entreprise concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en parties, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise ».¹⁴ Cet auteur admet, en effet, que la responsabilité d'un homme d'affaires et de son entreprise dépasse la simple recherche des performances économiques.

Frederick (1960), quant à lui, ajoute deux dimensions à cette analyse et reconnaît que la responsabilité d'une entreprise passe, également, par la manière dont elle va gérer ses ressources, mais aussi de manière collective dépassant de cette façon l'image du dirigeant qui gouverne tout. En ce sens, il écrit « la responsabilité suppose une attitude civique à l'égard des

¹³ BOWEN, *Social Responsibilities of the businessman*, Edition harper & brothers, New York, 1953, p.6.

¹⁴ Bouyouf.F, *op.cit*, p.17.

ressources économiques et humaines, et une volonté d'utiliser ces ressources pour satisfaire des buts sociaux élevés et pas simplement l'intérêt étroitement circonscrit d'une personne privée ou d'une entreprise ». ¹⁵

Trois années plus tard, en 1963 : Me Guire (1963) affirme que « l'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations ». ¹⁶

Dans un autre ordre d'idées, Walton (1967) développe le concept de responsabilité mais à l'égard des cadres et des managers de l'entreprise et plus seulement à l'égard exclusif du dirigeant. En effet, selon lui, « le concept de responsabilité sociale reconnaît l'intimité des relations entre l'entreprise et la société et affirme que ces relations doivent être présentes à l'esprit des top managers de l'entreprise, ainsi qu'à l'esprit de ceux qui s'occupent des différents groupes auxquels elle est reliée et qui poursuivent leurs propres buts ».

Année 1970 - 1990 : en 1970 Milton Friedman, un des économistes les plus influents du 20^{ème} siècle, écrivait que « La responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter leurs profits ». << The social responsibility of business is to increase its profits >> Ce point de vue était alors représentatif du scepticisme général régnant à l'époque.

Dans les années 1980 : une autre vision de l'entreprise émerge et de nombreuses études ont vu le jour considérant que l'entreprise n'est pas seulement responsable devant les propriétaires du capital mais devant l'ensemble de ses employés, de ses fournisseurs, ses clients et du territoire, à l'instar de celle FREEMAN en 1984 et la théorie des parties prenantes développée en 1999 par Archie B. CARROL en 1987 Dans le rapport des Nations Unies « Notre avenir à tous » dit rapport Brundtland, le concept de développement durable fit sa première apparition lors de la commission mondiale sur l'environnement et le développement durable. Le développement durable est alors défini comme « un développement susceptible de satisfaire les besoins de la génération actuelle sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs ».

Dans les années 1990 : En Europe, la RSE a connu un gain d'intérêt suites aux actions entreprises par des organisations de la société civile à l'encontre d'entreprises coupables de

¹⁵ J.Gond.et A.Mullen Bach, << Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise >>, Revue des Sciences de Gestion n°205, Paris, 2004, p.93.

¹⁶ Ibid.

torts sociaux ou encore environnementaux. Ce concept a alors été considéré comme la contribution des entreprises au développement durable et est la résultante des attentes d'une société civile de plus en plus informée et mondialisée d'une part, et d'autre part de la réponse des entreprises soucieuses de cultiver leur bonne image de marque.

Depuis de nombreux cadres normatifs nationaux et internationaux ont vu le jour et fournissent des recommandations communes à l'ensemble des entreprises afin de respecter et promouvoir cette responsabilité sociale. On peut citer :

- Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales.
- La Déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale.
- Le Pacte Mondial des Nations-Unies.
- Les lignes directrices ISO 26000 sur la responsabilité sociétales des organisations.
- Les principes directeurs de l'ONU relatifs aux droits de l'Homme et aux sociétés transnationales.

Notons que si les organisations internationales (ONU, OCDE, OIT) sont à l'origine de textes fondateurs pouvant servir de référentiels aux entreprises souhaitant mettre en place une stratégie RSE, elles ne disposent pas d'un pouvoir de contrainte, laissant pour l'essentiel au bon vouloir des entreprises le soin de décider de l'application de ceux-ci (soft law ou autorégulation).

De 1992 à ce jour: deuxième sommet de la Terre à Rio de Janeiro qui fut l'occasion pour 173 chefs d'Etats de prendre des décisions en matière d'environnement. En juin 1992, à Rio de Janeiro (Brésil), la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement connu sous le nom de Sommet "planète Terre" a adopté une déclaration qui a fait progresser le concept des droits et des responsabilités des pays dans le domaine de l'environnement. La Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement témoigne de deux grandes préoccupations apparues pendant l'intervalle de 20 années séparant ces deux conférences : la détérioration de l'environnement, notamment de sa capacité à entretenir la vie, et

l'interdépendance de plus en plus manifeste entre le progrès économique à long terme et la nécessité d'une protection de l'environnement.¹⁷

Au début du processus de négociation précédant le Sommet, M. Maurice Strong, Secrétaire général de la Conférence, a imaginé le concept de Charte de la Terre -énoncé des principes fondamentaux permettant un développement durable sur la Terre. La Déclaration de Rio qui a été adoptée par le Sommet était un compromis entre la position des pays industrialisés et celle des pays en développement. A l'origine, les premiers souhaitaient que soit adoptée une brève déclaration réaffirmant la Déclaration de Stockholm et soulignant la nécessité de protéger la planète. Quant aux pays en développement, ils désiraient que leurs sujets de préoccupation propres soient évoqués de manière plus détaillée, notamment qu'on souligne leur droit souverain au développement, qu'on reconnaisse que les pays industrialisés sont les principaux responsables des problèmes écologiques actuels et qu'on établisse que de nouvelles ressources et techniques sont nécessaires pour permettre aux pays en développement de ne pas appliquer des modes de développement aussi polluants que ceux des pays développés.

La Déclaration de Rio n'est pas juridiquement contraignante. Toutefois, il est vraisemblable que, comme dans le cas des déclarations des Nations Unies sur les droits de l'homme, les gouvernements se sentiront moralement obligés d'adhérer à ses principes.

Cette conférence donna lieu à l'adoption de la convention de Rio et à la mise en place de l'Agenda 21 (programme d'action pour le 21ème siècle orienté vers le développement durable). Ce dernier a pour but de lutter contre la pauvreté et les exclusions sociales, de produire des biens et des services durables et, de protéger l'environnement.

En somme le concept de la RSE a une histoire longue et variée dépendante des époques et des auteurs. Il semble, ainsi, possible, de situer les discours contemporains de la RSE, dans le prolongement d'un ensemble de pensées qui se sont développés depuis les années cinquante avec Bowen .

¹⁷ Déclaration de RIO sur l'environnement et le développement, Disponible sur <https://www.un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm>

2- Les fondements théoriques et institutionnels de la RSE et le foisonnement des référentiels liés à la RSE :**2-1- Les fondements théoriques de la RSE :**

A la suite des travaux de Bowen, plusieurs cadres théoriques se sont mobilisés pour définir le concept de la RSE, néanmoins, la diversité des interprétations de cette notion a contribué à de multiples controverses et de désaccords au sein des études d'un grand nombre de chercheurs.¹⁸

Cependant, nous allons essayer de présenter dans ce qui suit les théories qui reviennent le plus dans la littérature. Notons tout de même que cela ne représente pas une liste exhaustive des théories liées à la RSE.

2-1-1- La théorie économique néo-classique :

Selon l'approche néo-classique de la RSE dont le principal auteur est Milton Friedman, «L'objectif de la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits » Friedman (1970) au profit des actionnaires, ce qu'il affirmait clairement dans sa définition de la responsabilité sociale d'entreprise RSE en 1962 : « rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires »¹⁹. Comme pour toutes les approches néo-classiques, c'est l'efficacité du marché qui assure la meilleure allocation des ressources et s'il se révèle inefficace, il revient à l'Etat d'en corriger les conséquences par des incitations directes ou indirectes.

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

2-1-2- La théorie d'agence :

La relation d'agence constitue, depuis M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976), une grille de lecture des relations dirigeants – actionnaires dans l'analyse de la gouvernance des

¹⁸ B.Taleb, « Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université AixMarseille, France, le 09 Décembre 2013, p.48.

¹⁹ Tiré du tableau récapitulatif des définitions de la RSE de J-P Gond et A. Mullenbach-Servayre, 2003, Op.cit.

entreprises²⁰. Cette relation est définie par un contrat entre un mandant (le principal, dans ce cas l'actionnaire) qui délègue à un mandataire (l'agent ou le dirigeant) le pouvoir de prendre à sa place un certain nombre de décisions.

Ce modèle, se propose de définir les conditions d'un contrôle par les actionnaires des dirigeants. Or, il peut y avoir des conflits d'intérêt et des divergences d'appréciation du risque entre l'actionnaire et le dirigeant.

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 la firme, mais que d'autres acteurs (stakeholders), peuvent subir des préjudices en cas de mauvais fonctionnement de l'entreprise, la relation d'agence a été élargie à l'ensemble des parties prenantes [Hill et Jones]²¹.

La responsabilité de l'entreprise est donc perçue comme celle des dirigeants, qui sont en relations contractuelles explicites ou implicites avec plusieurs catégories d'acteurs : actionnaires, créanciers, mais aussi salariés, clients et consommateurs, fournisseurs, collectivités, ONG, etc. Il leur revient donc de gérer les diverses attentes de façon équilibrée. Les acteurs représentant les parties prenantes vont alors exercer un rôle de surveillance afin d'éviter les communications mensongères et de veiller à ce que les stratégies sociétales ne soient pas un simple dédouanement des dirigeants.

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

2-1-3- La théorie du contrat social :

Cette théorie est centrée sur l'idée que l'entreprise et la société sont reliées entre elles par un contrat. La réalisation de ce dernier permettra alors à chacune d'elles de bénéficier des services de l'autre, et ce, malgré la divergence des intérêts qui peuvent parfois être observés.

L'entreprise de son côté, a besoin d'un soutien continu de la société en termes de ressources humaines et matérielles, afin de développer ses activités, tandis que la société, attend de

²⁰ M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, 2007, Op.cit, p.34.

²¹ M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, 2007, Op.cit, p.35.

l'entreprise qu'elle opère d'une façon socialement responsable, car c'est dans son intérêt commercial de le faire, et ce, sous peine de perdre sa légitimité et son pouvoir en tant qu'acteur économique et social important.

La RSE dans cette théorie revient donc à l'interaction entre ces deux acteurs, ou chacun bénéficie d'un ensemble de droits, de devoirs et de responsabilités réciproques.

2-1-4- 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 responsabilité sociale d'entreprise RSE. Elle inscrit l'entreprise ou l'organisation au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les actionnaires « shareholders », mais des acteurs intéressés ou impliqués par les activités et les décisions de l'entreprise.

A l'origine, le terme « stakeholder » ou partie prenante est apparu en 1963 aux Etats-Unis et désignait « des groupes sans lesquels une organisation cesserait d'exister »²². Autrement dit, il s'agissait des groupes à l'égard desquels l'entreprise a une responsabilité. Ce concept a fait son petit chemin entre controversions et acceptation jusque dans les années 1980 où les travaux de Freeman (1984), relayés par de nombreux autres travaux, ont permis de dresser un inventaire ou des représentations des parties prenantes d'une entreprise.

On peut retenir les contributions des auteurs comme A. Carroll (1989), M.B.E Clarkson (1995), de R.K. Mitchell et al.²³ (1997), I. Henriques et P. Sadorsky (1999) que nous avons relevé dans la lecture de l'ouvrage de M. Capron et le travail de mémoire de Annika Cayrol²⁴. Ainsi, M. Freeman (1984) définit les parties prenantes comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'accomplissement des objectifs de la firme ». M. Freeman propose un cadre d'analyse sur trois niveaux²⁵: rationnel, de processus et transactionnel. Le niveau rationnel consiste à savoir qui sont les parties prenantes de la firme et quelles sont leurs demandes. Au niveau des processus, il s'agit de savoir si la firme gère de manière implicite ou explicite ses parties prenantes.

²² A. Cayrol, 2006, Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Étude de cas : la Banque Triodos, Mémoire ULB, Belgique, p.27.

²³ R. Mitchell, B. Agle et D. Wood (1997).

²⁴ A. Cayrol, 2006, Op.cit., p.27.

²⁵ Id., p.35.

Selon Freeman, des processus déjà raisonnablement efficaces dans les firmes pourraient l'être encore davantage si une prise en compte des multiples parties prenantes était mise en place.

Au niveau transactionnel, il affirme que les entreprises doivent comprendre les transactions ayant lieu entre la firme et les parties prenantes afin de voir si elles s'inscrivent bien au niveau rationnel et des processus.

En résumé, Freeman propose de construire une approche de la gestion stratégique où les parties prenantes sont prises en compte de manière systématique. A. Carroll (1989), M.B.E. Clarkson (1995), R.K. Mitchell et al. (1997) I. Henriques et P. Sadorsky (1999) contribueront à approfondir la typologie des parties prenantes²⁶.

Ces auteurs arrivent à établir huit catégories de parties prenantes : dormante (pouvoir), discrétionnaire (légitimité), exigeante (urgence), dominante (pouvoir + légitimité), dangereuse (pouvoir + urgence), dépendante (légitimité + urgence), définitive (pouvoir + légitimité + urgence), distante ou non partie prenante (qui n'a aucun attribut). En définitive, la partie recevant l'attention des managers est celle qui possède les trois attributs.

Ainsi, l'intérêt principal de cette théorie est de mettre en évidence une vision pluraliste de l'organisation ouverte sur son environnement et de fonder une vision partenariale des organisations associant les dirigeants à l'ensemble des parties prenante

2-1-5- La théorie de la dépense à l'égard des ressources :

Les auteurs de référence de cette théorie souvent citée sont J. Pfeffer et G.R. Salancik (1978)²⁷. 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

²⁶ M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, 2007, Op.cit., pp.36-37.

²⁷ M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, 2007, Op.cit., p.33.

mais elle fait intervenir une autre dimension, celle de la légitimité sociale concept au cœur des théories néo-institutionnelles.

2-1-6- La théorie du leadership stratégique :

Développée à partir des travaux de Hambrick et Mason (1984), cette théorie est centrée sur l'idée que l'Homme est l'acteur principal dans la compréhension de tout comportement organisationnel. Ainsi, le comportement de l'entreprise est le reflet et la conséquence des caractéristiques personnelles des membres de l'équipe dirigeante (le comité de direction et le PDG). De ce fait, il en ressort des résultats et des stratégies façonnés à leur image et à leurs valeurs et croyances. D'ailleurs, Wood (1991) défend l'idée selon laquelle « la responsabilité de l'entreprise n'est pas réalisée par des acteurs organisationnels abstraits mais bien par des acteurs humains »²⁸.

2-1-7- La théorie de la légitimité :

Cette approche implique une représentation d'une organisation pleinement introduite dans la société, dans ses valeurs et sa culture. Les parties prenantes sont organisées et déterminées par l'importance que les dirigeants leur accordent. Cependant, une telle représentation repose sur la crédibilité des médias, du public, des ONG en matière d'environnement et sur la relation symbolique de la légitimité à laquelle elles sont attribuées. La théorie de la légitimité est considérée comme une théorie orientée système : l'entreprise et la société dans laquelle elles évoluent s'influencent réciproquement.

Elles existent dans la mesure où la société considère qu'elles sont légitimes. Elle leur confère donc un « état » de légitimité (Deegan, 2002)

2-1-8- Les théories néo-institutionnelles :

Les théories néo-institutionnalistes partagent le point de vue selon lequel La responsabilité sociale est une construction des institutions.

Les théories néo-institutionnalistes se composent à la fois d'approches sociologiques et économiques. Mais elles reposent dans l'ensemble sur une représentation de l'entreprise ou de l'organisation qui est totalement encadrée dans la société, ses lois, ses valeurs et sa culture. Autrement dit, toute organisation tire sa légitimité d'un ordre social (à la fois économique, culturel et politique), c'est-à-dire un environnement qui impose des exigences économiques,

²⁸ Taleb. B., op.cit, p.54

sociales et culturelles, incitant les entreprises à jouer un rôle déterminé et à maintenir certaines apparences extérieures.

Pour le courant sociologique²⁹, « les néo-institutionnalistes soutiennent que les conditions de l'environnement ne peuvent être séparées des représentations qu'en ont les acteurs ; elles intègrent les valeurs dominantes du contexte sociétal dans lequel s'exercent les activités de l'entreprise ».

Les sociologues renforcent l'idée de la prise en compte des parties prenantes, celles-ci étant porteuses des valeurs de la société.

Cependant il peut y avoir un biais comme le relèvent les économistes néo-institutionnels notamment D. North (1990). En effet, ce dernier soutient que, même si le cadre institutionnel conditionne le genre d'organisations qui seront créées, tout comme leur évolution, les organisations vont être à la source du changement institutionnel : « les organisations qui se constituent vont refléter les opportunités créées par la matrice institutionnelle. Si le cadre institutionnel récompense la piraterie, des organisations pirates seront créées ; s'il récompense des activités productives, des organisations – des firmes – seront créées afin de s'engager dans des activités productives (D.North, 1994).

Dans cette optique, assumer sa responsabilité sociale revient pour une organisation donnée, à mettre en œuvre des pratiques souhaitées par leur environnement afin d'obtenir le soutien de ce dernier et d'acquérir une place au sein de la communauté.

2-2- Les fondements institutionnels et le foisonnement des référentiels liés à la RSE :2-

2-1- Les fondements institutionnels :

Il existe aujourd'hui, de nombreux textes de références ayant pour ambition de promouvoir la RSE, en énonçant les principes clés susceptible de guider les entreprises dans leur type de démarche. Si les textes les plus anciens avaient une portée principalement nationale, les textes les plus récents visent au contraire à une reconnaissance internationale, voire mondiale : nous évoquerons ainsi pour commencer les lignes directrices de L'OCDE, le global impact de l'ONU, l'organisation international de normalisation et le livret vert de l'union européenne.

²⁹ M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, 2007, p.42.

2-2-1-1- Les principes directeurs de L'OCDE :

L'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) est un organisme international qui observe les échanges commerciaux entre pays. Elle publie régulièrement, sous forme de rapports, des recommandations sur la réglementation de ces échanges, mais aussi sur les politiques économiques (fiscalité, investissements...), et la gouvernance (lutte contre la corruption, développement durable...)³⁰.

L'OCDE est Créée en 1961 pour promouvoir les échanges économiques entre les pays, avec l'objectif de favoriser le maintien de la paix, l'OCDE a pris la suite de l'OECE (Organisation européenne de coopération économique), née en 1947 pour administrer le « plan Marshall ».

Les pays adhérents doivent avoir un régime politique démocratique et une économie de marché. L'OCDE, souvent présentée comme un club des pays riches, comprend actuellement 34 pays membres. D'autres pourront la rejoindre dans les années à venir.

L'OCDE a été la première institution internationale à intégrer dans son cadre d'action les volets traitant respectivement de la gouvernance et du comportement responsable. Ces deux volets concernent à la fois les politiques gouvernementales et les activités des entreprises. Aux gouvernements de mettre en place le cadre réglementaire et les mesures destinés à faciliter et encourager des pratiques de bonne gouvernance dans le secteur privé pour susciter un comportement responsable dans un contexte de saine concurrence.

Les Principes OCDE de gouvernement d'entreprise ont été adoptés en 1998 et révisés en 2004. Suivant l'OCDE, ces Principes «constituent une base commune jugée indispensable à l'émergence de pratiques de qualité dans le domaine du gouvernement d'entreprise. Ils ont été rédigés à l'intention de la communauté internationale dans un souci de concision, de clarté et de lisibilité. Ils n'ont pas vocation à se substituer aux initiatives des pouvoirs publics, des organismes parapublics ou du secteur privé visant à définir des pratiques exemplaires plus détaillées dans le domaine du gouvernement d'entreprise»³¹.

³⁰ Définition de L'OCDE disponible sur : <https://www.futura-sciences.com/sciences/definitions/homme-ocde-12726/>

³¹ OCDE, Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, OECD/LEGAL/0327, 2004, p.4.

L'examen des principaux domaines couverts par ces Principes de l'OCDE, démontre que leur dimension juridique touche essentiellement aux droits et à l'égalité des actionnaires, à la transparence de l'information et à la responsabilité du conseil d'administration. Pour le reste, la logique générale de ces principes laisse entrevoir de fortes analogies avec les principes de la RSE. -

Ainsi, les fondements d'un régime efficace de gouvernement d'entreprise doivent concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatibles avec l'état de droit et clairement définir la répartition des responsabilités entre les instances compétentes en matière, de réglementation et d'application des textes. Il est donc question d'organiser le respect du droit applicable. Tel est également l'objet de la RSE.

2-2-1-2- Le global impact de l'ONU (Pacte Mondial) :

A la différence des principes directeurs pour lesquels les Etats sont les signataires et jouent ensuite un rôle de relai auprès des entreprises, en traduisant ces principes en recommandations, le Pacte Mondial (ou Global Compact) de L'ONU est une initiative qui s'adresse directement aux dirigeants des entreprises. Les prémisses de cette résolution remontent au forum économique de Davos en 1999³².

Lancé par Kofi Annan en juillet 2000, le Pacte Mondial se donne pour ambition de responsabiliser les entreprises afin qu'elles prennent davantage en compte les impacts sociaux et environnementaux liés au processus de mondialisation. Le pacte Mondial demande, ainsi, aux entreprises d'adopter, de soutenir et de mettre en place, au sein de leurs sphères d'influences, un ensemble de valeurs fondamentales³³ relatives à quatre grands domaines, à savoir : les droits de l'homme, les conditions de travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption. Ces quatre domaines sont ensuite déclinés en dix principes qui sont :

- **Les droits de l'homme :**

Principe n° 1 : Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme.

³² Le Pacte Mondial des Nations Unies (GLOBAL COMPACT), initiation au report extra financier Disponible sur : <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france>

³³ Ibrid

Principe n°2 : Veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'Homme.

▪ **Normes du travail :**

Principe n°3 : Respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.

Principe n°4 : Contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.

Principe n°5 : Contribuer à l'abolition effective du travail des enfants.

Principe n°6 : Contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

▪ **Environnement :**

Principe n°7 : Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.

Principe n°8 : Prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.

Principe n°9 : Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

▪ **Lutte contre la corruption :**

Principe n°10 : agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Par ailleurs, le Pacte Mondial n'est pas un instrument de réglementation mais une initiative volontaire des entreprises qui s'engagent à prendre des mesures pour modifier leur fonctionnement, de façon à intégrer ces principes dans leurs stratégies et dans leurs activités quotidiennes. Ainsi, les entreprises impliquées dans ce processus signent un accord appelé « Communication sur le progrès »³⁴, par lequel elles s'engagent à produire un rapport annuel décrivant les modalités de leur mise en œuvre des principes du Pacte Mondial, ainsi qu'un exemple de bonne pratique rendant compte de leurs progrès.

Réellement, bénéficiant d'une bonne visibilité et de la forte caution des Nations unies, le Pacte Mondial a immédiatement, été soutenu par une cinquantaine de groupes multinationaux, aujourd'hui ce sont près de 4700 entreprises qui adhèrent à ce Pacte, malgré la

³⁴ Agence ICOM, communication sur le progrès ; GLOBAL COMPACT.

décision prise par les Nations Unies, en 2008, d'exclure certaines entreprises participantes qui n'avaient pas fait preuve de réels engagements écologiques et sociaux pendant plusieurs années consécutives. Ainsi, l'organisation veut s'assurer du réel engagement des entreprises en maintenant cette menace d'exclusion comme moyen de pression sur les entreprises adhérentes.

Le Pacte mondial et le droit de la RSE sont donc liés en termes d'obligation de rapporter. Ils le sont également en termes d'indicateurs et d'analyses. En effet, le Pacte mondial assure la promotion des indicateurs de performance de la Global Reporting Initiative (GRI, v. infra) afin de donner aux participants des suggestions dans la préparation de leur communication annuelle sur les progrès ou pour intégrer les éléments de leurs communications dans leurs pratiques des rapports portant sur le développement durable .

2-2-1-3- L'organisation internationale de normalisation :

L'Organisation internationale de normalisation (*International Organization for Standardization*) ou ISO est un organisme de normalisation international, composé de représentants d'organisations nationales de normalisation de 158 pays. Cette organisation créée en 1947 a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux appelées normes ISO³⁵. Elles sont utiles aux organisations industrielles et économiques de tout type, aux gouvernements, aux instances de réglementation, aux dirigeants de l'économie, aux professionnels de l'évaluation de la conformité, aux fournisseurs et acheteurs de produits et de services, dans les secteurs tant public que privé et, en fin de compte, elles servent les intérêts du public en général lorsque celui-ci agit en qualité de consommateur et utilisateur. Le secrétariat central de l'ISO est situé à Genève, en Suisse. Il assure aux membres de l'ISO le soutien administratif et technique, coordonne le programme décentralisé d'élaboration des normes et procède à leur publication.

L'ISO est le plus grand organisme de normalisation au monde. C'est une organisation non gouvernementale représentant un réseau d'instituts nationaux de 158 pays, selon le principe d'un membre par pays.

³⁵ Définition de l'organisation internationale de normalisation, disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_internationale_de_normalisation

2-2-1-4- Le livret vert de l'union européenne :

L'Union Européenne a également développé à l'échelle régionale un outil incitant les entreprises s'engager volontairement dans une démarche de transparence et de responsabilité, Ce document appelé livre vert, a pour vocation de « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ». Publié dans sa première version en juillet 2001, son but est de renforcer le débat autour de la thématique de la RSE en insistant sur la nécessité de l'implication des entreprises, qui « doivent collaborer avec les pouvoirs publics pour trouver des moyens innovants de faire progresser leurs responsabilités sociales »³⁶.

Le livre vert couvre, ainsi, un nombre important de sujets, tels que : les restructurations d'entreprises dans une optique socialement responsable, la promotion d'un bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ainsi que les codes de conduite et droits sociaux au sein de l'entreprise. Concrètement, ce livre vert est composé de deux parties : une section "interne" consacrée à la pratique de la RSE impliquant les employés sous l'angle de la santé et de la sécurité, entre autres et une section "externe" traitant de la RSE du point de vue de toutes les parties prenantes (collectivités locales, communauté internationale, partenaires commerciaux)³⁷.

En développant la RSE sous ses différents aspects, ce document tend à démontrer aux entreprises la nécessité de leur collaboration pour l'amélioration du bien commun. Nous retrouvons, ainsi, dans cette initiative européenne le mécanisme d'impulsion et de persuasion institutionnelle. De ce fait, cette conjugaison de pression de la part de la société civile et des pouvoirs publics pose les bases d'une démarche responsable de l'entreprise.

Quelques exemples de livres verts :

- Santé mobile (2014).
- Services financiers de détail : de meilleurs produits, un plus large choix et davantage d'opportunités pour les consommateurs et les entreprises (2015).
- Construire l'union des marchés des capitaux (2015).

³⁶ Livre vert, op. Cit, p.3.

³⁷ Ibid.

2-2-2- Le foisonnement des référentiels liés à la RSE :

Les référentiels que nous allons évoquer sont des outils qui ont vocation à encourager les entreprises à progresser sur la voie de la RSE. Certains sont des normes donnant lieu à certification ; d'autres sont des labels décernés par des organismes divers ; d'autres enfin sont construits par des agences de notation sociétale (ou extra-financière), qui évaluent les entreprises sur des critères liés aux multiples aspects de la RSE. La reconnaissance, par ces référentiels, des efforts accomplis par des entreprises engagées dans des démarches de RSE, génère pour elles de multiples effets bénéfiques, et leur permet d'atteindre des objectifs aussi bien internes qu'externes: réduction des risques, réalisation d'économies, amélioration des performances, plus grand respect de l'environnement, amélioration de l'image, moral du personnel en hausse...³⁸

2-2-2-1- Les normes relatives à la RSE :

Les principales normes ayant vocation à certifier les activités et processus des entreprises du point de vue de la RSE peuvent être regroupées en trois catégories³⁹ :

- Les normes ISO, d'inspiration et de portée globales ;
- La norme EMAS, applicable dans l'Union européenne ;
- Trois autres normes plus spécialisées, d'origine anglo-saxonne mais pouvant être adoptées partout dans le monde : AA 1000, SA 8000 et OHSAS 18001.

2-2-2-1-1- Les normes ISO :

Les deux normes ISO les plus connues sont les séries ISO 9000 et ISO 14000, qui traitent respectivement du management de la qualité et du management environnemental ; elles sont appliquées par plus d'un million d'organisations dans 175 pays², et doivent leur succès au fait qu'il s'agit de normes génériques, c'est-à-dire concernant des systèmes de management, et que n'importe quel type d'organisation – quels que soient sa taille et son secteur d'activité - peut décider de s'y conformer. Si la série ISO 9000 peut être considérée comme entrant dans le périmètre de la RSE, dans elle vise essentiellement les efforts qu'une organisation réalise pour répondre aux exigences de qualité de ses clients et améliorer leur satisfaction, la série ISO 14000 fait, elle, clairement partie du mesure où domaine de la RSE.

³⁸ F.LEPINEUX, J-J ROSE, C.BONANNI, S.HUDSON, La RSE, Théories et pratiques, Edition DUNOD, Belgique, avril 2010, p.147.

➤ ISO 14000 :

En effet, la série ISO 14000 cible une des dimensions de la RSE - la dimension environnementale ; elle se focalise sur les efforts qu'une organisation accomplit pour réduire les impacts néfastes de ses activités à cet égard, et pour améliorer en permanence sa performance environnementale. Plus spécifiquement, la norme ISO 14001 définit les exigences relatives à la mise en œuvre d'un système de management environnemental (SME), et favorise, pour l'organisation concernée, une approche holistique de sa politique environnementale

Mais c'est surtout le référentiel ISO 26000, qui est explicitement consacré à la responsabilité sociale/sociétale des organisations (RSO, qui englobe donc la RSE). Construit en cohérence avec d'autres référentiels existants comme le Global Compact de l'ONU ou les normes de l'OIT (Organisation Internationale du Travail), il se distingue des séries ISO 9000 et ISO 14000 en ce qu'il ne porte pas sur un système de management, et n'est pas non plus une norme donnant lieu à certification, mais une série de lignes directrices.

➤ ISO 26000 :

Le guide ISO 26000 a pour objectif de définir, clarifier et uniformiser la RSE au niveau international ; les organisations volontaires pourront s'appuyer sur ce document de référence

Afin de s'engager dans une démarche socialement responsable. Dans la mesure où la RSO est un concept pluridisciplinaire qui nécessite un dialogue multipartite, la procédure d'élaboration du référentiel repose sur la recherche d'un consensus entre toutes les parties prenantes concernées : industries, organisations syndicales, gouvernements, ONG, associations de consommateurs, universitaires, professionnels de l'audit et du conseil.

Il s'agit donc d'un processus innovant mené par l'ISO, qui souhaite apporter une réponse collective et participative, entre les différentes catégories d'acteurs concernés, et entre les pays du Nord et les pays du Sud, à cette question de la construction d'une norme internationalement reconnue relative à la RSO. C'est pourquoi les pays en développement sont étroitement associés à sa conception, afin de limiter le risque que cette nouvelle « norme » ne soit perçue comme une initiative des pays riches - et partant, comme une forme de néo-colonialisme – alors qu'elle doit relever d'une vision partagée à l'échelle mondiale. En France, l'Afnor (Association française de normalisation) contribue activement à sa réalisation, notamment par la publication du référentiel SD 21000, qui se veut un guide à la disposition des entreprises désireuses de

s'engager dans une démarche de RSE ou de développement durable et de mettre en place une stratégie appropriée.

➤ **ISO 22000 :**

L'ISO 22000 est la seule norme volontaire internationale sur le management de la sécurité des denrées alimentaires. Elle permet de démontrer une aptitude à identifier et à maîtriser les dangers liés à la sécurité des aliments, mais aussi à fournir en permanence des produits finis et sûrs. Décryptage.

L'ISO 22000 2018 couvre les exigences relatives aux systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSA) tout au long de la chaîne alimentaire. Sa version la plus récente a été publiée en juin 2018⁴⁰.

La norme ISO 22000 peut être utilisée par l'ensemble des acteurs directs et indirects de la chaîne alimentaire, quelle que soit leur taille ou leur implantation dans le monde. Cela comprend les producteurs d'aliments pour animaux et les producteurs agricoles (production animale et/ou végétale), mais également les fabricants et transformateurs, les prestataires de services, les opérateurs et sous-traitants chargés du transport, de l'entreposage et de la distribution, les magasins de détail et de services alimentaires, ainsi que les organismes étroitement liés au secteur, tels que les fabricants d'équipements, de matériaux d'emballages, de produits de nettoyage, d'additifs et d'ingrédients. Selon l'étude annuelle de l'ISO, plus de 32 000 certificats ISO 22000 attestant d'une bonne application de la norme sont aujourd'hui affichés par des organisations dans le monde.

Mettre en place un système de management de la sécurité des denrées alimentaires conduit à déployer des moyens pour assurer la sécurité de ses produits et services. C'est un outil approuvé de prévention et d'amélioration continue.

L'ISO 22000 facilite le dialogue et permet de gagner du temps, L'ISO 22000 apporte de la confiance aux fournisseurs, clients et parties intéressées de la chaîne alimentaire. Elle favorise une communication efficace avec eux, en identifiant les dangers potentiels et en

⁴⁰ ISO 22000, 2018, les principaux changements, Disponible sur : <https://www.managementqualite.com/iso-22000-2018-les-changements/>

définissant les mesures à mettre en œuvre pour les maîtriser lorsqu'ils surviennent. Pour autant, une certification ISO 22000 n'atteste pas de la sécurité ou de l'aptitude à l'emploi d'un produit.

➤ **ISO 45001 :**

La norme ISO 45001 est plus spécialisée encore, puisqu'elle est dédiée à la santé et à la sécurité sur le lieu de travail ; elle s'est imposée comme une référence au plan international en matière de management de la sécurité et de prévention des risques d'accidents du travail. Elle répond à une attente d'entreprises de plus en plus nombreuses qui mettent actuellement en place un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail (SGSST) dans le cadre de leur stratégie de gestion des risques, afin de répondre aux évolutions de la législation et protéger leurs employés. L'OHSAS 18001 a été révisée en 2007, Revisité encore en 2015 pour devenir en 2018 la norme ISO 45001 ; dans une perspective de management intégré QSE (Qualité, Sécurité, Environnement), cette norme est entièrement compatible avec les référentiels ISO 9001 (qualité) et ISO 14001 (environnement).

2-2-2-1-2- La norme européenne EMAS :

La norme environnementale EMAS (Eco-Management and Audit Scheme, en français : système communautaire de management environnemental et d'audit), a été lancée en 1995 par la Commission européenne, pour permettre aux entreprises du secteur de l'industrie d'évaluer, d'améliorer et de rendre compte de leur performance environnementale. Elle a fait l'objet d'une révision en 2001, portant essentiellement sur les points suivants : élargissement de son champ d'application, de manière à englober toutes les organisations qui ont des effets marquants sur l'environnement de manière directe ou indirecte (exemples: institutions financières, administrations publiques, etc.); compatibilité avec la norme ISO 14001 ; nécessité d'une implication des employés dans sa mise en œuvre ; incitation à la participation des PME, en recourant à différents moyens pour les soutenir⁴¹.

Pour être éligible à l'accréditation EMAS, une organisation doit satisfaire aux quatre conditions suivantes :

- Mener un diagnostic environnemental, prenant en compte l'ensemble de ses activités, de ses produits et services, de ses méthodes, etc ;

⁴¹ F.LEPINEUX, J-J ROSE, C.BONANNI, S.HUDSON, La RSE, Théories et pratiques, Edition DUNOD, Belgique, avril 2010, p.150.

- Mettre en place un système de management environnemental (SME) explicitant les enjeux en termes de responsabilité, les objectifs poursuivis, les moyens mobilisés, les procédures opérationnelles, les besoins en formation et les systèmes d'information ;
- Effectuer un audit environnemental, portant notamment sur la mise en place du SME ainsi que sur le respect des lois environnementales pertinentes ;
- Rédiger une déclaration de performance environnementale, qui permet de suivre les progrès réalisés en comparant les résultats atteints aux objectifs fixés, et de définir les prochaines étapes d'amélioration de la performance.

Ces quatre étapes doivent faire l'objet d'une certification par un organisme agréé par la Commission européenne, préalable à l'accréditation. On notera toutefois que la diffusion de la norme EMAS est bien moins étendue que celle de la norme ISO 14001 ; la première n'a été adoptée que par quelques milliers d'entreprises ou autres organisations, principalement en Allemagne et en Italie. Cela tient probablement au fait qu'elle est plus exigeante que sa concurrente, en imposant des obligations complémentaires.

2-2-2-1-3- Autres normes anglo-saxonnes :

➤ AA 1000 :

La série des normes AA 1000 (AA signifiant « Accountability ») a été créée par l'Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) en 1999.⁴² Développées en se fondant sur des consultations multipartites, ces normes visent prioritairement les processus qu'une organisation doit suivre pour rendre compte de sa performance selon les dimensions sociale et éthique, et mettent l'accent sur la qualité du dialogue engagé avec les parties prenantes. Elles concernent potentiellement tous les types d'organisations, des firmes multinationales aux PME, en incluant les institutions publiques et les organisations de la société civile. La série se compose de trois normes :

- AA 1000 : Accountability Principles Standard 2008 (AA 1000 APS) fournit un cadre permettant à une organisation d'identifier, de comprendre, de hiérarchiser et de répondre aux défis du développement durable.

⁴² F.LEPINEUX et AL, « La RSE. La responsabilité sociale des entreprises : Théories et Pratiques », DUNOD, 2^{ème} édition, Belgique, Avril 2010, p.246

- AA 1000 : Assurance Standard 2008 (AA 1000 AS) vise à donner une assurance quant à la qualité de l'information rendue publique sur ce sujet, particulièrement dans les rapports de RSE ou de développement durable.
- AA 1000 :Stakeholder Engagement Standard 2005 (AA 1000 SES) se focalise sur la pérennité du processus d'implication des parties prenantes dans les activités d'une organisation notamment pour coproduire avec elle les indicateurs qui lui permettront de communiquer ses résultats en matière sociale et éthique.

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

➤ **SA 8000 :**

Fondée sur la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, sur la Convention internationale relative aux droits de l'enfant de l'ONU et sur plusieurs Conventions de l'organisation internationale du travail (OIT), la norme SA 8000, lancée en 1997 par le Council on Economic Priorities aujourd'hui Social Accountability International (SAI) travailleurs, et couvre les domaines suivants de la RSE :⁴³

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

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

2-2-2-2- Les labels concernant la RSE :

A l'instar des normes que nous venons d'évoquer , les labels relatifs à la RSE font également partie de la *soft law* qui incite les entreprises et d'autres type d'organisations à mieux

⁴³ Idem

assumer, sur la base d'une démarche volontaire, leurs responsabilités sociales, sociétales et environnementales. Toutefois, à la différence des normes, qui prévoient une procédure de certification concernant tel ou tel aspect du fonctionnement d'une entreprise, ces labels portent le plus souvent sur un produit ou sur l'exploitation d'une ressource, et sont accordés dès lors qu'un certain nombre de critères sont respectés⁴⁴.

Les principaux labels de la RSE sont :

- NF-Environnement.
- Ecolabel européen.
- Haute qualité environnementale (HQE).
- Forest Stewardship Council (FSC).
- Marine Stewardship Council (MSC).
- Max Havelaar.

2-2-2-3- Les agences de notation sociétale :

Au-delà des normes et labels, il existe un troisième type de référentiels, qui contribuent également au processus d'institutionnalisation de la RSE : il s'agit des méthodes d'évaluation des entreprises développées par les agences de notation «sociétale» (ou extra financière). Ces «agences» terme générique recouvrant des organismes assez divers, qui peuvent être des sociétés commerciales, des associations ou des instituts de recherche ont essaimé dans le contexte du développement de l'investissement socialement responsable (ISR) depuis les années 1990 ; on en compte aujourd'hui environ une cinquantaine à travers le monde, principalement en Europe mais aussi aux États-Unis et en Asie.⁴⁵

Leur travail consiste à rassembler des informations (à travers des documents publics, des questionnaires, des entretiens) sur les entreprises visées à établir le profil de ces entreprises en analysant ou en notant leurs pratiques et leurs performances en matière de RSE ; et à les sélectionner par un processus de filtrage qui dépend des critères propres à chaque organisme

⁴⁴ F.LEPINEUX, J-J ROSE, C.BONANNI, S.HUDSON, La RSE, Théories et pratiques, Edition DUNOD, Belgique, avril 2010, p.153.

⁴⁵ F.LEPINEUX, J-J ROSE, C.BONANNI, S.HUDSON, La RSE, Théories et pratiques, Edition DUNOD, Belgique, avril 2010, p.155.

En conclusion , retenons que les multiples dispositifs d'encadrement de la RSE qu'ils soient contraignants comme les règlements européens ou les législations nationales, ou incitatifs comme les déclarations de principes ou ligne directrices internationales , les normes , les labels ou les méthodes d'évaluation des organismes de notation (*soft law*) contribuent à son institutionnalisation , et jouent un rôle croissant dans la régulation de la mondialisation du point de vue des impacts sociétaux et environnementaux des activités des entreprises . Pour ces dernières, le fait de souscrire à ces dispositifs engendre des retombées favorables, tant sur le plan interne que sur le plan externe

- La direction s'assure que ses politiques de RSE sont adéquatement menées ;
- Les employés ont le sentiment de travailler pour une entreprise socialement responsable ;
- Les autres parties prenantes sont éclairées sur son degré d'engagement ;
- La communication sur les objectifs en matière de RSE est crédibilisée : à ce sujet on notera que les entreprises bien notées par les agences spécialisées, ou incluses dans les indices boursiers de RSE ou de développement durable, ne manquent pas de s'en prévaloir dans leur communication interne ou externe.

3- La responsabilité sociale des entreprises et ses enracinements multiples :

La responsabilité sociale de l'entreprise peut avoir de multiples enracinements, il peut s'agir d'une dimension interne ou externe.

Tableau N°2 : Domaines d'applications de la responsabilité sociale de l'entreprise⁴⁶

Dimension interne de la RSE	Dimension externe sociétale	Dimension externe environnemental
<ul style="list-style-type: none"> - Conditions de travail - Politiques de rémunération - Dialogue social - Gestion des emplois et des compétences (formation, employabilité, carrière...) - Aménagement temps de travail - Intégration de populations fragilisées (handicapés, seniors, minorités, ...) - Respect du principe de non-discrimination (race, religion, âge) - Anticipation et gestion des effets psycho sociaux suite aux restructurations et réorganisations 	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des droits de L'homme - Valeur ajoutée sociétale des produits proposés aux clients et aux usagers. - Consultation et prise en compte des attentes des parties prenantes externes - Soutien au développement économique local - Implication dans la vie de la communauté (mécénat, congé solidaire, ...) - Développement des relations inter organisationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte de l'impact écologique tout au long du cycle de vie des produits - Limitation des consommations des ressources et recyclage - Lutter et réduire les pollutions diverses - Prévention des risques industriels - Réhabilitation des sites dégradés ou orphelins - Mise en place de moyens de transport lié à l'activité de l'entreprise. - Contribution à la protection de la biodiversité et des écosystèmes. - Application du principe de précaution en matière de recherche scientifique technologique.

Source : Zouhair LAARRAF, De la perception de la RSE à la traduction RH - Cas de dirigeants de PME en Aquitaine –thèse de doctorat, Institut de recherche en gestion des organisations - PARIS -2010.

En complément à ce tableau, le livre vert de la commission européenne décline plus précisément la RSE en deux pôles⁴⁷ :

⁴⁶ Zouhair LAARRAF, De la perception de la RSE à la traduction RH - Cas de dirigeants de PME en Aquitaine – thèse de doctorat, Institut de recherche en gestion des organisations - PARIS -2010.

⁴⁷ M.KHORSI, G.HAMAZ, Master en Science commerciales, Le marketing des ressources humaines au service de la Responsabilité sociale des entreprises : illustration par le cas de l'ENIEM, Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, 2018, p.34.

- Un pôle interne composé de :

- La stratégie de la RSE : favorise la mobilisation humaine et accroît l'efficacité de l'entreprise, les salariés placés dans des conditions favorables améliorent leur façon de travailler, ce qui contribuera à éliminer les risques sociaux dont la satisfaction agit sur les niveaux de performances de l'entreprise ;

- Santé et sécurité au travail : l'investissement en santé et sécurité du capital humain est primordial pour une bonne santé de l'entreprise, cela se fait généralement en conciliation avec les représentants des salariés sur de la politique de l'entreprise, ces plans et ces mesures sont fondamentaux et surtout créateurs de légitimité sociale.

- Gestion des retombées sur l'environnement : Les changements climatiques représentent un des enjeux les plus importants, tant pour les organisations que pour la société en générale. La mise en œuvre d'une politique de réduction des gaz à effet de serre ne relève pas seulement d'un engagement socialement responsable.

- Un pôle externe composé de :

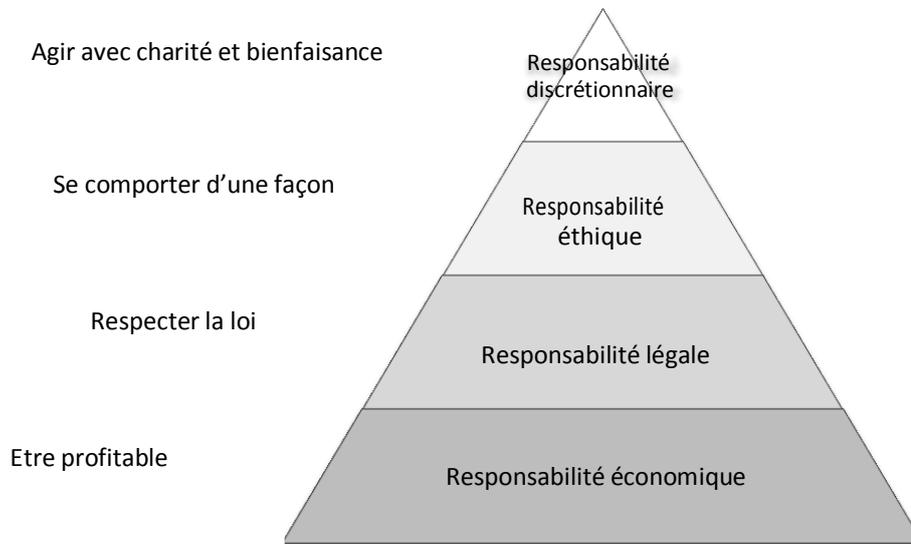
- Communautés locales : la communauté dans laquelle l'entreprise s'inscrit souhaite être confiante dans le fait que l'entreprise fonctionne d'une manière responsable (socialement par rapport à l'environnement).

- Partenaires commerciaux : fournisseurs et consommateurs et d'autres facteurs influencent l'entreprise responsable, comme la pression exercée par les clients, les régulateurs, les banques, les organismes de prêts et les assureurs. Une mise en conformité plus large s'opère aujourd'hui par les grands groupes et d'autres entreprises plus petites.

4- Modélisation de la RSE :

Carroll (1979) a défini la RSE comme un ensemble d'obligations de l'entreprise vis-à-vis de la société. Selon Carroll la responsabilité sociale se hiérarchise sur quatre niveaux qui sont :

Figure N °1 : Le modèle pyramidale de la responsabilité sociale (Carroll, 1991)⁴⁸



Source : Carroll A. (1991), «The pyramide of Corporate Social Responsibility :Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », Business Horizons, No, 34, p. 39-48.

La responsabilité économique : Est le premier pilier du modèle. L’auteur considère qu’elle intrinsèque à l’existence de l’entreprise et conditionne l’engagement de cette dernière en matières des autres responsabilités. Ça veut dire qu’une entreprise n’aurait à se comporter de manière socialement responsable que dans le cas où elle génère du bénéfice.

La responsabilité légale : Est de nature légale, le respect des lois est considéré comme une condition pour qu’une entreprise soit socialement responsable.

Toutefois, il convient de dire qu’il s’agit plus d’une responsabilité subie que choisie dans la mesure où l’entreprise est contrainte de respecter les lois exigées par la société.

La responsabilité éthique : Se rapporte à tout ce qui est droit, juste et loyal en effet, l’entreprise est tenue de se moraliser ses affaires si elle souhaite être en cohérence avec les principes et les valeurs de la société. Selon Carroll (1991), la responsabilité éthique est attendue par la société.

La responsabilité philanthropique ou discrétionnaire : Elle reflète le degré d’engagement de l’entreprise en matière de la contribution au bien-être social. L’auteur estime que cette responsabilité est moins importante que les autres mais elle est désirée par la société.

⁴⁸ Source: Carroll A. (1991), «The pyramide of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », Business Horizons, No, 34, p. 39-48.

La définition de Carroll, considérée comme fondatrice des approches théoriques de la RSE, a été affinée par Wood (1991) qui précise trois niveaux de responsabilité pour l'entreprise (Voir tableau N°2).

D'une part, 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 ;

D'autre part, la responsabilité en terme de conséquences de ses activités ; Ce sont les conséquences au niveau de ses parties prenantes primaires (acteurs concernés directement et profondément par les décisions de l'entreprise) ou de ses parties prenantes secondaires (acteurs concernés indirectement par les activités de l'entreprise) ;

Enfin, 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 Wood est complémentaire à celle de Carroll. Chacune des formes de responsabilité proposées par Carroll (économique, légale, éthique et philanthropique) peut être déclinée selon les trois niveaux définis par Wood.

Tableau N°3 : Niveaux et nature des responsabilités sociales de l'entreprise.⁴⁹

	Niveau institutionnel	Niveau organisationnel (activités)	Niveau individuel
Responsabilités économiques	Produire des biens et services, offrir des emplois, créés de la richesse pour les actionnaires	Les 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

⁴⁹ Proposé par M. Attarça, T.Jacquot (2005) sur la base des typologies respectives A.B.Caroll (1979) et de D.J. Wood (1991).

Responsabilités légales	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying ou attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques	Œuvrer pour des politiques publiques en défendant des intérêts "éclairés"	Tirer profits des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies
Responsabilités éthiques	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
Responsabilités discrétionnaires	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 (community)	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 termes de résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité)

Source : Proposé par M. Attarça, T.Jacquot (2005) sur la base des typologies respectives A.B.Caroll (1979) et de D.J. Wood (1991).

Section 2 : Les pratiques de la RSE

La RSE est la contribution d'une structure au développement durable, elle est devenue un véritable levier stratégique des organisations. Elle est considérée comme un facteur d'épanouissement des entreprises, dont chacune adopte ses propres pratiques afin de mieux s'engager dans cette démarche

Dans cette présente section nous allons entamer l'élaboration des différentes pratiques mises en œuvre par la RSE.

1- Les caractéristiques et les principes de la RSE :

Plusieurs caractéristiques sont déclinées dans les pratiques RSE nous retrouvons :

1-1- Les caractéristiques de la RSE :**1-1-1- Une démarche volontaire :**

La notion de volontariat est essentielle dans l'approche de la RSE, car la responsabilité correspond à un choix librement assumé, en dehors de toute obligation⁵⁰.

la RSE commence là où s'arrête la loi : elle s'ouvre sur tout ce que les entreprises font et peuvent faire au-delà des contraintes légales.

La loi est indispensable. Elle établit un cadre, définit des limites, trace des lignes directrices. Mais elle ne peut tout régler, à l'expérience la législation peine à s'avérer totalement opérante.

1-1-2- L'affaire de tous les partenaires :

L'entreprise ne fait donc preuve d'une véritable responsabilité sociale et environnementale qu'en débordant du cadre de la loi et parfois en anticipant son évolution. Il s'agit donc de décisions prises de manière unilatérale et transmises, de haut en bas, par la voie hiérarchique. L'influence du paternalisme a inspiré une part de la RSE. Mais celle-ci, aujourd'hui, correspond à une éthique globale et non à une morale personnelle. Elle n'est plus univoque (dépendante de la seule volonté patronale) mais plurielle parce qu'elle ne peut exister qu'en impliquant tous les acteurs de l'entreprise.

⁵⁰ A.HEBRI, Thèse de doctorat en Science de Gestion, Le rôle de la responsabilité sociale dans la réalisation de la performance et le renforcement de système de pilotage de l'entreprise, Université de Tlemcen, 2014, p.31.

Le concept de la RSE porte en lui-même la reconnaissance de l'ensemble des composantes de l'entreprise : ses actionnaires, ses dirigeants, ses salariés, ses clients, et ses fournisseurs sur les territoires où elle est présente.

La responsabilité doit effectivement s'exercer dans le respect et l'écoute de tous les partenaires de l'entreprise. Elle n'est donc pas le résultat d'une morale personnelle mais l'incarnation d'une éthique globale.

La démarche RSE est le plus souvent initiée par le dirigeant de l'entreprise, elle ne peut atteindre sa pleine efficacité qu'à condition d'être largement partagée. En interne, cela suppose l'implication du personnel et c'est en ce sens que l'émergence de la RSE peut être « interprétée comme une proposition faite au salarié de devenir acteur au niveau individuel ».

La RSE est incontestablement un facteur de cohésion au sein de l'entreprise, comme elle peut l'être également pour l'ensemble de la société.

1-1-3- L'éthique attitude :

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

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

Le retour en force de cette notion s'appuie sur la large communication par les medias autour d'affaires peu rutilantes : des pratiques de corruption, de malversations ont entachées certaines grandes sociétés. Le monde économique a besoin de redorer son image.

1-1-4- Le respect de l'environnement :

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

La préservation de l'environnement est un des piliers de la RSE – fait ainsi l'objet d'un engagement vigoureux auquel les acteurs économiques ne peuvent rester indifférents. Entre

eux, le dialogue peut aboutir à l'élaboration de politiques concertées allant même, parfois, jusqu'à la « labellisation » des bonnes pratiques d'une entreprise.

Nous parlons ici de l'environnement au sens écologique. Celui-ci est composé de l'ensemble des éléments objectifs (qualité de l'air, bruit, eau, etc...) et subjectifs (beauté du paysage, qualité d'un site, etc...) constituant le cadre de vie des individus.

Toute notre société civile se préoccupe de manière grandissante de la préservation ou de l'amélioration de son cadre de vie, des problématiques liées au climat, de la quantification des ressources naturelles de la planète... On comprend donc aisément que la société économique ne puisse que s'inscrire dans ce mouvement, d'autant plus qu'une forte pression est aujourd'hui exercé par les ONG mais aussi par certains partis politiques.

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

1-1-5- La responsabilité sociale :

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

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

1-1-6- L'engagement humanitaire :

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

À travers des dons de matériel ou de denrées, de la formation professionnelle, du parrainage ou de la transmission de technologies, ces entreprises intègrent et organisent cette

démarche dans le cadre de leur stratégie globale, véhiculent une image positive à travers ce type d'actions et vont même parfois jusqu'à encourager leurs collaborateurs à s'y engager personnellement.

1-2- Les principes de la RSE :

Certaines entreprises pensent qu'à l'argent et non au bien être des personnes qui les entourent. Depuis le tournant du 21^e siècle, nous constatons une révolution dans la mentalité du monde professionnel. Nous nous soucions plus de l'entreprise et de l'image qu'elle renvoie, du bien-être des salariés et des conséquences sociétales et environnementales. Ces bonnes actions portent un nom qui est la Responsabilité sociétale des entreprises.

Pour une gouvernance responsable, la RSE est fondée sur 7 principes génériques définis par la norme ISO 26000. Il s'agit de :

1-2-1- La Redevabilité de l'organisation à l'égard de la Société :

Face aux difficultés de comprendre la notion de « responsabilité dans le contexte de la RSE, le recours à la notion de « redevabilité » (accountability) qui est liée à l'idée de dette, permet de mieux cerner les relations entreprises-société⁵¹. En étant redevable, l'Organisation aura un impact positif à La fois sur elle-même et sur la société.

En effet le degré de cette redevabilité peut varier, mais il convient qu'il aille, toujours, de pair avec l'ampleur du pouvoir exercé. Les organisations détenant, ainsi, le pouvoir décisionnaire sont censées porter plus d'attention à la qualité de leurs décisions et de leur contrôle.

Elle permet sur le plan pratique de définir les comportements attendus des entreprises devant les exigences de la société et sur le plan théorique de réconcilier les conceptions éthiques et politiques de la RSE.

Elle consiste ainsi à :

- Répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement ;

⁵¹ M.CAPRON, Q.LANOIZELÉE (2015), L'entreprise dans la société – Une question politique, Editions La Découverte, Paris.

- Accepter un examen approprié et le devoir de réponse correspondant ;
- Pouvoir répondre des intérêts des mandants de l'organisation ;
- Pouvoir répondre du respect de la législation et de la réglementation vis-à-vis des autorités.

La redevabilité englobe également le fait d'assumer une pratique fautive, de prendre les mesures appropriées pour y remédier et de mener les actions permettant d'éviter qu'elle ne se reproduise.

1-2-2- La Transparence ⁵²:

La transparence est l'un des principes fondamentaux de la RSE,

Il s'agit :

- D'assurer la transparence des décisions prises et des activités réalisées lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement⁵³ ;
- De diffuser de manière claire, juste et exhaustive et à un degré raisonnable et suffisant, les politiques, décisions et activités réalisées, de même que leurs effets connus et probables sur la société et l'environnement ;
- De rendre disponibles, accessibles, compréhensibles les informations pour ceux qui sont ou peuvent être touchés de diverses manières par l'organisation ;
- De présenter les informations actualisées, basées sur des faits et présentées de manière claire et objective, pour permettre aux parties prenantes d'évaluer avec justesse l'impact des décisions et activités de l'organisation sur leurs intérêts.

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

⁵² ISO 26000, Les 7 principes de la RSE, Disponible sur : <https://anthea-conseils.com/principes/>.

⁵³ ISO, op. Cit, p.13.

1-2-3- Comportement éthique :

Il consiste à adopter « un comportement fondé sur les valeurs de l'honnêteté, de l'équité et de l'intégrité. Ces valeurs impliquent que l'on se préoccupe d'autrui, des animaux et de l'environnement et que l'on s'engage à traiter l'impact de ses décisions et activités sur les intérêts des parties prenantes ».

Ainsi, une organisation doit favoriser activement l'adoption d'un comportement éthique⁵⁴ :

- En adoptant et en appliquant les standards de comportement éthique reconnus à l'échelle internationale dans le cadre des travaux de recherche impliquant des sujets humains ;
- En établissant et en entretenant des mécanismes de surveillance et des contrôles pour mettre en place un comportement éthique, le vérifier et le soutenir.

1-2-4- Reconnaissance de l'intérêt des parties prenantes :

Il s'agit de reconnaître et prendre en considération les intérêts de ses parties prenantes et y répondre⁵⁵.

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

Il s'agit donc :

- D'identifier ses parties prenantes ;
- D'identifier et tenir pleinement compte des intérêts et des droits de ses parties prenantes accordés par la législation et répondre aux préoccupations que celles-ci expriment ;

⁵⁴ ISO, op. Cit, p.14.

⁵⁵ Ibid.

- De reconnaître que certaines parties prenantes peuvent avoir une influence significative sur les activités de l'organisation.

1-2-5- Respect de la légalité :

Cela implique :

- D'accepter que le respect du principe de légalité soit obligatoire ;
- De considérer qu'aucun individu ou organisation n'est au-dessus des lois, et d'autre part y compris les Pouvoirs publics⁵⁶. Le principe de légalité est en opposition avec l'exercice arbitraire du pouvoir. Il sous-entend généralement que les lois et la réglementation sont écrits, diffusés publiquement et appliqués de manière équitable conformément à des procédures établies ;
- De se conformer à toutes les législations et réglementations en vigueur ;
- De prendre des mesures pour prendre connaissance des lois et réglementations en vigueur, pour informer ceux qui font partie de l'organisation qu'ils sont tenus d'observer et de mettre en œuvre les mesures en question ;
- De se conformer aux obligations légales dans toutes les juridictions d'intervention, même si ces lois et réglementations ne sont pas appliquées de manière adéquate ;

1-2-6- Prise en compte des normes internationales de comportement :

Il s'agit :

- Dans les situations où la législation ou sa mise en application ne comporte pas de garde-fous environnementaux ou sociaux adéquats, s'efforcer à minima de prendre en compte les normes internationales de comportement tout en respectant le principe de légalité⁵⁷ ;
- Dans les pays où la législation ou sa mise en application contredit les normes internationales de comportement, s'efforcer de les prendre en compte dans toute la mesure du possible ;
- Dans les situations dans lesquelles la législation ou sa mise en application est en opposition avec les normes internationales de comportement, et lorsque le fait de ne pas prendre en compte lesdites normes ;

⁵⁶ ISO, op. Cit, p.15.

⁵⁷ Ibid.

- Pourrait avoir des conséquences significatives, revoir, lorsque cela est faisable et approprié, la nature de ses relations et activités au sein de la juridiction en question ;
- Considérer les voies et moyens légitimes pour parvenir à influencer les organisations et les autorités pertinentes en vue de remédier à ce type d'écart ;
- Eviter d'être complice des activités d'une autre organisation qui ne seraient pas en cohérence avec les normes internationales de comportement.

1-2-7- Respect des normes internationales de comportement :

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

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

D'autres organismes internationaux publient des normes internationales de comportement. A titre d'exemple :

- L'ONU.
- La Communauté Européenne.
- L'OCDE.

1-2-8- Respect des droits de l'homme :

Ce principe implique de :

- Respecter les droits de l'Homme et reconnaître à la fois leur importance et leur universalité⁵⁸ ;
- Respecter et, chaque fois que possible, promouvoir les droits énoncés dans la Déclaration internationale des droits de l'Homme ;
- Accepter l'universalité de ces droits, c'est-à-dire le fait qu'ils soient applicables de manière indivisible dans tous les pays, toutes les cultures et situations ;

⁵⁸ ISO, op. Cit, p.16.

- Prendre des mesures pour respecter les droits de l'Homme, et dans les cas où ceux-ci ne sont pas protégés, éviter de tirer avantage de ces situations ;
- Accepter le principe de prendre en compte les normes internationales de comportement dans les cas où la législation ou sa mise en application n'assure aucune protection adéquate des droits de l'Homme.

2- Les piliers et les enjeux de la RSE :

2-1- Les trois piliers de la RSE :

La Responsabilité sociétale des entreprises repose sur trois grands piliers :

- **Le pilier environnemental** : Parmi les priorités environnementales se trouvent la réduction des émissions de gaz à effet de serre, le recyclage, et le recours aux énergies renouvelables. Les entreprises soucieuses de réduire leur impact sur l'environnement peuvent ainsi signer des partenariats avec des fournisseurs et sous-traitants eux-mêmes responsables, notamment en matière de traitement des déchets.
- **Le pilier social** : C'est l'un des aspects les plus importants de la RSE, au point que l'on parle aussi de Responsabilité sociale des entreprises. Il rassemble des problématiques telles que la santé, l'éducation, le bien-être, le respect des droits de l'Homme, etc.
- **Le pilier économique** : Une entreprise RSE soutient l'économie locale en se fournissant auprès des organismes locaux dans la mesure du possible et en investissant dans sa région. Elle fait aussi preuve de transparence auprès de ses investisseurs et de ses clients.

2-2-Les enjeux de la RSE :

Plusieurs enjeux peuvent être cités quand il s'agit des conséquences d'un engagement socialement responsable d'une entreprise vis-à-vis de son environnement et de la société, d'une manière générale, nous pouvons citer les enjeux d'ordre : écologiques, sociaux, économiques et stratégiques.

2-2-1- Les enjeux écologiques :

Il s'agit des enjeux liés à l'environnement naturel, il détermine l'importance des ressources naturelles qui deviennent de plus en plus limitées, nous pouvons citer par exemple : la prévention de la pollution par les entreprises ; l'utilisation responsable et durable des ressources naturelles ⁵⁹; la limitation des émissions de gaz à effet de serre de l'entreprise ; la réduction de la consommation d'énergie ; le tri et le recyclage des déchets.

2-2-2- Les enjeux sociaux et sociétaux :

L'entreprise joue un rôle social de premier ordre, que ce soit vis-à-vis de ses salariés ou vis-à-vis de la société dans son ensemble.

Du point de vue social, cela peut porter sur : l'amélioration de la sécurité au travail ; le dialogue social et la motivation des salariés ; la gestion des compétences ; la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes au travail ; ainsi que la diversité ethnique, sociale et culturelle au sein des équipes.

Du point de vue sociétal, cela concerne essentiellement : le développement du tissu économique local ; les actions de mécénat et de sponsoring ; la réinsertion professionnelle...etc.

2-2-3- Les enjeux économiques :

Pour faire face à la globalisation et aux évolutions du marché, les entreprises devront s'adapter aux différentes mutations des secteurs de l'économie. Dans ce cas, il est favorable d'adopter une démarche de RSE qui va assurer : la compétitivité et l'innovation technique et sociétale ; la promotion d'une politique d'achats responsables ; le respect de l'éthique des affaires et de la déontologie de la profession et l'évaluation de l'impact des actions RSE mises en place et d'en organiser la communication⁶⁰.

⁵⁹ RSE Algérie, disponible sur : <http://www.rsealgerie.org/fr/>

⁶⁰ EMARGENCE, disponible sur : <https://www.emargence.fr/groupe/la-responsabilite-sociale-et-environnementale-un-enjeu-majeur-pour-les-entreprises/>

2-2-4- Les enjeux stratégiques :

La mise en œuvre d'une démarche de RSE permet à chaque entreprise d'adapter en permanence sa stratégie en tenant compte des enjeux de son secteur d'activité et des attentes de ses clients et de ses parties prenantes. Cela permettra à l'entreprise de : valoriser son image et préserver la réputation de la marque ; attirer un nombre important d'investisseurs et avoir de nouvelles capacités à innover.

En résumé, l'entreprise se doit d'être la plus exemplaire possible dans sa gestion au regard des enjeux environnementaux et sociaux, et d'en tirer un bénéfice dans son exploitation. Et c'est là un point essentiel de la démarche RSE qui doit être souligné : elle se doit d'être vertueuse économiquement tout en permettant d'accroître les performances d'exploitation de l'entreprise.

3- Les objectifs et les avantages de la RSE :**3-1- Les objectifs de la RSE :**

Les objectifs d'une démarche RSE sont clairement visibles. Ils ont une vocation humaniste souhaitée par les Nations Unies en 2000 à travers le pacte mondial. Ces derniers souhaitaient que les entreprises les plus riches au monde reversent une partie de leur dividende à des actions sociales.

Cela se matérialise par différentes actions internes et externes. Externe pour des actions sociales, de la recherche ou de l'innovation. En interne, pour des actions sur le bien être des employés ou une meilleure valorisation des employés dans les pays où les droits sont très faibles.

L'objectif principal poursuivi est de structurer la démarche, définir des critères d'action en fonction de l'activité et des enjeux de l'entreprise

L'objectif secondaire est de lever les freins inhérents à toute démarche nouvelle pour cela, il est nécessaire de connaître le degré d'implication actuel

La mise en place d'un processus de RSE suppose une cohérence entre les représentations de l'entrepreneur, les ressources et les outils dont il dispose, et les pressions de l'environnement⁶¹.

⁶¹ C.VERMEULEN, F.VERMULEN, Op.cit., P.35.

Un entrepreneur responsable :

- ✓ Traite ses clients, ses partenaires et ses concurrents en toute équité et honnêteté ;
- ✓ Se préoccupe de la santé, de la sécurité et du bien-être général des salariés ;
- ✓ Motive son personnel en lui offrant des possibilités de formation et de développement ;
- ✓ Agit en bon citoyen au sein de son territoire et envers les collectivités.

3-2- Les avantages de la RSE :

Une démarche socialement responsable peut être engagée par toutes les entreprises quelques soit leurs tailles ou leurs secteurs d'activité.

De plus en plus de professionnels pensent à mettre en place une politique RSE avec l'objectif d'améliorer le fonctionnement global de leur entreprise, que ce soit en matière de réputation, de productivité, d'innovations ou encore au niveau social

.La mise en place d'une politique RSE apporte de nombreux avantages pour l'entreprise et pour les salariés parmi ces avantages on cite :

▪ 3-2-1- les avantages de la RSE pour l'entreprise :

✓ Anticiper les contraintes et la prévision des risques :

Une telle démarche permet de mener les activités dans l'entreprise en cherchant à réduire les impacts négatifs sur la société (environnementaux, sociaux, économiques.) tout en étant à l'écoute des autres parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, institutions).

✓ Réduire les coûts liés à l'activité de l'entreprise :

Parmi les avantages de la formalisation d'une démarche RSE :

- réduire un certain nombre de coûts inhérents à l'activité de l'entreprise ;
 - Réduire les risques sociaux (accidents de travail, absentéisme, conflits) ;
 - Réduire les risques environnementaux : En ligne de mire, le traitement des ressources et des déchets.
- ✓ Communiquer une bonne image et faire la différence par rapport aux concurrents :**

S'inscrire dans une démarche RSE, offre également une image valorisante par rapport aux concurrents qui n'y adhèrent pas. Ce bénéfice d'image est un véritable avantage concurrentiel. Il faut noter à ce propos que le gouvernement européen a lancé, le 17 juin 2013, la Plateforme pour la Responsabilité sociale des entreprises. Justement afin de promouvoir cette démarche auprès des entreprises.

✓ **Acquérir de nouvelles parts de marché :**

Entreprendre une démarche RSE cohérente, facilite l'accès à certains marchés.

En effet, de plus en plus d'appels d'offres (d'acteurs publics ou privés) intègrent le critère RSE.

✓ **Différenciation sur le marché :**

La formalisation d'une démarche RSE, permet d'avoir une meilleure image que celle des concurrents, c'est aussi un facteur de différenciation au sein d'une offre. Grâce à des processus mieux pensés, c'est au final l'offre de l'entreprise qui s'en retrouvera améliorée par rapport à celle des concurrents.

✓ **Se différencier : Accès facilité à l'innovation par l'augmentation de la qualité de service et de la valeur ajoutée :**

Une démarche RSE, est également un levier de créativité et d'innovation pour l'entreprise car une telle démarche pousse les entreprises à repenser la façon dont elles conçoivent et produisent.

Cette capacité d'innovation a été l'objet de l'étude CEPS Insead 2013. Cette étude a conclu que les entreprises qui adoptent les démarches RSE les plus avancées sont celles qui ont ensuite les plus grandes facultés à innover ; aussi bien dans leurs procédés que dans leurs produits.

✓ **Gagner en compétitivité :**

Contrairement aux idées reçues l'entreprise qui entreprend une démarche RSE, en sort gagnante.

En effet, cela permet généralement de dégager des économies, d'obtenir des financements, de créer de la valeur en fidélisant les clients, salariés et partenaires, et même en attirant de nouveaux et contribuent ainsi à la compétitivité de l'entreprise.

✓ **Limiter le gaspillage pour faire des économies :**

Appliquer une politique RSE, c'est aussi sensibiliser les employés à adopter des réflexes plus responsables. Parmi ces derniers, le tri des déchets, l'utilisation de produits plus respectueux de l'environnement ou encore les économies d'énergie.

Ces démarches sont essentielles car elles permettent de limiter le gaspillage au sein des entreprises et donc faire des économies. Les structures dépendantes des matières premières subissent de plein fouet le réchauffement climatique et sont donc plus susceptibles de subir des pertes ou des manquements. En plus de faire des économies, les entreprises qui appliquent la RSE sont capables d'anticiper et de limiter les risques liés à leurs activités. Bien souvent mises en place par des grands groupes, les démarches RSE sont aussi de véritables leviers de performance pour les TPE /PME.

✓ **Des gains de productivité :**

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

✓ **Soigner l'image de L'entreprise :**

La RSE améliore la réputation des structures qui paraissent plus à l'écoute des problématiques économiques, sociales et environnementales.

Les entreprises qui s'engagent dans une politique de RSE voient leur image nettement s'améliorer, dans la mesure où elles cherchent à se responsabiliser.

La RSE permet aujourd'hui aux entreprises de construire une solide identité de marque et une marque employeur, qui invitent les collaborateurs à accorder leur confiance. Un moyen de fidéliser les salariés et d'attirer de nouveaux talents, motivés à l'idée de s'impliquer dans une structure dynamique.

▪ **3-2-2- Les avantages de la RSE pour les salariés :**

Travailler dans une entreprise qui applique une politique de RSE constitue une requête récurrente chez les jeunes salariés. Ces derniers souhaitent évoluer au sein d'une structure consciente des problématiques économiques, sociales ou encore environnementales. Véritable

facteur de motivation, les employés aspirent eux aussi à l'établissement de ces démarches. Parmi les actions existantes, ils peuvent par exemple effectuer des dons sur leur salaire net afin de soutenir des associations⁶².

Les salariés s'avouent souvent fiers de pouvoir contribuer à des actions de type RSE et cela a une réelle incidence sur leur productivité. En effet, des employés qui se sentent bien dans leur entreprise sont des individus qui mettent plus de cœur à l'ouvrage et qui sont plus performants. En partageant des valeurs communes, les salariés placent plus facilement leur confiance dans leur entreprise. Ce phénomène a une incidence positive tant sur le moral des individus que sur les relations sociales au sein des équipes. Une synergie positive qui a tendance à accroître la productivité de l'entreprise et son chiffre d'affaire.

Ainsi Pour les salariés, appartenir à une entreprise engagée dans une démarche RSE présente de nombreux avantages. C'est donc un atout pour fidéliser ses collaborateurs, mais aussi un argument pour le chef d'entreprise ou les services des ressources humaines à l'heure de recruter.

Parmi ces avantages, on peut citer :

- Des horaires de travail aménagés : une entreprise inscrite dans une démarche RSE peut proposer plus facilement à ses salariés un aménagement du temps de travail ou du télétravail afin de favoriser l'équilibre vie privée/vie professionnelle ... etc.
- De bonnes conditions de travail : des locaux lumineux, des plantes pour la qualité de l'air, de la lumière naturelle. Des conditions de travail favorables favorisent la productivité ... etc.
- Du matériel de qualité : afin d'éviter d'en changer fréquemment, c'est un geste de plus pour préserver les ressources naturelles ... etc.
- Une prise en compte des enjeux sociétaux tels que : favoriser l'égalité homme-femme, mettre l'accent sur l'insertion des personnes en situation de handicap ou éloignées de l'emploi ... etc.

⁶² Avantage d'une stratégie RSE, Disponible sur : <https://www.essordesentreprises.com/les-avantages-dune-strategie-rse-pour-les-entreprises/>

Tableau N°4 : Les apports de la RSE.

Groupes	Apport de la RSE
Clients	<ul style="list-style-type: none"> • augmentation de la qualité des biens/services achetés • offre des biens/services plus diverse grâce aux innovations
Employés	<ul style="list-style-type: none"> • amélioration du milieu du travail • développement du soin du personnel et de sa qualification
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • efficacité et transparence des relations entre fournisseurs • pression positive sur l'augmentation de la qualité des services de livraison
Citoyens	<ul style="list-style-type: none"> • amélioration de l'environnement dans la région concernée • améliorations des relations personnelles dans la région
Secteur public	<ul style="list-style-type: none"> • amélioration de la qualité et de l'accès aux services publics grâce au soutien financier des firmes pratiquant la RSE. • économie des finances publiques
Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • augmentation du profit à long terme • augmentation de la valeur de l'entreprise • augmentation de la productivité et de la qualité du travail • réduction des charges ou bien, augmentation de l'efficacité • garantie de la loyauté des clients • personnel qualifié, motivé et loyal • bonnes relations dans la communauté ou l'entreprise exerce son activité commerciale • augmentation de la confidentialité et de l'attrait pour les investisseurs • avantages concurrentiels par rapport aux firmes sans leur propre stratégie de la RSE • implantation d'une bonne image de l'entreprise • possibilité de profiter de nouvelles relations commerciales • meilleure gestion des risques

Source : Réalisé par nous-même.

4- Les outils et la démarche de mise en œuvre d'une démarche RSE :

4-1- Les outils de la RSE :

Le besoin de fournir aux entreprises des moyens d'assumer leur responsabilité sociale a donné lieu au développement d'une trousse à outils allant des normes aux rapports de DD en

passant par les codes de conduite, les approches d'écoconception, ou encore des outils de dialogue et de concertation...etc.⁶³

4-1-1- Les codes de conduite :

Un code de conduite est une déclaration officielle des valeurs et des pratiques commerciales, parfois élargie aux fournisseurs de l'entreprise. Ce document qui formalise un certain nombre d'actions et de normes, vise à engager l'entreprise. En rendant public son code de conduite, une entreprise s'engage directement à le mettre en œuvre, et à le faire appliquer par tous les acteurs qui gravitent autour d'elle. Souvent, les codes de conduite sont adoptés dans le cadre de stratégies de développement durable et de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). Ainsi, dans le but toujours plus fort de montrer et mettre en œuvre une politique RSE, nombreuses sont les entreprises à concevoir elles-mêmes leurs codes de conduite. Ainsi, elles sont mieux à même de proposer des règles qui sont adaptées, et plus facile à mettre en œuvre.

« Un code de conduite peut être global ou porter spécifiquement sur les pratiques sociales de l'entreprise (refus du travail des enfants, etc.), sur les pratiques éthiques (lutte contre la corruption, etc.) ou sur les pratiques environnementales (principe de précaution, utilisation privilégiée de ressources renouvelables)»⁶⁴.

Des codes complets vont inclure tous ces volets, et ainsi couvrir tous les champs de la responsabilité Sociale Corporative. Les codes de conduite des affaires et d'éthique doivent affirmer les valeurs fondamentales des entreprises et se positionner comme la clé de voûte de la culture du respect des obligations, des décisions éthiques et des engagements. Un document central, incontournable, plaque tournante des décisions. Les codes de conduite guident les actions et nos prises de décisions. L'éthique dans la conduite des affaires est primordiale car elle suscite la confiance et la transparence. Le code de conduite est destiné à aider chacun des collaborateurs à aller au-delà du simple respect des lois applicables.

Les codes de conduite qui fleurissent actuellement sont issus de la mouvance RSE. Les premiers codes de conduite datent des années 1930, avec ensuite un renouveau dans les années 70, via l'OCDE d'abord avec les « Principes directeurs à l'intention des entreprises

⁶³ S. FAUCHEUX., professeur en Science économique, Outils de la RSE, MIP & LIRSA, Cnam (paris), p.2.

⁶⁴ Définition de code de conduite disponible sur :

https://www.memoireonline.com/07/07/528/m_developpement-durable-source-de-perennite-entreprise52.html.

multinationale »⁶⁵ (1976) suivis de la « Déclaration de principe tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale » de l'OIT (1977). La troisième vague des codes de conduite est apparue dans les années 1990, puis, de nos jours, nous assistons à une vague liée à la pression sociétale, et à la responsabilisation croissante des entreprises. « La mise en place de dispositifs déontologiques reste inégale selon les pays. Elle est surtout développée dans les pays anglo-saxons, dans les pays de l'Europe du Nord ou au Japon »

Les entreprises multinationales veulent imposer leurs propres règles, soit pour s'émanciper du cadre légal, parfois trop contraignant, ou au contraire, pour proposer des règles, si elles sont absentes. Les codes de conduite sont toujours proposés de manière positive, pour faire face aux carences réglementaires dans certains pays, mais un code de conduite est aussi avant tout un acte engageant. Il est, et doit être la ligne directrice de l'entreprise, le fil conducteur de son action.

4-1-2- Les approches d'écoconception :

Toute activité humaine, économique ou non, a une influence sur l'environnement. Aucun produit ne peut revendiquer un impact nul sur l'environnement. L'écoconception consiste à intégrer la protection de l'environnement dès la conception des produits (biens ou services).

L'écoconception a pour objectif de réduire les impacts environnementaux d'un produit tout au long de son cycle de vie : extraction des matières premières, production, distribution, utilisation et fin de vie.

Une démarche d'écoconception permet une optimisation de l'emploi des ressources (réduction d'énergie et de matières premières), ainsi qu'une réduction des pollutions et des nuisances.

Le but de l'écoconception est de réduire, de façon préventive, les impacts environnementaux, tout en conservant la qualité d'usage des produits. C'est essentiellement une démarche de conception, qu'elle soit sophistiquée ou tout simplement de bon sens, dont le but est d'aboutir à une amélioration de la qualité écologique des produits.

⁶⁵ Disponible sur : <https://rse-pro.com/codes-de-conduite-524>

La démarche d'écoconception est une démarche d'arbitrage, il s'agit de « décider en connaissance de cause » entre les coûts économiques et les coûts environnementaux. Ces arbitrages consistent à trouver un équilibre entre différentes options de conception⁶⁶.

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est le versant du développement durable appréhendée par l'entreprise, qui doit donc s'appuyer sur les trois piliers ; l'environnemental, le social et l'économique.

L'écoconception s'intègre dans la notion plus large de la RSE, et embrasse les trois piliers⁶⁷ :

Le pilier économique : L'écoconception est un levier de croissance pour les PME grâce à une réponse aux besoins des acheteurs et des consommateurs et une plus grande innovation,

Le pilier environnemental : L'écoconception, c'est réduire l'utilisation des matières premières, diminuer la pollution de l'air et de l'eau...

Le pilier social : Les problématiques sociales en lien avec l'écoconception sont nombreuses avec le lieu de la fabrication du produit, l'objectif de transparence pour mieux informer les consommateurs.

4-1-3- Outils de dialogue et de concertation :

La concertation est l'action de débattre⁶⁸, dans le cadre d'un dialogue engagé entre tous les acteurs concernés, qui échangent leurs arguments, afin de prendre en compte les divers points de vue exprimés et de faire ainsi émerger l'intérêt général, en amont de la mise en forme d'une proposition, avant de s'accorder en vue d'un projet commun.

Il est nécessaire pour l'entreprise de s'interroger sur les relations qu'elle entretienne avec ses parties prenantes et les moyens de les développer. L'objectif premier est de consolider les relations avec ses parties prenantes (salariés, clients, partenaires financiers, autorités locales, etc) mais aussi de réfléchir à la fois à d'autres modes de dialogue et à l'intérêt d'aller au-delà des relations déjà établies avec ses parties prenantes.

L'entreprise seule ne peut pas aujourd'hui construire ses réponses en matière de RSE sans se concerter avec les acteurs qui participent et /ou interfèrent dans ses activités. Cette concertation ne vise pas le consensus à tout prix, mais elle doit permettre de mieux connaître

⁶⁶ S.FAURE, Eco-conception, Guide pratique d'une démarche responsable, Edition CGPME, Puteaux, p.4.

⁶⁷ S.FAURE, Guide pratique de l'Eco conception, Pour une démarche responsable, Edition CGPME, Puteaux, p.7.

⁶⁸ cf. F.GAFFIOT, Dictionnaire illustré latin français, Hachette, Paris, 1934, p.294.

l'impact de l'activité de l'entreprise sur la société dans son ensemble et ainsi de mieux prévenir les risques.⁶⁹

La norme ISO 26000, relative à la responsabilité sociétale, préconise aux entreprises voulant mettre en place une stratégie RSE, d'intégrer les parties prenantes à leur prise de décisions. Cela permet d'installer un climat de confiance et donc, par la même occasion, de mieux maîtriser les risques qui menacent l'entreprise. Afin de mieux comprendre les attentes des parties prenantes, il est, avant tout, nécessaire de construire une matrice de matérialité qui est l'outil indispensable lorsque l'on parle de dialogue entre entreprise et parties prenantes. Cette dernière, permet de hiérarchiser les enjeux économiques, financiers, environnementaux et sociaux propres à l'entreprise afin de les mettre en relation avec les différentes perspectives des parties prenantes. Ainsi, en travaillant en collaboration avec toutes les parties prenantes, nous sortons de la logique purement financière et nous servons les intérêts de tous. Cette co-construction permet ainsi à l'entreprise, de valoriser la dimension sociale de sa stratégie RSE à travers la communication interne et externe et donc de bénéficier d'une meilleure réputation auprès de ses collaborateurs, interlocuteurs et consommateurs. De plus, en impliquant ses parties prenantes dans des engagements à action positive, l'entreprise accroît la motivation des individus à participer à des projets. Ils se sentent alors d'autant plus concernés et sont plus enclins à accepter le changement, qui est le fruit d'une concertation. Ainsi, l'entreprise gagne en performance et en productivité ce qui lui permet d'augmenter, de manière significative, ses chances de réussite.

L'intérêt d'un dialogue efficace avec les parties prenantes est :

- Un outil de compréhension de son environnement et de son contexte ;
- Un facteur d'anticipation pour faciliter les relations avec les parties prenantes, y compris dans des cas où le dialogue ne se fait pas à l'initiative de l'entreprise ;
- Un moyen de permettre son développement, de créer des opportunités de marchés ;
- Un levier d'acceptabilité des activités ;
- une gestion de sa réputation, de son image ;
- Un travail d'influence à long terme ;
- Un croisement des expertises pour enrichir sa stratégie ;
- Une opportunité d'identifier les signaux faibles, d'anticiper et prévenir les risques et réglementation.

⁶⁹ MEDEF, CAP vers la RSE, Comment dialoguer avec les parties prenantes ?, Edition ISBN, Décembre 2013, p.2.

4-1-3- Le social accountability 8000 (SA8000) :

La norme SA 8000 est une norme internationale de certification qui encourage les organisations à développer, maintenir et adopter des pratiques socialement acceptables en milieu de travail.

Elle a été élaborée en 1989 par la Social Accountability International (SAI), une filiale du Council on Economic Priorities, et est considérée comme la norme indépendante la plus universellement acceptée en milieu de travail. Elle peut être appliquée à toute société, de toute taille, dans le monde entier.

La certification SA 8000 s'adresse aux questions telles que le travail forcé et le travail des enfants, la santé et la sécurité au travail, la liberté d'association et de négociation collective, la discrimination, les pratiques disciplinaires, les heures de travail, la rémunération et les systèmes de gestion⁷⁰.

En plus d'établir des normes de travail dans le monde entier, la norme SA 8000 englobe également les accords internationaux existants, notamment les conventions de l'Organisation Internationale du Travail, la Déclaration universelle des droits de la personne et la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant.

Lorsqu'une organisation adopte la certification SA 8000, elle doit tenir compte de l'impact social de ses opérations en plus des conditions dans lesquelles ses employés, partenaires et fournisseurs travaillent. Cette norme peut s'appliquer à toute société, de toute taille, dans le monde entier. Obtenir la certification SA 8000 grâce à un audit SGS aidera à développer et à améliorer la responsabilité sociale de l'ensemble des opérations.

La SA 8000, comporte neuf éléments :

- Travail des enfants ;
- Travail forcé ou obligatoire ;
- Santé et sécurité ;
- Liberté d'association et droit de négociation collective ;

⁷⁰ Disponible sur : <https://www.sgs-algeria.com/fr-fr/sustainability/social-sustainability/audit-certification-and-verification/sa-8000-certification-social-accountability>.

- Discrimination ;
- Pratiques disciplinaires ;
- Heures de travail ;
- Rémunération ;
- Système de gestion.

4-1-4- ISO 45001 :

ISO 45001 est la nouvelle norme ISO relative à la santé et à la sécurité au travail (S&ST).

Elle est l'une des normes les plus attendues au plan mondial et devrait permettre d'améliorer drastiquement les niveaux de sécurité sur le lieu de travail. Elle spécifie les exigences pour un système de management de la santé et de la sécurité au travail (S&ST), et fournit des lignes directrices pour son utilisation, afin de permettre aux organismes de procurer des lieux de travail sûrs et sains, par la prévention des traumatismes et pathologies liés au travail et par l'amélioration proactive de leur performance en S&ST⁷¹.

- Elle est applicable à tout organisme qui souhaite établir, mettre en œuvre et tenir à jour un système de management de la S&ST afin d'améliorer la santé et la sécurité au travail, de supprimer les dangers et de minimaliser les risques pour la S&ST (y compris les défaillances du système), de tirer profit des opportunités pour la S&ST et de remédier aux non-conformités du système de management de la S&ST liées à ses activités ;
- Elle est applicable à tout organisme, quels que soient sa taille, son statut et ses activités. Elle est applicable aux risques pour la S&ST qui sont sous le contrôle de l'organisme, en tenant compte de facteurs tels que le contexte dans lequel l'organisme évolue ainsi que les besoins et attentes de ses travailleuses et autres parties intéressées ;
- L'ISO 45001 permet à un organisme d'intégrer, au travers de son système de management de la S&ST, d'autres aspects de santé et de sécurité, tels que le bien-être et la qualité de vie au travail ;

⁷¹ Disponible sur : <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:fr>.

- Elle ne traite pas de la sécurité des produits, des dommages matériels ou des impacts environnementaux, en dehors des risques pour les travailleurs et pour les autres parties intéressées concernées.

4-1-5- Les chartes relationnelles :

Les chartes relationnelles en entreprise, se sont fortement développées ces dernières années.

La charte relationnelle en entreprise est facultative. Par ailleurs, il n'existe aucune définition juridique de la charte relationnelle en entreprise. On peut ainsi définir la charte relationnelle comme un outil de cohésion interne permettant de s'accorder sur les objectifs, les droits et les devoirs de chacun au sein de l'entreprise⁷².

La charte permet ainsi de redonner aux relations humaines une place centrale dans l'entreprise et d'améliorer le bien-être au travail. Au contraire, la mise en place d'un règlement intérieur est quant à elle juridiquement prévue.

Selon l'article L1311-2 du Code du travail, le règlement intérieur est obligatoire dès lors qu'une entreprise emploie au moins 20 salariés. Le règlement a pour objectif de fixer les règles relatives à l'hygiène, la sécurité ainsi que les dispositions générales et permanentes relatives à la discipline. Au contraire, si l'entreprise compte moins de 20 salariés, la rédaction d'un règlement intérieur est purement facultative.

A côté du règlement intérieur, l'employeur a également la possibilité d'appliquer des usages, des accords atypiques ou encore, des engagements unilatéraux. Ces normes juridiques s'imposent dans l'entreprise tant qu'elles n'ont pas été dénoncées par l'employeur selon une procédure juridique précise.

⁷² Définition de la charte relationnelle disponible sur : <https://www.gereso.com/actualites/2018/01/01/charte-relationnelle-en-entreprise-contenu-valeur-juridique-et-bonnes-pratiques/>

4-2- La démarche de mise en œuvre d'une démarche RSE :

Pour mettre en place une démarche RSE, il faut respecter plusieurs étapes fondamentales :

1. **Désigner un responsable RSE :** Embaucher un spécialiste, former une équipe dédiée ou proposer cette responsabilité à l'un des salariés qui permettra de mener le projet de manière cohérente sur la durée.
2. **Faire un diagnostic :** Cela permettra d'identifier où en est l'entreprise et quelles sont les actions RSE à mettre en place, en commençant par les plus simples.
3. **Impliquer les collaborateurs, clients et fournisseurs :** La RSE est une démarche collaborative. l'entreprise réussira mieux son implémentation en demandant l'avis de ses contacts sur les actions à mener en priorité, en particulier en ce qui concerne le bien-être de ses collaborateurs.
4. **Communiquer :** Une fois les actions lancées, l'entreprise communiquera sur le sujet, aussi bien en interne qu'en externe, afin que ses nouvelles règles soient respectées de tous. Cela lui permettra aussi de récolter les bienfaits de ses initiatives pour son image.
5. **Assurer un suivi :** Enfin, l'entreprise analysera les résultats de ses actions afin de vérifier qu'elles fonctionnent comme prévu et, si ce n'est pas le cas, l'entreprise les adaptera pour de meilleurs résultats.

Conclusion :

Le concept de la responsabilité sociale des entreprises consiste à s'engager sur une démarche volontaire. Il s'agit d'améliorer le bien-être commun de toute la société. Le développement et la propagation de cette conception, qui est apparue pour la première fois aux États-Unis dans les années 1950, semblent être actuellement la priorité de l'Union européenne qui est à cheval sur le comportement socialement responsable tant son impact positif non seulement sur les entreprises elles-mêmes, mais aussi sur toute la société.

A travers notre aperçu historique sur la RSE, nous avons pu montrer qu'il s'agit d'une tendance vers un management responsable, qui est loin d'être uniquement un effet de mode. La responsabilité sociale des entreprises est très ancienne, mais sa relève n'a qu'une dizaine d'années. Un grand effort a été déployé depuis son apparition afin d'améliorer le bien-être de toute la société.

La RSE est l'une des thématiques qui mobilisent les communautés, tant politiques, économique, sociale et universitaire. Elle est intrinsèquement liée au concept de développement durable et soutenable. Cette interaction est l'une des clés de la capacité d'adaptation des sociétés aux enjeux du DD.

La RSE est souvent liée à la performance globale de l'entreprise. À ce titre, les entreprises doivent être conscientes du risque qu'elles encourent à ne pas se saisir de ces nouvelles responsabilités. Ces entreprises sont bien souvent parties prenantes d'une chaîne de valeur, d'un écosystème beaucoup plus large. L'idée générale est que la RSE intègre des objectifs sociaux et environnementaux dans ses choix managériaux. Il est question de prendre en compte dans les décisions stratégiques et opérationnelles les attentes de toutes les parties prenantes. Cela nécessite l'adoption de nouveaux modèles de management et le changement du système de valeurs des organisations. La performance implique donc le maintien du couple rentabilité et responsabilité sociale

La difficulté à trouver une définition universelle et de délimiter le champ des concepts de la RSE et de DD rend parfois la détermination des liens flous et ambigus. À cet égard, la théorie des parties prenantes nous semble être plus pertinente. En effet, c'est l'influence de divers acteurs (internes et externes) en vue de l'adoption de comportements responsables et durables qui expliquerait le mieux ces choix stratégiques.

Aujourd'hui la RSE est une démarche incontournable dans une entreprise, ses avantages font d'elle une nécessité plutôt qu'une contrainte.

CHAPITRE 2 : Le bien-être au travail

Introduction :

Aujourd'hui, les entreprises font face à de nombreux bouleversements qu'ils soient économiques (crise économique, pression concurrentielle, volatilité des marchés,...), sociaux (désengagement des collaborateurs, exigences renforcées des jeunes collaborateurs, faible autorité managériale, faible représentation syndicale), réglementaires (responsabilité sociétale d'entreprise, sécurité, devoir de conseil, évolutions de la réglementation du travail,...) et technologiques (robotisation, arrivée du digital, intelligence artificielle,...). Dans ce contexte déstabilisant, les entreprises doivent faire preuve d'adaptation et ajuster leur stratégie, leur organisation et leur gestion du personnel afin de rester générateur de profit et satisfaire leurs clients. Et cette recherche de profit ne doit pas se faire aux dépens des salariés.

L'Organisation Internationale du Travail attire d'ailleurs l'attention sur « la montée des risques psychosociaux dus à la pression temporelle, à la charge de travail et au harcèlement » (European Commission, 2010). De même, l'enquête SUMER1 de 2010 montre une augmentation de la demande psychologique au travail et de l'intensité du travail par rapport à l'enquête SUMER de 2003.

Pour la Direction générale de l'emploi et des affaires sociales de la Commission Européenne, « Le travail peut avoir des conséquences positives sur la santé et le bien-être lorsque les exigences professionnelles sont optimales, lorsque le travailleur jouit d'un degré normal d'autonomie et lorsque le climat de l'entreprise est favorable. Le travail peut alors donner un sens et un but à la vie, il peut structurer et densifier la vie quotidienne. Il peut apporter une identité, le respect de soi et le soutien social ainsi que la récompense matérielle.

Les individus qui sont dans un état de bien-être, ont une haute estime d'eux même prendront plus de risque dans le choix de leurs carrières, seront plus attirés par les postes de responsabilité. L'estime de soi est proportionnelle à l'affirmation de soi, à l'indépendance, à la créativité aux bonnes relations interpersonnelles et à l'atteinte des buts élevés. Donc le bien-être psychosocial au travail joue un rôle très important pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise et l'adhésion des employés, pour cela les employeurs doivent améliorer leurs connaissances des composantes et du fonctionnement de la personnalité humaine pour déterminer ce qui mène à un état de bien-être. La conception qu'une personne a de la nature humaine influence énormément sa compréhension des autres, de même que ses réactions à leurs comportements

La demande de bien-être ne doit pas juste correspondre à une régulation du mal-être : soigner la souffrance au travail. Il faut aller au-delà en apportant au salarié des moyens de se développer

Dans ce présent chapitre nous mettons l'accent sur le bien-être et sa mesure dans l'entreprise dans la première section, la deuxième section traitera de la RSE et du bien-être au travail.

Section 1 : Le bien-être et sa mesure dans l'entreprise

Le bien-être au travail est devenu un enjeu majeur de compétitivité, l'amélioration des conditions de travail constitue un élément clé en milieu professionnel. Celle-ci détermine la qualité de vie de l'individu dans l'organisation. Cette recherche du bien-être ne doit pas se réaliser au détriment des résultats de l'organisation mais au contraire s'inscrire dans une perspective d'amélioration de la performance.

1-Définition du bien-être :

La définition du bien-être est loin d'être simple, car il existe plusieurs sortes de bien-être : physique, psychique, matériel, etc.⁷³ On peut délimiter les origines du concept de bien-être à la Grèce antique. Des études théoriques ont été réalisées ; basées sur la prémisse que les gens se sentent heureux, s'ils connaissent une croissance personnelle et ont le sentiment d'avoir des buts et une vie ayant du sens. (Waterman, 1993). Depuis, ce concept a connu de nombreux développements effectués sur ces bases tant en économie, qu'en sociologie ainsi qu'en psychologie. (Biétry & Creusier, 2013).

Énormément de définitions du bien-être existent car c'est un concept assez difficile à cadrer tant il peut être différent selon la perception des individus. De façon très générale, le bien-être est désormais défini comme un état psychologique positif (Diener, 1994). L'individu se considérera dans un état de bien-être quand les manifestations positives l'emporteront sur les négatives. Il peut être traduit en satisfaction générale dans la vie, en humeur, en émotion, ou bien encore en santé psychologique. Il est en effet possible de définir aussi comme « un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, au temps et à l'environnement physique de travail ».

Plusieurs conceptions philosophiques anciennes, comme l'épicurisme ou le stoïcisme, ont suggéré une incompatibilité entre le bonheur et la sphère du travail. Ce n'est qu'au XVIIIe siècle que l'idée de bonheur commence à être associée au travail (Baudelot et Gollac, 2002)⁷⁴.

⁷³ O.DUBOIS, Projet de recherche, Master Programme Grande école, De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?, KEDGE Business School, Juillet 2019, p.25.

⁷⁴ O.DUBOIS, Projet de recherche, Master Programme Grande école, De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?, KEDGE Business School, Juillet 2019, p.28.

« Bien-être au travail », d'autres termes approchants tels que « bonheur au travail », « qualité de vie au travail », « engagement » ou « épanouissement professionnel ». (Hassani, 2017). Le bien-être au travail possède une dimension éminemment collective et relationnelle qui rend le concept d'autant plus complexe. (Hassani, 2017). Pour Thévenet (2017), « Le bien-être au travail est évidemment un phénomène collectif puisqu'il concerne toutes les institutions. En quelques années, il est devenu un élément de responsabilité sociale, un souci politique, un objectif, une norme ».

Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), le bien-être au travail est « un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'une part les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et, de l'autre, les contraintes et les possibilités du milieu de travail »⁷⁵.

Le bien-être au travail se définit comme l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles un travail est effectué. Tout employeur a l'obligation légale de garantir et promouvoir le bien-être de son personnel là où il exerce son métier. Il doit veiller à optimiser ses conditions de travail, assurer sa sécurité, veiller à sa bonne santé, combattre les risques d'accidents.

La notion de bien-être au travail regroupe : la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail (stress), l'hygiène du lieu de travail, le travail (stress), l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail, et les mesures prises par l'entreprise matière d'environnement.

Le concept de bien-être est aujourd'hui un moyen de dépasser certaines difficultés au travail caractérisé par une recherche constante d'amélioration de la productivité et avec de plus en plus exigences vis-à-vis des salariés⁷⁶.

2-L'importance du bien-être dans l'entreprise :

Il est bien clair qu'aujourd'hui, les entreprises ont pris conscience de la place qu'occupent les Ressources Humaines car, elles constituent son fil conducteur vers la performance. La prise en compte du bon fonctionnement de l'environnement interne, de l'aspect social et du bien-être des salariés de l'entreprise constitue la première forme de la

⁷⁵ Définition disponible sur : <https://s24.fr/le-bien-etre-au-travail-comme-facteur-de-motivation-des-salaries/>

⁷⁶ I.ACHTE, J-L. DELAFLORE, C.FABRE, F.MAGNY, C.SONGEUR, Mémoire MBA RH, Comment concilier la performance et le bien-être au travail ?, Université Paris-Dauphine, 2010, p.35.

responsabilité sociale des entreprises (RSE). C'est pour cela que la première mission d'une entreprise qui veut jouer sur le terrain du développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise doit d'abord être responsable vis-à-vis de son environnement interne. La responsabilité sociale des entreprises tend donc à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes à travers un bon nombre d'outils de Gestion des Ressources Humaines (GRH).

Selon Pierre André Svétchine, Directeur Général et fondateur de la startup « *CoWork.io* », le bien-être au travail est reconnu comme étant un facteur de productivité, de loyauté mais aussi de créativité. C'est aussi ce qu'attendent les employés : un environnement de travail stimulant, des perspectives de développement et du sens. Au final, les salariés seront plus épanouis, moins fatigués, davantage motivés et pourront concilier leur vie privée et professionnelle.

Aussi, le bien-être des salariés est bénéfique pour les entreprises. Leurs salariés sont 6 fois moins absents, 31% plus productifs et 55% plus créatifs, indique Laurence Vanhée, fondatrice du cabinet Happy-formance, qui cite des études américaines du MIT ou de Harvard⁷⁷. Ce sont des facteurs de clés de compétitivité économique. Autre aspect important : le développement de la marque employeur de l'entreprise. Les talents seront davantage attirés par une entreprise qui favorise le bien-être.

3-La gestion du bien-être :

Au-delà d'une simple question de rémunération, la qualité de vie au travail a un impact direct sur la motivation des salariés d'une entreprise, et donc in fine sur leur productivité. Parmi les éléments-clés favorisant le bien-être au travail, Nous citons : l'embellissement et le confort de l'espace de travail, l'établissement d'une bonne entente et d'une relation de confiance entre collègues, ainsi qu'une meilleure écoute ou attention de la part de la hiérarchie pour les travailleurs.

La mise en place d'un plan de prévention du stress dans les entreprises est également primordiale en matière de bien-être au travail, puisque le stress est reconnu comme une source majeure de problèmes de santé, entraînant à la fois des symptômes physiques, comportementaux et cognitifs.

⁷⁷ Journal L'Express du 21/11/2016

4- Les moyens mis en place par les entreprises pour valoriser le bien être des salariés :

L'engagement des collaborateurs repose, sur des mesures en faveur de la qualité de vie au travail. Mais celles-ci ne se décrètent pas : leur efficacité dépend de la qualité de la réflexion amont, ainsi que d'une communication adaptée, sans oublier les indicateurs sur son impact.

Bien-être au travail et performance économique sont étroitement liés, comme le confirme une enquête récente menée par l'IESEG School of Management (grande école de commerce privée Française basée à Lille et Cegos un des leaders mondiaux de la formation professionnelle continue. A Issy les Moulineaux (France) : plus les salariés se sentent bien dans leur entreprise, plus ils sont motivés. Ainsi, 86 % de ceux qui obtiennent les scores les plus élevés en termes de qualité de vie dans le cadre professionnel s'estiment engagés. « Ce n'est donc pas seulement un impératif moral pour des managers que de prendre soin de leurs salariés. Il s'agit aussi d'un investissement stratégique que l'on retrouve ensuite dans la performance globale de l'entreprise », analyse Thierry Nadisic, directeur de l'exécutif MBA de l'IESEG⁷⁸.

Le fait de proposer des services à destination des salariés permet de valoriser l'image de l'entreprise, mais surtout de renforcer l'adhésion à ses valeurs et à sa culture et de développer la motivation au travail».

Ces dernières années, on assiste à la multiplication des services dont peuvent bénéficier les salariés. Si la conciergerie reste une mesure emblématique, les crèches intra ou inter-entreprises se développent également.

Une autre tendance est relevée : « On note l'émergence de services dédiés à l'écoute des salariés, qui englobent la prévention des risques psychosociaux mais également des sujets plus personnels surendettement, problèmes familiaux, etc. Tout ce qui relève de la santé, comme les salles de sport ou du coaching nutritionnel, reste également recherché ».

Comme toute politique interne, la mise en place de services aux salariés ne s'improvise pas. Elle se prépare en associant étroitement les principaux concernés, se déploie grâce à des actions de communication ciblées, et enfin s'évalue afin d'ajuster l'offre aux attentes réelles de bénéficiaires. « Plutôt que de s'inspirer de ce qui se fait dans d'autres entreprises, nous avons

⁷⁸ Disponible sur : <https://www.focusrh.com/strategie-rh/mobilite-interne-fidelisation-des-salaries/bien-etre-au-travail-comment-concevoir-une-politique-de-services-aux-salaries-27678.html>

préférée nous intéresser à nos collaborateurs, » explique Michel Moussa, directeur de l'immobilier et des services aux collaborateurs chez SFR « Quels sont leurs besoins, leurs habitudes, leurs attentes ? ».

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est une activité qui doit être bénéfique pour l'activité et qui doit être prise en compte "pour le bien-être des salariés". Aujourd'hui, la RSE ne se résume plus à l'impact environnemental de l'entreprise, mais doit bien prendre en compte le bien-être des salariés dans le cadre d'une politique RSE plus élargie.

D'après cette étude, menée auprès de chefs d'entreprise, le bien-être des salariés arrive en tête de leurs préoccupations lorsqu'on parle de la RSE : 51% des répondants citent le bien-être des salariés parmi les enjeux prioritaires, devant l'éthique, la lutte contre la corruption, l'empreinte écologique ou encore la lutte contre le harcèlement et les discriminations.

La dimension sociale est donc un enjeu majeur pour les entreprises qui mettent en place une politique RSE impactante. Pour intégrer le bien-être des salariés dans le cadre de cette politique RSE, deux volets peuvent être mis en avant : inciter les salariés à adopter un mode de vie plus sain et les pousser à pratiquer plus d'activités physiques.

➤ **Inciter à un mode de vie plus sain**

Lorsque nous parlons de bien-être des salariés, nous parlons forcément de santé. Aujourd'hui, il n'est plus à prouver qu'un salarié en bonne santé est moins souvent absent mais également plus productif. Selon une étude de l'Institut Chapman, lorsqu'une entreprise met en place une démarche de Qualité de Vie au Travail, le taux d'absentéisme baisse en moyenne de 25%.

Pour inciter ses salariés à adopter un mode de vie plus sain, l'apport de connaissance en matière d'alimentation et de nutrition est vecteur de santé. Ces deux challenges se sont accompagnés de défis mêlant activité physique, cohésion d'équipe et jeu.

➤ **Plus d'activité physique pour plus de bien-être**

Favoriser l'exercice d'un sport individuel ou collectif entre salariés (exemple : Sport & Travail) permettrait d'améliorer leur bien-être. Le plus grand frein pour les dirigeants est l'absence de structure adaptée et la complexité de mise en place de telles initiatives. Organiser un challenge de sport connecté est une des options les plus rapides et simples à mettre en place afin de créer de la cohésion autour de l'activité sportive et améliorer le bien-être de ses

collaborateurs de façon significative. Le club des activités sportives de SONATRACH de Bejaia est un parfait exemple d'entreprise, ayant mis en place un challenge connecté mêlant activité physique et mode de vie sain en apportant des connaissances sur les thèmes de la santé et/ou de la nutrition.

En effet, un salarié heureux au travail n'aura que des effets bénéfiques pour l'organisation : réduction du turnover, amélioration de l'efficacité, fluidité des process, meilleure exécution et bien sûr augmentation du nombre de nouvelles idées.

Pour le bien être des salariés l'entreprise doit mettre en place :

- ✓ Des stickers et des affiches pour personnaliser l'espace de travail : plus de 9 salariés sur 10 considèrent qu'un espace de travail bien décoré et aménagé à un effet direct sur leur motivation ;
- ✓ Installer des coins bureau dépourvus de chaises : Il est prouvé que la santé des employés est mise à rude épreuve si ceux-ci sont assis sur une chaise de bureau toute la journée. Offrir-leur la possibilité de travailler debout, sur des poufs ou bien sur des boules de Yoga. Changer d'environnement de travail permet de rompre la monotonie, de rafraichir les idées et par conséquent d'augmenter la productivité ;
- ✓ Encourager la créativité en créant des espaces de collaboration dans les bureaux : aménager un espace dédié au travail collaboratif au sein de l'entreprise, permettra de favoriser les échanges entre les collaborateurs, d'augmenter la cohésion de groupe et boostera leur créativité ;
- ✓ Utiliser un bureau vacant pour le transformer en un salon « interdit au travail » : récupérer un espace inoccupé et favoriser la convivialité entre les collaborateurs en leur offrant une salle dédiée à tout ce à quoi ils s'intéresseront, excepté leur travail ;
- ✓ Des plantes dans les bureaux : Apporter une touche de verdure dans les bureaux permet d'évacuer le stress et les collaborateurs se sentiront proches de la nature. Une étude datant de 2010 a prouvé qu'une plante verte par poste de travail pouvait augmenter significativement la bonne humeur ambiante ;
- ✓ Planifier une retraite de méditation : Planifier un week-end pour les équipes où ils consommeront de la nourriture detox, pratiquer la méditation, vivre en communion avec la nature et surtout éteindre les téléphones portables. A tester pour ajouter de la sérénité dans l'organisation ;

- ✓ Organiser des cours de yoga au bureau : Pour soulager le stress des salariés et leur cohésion de groupe, rien de tel qu'une session de yoga bimensuelle
- ✓ Offrir des réductions aux salles de sport proches de vos locaux : les collaborateurs pourront réduire leur dose de stress avant de venir travailler ou dépenser l'énergie accumulée après leur journée de travail ;
- ✓ Ne laisser pas les collaborateurs frustrés continuer à travailler : Qu'y a-t-il de plus agaçant qu'un objectif que l'on n'arrive pas à atteindre ? Pour remédier à cette situation désagréable, accorder un « break » aux employés : laisser-les sortir s'aérer le temps d'une balade. Les salariés travaillent mieux les idées claires ;
- ✓ Récompenser les employés les plus loyaux : il n'existe rien de plus frustrant au monde que d'avoir l'impression de ne pas être reconnu ou récompensé à sa juste valeur. Il faut montrer aux salariés d'une manière ou d'une autre une reconnaissance pour toute la valeur ajoutée qu'ils peuvent apporter ;
- ✓ Donner la possibilité aux employés de choisir leurs dates de congés payés : Laisser les employés s'organiser avec leurs congés payés. Cela permettra de les responsabiliser dans l'organisation de leur temps de travail mais aussi, c'est important, de leurs vacances⁷⁹.

⁷⁹ Blog squadeasy.com : <https://bit.ly/3EjAFJU>

Section 2 : RSE et bien-être au travail :

Le bien-être au travail peut se définir comme un état d'épanouissement et de confort physique et mental provoquant la satisfaction du salarié, s'intégrant dans le volet social, il découle de l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions dans lesquelles un travail est réalisé. Même l'accent sur le bien au travail témoigne non seulement du respect accordé à l'individu au travail mais s'avère fructueux pour la performance de l'organisation, une perception négative de l'environnement de travail par les salariés engendre-t-elle des comportements néfastes à la productivité et donc à la performance ?

Afin de répondre à cette question on doit étudier la RSE sur plusieurs volets tels que la RSE dans les ressources humaines, la perception de la RSE par les employés, la RSE et l'engagement organisationnel.

1-La RSE dans les ressources humaines :

Les ressources humaines jouent un rôle clé pour permettre aux entreprises d'atteindre leurs objectifs en matière de RSE et la participation des salariés est un facteur de succès critique pour la réussite de l'ancrage de la RSE dans la culture de l'entreprise.

Les DRH et leurs équipes voient leurs rôles et missions s'enrichir et leur fonction s'offrir l'opportunité de gagner une légitimité nouvelle.

Pour cela, il revient aux ressources humaines de mettre en place une stratégie de communication RSE, de concevoir des politiques visant à favoriser les changements culturels et comportementaux, l'encrage de la RSE dans la culture organisationnelle et à mettre en place un dialogue avec les parties prenantes internes, dont les salariés. Les thématiques relatives à la RSE qui relèvent des directions des ressources humaines sont nombreuses, qu'il s'agisse des processus clés tels que le recrutement, la gestion des talents ou les questions relatives à l'employabilité, la diversité culturelle et linguistique, la communication numérique, la lutte contre la discrimination, la santé et le bien-être, la gestion des risques, le management des compétences, le management de l'innovation RH, l'innovation sociale, la valorisation du capital humain ou encore la reconnaissance et la motivation des salariés.

Il revient surtout aux ressources humaines de donner ou de redonner une dimension humaine à la culture d'entreprise et aux pratiques managériales, et de prouver que performance sociale, sociétale et performance économique sont indissociables. Une entreprise citoyenne est

une entreprise qui accepte de mettre l'intérêt de la société et de l'humanité au même niveau que son propre intérêt. Ce qui implique qu'elle reconnaisse le devoir de supporter les conséquences de ses actes et d'autres part avoir le souci de l'intérêt général.

Les enjeux principaux, constatés dans la politique des ressources humaines, concernent les conditions d'adhésion à la démarche RSE, la motivation du personnel et la fierté d'appartenance. Toutes les fonctions d'une direction des ressources humaines sont concernées par la RSE, qui est bien souvent contributive au maintien dans l'emploi, et donc du savoir-faire.

La stabilité des équipes est un indicateur de bien-être et de motivation au travail. De nombreuses journées professionnelles intègrent aujourd'hui dans leurs travaux la responsabilité Sociale : diversité dans l'entreprise, égalité hommes/femmes, pratiques RH « revisitées »

1-1- Gestion des emplois et des compétences (GPEC) :

la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) est un processus d'adaptation prospective des emplois, des compétences et des effectifs de l'entreprise aux évolutions prévisibles de son environnement économique, social, juridique ou technologique.

La négociation GPEC constitue donc un outil indispensable à la conduite du changement RH. Elle permet de cerner les forces et les faiblesses de l'entreprise, puis d'élaborer des solutions transversales qui permettront à l'entreprise d'aborder avec davantage de sérénité les mutations du marché.

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

La RSE est à l'opposé d'un manque d'anticipation des besoins en compétences, car elle s'inscrit dans le moyen terme. Dans la GPEC, elle peut pallier un manque d'attractivité dû à l'image de la profession et ou à celle de l'entreprise.

Une entreprise engagée dans une démarche RSE envisage de travailler dans un esprit de gestion optimisée des ressources humaines. La GPEC constitue un des pans importants de la « valorisation du capital humain et rejoint la notion d'employabilité. »⁸⁰

⁸⁰ C.VERMEULIN, F.VERMEULIN, Comprendre et entreprendre une démarche RSE, Edition Afnor, France, Juin 2012, p.38.

La GPEC s'appuie sur des prérequis, mais aussi sur les potentiels en tenant compte des acquis, des expériences, et des aptitudes développées par les individus dans des activités professionnelles et extraprofessionnelles.

L'objectif est de ne pas seulement prendre en compte l'individu sur une base d'acquis des connaissances et compétences à un moment donné, mais aussi comme un salarié en devenir.

L'employabilité fait raisonner entreprise et salarié en termes de compétences et de capacités, et elle suppose donc une forme de prise de risque d'anticipation dans la gestion du parcours professionnel, ceci dans un contexte professionnel donné.

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

On associe souvent la GPEC à la notion de territoire, ce qui renvoie à une meilleure gestion des ressources humaines sur un territoire à échelle pertinente, à une meilleure mobilisation des ressources humaines. C'est un processus de gestion anticipée et partenariale des emplois et des compétences sur un territoire.

1-2- Le recrutement :

La démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'entreprise. Elle peut en effet influencer dans des directions totalement contraires l'état du potentiel humain d'une unité. C'est à travers le recrutement, par exemple, que peut être rajeunie la population d'une entreprise ou que le niveau moyen de compétence peut être ajusté. Il y a donc lieu de définir clairement les politiques à suivre en la matière et les moyens à mettre en œuvre pour les conduire⁸¹.

Le recrutement d'un individu doit être considéré comme une greffe d'organe ; en conséquence, toutes les causes de rejet sont à surveiller et à éliminer. Ces causes sont nombreuses :

- L'entreprise n'aura pas bien défini ses besoins et le candidat retenu sera sur- ou sous-dimensionné par rapport au poste, ce qui inévitablement conduira à une situation de séparation, volontaire ou non, avec pour conséquences des coûts supplémentaires et des pertes de productivité.

⁸¹ B.MARTORY, D.GROZET, Gestion des Ressources humaines, pilotage social et performance, Edition DUNOD,2016, p.43.

- L'intégration du nouvel arrivant ne sera pas correctement réalisée : la greffe ne prend pas. le recrutement aura été décidé et réalisé en catastrophe, donc l'entreprise sera elle-même privée de candidatures.

Afin d'éliminer ces causes de rejets, l'entreprise doit définir sa stratégie d'évolution des effectifs et des compétences, ses campagnes de recrutement et en assurer la mise en place, et finalement gérer les entrées dans l'organisation tant du point de vue psychologique et humain que du point de vue des coûts... Réussir un recrutement, c'est opérer un choix essentiel pour une collaboration pérenne. C'est un choix mutuel, de type « gagnant-gagnant ».

La RSE est un moyen de réponse, en élargissant la recherche d'un profil que tout employeur souhaite idéal, mais qui doit surtout être la pierre posée au bon endroit de l'édifice que l'on construit et qui s'intégrera en harmonie. La RSE inclut l'absence de préjugés et des méthodes plus ouvertes, tournées vers le potentiel de la personne. Elle engendre des partenariats plus développés avec les structures d'insertion, en particulier.

L'entreprise doit mettre en place des actions visant à objectiver le recrutement :⁸²

- Rédaction de fiches de poste ;
- Définition d'un référentiel de compétences ;
- Organisation d'un examen (ou test) ;
- Réalisation des entretiens et validation par plusieurs personnes...

La méthode des habiletés, par exemple, mise au point par le Pôle emploi, permet de vérifier les aptitudes du candidat pour occuper le poste, mais permet aussi à la personne concernée de découvrir les capacités nécessaires et de valider sa motivation. Elle est donc d'un apport « gagnant- gagnant » et correspond à l'esprit RSE .S'appuyer sur des partenariats externes pour recruter autrement et donner une chance à quelqu'un en difficulté sur le marché du travail, s'inscrit dans la même logique.

1-3- La diversité dans l'entreprise :

La diversité rejoint la question des discriminations dont est victime une partie du corps social. Cependant, la diversité ne se résume pas à la non- discrimination, car elle est une richesse... il serait regrettable de passer à côté de compétences !

⁸² C.VERMEULIN, F.VERMEULIN, Comprendre et entreprendre une démarche RSE, Edition Afnor, France, Juin 2012, p.39.

L'expression « plafond de verre », est souvent évoquée. Elle désigne une frontière invisible en ce qui concerne les emplois et fonctions, une ségrégation qui empêche une promotion, entrave une évolution de carrière.

Sous le vocable « diversité », il est fréquent de distinguer :

- Les jeunes qui ont des difficultés à accéder à un premier emploi par manque d'expérience ou qui n'ont pas de qualification ;
- Les seniors, considérés comme moins productifs et trop chers et pour lesquels il faudra évaluer la pénibilité du poste ;
- Les femmes, soupçonnées d'absentéisme lorsqu'elles ont des enfants ou d'inaptitude à un milieu industriel ;
- Les personnes handicapées, en pensant que le challenge serait difficile et pénalisant ;
- Les habitants des quartiers populaires, soupçonnés d'engendrer des troubles.

1-3-1- L'emploi des seniors :

Le vieillissement de la population active est une réalité, ainsi que l'allongement des durées de cotisations professionnelles.

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

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

Une grande question doit être traitée : comment faire de la mixité des âges un atout ?

1-3-2- L'égalité hommes/femmes :

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

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

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

1-3-3- L'emploi des personnes handicapées :

Il convient tout d'abord de discerner les types de handicap, la plus part étant tout à fait compatibles avec le fonctionnement de l'entreprise et les postes à occuper. En effet, environ 80 % des personnes reconnues comme handicapées ne souffrent pas d'une invalidité physique évidente pour leurs collègues, ce qui est en décalage avec la représentation collective : fauteuil roulant ou malvoyance.

Des études ont montré que la différence d'aptitude entre un salarié handicapé et un valide est très faible, dès lors que le poste est adapté. Il a été prouvé également que la présence de salariés handicapés avait une influence bénéfique sur les collègues de travail et contribuant à une meilleure ambiance. La différence est ainsi un vecteur de performance.

Il convient donc de s'interroger sur les modes de recrutement de nouveau collaborateurs handicapés

- **1-4- L'alternance :**

L'alternance se traduit soit par un contrat d'apprentissage, soit par un contrat de professionnalisation. Pour l'entreprise, c'est une possibilité de contribuer à la formation d'un futur collaborateur qu'elle pourra conserver à l'issue de son contrat, donc une autre façon de recruter, En effet, le constat de ces dernières années montre que les entreprises privilégient les

recrutements suite à une mise en situation et l'alternance en est une bonne illustration. Cette démarche s'inscrit aussi, logiquement, dans celle de la GPEC.

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

Elle est dans la logique RSE, car elle correspond à une approche « gagnant- gagnant» :

- Pour le jeune qui se forme de façon alternative entre l'école et la réalité professionnelle ;
- Pour l'entreprise, par l'apport de la personne sur son poste de travail et la possibilité de former et d'intégrer un possible futur collaborateur ;
- Pour les centres de formation, dont la mission est d'offrir des débouchés concrets aux élèves et donc de mieux connaître les besoins des entreprises ;
- Pour la société en général qui diminuera ainsi les risques de difficultés d'accès à l'emploi.

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

- **1-5- L'intégration :**

L'intégration dans l'entreprise est une phase essentielle pour le nouveau recruté, comme pour le service concerné. Une procédure d'accueil, pouvant s'appuyer sur un livret d'accueil, des consignes de sécurité et une présentation de l'entreprise et de ses valeurs, sont dans la logique de la RSE.

Si nous savons « gommer » les déficits d'accueil, d'accompagnement, de formation et de planification de la progression, nous réunirons les conditions de la réussite et nous serons alors dans une démarche RSE.

La désignation d'un tuteur pour l'accompagnement, surtout en période de découverte et d'adaptation est généralement l'assurance d'une opération de recrutement réussie.

Le tutorat inclut les problèmes périphériques à l'emploi, comme les questions du logement, du transport, de la garde d'enfants ou le besoin d'un acompte sur salaire.

Les tuteurs doivent être formés et bénéficier de temps et de moyens pour mener à bien leur mission d'accompagnement. Il est souhaitable qu'ils s'appuient sur les structures partenaires qui ont suivi la personne concernée.

Il faut organiser la fonction tutorale dans l'entreprise et l'étendre, sous une forme de parrainage, à tout nouvel arrivant. Tout nouveau salarié a besoin d'être guidé pour ses premiers pas dans l'entreprise.

Un dispositif d'évaluation quelque temps après la prise de fonction sera utile afin de valider la bonne intégration.

Cette recherche de procédure de bonne intégration devra inclure des bilans et des entretiens individuels permettant de progresser.

- **1-6- Management et évolution des salariés :**

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

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

Par ailleurs concernant les collaborateurs :

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

La VEA : Est un facteur d'intervention interne qui s'inscrit dans une politique RSE, puisqu'il correspond à une reconnaissance de la compétence du salarié et contribue à sa valorisation.⁸³

Lui permettre d'obtenir une équivalence de diplôme contribue à ce que les salariés se sentent bien dans l'entreprise et aient envie de s'investir davantage.

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

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

- **1-7- Politique de rémunération :**

La politique de rémunération d'une entreprise est définie par la Direction des Ressources Humaines en lien avec les directives de la direction de l'entreprise. Elle peut avoir un réel impact sur la performance, la motivation et la productivité des salariés.

Dans un marché d'emploi concurrentiel, la politique de rémunération se veut attractive afin de convaincre les candidats à l'embauche et peut varier en fonction du marché du travail.

Dans une entreprise :

- La grille de rémunération doit être écrite et reconnue par tous ;
- Les rémunérations entre hommes et femmes doivent être identiques (ce qui est une obligation légale, mais parfois contournée via des différenciations) ;
- Les entreprises doivent mettre en place des mesures pour réduire les écarts ;
- L'entreprise doit accorder d'autres types de rétributions, directes ou indirectes ;

⁸³ C.VERMEULIN, F.VERMEULIN, Comprendre et entreprendre une démarche RSE, Edition Afnor, France, Juin 2012, p.49.

- Prévoyance, retraite complémentaire, mutuelle pour tous, système d'épargne salariale, compte épargne temps, politique de ponts non récupérés, avantages dans le cadre de situations familiales particulières (congs de maternité/paternité financés, garderie), tickets restaurants, chèque vacances, chèque emploi service universel (CES)... doivent être parmi les privilèges que l'entreprise offre à ses salariés.

Mettre en place un plan d'épargne entreprise lié à des placements solidaires est tout à fait dans le cadre d'une politique RSE.

- **1-8- Gestion des conditions de travail :**

Prévenir les accidents du travail possibles, diminuer l'absentéisme, vérifier les actions entreprises, sont parmi les buts de la RSE.

La santé au travail est un élément incontournable d'une politique RSE : tension, pénibilité, pressions psychologiques... mais encore prévention santé, formation, réductions des facteurs de risques... au-delà des obligations légales.

La résolution des problèmes liés à la sécurité routière, la nutrition, les addictions, les TMS (troubles musculo-squelettiques), la gestion des agressivités en situation professionnelle... donneront aux salariés des clés pour agir mieux et se sentir mieux.

- **1-8-1- Santé, hygiène et sécurité :**

Le recensement des actions mises en place et la façon dont les choses se font montrent le souci de l'entreprise de mettre en œuvre une politique préventive, s'inscrivant dans une logique RSE.

Une démarche RSE peut consister à mettre en œuvre une certification sur des notions de santé et de sécurité au travail (ex : OHSAS 18001)

Concernant la santé des salariés plus particulièrement :

- Des programmes de santé, hors visite médicales obligatoires doivent être proposés par les entreprises (campagne de vaccination, dépistage, enseignement médicale, accompagnement à l'arrêt du tabac... etc.) ;
- Tous les salariés concernés (nouvel embauché, changement de poste, intérimaire... etc.) doivent recevoir une formation en matière de sécurité ;

- Les entreprises doivent se soucier de minimiser la pollution, les émissions de CO², d'utiliser des produits non nocifs.

Une formation « gestes et postures », ou encore de « formateur-secouriste » du travail, si elles ne sont pas obligatoires, sont des pratiques RSE visant le bien-être des salariés et leur sécurité.

La recherche d'ergonomie dans les postes de travail est dans cette continuité de prévention des risques : écrans d'ordinateur de bonne définition, sièges préservant le dos, etc. On peut associer à cette recherche le souci d'un bon éclairage...

Les risques psychosociaux s'inscrivent également dans une réflexion RSE, s'ils font l'objet de mesures préventives et si des mesures correctives sont envisagées. L'accompagnement du changement anticipe sur les peurs, les appréhensions...

Une cellule d'écoute permet à tous les salariés, en difficulté vis-à-vis de la hiérarchie ou des collègues, de s'exprimer de leurs mal être. Elle est généralement composée d'un psychologue du travail, d'un médecin du travail, d'une assistante sociale et du DRH, afin que celui-ci puisse donner une suite concrète et prendre des dispositions

- Elle permet à un salarié d'indiquer simplement qu'il est convoqué par la direction des ressources humaines ;
- Elle préserve l'anonymat ;
- Elle prévient en matière de santé et en matière d'organisation du travail ;
- Elle alerte sur des besoins de management ou sur des situations de stress.

De ce fait, chaque partie peut y trouver son compte, selon les principes de la RSE.

Ainsi la prévention santé est un composant indispensable, incontournable pour éviter de connaître des problématiques de turnover, d'absentéisme et de performance.

1-8-2- Bien-être au travail :

Prévoir des coins détente, des pauses café ou permettre à des cadres de passer un moment dans un centre de relaxation... sont autant de mesures pour le respect de l'individu au service d'une bonne productivité, puisque les personnes seront plus détendues et disponibles.

- **1-9- Aménagement des temps :**

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

Diverses actions peuvent permettre aux salariés de trouver cet équilibre entre la sphère privée et les besoins de l'entreprise. Parmi elles :

- Flexibilité de la gestion du temps pour faciliter l'organisation professionnelle des salariés (ex : pas de réunion après 16 heures), souplesse dans les horaires, adaptation aux contraintes des écoles ou des crèches, prise en compte des longs trajets domicile travail ;
- Proposition de solutions de garde d'enfants ;
- Optimisation des congés maternités et parentaux ;
- Temps partiels choisis accordés aux salariés ;
- Compte épargne temps permettant de prendre des congés plus longs durant une année donnée (pour un projet personnel par exemple).

Concilier travail et vie de famille reste compliqué, Plus de la moitié des entreprises n'offrent aucun soutien à la parentalité. Par exemple, seulement 3 % proposent des places en crèches d'entreprises.

Cependant, depuis le début les années 2000, des actions apparaissent et se développent ici et là : chèques emploi-service, facilité pour enfant malade, aides aux études des enfants, vacances ou accès à des colonies de vacances, camp de toile. Adaptation de périodes de congés,

Les raisons qui conduisent un employeur à aider ses salariés se mettent en avant par ordre d'importance :

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

Il s'agit donc d'intérêts conjugués, ce qui rejoint un principe de base de la RSE qui est une recherche « gagnant-gagnant ».

- **1-10- L'ambiance au travail :**

La RSE se traduit beaucoup dans la façon de faire, ainsi il est important que :

- L'entreprise ai un moyen de connaitre, de mesurer l'état d'esprit des salariés (enquête de satisfaction, groupe de travail ...) ;
- L'entreprise organise des évènements, mets en place des actions qui contribuent à renforcer la cohésion des équipes par exemple (séminaire, évènement sportif, action de solidarité sur le territoire, participation à des évènements locaux... et avec une prise en compte des affinités pour la constitution des équipes de travail) ;
- L'entreprise utilise une formule de type enquête perception consistant à demander de manière anonyme à l'ensemble des salariés comment ils vivent leur entreprise et la perçoivent vis-à-vis de l'extérieur.

- **1-11- Communication interne et relations sociales :**

1-11-1- Information et communication dans l'entreprise

L'objectif est de connaitre les moyens de communication interne, leurs perception par les salariés et solliciter des avis, des regards sur la vie de l'entreprise⁸⁴.

La RSE s'exercera dans la participation des salariés, valorisant ainsi leur savoir-faire, développant leur fierté d'appartenance à l'entreprise.

- Dans une entreprise il doit exister des outils de communication et de dialogue à destination des salariés (intranet, affichage, réunion d'information, boîte à idées, groupe de travail, enquête)
- En cas de difficulté, le salarié doit être accompagné en interne (information sur ses droits.)

1-11-2- Le dialogue social :

Rechercher les conditions de participation des représentants du personnel fait partie des préoccupations à avoir pour conduire une politique RSE. C'est aller au-delà d'un langage convenu et d'un cadre légale de réunion

⁸⁴C.VERMEULIN, F.VERMEULIN, Comprendre et entreprendre une démarche RSE, Edition Afnor, France, Juin 2012, p.58.

Les conditions préalables à un bon dialogue social doivent être réunies :

- Des élections professionnelles doivent être organisées ;
- Il doit y'avoir des délégués du personnel et / ou des représentants syndicaux.

Pour bien échanger avec les représentants du personnel et construire ensemble dans l'intérêt de tous, il convient de s'appuyer sur des données objectives, telles qu'un bilan social ou un rapport sociétal.

1-11-3- Le bilan social :

Un bilan social est obligatoire et doit être rédigé dans les entreprises qui ont trois cent salariés , il va permettre une meilleure information , plus de visibilité , et une aide , non seulement au dialogue social , mais aussi à la planification ⁸⁵.

C'est un véritable outil de gestion orientant des décisions, mesurant les actions menées, permettant une meilleure vision des ressources humaines , il ne doit pas être statique , et doit constituer un véritable document unique de gestion des relations sociales et humaines dans l'entreprise .

Les grandes parties qui composent un bilan social sont :

- Les effectifs classés par catégories, statut, service, lieux de résidence, pyramide des âges (selon différents critères) ;
- Les mouvements de personnel et motifs, prévisions ;
- Les éléments de carrières ;
- les rémunérations, charges et avantages ;
- L'organisation du temps de travail, le temps travaillé ;
- Les formations et tout ce qui constitue le plan de formation ;
- La prévention des risques, la santé, les absences, les accidents de travail, la sécurité l'environnement de travail ;
- Les relations sociales ;
- Les conflits et sanctions ;
- Ainsi que des ratios utiles à l'entreprise qui pourront être étudiés spécifiquement.

⁸⁵ C.VERMEULIN, F.VERMEULIN, Comprendre et entreprendre une démarche RSE, Edition Afnor, France, Juin 2012, p.59.

Ces tableaux de bord sociaux s'inscrivent dans une optique de gestion dynamique avec pour objectif de pouvoir analyser l'évolution d'une année sur l'autre.

Mettre en place un bilan social dans une entreprise de moins de trois cents salariés, c'est aller au-delà de l'obligatoire, donc une démarche RSE favorisant une bonne gestion et le dialogue interne.

1-11-4- Créer les conditions du dialogue quelle que soit la taille de l'entreprise :

Si l'entreprise n'en a pas l'obligation, instaurer des délégués du personnel dans une TPE ou créer un comité d'entreprise quand on a moins de cinquante salariés, c'est anticiper et ouvrir les possibilités de dialogue, donc œuvrer dans le sens de la RSE !

Aller au-delà de l'obligatoire est une préoccupation RSE pouvant s'appliquer au dialogue social. Ainsi, il convient de créer un comité d'entreprise, quand le nombre de salariés est inférieur à cinquante, et cela s'inscrit dans la logique RSE.

1-12- Normes techniques des ressources humaines et responsabilité sociale :

En 2005 plus de 150 normes techniques tentant la RH et la RSE ont été recensées au niveau mondial MCKANGUE et WESLEY 2005.⁸⁶

Nous pouvons citer quelques normes qui sont représentatives à la fois de l'émergence de la sensibilité aux problèmes RH et RSE avant même que le concept ne fasse l'objet de normalisation, mais aussi du mouvement accéléré de la production de normes spécifiques à ce domaine de management.

— Normes ISO 9001 L'objectif de cette norme est d'assurer une méthodologie systémique de la gestion de qualité, c'est-à-dire la capacité de satisfaire un lien interne ou externe. Cette norme contient des enjeux RH/RSE qui s'applique par son approche processus, cette dernière est intimement liée aux orientations organisationnelles transversales des entreprises actuelles⁸⁷.

Ceci soutient le décloisonnement des fonctions, la mixité des cultures professionnelles, la communication interne.

⁸⁶ Selon MAINHAGU. Sébastien, « L'accroissement de la dangerosité sociale dans les hôpitaux est-il inhérent à l'introduction du modèle de la Harvard Business School ? » Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels 2014/50 (vol. XX) p.199-2333.

⁸⁷ C.JAMBART, « gestion de la qualité, la norme ISO9000 : 2000 en pratique », éd economica, paris, 2007.

En outre, en raison de son hégémonie de déploiement, cela impose une politique de formation des personnels aux problématiques du client, même s'ils ne sont pas du tout en contact avec eux.

— Norme ISO 14000 Cette norme traite la politique environnementale des organisations, elle est fondée sur la méthodologie de progrès continu et dans le but de maîtriser les externalités environnementales de l'activité de production de bien comme des services.

La norme ISO 14000 attribut des enjeux RH/RSE, en prenant comme principe la réduction de l'impact des activités de l'entreprise sur son environnement, la norme est sans doute la première norme internationale en RSE.

Cette dimension est confirmée par l'intégration dans les externalités les impacts dur les salariés eux-mêmes. Sa diffusion à grande échelle par l'ISO et sa longévité (première version en 1996) sont autant des constats de durabilité du référentiel.

— Norme ISO 26000, elle propose des lignes directrices en vue d'appréhender et de promouvoir la responsabilité sociale dans son organisation dans son universalité. L'ISO 26000 s'adresse à tous type d'organisation (entreprises, Etat, association, ONG...) ⁸⁸ dans tous lieu géographique et elle n'est pas une norme de système de gestion. Les lignes directrices s'articulent autour de la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme les relations et les conditions de travail, l'environnement, la loyauté pratiques, les conditions relatives au consommateur, la communauté et au développement local.

Comme les autres normes celle de l'ISO 26000, adaptée en 2010, marque des enjeux RH/RSE qui sont l'aboutissement de travaux débutés en et qui a pour ambition de devenir le texte de référence au niveau mondial en ce qui concerne la responsabilité sociale des organisations. En effet, si avec les normes ISO 9000 et ISO 14000, l'ISO avait déjà été au-delà de la simple définition d'une norme technique, donc envisager une norme sur la responsabilité sociale des organisations impliquait des prises de position sous-jacentes de nature culturelles voir politiques.

Cependant, la multiplication des démarches proposées par des organismes privés probablement encore moins légitimes a levé les dernières réticences de l'ISO.

⁸⁸ M.CAPRON, F.QUIEREL-LA NOIZELLEE et M-F.TURCOTTE, « ISO 26000 une norme hors norme, vers une conception mondial de la RSE », éd economica, paris, 2011.

Pour répondre aux possibles reproches de manque de légitimité, d'une part les membres du groupe de travail se sont systématiquement appuyés sur les normes internationales du travail et des droits humains, d'autre part l'ISO a signé des protocoles d'accord avec l'organisation internationale du travail, le bureau du pacte mondial de l'ONU (UNGCO) et l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Par ailleurs il a été décidé que la norme ISO 26000 ne serait pas rectifiable (au moins dans un premier temps).

Dans cette optique on peut souligner que l'accroissement des normes techniques dont la certification est convoitée par les organisations n'est pas neutre au niveau de la gestion des ressources humaines, que ces normes soient directement liées à la RH/RSE doit s'envisager d'abord sous l'angle des utilisateurs, puis faire l'objet d'un débat sur le concept même de normalisation des pratiques.

D'autres enjeux autour des ressources humaines sont étroitement imbriqués avec la prise en compte du développement durable dans les organisations. Ainsi les questions de management de la diversité, de bien-être, de dialogue social ou encore de développement des compétences et même de rémunération sont des axes majeurs d'une politique de responsabilité sociale.

2-La perception de la RSE par les employés :

La perception de la RSE fait référence à la perception qu'a un individu sur l'entreprise et ses pratiques managériales internes orientées RSE. Le concept de RSE étant basé sur le triple Bottom line : le volet environnemental, le volet économique et le volet social (Carroll, 1979). Deux employés d'une même organisation peuvent avoir deux perceptions totalement contraires (Smidt et al. 2001)⁸⁹.

Il peut s'avérer que les efforts déployés par le management en matière d'éthique soient insuffisants pour encourager certaines attitudes et comportements attendues au travail. Le concept de « climat éthique » constitue selon Arnaud (2010) « les perceptions globales et partagées des individus au sein d'une organisation reflétant le contenu et la force des valeurs éthiques, des normes, des attitudes, des sentiments et des comportements qui prévalent dans un système social ». Ainsi le climat éthique s'appréhende comme le reflet des valeurs éthiques,

⁸⁹ S.OKEI, Thèse de doctorat, Perception des pratiques de la RSE, Engagement affectif et satisfaction au travail des salariés, université Alassane Ouattara, cote d'ivoire, aout 2018, p.67.

des comportements organisationnels ainsi que des pratiques et politiques éthiques qui prédominent dans l'organisation. Toutes ces valeurs et pratiques sont de nature à accroître la confiance au sein de l'organisation. En effet, les employés ont tendance à faire confiance à leurs dirigeants lorsqu'ils perçoivent un climat éthique positif dans lequel supérieurs et managers agissent éthiquement et avec bienveillance, tiennent leurs promesses, travaillent comme des « modèles éthiques » (Trevino et Brown, 2004).

Ainsi, la justice organisationnelle fait référence à « la perception des employés de l'équité de sa rétribution (la justice distributive), des procédures de décisions concernant (la justice procédurale), des justifications reçues pour les décisions Concernant (la justice informationnelle), et enfin l'appréciation par l'employé du traitement reçu par l'organisation (la justice interpersonnelle) »⁹⁰ (Rupp, 2011). De ce fait, lorsque les employés perçoivent un sens d'équité dans leur organisation, ils sont plus joyeux et travaillent de manière ardente (Aguilera et al. 2007).

Par ailleurs, si un salarié perçoit que son entreprise agit de manière socialement irresponsable (détérioration de l'environnement, abus sur populations vulnérables etc.), il aura tendance à afficher des comportements négatifs au travail (sabotage, démotivation...).

En effet, la définition de Freeman, Harrison & Wicks (2007), signifient que dans la théorie des parties prenantes, les gestionnaires doivent penser leurs activités en fonction de la relation avec leurs parties prenantes (Freeman, 1984). .

Donaldson et Preston (1995), soulignent que les intérêts de chaque partie prenante sont des valeurs intrinsèques et que les firmes ont une obligation morale tant envers elles qu'envers les actionnaires. Ils ajoutent que les représentations que les acteurs se font de leur environnement sont organisées en fonction des perceptions qu'ils ont des groupes de parties prenantes (Bundy, Shropshire, & Buchholtz, 2013).

Certains auteurs ont mis en avant le fait que ce ne sont pas les réactions des employés qui sont particulièrement importantes, mais plutôt leurs perceptions des activités de RSE (Aguinis & Glavas, 2012). C'est pourquoi, ces perceptions ont des implications sur les comportements et attitudes des employés (Dijksterhuis & van Knippenberg, 1998) car « la manière dont les employés perçoivent la RSE de leur employeur peut effectivement avoir plus

⁹⁰ S.OKEI, Thèse de doctorat, Perception des pratiques de la RSE, Engagement affectif et satisfaction au travail des salariés, université Alassane Ouattara , cote d'ivoire, aout 2018, p.68.

d'implications directes et fortes pour les réactions subséquentes des employés que les comportements actuels de l'entreprise dont les employés sont ou ne sont pas conscients » (Rupp et al. 2013).

D'un autre côté, d'autres approches choisissent la perspective basée sur les parties prenantes (Clackson, 1995 ; Freeman ; 1984) et définissent les perceptions RSE selon les perceptions des employés de la manière par laquelle l'organisation traite ses parties prenantes.

El Akremi (2015) estime que dans une perspective de parties prenantes, la RSE doit être définie comme « les actions et politiques spécifiques au contexte d'une organisation qui visent à améliorer le bien-être des parties prenantes en considérant le « triple Botton-line » de l'économie, le social et la performance environnementale, avec une attentions particulière sur les perceptions des employés pour la RSE »

Bhattacharya, Sen, et Korschum (2008) estiment que les initiatives RSE d'une entreprise permettent de révéler la valeur d'une entreprise et plus précisément la proposition de valeur aux employés. Ils reprennent les différentes difficultés qui surviennent lors de la mise en place de pratiques RSE dans une entreprise au niveau interne. Ils ajoutent le fait que les employés montrent souvent un réel manque d'implication et de conscience en termes de pratiques RSE de leur entreprise et ils ne savent que peu ou rien des activités dans lesquelles leur entreprise est engagée. Dans leur enquête, Bhattacharya, Sen & Korschum (2008) se sont rendus compte que parmi les 90% de répondants qui affirmaient que la RSE est importante au sein d'une entreprise, seulement 50% d'entre eux la comprenaient de manière claire et précise. Le problème souvent rencontré est lié au fait que les décisions RSE sont généralement prises au niveau du top management, ce qui peut créer de l'incompréhension au niveau des employés. Cette mise en place top-down devrait être améliorée pour permettre aux employés d'être les initiateurs des politiques et pratiques RSE dans leur entreprise au même titre que les tops managers.

Ils poursuivent en indiquant que les pratiques RSE permettent de satisfaire des besoins psychologiques importants chez les employés et favorisent un certain épanouissement personnel de ceux-ci. En effet, l'implication dans la RSE permettrait aux employés d'être moins stressés et plus responsables vis-à-vis des besoins de leurs familles lorsqu'ils sentent que leur travail les encourage à adopter un comportement responsable.

Les auteurs ont donc montré que les employés s'identifiaient à l'entreprise lorsqu'ils la considéraient socialement responsable. Selon Bhattacharya, Korschun & Sen (2009), Les initiatives de RSE influencent les attitudes des parties prenantes par le fait qu'elles leur apportent des gains au niveau de la satisfaction des besoins : en effet, les projets de RSE permettent aux employés de sortir de la routine de leur travail en développant de nouvelles compétences pouvant alors être bénéfiques pour leur évolution professionnelle. Cela favorise également la création d'un lien fort et de long-terme avec l'organisation.

El Akremi et Swaen (2013), ont étudié comment les aspects internes et externes de la RSE pouvaient avoir un impact sur la satisfaction au travail des employés et le rôle médiateur de la justice et de l'identification organisationnelle dans cette relation. Selon eux, les recherches déjà réalisées sur l'impact de la RSE sur les comportements des employés sont limitées (Peterson 2004, Brammer et al. 2007, Turker 2009). Elles ignorent les conséquences de la RSE impactant directement sur les attitudes des parties prenantes (comme la satisfaction au travail, le turnover) (Peterson 2004). De plus, elles ne permettent pas d'avoir une idée claire et précise des processus psychologiques qui favorisent les réactions positives des employés par rapport à la RSE (Bhattacharaya et al, 2009 ; Jones 2010). Ces processus, propres à chaque individu, sont difficilement identifiables car ils sont la plupart du temps basés sur des mécanismes émotionnels à travers lesquels les employés lient leur appartenance à l'entreprise en fonction de leurs propres concepts/valeurs. Ils ont étayé cela en s'appuyant sur des recherches antérieures qui montraient que les employés sont plus satisfaits de leur travail lorsqu'ils considèrent que leur employeur agit de manière éthique (Vitell and Davis 1990, Deshpande Koh 1996 et Boo 2001). Ces auteurs ont démontré que la perception externe de la RSE a un lien direct avec la satisfaction au travail des employés ainsi qu'au niveau de la relation entre l'employé et son entreprise. De plus, De Roeck et al (2013), ajoutent que l'impact de la RSE perçue sur la satisfaction au travail est médiatisé par l'identification de l'employé à leur entreprise. D'autres auteurs ont ajouté que les initiatives de RSE peuvent satisfaire certains besoins des employés comme l'équilibre entre la vie professionnelle et privée, la formation, l'estime de soi, etc., ainsi que d'autres comportements en lien avec le travail (Bhattacharya et al 2009, Shen et Zhu 2011)

De plus, le fait que les employés se sentent fiers d'appartenir à une organisation socialement bien considérée satisfait leur besoin d'estime de soi, directement liée à l'engagement organisationnel (Peterson 2004, Brammer et al 2007, Turker 2009). Cependant,

les procédés psychologiques guidant les réactions des employés par rapport à la RSE sont encore un peu flous (Bhattacharya et al 2009, Jones 2010) , et méconnus.

De Roeck et al (2013), ont déduit de leur recherche que l'investissement d'une organisation dans le bien-être général de ses employés grâce à des initiatives internes de RSE peut avoir un impact sur les perceptions de justice des employés. En effet, des initiatives telles que la gestion de l'évolution de carrière, et les pratiques sociales qui mettent en avant l'équité et la justice (Bramer et al 2007, Gond et al. 2011, Shen 2011) ont une influence considérable sur les jugements de justice des employés (Rupp et al. 2006, Rupp 2011).

3-La perception de la RSE et la satisfaction au travail :

La satisfaction au travail aide à prédire fortement certains comportements des employés comme la performance au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle, l'absentéisme et le roulement au niveau du personnel (Organ & Ryan, 1995 ; Saari & Judge, 2004 ; Wegge, Schmidt, Parkes, & Van Dick, 2007)⁹¹. Pour ce faire, elle était considérée comme la principale attitude dans les recherches qui ont étudié les faits liés aux employés.

Valentine et ses collègues ont démontré que les aspects internes et externes de la RSE ont un impact positif sur la satisfaction au travail.

La satisfaction au travail est importante à analyser pour les salariés mais également parce qu'elle donne des explications sur la relation entre l'efficacité individuelle et organisationnelle tels que le turnover ou la performance. La croyance générale désire que « un salarié heureux » soit un salarié rentable quoi que la validité de cette croyance fasse encore l'objet de débat.

L'une des manières d'évaluer l'épanouissement d'un salarié est d'évaluer sa satisfaction au travail.

La définition la plus quotidiennement employée dans les études sur la satisfaction au travail était, depuis lors, très certainement celle de Locke (1976), qui la définit comme « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail ». Dans la même perspective, Adams et Bond (2000), de définissent le concept comme étant « le degré d'affect positif envers un travail ou ses

⁹¹ C. Desclée de Maredsous, Mémoire en Master de Science de Gestion, L'impact de la Responsabilité Sociétale des Entreprises sur le bien-être des employés, Université Catholique de Louvain, 2014, p.30.

composants » « the degree of positive affect toward a job or its components ». Selon les auteurs, elle est analysée par des caractéristiques individuelles et des caractéristiques du travail, en particulier par l'organisation du travail. Les auteurs ont distingué trois catégories de théories liées à la satisfaction au travail :

Théorie de non-conformité : Qui consiste à estimer ce dont un salarié a besoin ou ce qu'il désire satisfaire avec son travail.

Théorie de l'équité : Qui analyse la satisfaction au travail comme mettant en exergue les comparaisons sociales dans l'évaluation des récompenses au travail

Théorie de l'attente : Qui se focalise sur la motivation des salariés.

Toutefois, depuis plusieurs années, l'approche autrefois consensuelle de Locke sur la satisfaction au travail est remise en cause par certains auteurs qui mettent l'accent sur ses insuffisances et ses contradictions. Patterson et al (2010) appréhendent le concept comme une interaction entre la cognition et l'affect, ou la réflexion et les sentiments. Pour eux, la satisfaction au travail pourrait être examinée comme une évaluation globale de son travail mais aussi en considérant diverses dimensions du travail comme la satisfaction à l'égard de la paie, des collègues de travail, de la hiérarchie et du travail lui-même. Ils enregistrent également que le concept est parfois scindé en deux avec la satisfaction intrinsèque d'un côté, qui comporte la satisfaction avec la hiérarchie, les collègues de travail et le travail lui-même, et la satisfaction extrinsèque de l'autre, qui est reliée aux éléments tels que la paie ou la promotion.

Le concept de satisfaction au travail est régulièrement positionné par rapport aux concepts de motivation au travail, de qualité de vie au travail, et celui de bien-être au travail. A ce sujet, il faut noter que les concepts de motivation au travail et de satisfaction au travail sont deux concepts liés mais néanmoins distincts, la motivation au travail implique la notion de volonté de l'acteur déterminée par la direction, l'intensité et la persistance alors que la satisfaction au travail équivaut à une attitude face à une situation⁹². En effet, Roussel (1996) stipule que diverses théories de la motivation au travail constituent, de façon théorique et empirique, des théories de la satisfaction au travail telles que les théories de l'équité et de la justice organisationnelle. Il spécifie qu'il s'agit de deux concepts distincts avec des théories communes.

⁹² S RANDON, Actualisation 2011, De la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par le CCECQA en 2000, p.5.

➤ **3-1-1- le bien-être au travail et satisfaction au travail :**

Le bien-être réunit « la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail (stress), l'hygiène du lieu de travail, l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement »⁹³. Cette définition révèle que le concept de bien-être au travail s'assimile à celui de la qualité de vie au travail en utilisant à nouveau les indicateurs qui aident à mesurer cette dernière.

La satisfaction au travail permet donc de fournir une prédiction forte sur les comportements des employés, telle que la performance au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle, l'absentéisme et le roulement au niveau du personnel. De plus, il a été montré que les employés ont des attitudes différentes vis-à-vis de plusieurs aspects de leur travail, carrière et organisation.

La satisfaction au travail fournit le résultat le plus utile pour analyser l'impact de la perception de la RSE sur les attitudes des employés.

Les recherches antérieures ont démontré que les employés ont une plus grande satisfaction au travail lorsqu'ils considèrent que leur employeur est éthique.⁹⁴ Une éthique organisationnelle correspond au fait que l'organisation adopte des standards éthiques, également au niveau des pratiques commerciales. Comme la RSE s'intéresse aux exigences des parties prenantes en s'occupant des questions sociétales, cela donne « une possibilité naturelle de se développer vers l'éthique organisationnelle ».

On peut donc déduire que la satisfaction au travail des employés est influencée par la RSE perçue de manière interne et externe. De plus, les initiatives RSE rencontrent les besoins personnels des employés (équilibre entre vie professionnelle et vie privée, formation, estime de soi... etc.), et influencent donc la satisfaction et d'autres attitudes au travail.

⁹³ I. ACHTE, J-L. DELAFLORE, C. FABRE, F. MAGNY, C. SONGEUR, Mémoire MBA RH, Comment concilier la performance et le bien-être au travail ?, Université Paris-Dauphine, 2010, p.35.

⁹⁴ C. Desclée de Maredsous, Mémoire en Master de Science de Gestion, L'impact de la Responsabilité Sociétale des Entreprises sur le bien-être des employés, Université Catholique de Louvain, 2014, p.30.

Le tableau suivant fait la synthèse des principales définitions de la satisfaction au travail :

Tableau N°5 : Les principales définitions de la satisfaction.

Approche de la satisfaction au travail	Auteurs
Il s'agit d'une situation émotionnelle : réponse émotionnelle positive face à une expérience de travail. La perception positive de l'expérience de travail n'est pas stable car elle change selon les expériences et les attentes du salarié.	Locke (1976) ; Adams et Bond (2000)
Il s'agit d'une évaluation : l'individu comprend l'écart perçu entre ce qu'il espérait de son emploi et ce qu'il est en réalité.	Mignonac (2004) ; Iglesias et al. (2010) ; Patterson et al. (2010)
Il s'agit d'une dynamique : « l'individu est en constante adaptation afin de maintenir le niveau de satisfaction qui lui convient » et qui « évolue en fonction des besoins et des aspirations de l'individu et de la réalité vécue dans le travail au sein de l'entreprise, et elle résulte de l'action des forces internes et externes à l'organisation »	Meyssonnier et Roger (2006)

Source : S.OKEI, Thèse de doctorat, Perception des pratiques de la RSE, Engagement affectif et satisfaction au travail des salariés, université Alassane Ouattara, cote d'ivoire, aout 2018, p.73.

4-La RSE et l'engagement organisationnel :

L'engagement organisationnel a été un concept phare dans la littérature en management au cours des 50 dernières années.⁹⁵ Cet intérêt s'explique notamment par son influence sur plusieurs comportements et attitudes au travail, comme l'intention de quitter son emploi, la performance au travail, la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle .

⁹⁵ A-A DESCHENES, J.LAFLAMME, F.DURIF, la responsabilité sociétale et l'éthique comme vecteurs de l'engagement organisationnel, Dans Revue de l'Organisation Responsable, 2015/2 (VOL.10), P.44.

Les recherches antérieures ont surtout tenté d'identifier les antécédents de l'engagement organisationnel et ont mis en lumière un grand nombre de variables potentielles. Ces variables antécédentes ont généralement tourné autour de quatre catégories :

- Les caractéristiques personnelles ;
- La structure et les caractéristiques organisationnelles ;
- Les caractéristiques du travail ;
- L'expérience et le rôle du salarié.

L'engagement organisationnel est défini comme « le degré d'identification et d'implication dans une organisation donnée, caractérisé par une forte croyance et une acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir d'en rester membre ». ⁹⁶ L'engagement est donc le reflet de l'acceptation par l'individu des buts de l'organisation et son désir de collaborer dans leur sens.

Meyer et Allen (1990) allouent que l'engagement organisationnel soit composé de l'engagement affectif (un désir), normatif (une obligation) et de continuité (un besoin). La notion d'engagement affectif à l'organisation est un concept important qui a attiré de nombreux chercheurs ces dernières années (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005 ; Mathieu & Zajac, 1990 ; Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004).

Il correspond au fait que les employés voient, ou non, leur futur lié à celui de l'organisation, et sont prêts à faire des sacrifices pour cela (Maignan et al. 1999 ; Peterson, 2004).

L'engagement organisationnel a donc une forte influence sur les comportements des employés et leur performance au travail (Peterson, 2004 ; Riketta, 2005).

L'engagement affectif fait référence à l'identification et l'implication d'un individu basé sur ses émotions vis-à-vis de l'organisation (Allen and Meyer 1990).

Ce type d'engagement est considéré comme celui qui a l'effet le plus fort sur les comportements de travail en éliminant les résistances au partage des connaissances (Meyer, et al. 2004).

⁹⁶ E.GARA, C.GAHA, La citoyenneté d'entreprise : Un déterminant de l'engagement de l'engagement organisationnel ?, Dans la revue Des Sciences de Gestions, France, 2009/3-4 (n° 237-238), p.57.

Selon Allen et Meyer (1990), l'engagement affectif se réfère à l'attachement affectif ou émotionnel à l'organisation « à un point tel que l'individu s'identifie fortement à celle-ci, est impliqué dans celle-ci et apprécie son appartenance à celle-ci ».

D'un autre côté, Nowday, Porter et Steers 1982, ont défendu le fait que l'engagement affectif est une conviction et acceptation des objectifs et valeurs de l'organisation, une volonté de faire un effort considérable envers l'organisation et un désir fort de maintenir une adhésion à celle-ci.

Des études ont montré que les individus qui ont un engagement affectif fort à leur organisation ont moins tendance à quitter leur travail, ont un taux d'absentéisme plus faible, ont une volonté d'atteindre les objectifs de l'organisation, adoptent des comportements citoyens, défendent les valeurs de l'organisation et finalement sont plus performants (Allen & Grisaffé, 2001 ; Brown, 1996 ; Luchak & Gellatly, 2007 ; Siegel, Post, Brockner, Fishman, & Garden, 2005 ; Wright & Bonett, 2002). Il s'agit donc d'un bon prédicteur de performance.

Il est important de comprendre que l'engagement affectif à l'organisation se développe à travers les échanges sociaux ; la relation se construit dans le temps avec confiance, loyauté et engagements mutuels (Cropanzano et Mitchell (2005).

Peterson (2004), a démontré que la RSE perçue telle que l'éthique organisationnelle et les initiatives discrétionnaires sont positivement liées à l'engagement organisationnel, particulièrement pour les individus pour lesquels la RSE est importante. Dans la même optique, Brammer et ses collègues (2007) ont démontré que les opinions des employés sur le fait que leur compagnie est un membre responsable de la communauté peuvent avoir un impact sur l'engagement organisationnel et même sur la satisfaction au travail.

Stawiski, Deal et Gentry en 2010, ont montré qu'afin de maximiser les bénéfices et les avantages que peut produire la RSE, les employés doivent prendre part aux décisions qui concernent l'environnement, la communauté et les employés eux-mêmes. Selon les auteurs, au plus les employés sont baignés et influencés par les actions de RSE, au plus leur engagement organisationnel sera fort, et cela aura des implications directes sur leur productivité.

Dans une perspective de RSE, le concept d'engagement des parties prenantes suscite un intérêt croissant chez les chercheurs en management, en gestion des ressources humaines et en psychologie organisationnelle. Ce concept, tiré de la théorie des parties prenantes, est généralement vu comme la mise en action de la RSE dans l'entreprise. Il permet d'analyser

l'engagement des salariés à la politique RSE de l'organisation. Ce concept représente une voie prometteuse pour mieux comprendre les attitudes et comportements des individus dans un contexte de RSE et d'éthique.

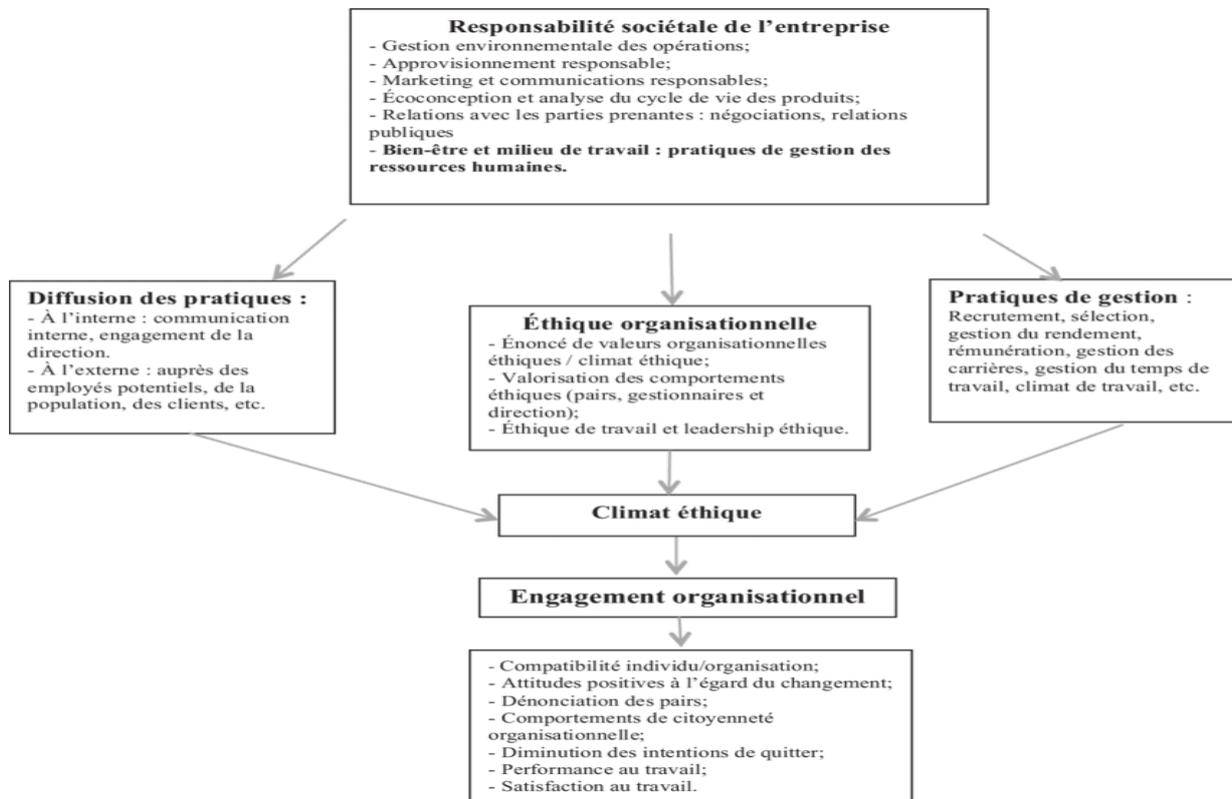
Le concept de RSE intéresse les chercheurs depuis une quarantaine d'années. Les entreprises s'investissent de plus en plus dans des activités liées à leur responsabilité sociétale. Plusieurs auteurs ont montré empiriquement l'incidence positive de la perception des salariés quant à la RSE sur l'engagement organisationnel (Maignan & Ferrell, 2000; Rupp, Ganapathi, Aguilera & Williams, 2006; Brammer, Millington & Rayton, 2007; Turker, 2009; Kim, Lee, Lee & Kim, 2010; Hollingworth & Valentine, 2014)⁹⁷. À titre d'exemple, à partir de la théorie de l'identité sociale, Brammer et al (2007), montrent que la RSE est liée à l'engagement organisationnel avec un échantillon de salariés du domaine des services financiers.

Kim et al (2010), proposent que les perceptions de RSE des salariés s'opèrent à partir d'un processus d'identification à l'organisation, ce qui se traduit par une augmentation du niveau d'engagement organisationnel.

Rupp et al (2006), se sont basés sur la théorie de justice organisationnelle pour avancer que les perceptions de RSE sont liées positivement à l'engagement organisationnel. Trevino et Nelson (2011), ont montré que les salariés sont plus engagés dans les organisations qui présentent un climat qui s'intéresse au bien-être des salariés et de la communauté, alors que l'engagement des salariés est inférieur dans des climats dits égoïstes.

⁹⁷ A-A DESCHENES, J-LAFLAMME, F-DURIF, LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET L'ÉTHIQUE COMME VECTEURS DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL, ROR - REVUE DE L'ORGANISATION RESPONSABLE - RESPONSIBLE ORGANIZATION REVIEW, N°2,2015, p.46.

Figure N°2 : L'engagement organisationnel dans une stratégie de RSE et d'éthique organisationnelle.



Source : Andrée-Anne Deschênes, ROR — REVUE DE L'ORGANISATION RESPONSABLE — RESPONSIBLE ORGANIZATION REVIEW, N°2, 2015, p.52.

5-La RSE et la performance de l'entreprise :

L'étude de l'effet de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) sur la Performance organisationnelle de l'entreprise s'est ancrée dans la littérature depuis les années 1970.

Cette problématique s'est davantage orientée vers l'analyse du seul et unique effet financier de la RSE. Plusieurs travaux empiriques ont été conduits en vue d'élucider la nature du lien de causalité entre les deux concepts (Ex. Waddock et Graves ; Stanwick et Stanwick, Moore).

L'examen des résultats des études existantes traduit pour une part l'influence de la RSE sur sa performance, et pour une autre part, le sentiment d'un lien fragile voire inexistant est quelque peu contrasté (Allouche et Laroche). Ces résultats hétéroclites sont renvoyés d'une part, aux incohérences qui entourent les tentatives d'opérationnalisation de la RSE et de la

performance, et d'autre part, aux méthodologies adoptées pour dresser la structure du lien de causalité.

La performance organisationnelle ne cesse de susciter un intérêt croissant au sein de la communauté scientifique et du monde des affaires. Elle est considérée comme la variable la plus sollicitée, autour de laquelle se structurent la plupart des modélisations théoriques. Elle se veut être également l'ultime finalité vers laquelle convergent d'autres phénomènes organisationnels

Sur le plan théorique, le concept de performance organisationnelle est ambigu et difficile à cerner. Il renvoie à des notions diverses et variées tels que l'efficacité, l'efficience, la productivité, la rentabilité, le rendement etc.

Sur le plan managérial, son intérêt provient essentiellement de sa position névralgique vers laquelle concourent les fonctions de l'entreprise. En effet, les fonctions organisationnelles, en l'occurrence, la fonction marketing, financière ou encore la fonction de production s'évaluent par rapport à leurs contributions dans l'accroissement de la performance⁹⁸.

Plusieurs performances sont distinguées, priorisées différemment, certain semblent incontournable, du moins dans l'immédiateté ⁹⁹:

- **La performance financière** : S'intéresse au ROI : Return On Investments : retour sur investissements), ROE : Return On Equity (retour sur capitaux propres) et à l'EVA Economic Value Added (création de valeur intrinsèque) pour les actionnaires ;
- **La performance économique** : Repose sur les composantes de sa compétitivité (prix et hors prix) ;
- **La performance organisationnelle** : Mesure son efficacité / efficience par rapports aux objectifs ;
- **La performance sociale** : S'intéresse au montant des rémunérations, nombres d'accidents de travail, formations... ;
- **La performance sociétale** : Mesure son niveau d'engagement vis à vis des questions sociales, économiques et environnementales.

⁹⁸ E. BOUSSOURA, O-Z BEN SLIMANE, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et Performance Organisationnelle, quelle convergence ?, XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, p.2

⁹⁹ E. BOUSSOURA, O-Z BEN SLIMANE, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et Performance Organisationnelle, quelle convergence ?, XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, p.3.

La vision traditionnelle de la performance, qui se limitait à une vision financière à court terme a été élargie aux objectifs économiques de l'entreprise (création de richesse) auxquels s'adjoignent désormais les objectifs du développement durable. Mis en place par la démarche RSE, les objectifs de performance sociétale instaurent ainsi une dynamique vertueuse pour l'ensemble des critères de performance de l'entreprise.

Comme était le cas de la notion de performance, la RSE est également un concept équivoque. Les définitions jusqu'à présent données au concept demeurent hétérogènes. Les chercheurs sont encore loin de se consentir sur le contenu de la RSE et la manière de l'appréhender et de le théoriser. L'examen des définitions fournies permet de repérer quatre grandes approches ayant nourri de façon continue le processus de construction théorique de la RSE.

- **La première approche** : Est centrée sur le principe de responsabilité et conçoit la RSE comme expression de valeurs, allant au-delà de la loi ;
- **La deuxième approche** : Est centrée sur le contenu de la RSE et renvoie aux travaux ayant cherché à la modéliser à travers l'identification des dimensions qui la constituent ;
- **La troisième approche** : Conçoit la RSE comme la capacité à satisfaire les demandes des parties prenantes ;
- **La quatrième approche** : Conçoit la RSE comme dynamique de construction de sens.

La RSE, Responsabilité Sociétale des Entreprises, englobe l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises afin d'adopter les principes du développement durable : la viabilité économique, l'impact positif sur la société et le respect de l'environnement. La mise en place d'une politique RSE au sein d'une entreprise lui permet de mieux gérer ses risques car elle identifie les freins et les faiblesses de l'organisation et les leviers pour y remédier.

De ce fait, la RSE (si elle est bien menée) de part sa gestion des ressources, ses processus de recrutement ou encore son impact social, et à trouver les leviers pour y répondre. Cela coûte certes de l'argent dans un premier temps, mais généralement, cela mène à court ou moyen terme à une amélioration globale des processus internes de l'entreprise et donc à une amélioration de la performance globale, notamment la performance financière. Cela peut aussi entraîner une réduction des coûts.

Tableau 6 : La performance organisationnelle comme résultat de la démarche sociétale de l'entreprise

Dimensions de la performance	Fondement théorique de la dimension	Justification théorique	Avantages induits de la RSE (items de mesure)	Références	SH à qui profite cette dimension de la performance
Dimension opérationnelle (processus interne, innovation et créativité)	Théorie des ressources et des compétences (Hart, 1995 ; Prahalad et Hamel, 1990)	L'engagement sociétal devient une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'accroître ses capacités dynamiques.	1. Réduire les coûts et les risques de non-conformité réglementaire.	Bensédrine (2001), Boiral (2003)	Actionnaires / employés /clients
			2. Augmenter la productivité des employés (engagement des employés, apprentissage, équité...).	Reynaud (1997)	
			3. Augmenter le niveau d'innovation.	Chih et al. (2010)	
			4. Développer de nouveaux produits/services.	Jones (1999)	
Dimension financière	« <i>Shareholder model</i> » (Friedman, 1970)	L'engagement sociétal permet de créer de la richesse à long terme pour les actionnaires.	1. Accroître le chiffre d'affaires.	Moore (2001)	Actionnaires
			2. Augmenter la rentabilité des actifs.	McGuire et al. (1988), Seifert et al. (2003)	
			3. Améliorer les bénéfices.	Stanwick et Stanwick (1998)	
Dimension concurrentielle (client et marché)	Théorie de l'avantage compétitif (Porter et Kramer, 2002)	L'engagement sociétal procure à l'entreprise un avantage compétitif durable.	1. Exploiter des segments «responsables».	Bensebaa et Beji-Bêcheur (2006)	Clients /fournisseurs/ concurrents
			2. Rechercher une image « responsable ».	Mathieu et Soparnot (2006)	
			3. Améliorer la position concurrentielle.	Reynaud (1997)	
			4. Conquérir de nouveaux marchés.	Jones (1999)	
Dimension réputation	Théorie de la réputation (Fombrun, 1996)	L'engagement sociétal constitue un levier pour accroître le capital réputation l'entreprise.	1. Bénéficier d'une meilleure relation avec la communauté / les autorités publiques.	Fombrun et Shanley (1990), Herremans et al. (1993), Greening (1995)	Communauté/ environnement / médias
			2. Accroître la notoriété, visibilité à l'égard des médias, ONG, syndicats etc.		
			3. S'impliquer davantage dans la communauté (donations aux associations, universités, causes humanitaires, développement régional).		

Source : E.BOUSSOURA, O-Z BEN SLIMANE, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et Performance Organisationnelle, quelle convergence ?, XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, p.21.

Conclusion :

La notion de bien-être au travail est un concept englobant, de portée plus large les notions de santé physique et mentale. Elle fait référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail qui dépasse l'absence d'atteinte à la santé. Le bien-être met l'accent sur la perception personnelle et collective des situations et des contraintes de la sphère professionnelle. Le sens de ces réalités a pour chacun, des conséquences physiques, psychologiques, émotionnelles et psychosociales et se traduit par un certain niveau d'efficacité pour l'entreprise.

L'approche bien-être au travail vise à développer dans l'entreprise une conception de l'efficacité et de la performance qui soit soucieuse de la santé des salariés et favorise leur motivation et leur implication dans le travail. La mise en œuvre d'une politique de bien-être peut ainsi contribuer à l'épanouissement professionnel des salariés mais aussi à l'amélioration de l'ambiance de travail au sein des équipes et au renforcement du climat de respect et d'écoute. Elle contribue aussi à prévenir les risques psychosociaux, en amont des manifestations aiguës de stress, de violence ou d'épuisement.

Comme le souligne Daniel Bretonès, « Motiver ou remotiver les salariés au travail est le leitmotiv des Directions des ressources humaines qui doivent gérer des populations de salariés soumis à de très fortes pressions sur le court terme et souffrant souvent d'épuisement au travail voire de dépression. »

Pour ce faire, elles multiplient les initiatives en matière d'innovation sociale. Les initiatives des entreprises portent notamment sur la qualité de vie au travail (« sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture d'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué ». Elles sont également souvent en lien avec la RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise). Elles peuvent aussi porter sur la marque employeur « ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur ».

La perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par ses salariés est un sujet crucial car elle est capable d'influencer certaines attitudes et certains comportements qui demeurent au cœur des relations entre l'employé et l'entreprise, notamment l'engagement et la

satisfaction au travail. En effet, la littérature a révélé l'existence des liens entre la perception par les salariés des pratiques de « RSE interne » ou de « RSE externe » menées par l'entreprise et leur engagement ainsi que leur satisfaction au travail.

Chapitre 3 : Cas pratique

Introduction :

Après avoir développé dans les chapitres précédents le cadre théorique de la RSE, et le bien-être au travail nous allons dans ce présent chapitre essayer de restituer les résultats de notre enquête par un questionnaire au sein de l'entreprise SONATRACH relatif à la démarche RSE et au bien-être au travail.

Ce présent chapitre sera scindé en trois sections. La première section sera consacrée à l'entreprise SONATRACH. Cette entreprise qui nous a permis d'effectuer un stage d'un mois afin d'étudier la démarche RSE et le bien-être au travail. Dans La deuxième section nous présenterons la méthodologie de la recherche et la troisième section traitera sur l'analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles, ainsi qu'à la santé et la sécurité au sein de l'entreprise SONATRACH et les privilèges qu'offre cette dernière à ses employés.

Section 1 : Vue Général sur la RTC Bejaia

Cette section consiste à donner une présentation de l'entreprise, objet de l'enquête. Pour cela nous étudierons les aspects distinctifs qui la caractérisent à travers ses principales fonctions, nous présenterons la naissance de SONATRACH, mission et activités de l'entreprise, sa situation géographique, les différentes activités de l'entreprise et son organigramme,

La RTC Bejaia est une unité de la SONATRACH, donc il est de mise de connaître l'historique de l'entreprise mère.

1- Présentation de SONATRACH (RTC) :

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

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

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

Le 31 décembre 1963, la Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures – SONATRACH - a été créée par décret N°63/491. Elle avait pour mission de prendre en charge le transport et la commercialisation des hydrocarbures dans un contexte marqué par la mainmise des compagnies étrangères.

Le 29 juillet 1965 ont été signés les “ Accords d'Alger” dans la capitale algérienne. Par ces accords, l'Algérie et la France décidaient de créer une association dite “ Association coopérative” à laquelle était attribuée une énorme superficie à travers le Sahara, sur laquelle les compagnies pétrolières nationales des deux pays, la SONATRACH d'un côté et l'ERAP de l'autre (l'ancêtre de Total - Elf - Fina), se lançaient avec des pourcentages égaux de 50/50 dans l'exploration et la production, ainsi que dans les opérations de recherche et pour l'exploitation des champs découverts. Et c'est à partir de 1966 que la SONATRACH a vu son statut modifié

par décret n°66/292 du 22/09/1966. Ce texte a élargi ses activités en intégrant la production, la recherche et la transformation des hydrocarbures.

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

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

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

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

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

SONATRACH s'attelle dès lors à consolider le processus de récupération total des richesses pétrolières et gazières ainsi que leur maîtrise technologique tout en sauvegardant l'approvisionnement énergétique du pays, et en pourvoyant aux recettes en devises nécessaires à son développement. Parallèlement à ce rythme soutenu, les débouchés aux produits pétroliers et gaziers sont assurés en aval par une remarquable percée commerciale sur le marché international. Les découvertes importantes d'hydrocarbures dans le Sahara algérien permirent à l'entreprise SONATRACH de développer une industrie des hydrocarbures importante.

Pour améliorer son efficacité, le schéma organisationnel de l'organisme pétrolier algérien fut modifié en 1981 et donna naissance à 18 entreprises (NAFTAL, ENIP, ENGTP, ENAC...etc.).

Et en 1985, SONATRACH s'est remaniée et s'est mise sur de nouvelles bases que constituent les nouvelles activités que sont :

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

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

- Transport par Canalisation ;
- Amont ;
- Aval ;
- Commercialisation.

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

1-1- Classement de la SONATRACH :

Selon le classement 2007 réalisé par « Jeune Afrique l'Intelligent », le groupe SONATRACH, avec un chiffre d'affaires de 32,8 milliards de dollars en 2007, est la première entreprise africaine. Elle est classée 12ème compagnie pétrolière mondiale, dans l'édition 2007 du « Top 50 » de «Petroleum Intelligence Weekly» (PIW). Par ailleurs, la compagnie algérienne est le 2ème exportateur de GNL et de GPL et 3ème exportateur de gaz naturel.

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

1-2- Promulgation de la loi 07/05 relative aux hydrocarbures :

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

énergétique national par le biais de deux nouvelles agences (ALNAFT et ARH). Mais le Président de la République amende cette loi par ordonnance publiée dans le journal officiel en juillet 2006. Cet amendement à la loi 07-05 vise à « l'adapter aux évolutions enregistrées au niveau du marché international de l'énergie et à renforcer la gestion des ressources nationales afin de les préserver au bénéfice des générations futures ». SONATRACH voit alors sa participation systématique et obligatoire avec un minimum de 51% dans les contrats de recherche et d'exploration et dans les contrats d'exploitation, selon l'ordonnance qui modifie la loi sur les hydrocarbures. Le changement est introduit aussi pour les concessions de canalisations de transport d'hydrocarbures et pour les activités de raffinage dont la participation minimum de SONATRACH sera de 51%.

1-3- L'activité Transport par Canalisation :

Concernant l'activité Transport par Canalisation, celle-ci a pour mission le développement, la gestion et l'exploitation du réseau de transport, de stockage, de livraison et de chargement des hydrocarbures. SONATRACH dispose d'un réseau de 32 canalisations d'une longueur globale de 16 355 KM, dont deux gazoducs transcontinentaux. GALSI vers l'Italie via la Sicile, et MEDGAZ vers l'Espagne via le Maroc. Un troisième gazoduc, le TSGP – Trans Saharan Gas Pipeline – est en cours de réalisation. Elle dispose également de 109 bacs de stockage d'une capacité de 3.3 millions de m³ pour une capacité de transport de 320 millions de TEP.

La TRC est composée de 7 Régions de Transport, dont la Région Transport Centre – RTC, communément appelée la Direction Régionale de Bejaia – DRGB - et de 1 Direction Réparation de Canalisations, 2 Directions Maintenance et 1 Direction Télécom.

La nouvelle conjoncture législative et réglementaire induisant d'importantes implications sur l'organisation et le développement de SONATRACH, et dans le but de se mettre en conformité avec les dispositions réglementaires, une task-force a été mise en place afin de mener la transposition de la loi 07-05 et de son amendement de juillet 2006 sur l'activité TRC. La démarche a pour but essentiel de définir une nouvelle politique de tarification par concession et de contrôle précis de l'usage de la canalisation. Il s'agit aussi de mettre en place un système de contrôle de gestion industriel et un comité HSE pour la gestion du risque environnemental.

2- Evolution :

L'oléoduc reliant le gisement pétrolier de Haoud El Hamra au Terminal Marin de Bejaia a été mis en service en novembre 1959, avec une capacité de transport de 4.65 millions de tonnes par an (MTA).

En effet, le 30 octobre 1959 à quatorze heures (14H00) a été enregistré le début du remplissage du pipeline à la station de pompage n°1 - SP1 - (station dépendant de la Région Transport de Haoud El Hamra– HEH), et le 19 novembre 1959 à seize heures (16H00), l'arrivée de brut au TMB. Ce pipeline est appelé l'OB1.

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

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

A juin 1961, 10.000.000 tonnes de brut ont été chargées du port pétrolier de Bejaia, Pour atteindre 50.000.000 de tonnes.

Le 20 septembre 1964. Un pic de 16.403.064 TM a été enregistré en 1970, soit la quantité la plus élevée de tous les temps pour la région. Vers la fin des années soixante, l'Etat algérien reprenait peu à peu le contrôle de ses ressources énergétiques jusqu'à leur nationalisation en 1971.

Un des points importants de la politique de l'époque, était de développer les exportations de pétrole et de gaz, dans les conditions les plus favorables au pays, tout en assurant en priorité les besoins du marché intérieur.

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

Un parc de stockage au niveau de la station de pompage de Beni Mansour a également été mis en service. Ces installations sont gérées par la Région Transport Centre au même titre que le Terminal d'Alger. Devenu vétuste, l'OG1 16" a été remplacé par une nouvelle canalisation inaugurée en 2005. Il s'agit du DOG1d'un diamètre de 20".

En 1981, un gazoduc reliant Hassi RMel à Bordj Ménaiel – GG1 – a été mis en service. Ce gazoduc est d'une longueur de 437 Km et d'un diamètre de 42". Il approvisionne en gaz naturel toutes les villes et pôles industriels du centre du pays. Sa capacité de transport est de sept (07) milliards de M3 par an.

Un poste de chargement en mer, appelé aussi SPM – Single Point Mooring -, a été inauguré le 15 septembre 2005. Le poste offshore a pour mission de ravitailler et charger, même dans des conditions climatiques sévères, les pétroliers de 300 000 tonnes et plus. Un essai a été effectué avec succès en chargeant un pétrolier, le SKS Trinity, de 280 000 tonnes de condensât.

3- Mission :

Le Siège de la DRGB est situé à 2 KM au Sud- Ouest de la ville de Bejaia. Il est limité au Nord par la voie ferrée, à l'Est par Oued S'Ghir, et à l'Ouest par Oued Soummam et la RN 09. Il s'entend sur une surface globale qui est déterminée ainsi :

Terminal « sud et nord » :

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

Port pétrolier :

- Surface clôturée : 19841 m²,
- Surface couverte : 300 m²,
- Surface occupée par les bases de déballastage : 1600 m²

Sa mission est d'assurer le transport, la réception, le stockage et la livraison des Hydrocarbures. Elle doit veiller à harmoniser les opérations de livraison et le débit des canalisations, ceci dans un souci d'optimisation des délais et des coûts. Depuis sa création en 1959, les canalisations de la Région ont transporté 559 914 025 tonnes de pétrole dont 91 423 581 tonnes de condensât, ainsi que 96 482 012967 M³ de gaz naturel, au 31/12/2007.

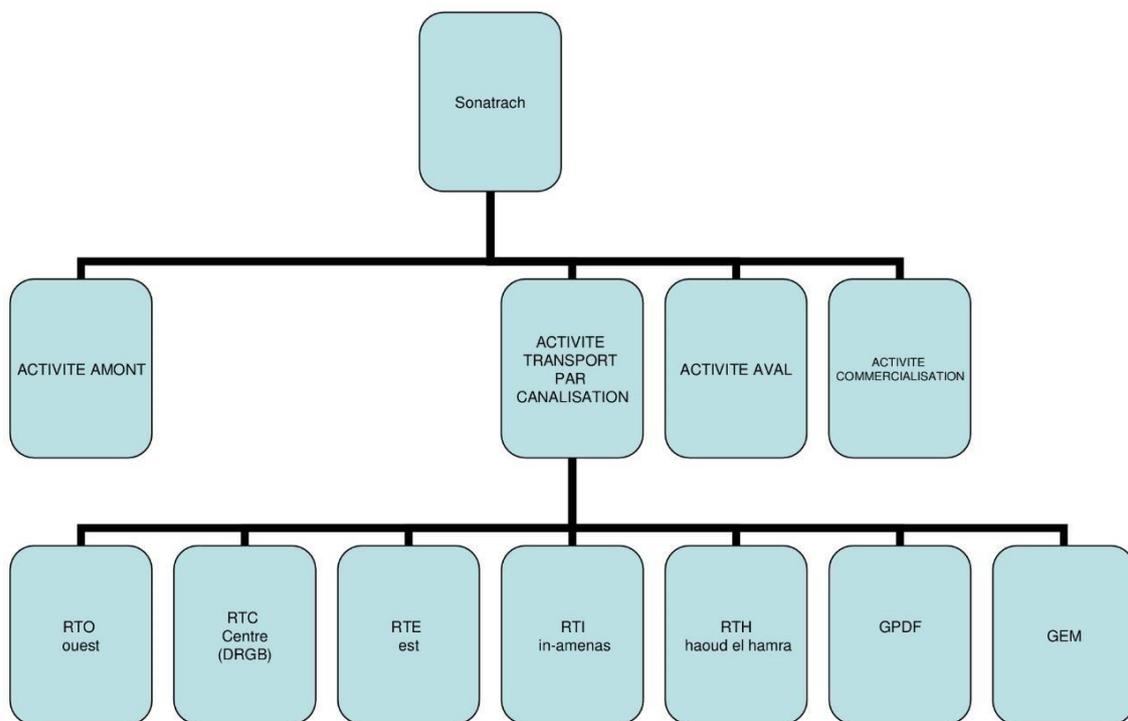
Pour ce faire, elle gère différentes installations qui sont :

- L'oléoduc OB1
- Le Terminal Marin de Bejaia.
- Le port pétrolier.
- Le poste de chargement en mer (SPM).
- L'oléoduc OG1.

- Le Terminal d’Alger.
- Quatre stations de pompage (SP1 Bis – SP2 – SP3 – SBM).
- Le gazoduc GG1.
- Le Terminal de Bordj Menail GG1.
- Une station de compression (SC3).

2- Les activités de SONATRACH :

Figure N°3 : Les activités de SONATRACH



Source : Document interne

4-1-Les activités opérationnelles :

Elles ont pour but d’exercer les métiers du groupe et développent son potentiel. Il s’agit de l’activité amont, activité aval, activité transport par canalisation et de l’activité de commercialisation.

4-1-1-Activité aval :

- Charge la liquéfaction du gaz naturel ;
- Séparation des GPL ;
- Raffinage du pétrole ;
- Pétrochimies.

4-1-2- Activité de commercialisation : Elle couvre les domaines suivants :

- La commercialisation extérieure du pétrole brut des produits raffinés, du condensat des GPL du GNL et du gaz naturel.
- Commercialisation sur le marché interne des produits raffinés, du gaz naturel, des produits pétrochimies et d'autres produits tels que du gaz industriel.

4-1-3- Activité amont : L'activité amont s'occupe des fonctions suivantes :

- Stockage.
- Livraison.
- Changement des hydrocarbures.

4-1-4- Activité transport par canalisation (TRC) a pour charge :

- Le stockage d'hydrocarbures liquides et gazeux en amont et en aval ;
- Le transport par canalisation d'hydrocarbures liquides gazeux, depuis les lieux de la production primaire, à travers les réseaux secondaire et principal ;
- Les changements des navires pétroliers

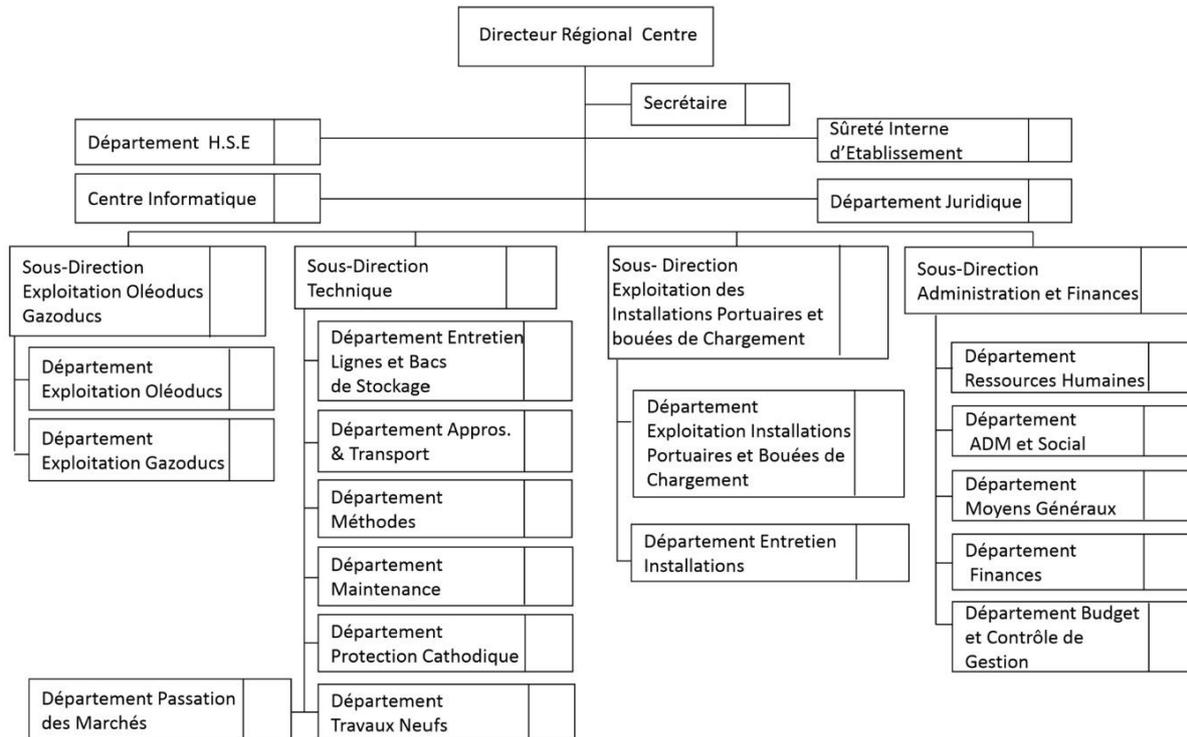
5- Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/RTC :

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

La nouvelle organisation de la Région a évidemment boosté aussi bien le volet recrutement que celui de la formation. En effet, l'introduction des nouvelles technologies, les réformes réglementaires et les projets de réhabilitation des ouvrages de transport exigent une

mise à niveau de qualité pour le personnel et des recrutements sélectifs. C’est justement dans le sillage de ces réformes que le personnel a bénéficié de formations dans différents domaines.

Figure N°4 : L’organigramme de SONATRACH.



Source : Document interne.

La RTC est organisée comme suite :

1- La direction :

Représentée par le Directeur Régional puis à son tour est assisté par un chargé de la Sûreté Interne et d'un chef département HSE et d'informatique et enfin de quatre sous directeurs : (Technique-Administration -Exploitation -Finances et Juridique) lesquelles sont à leur tour assistés par des chefs de départements.

2- L'assistant du directeur :

Il est chargé du volet sureté interne de l'établissement ainsi que la gestion des :

- agents de sécurité
- Les patriotes qui sont chargés de veiller à la sécurité de la ligne contre des actes de sabotage.

3- Le département hygiène et sécurité environnement (HSE) :

Il a pour mission la protection, la sauvegarde des patrimoines humains et matériels de la RTC, et aussi le cheminement du transport des hydrocarbures dans le respect des procédures de sécurité, il est composé de quatre services :

- Service prévention ;
- Service environnement ;
- Service intervention ;
- Service Contrôle règlementaire et Conformité des Installations.

Aussi il assure certaine tâches comme :

- Organiser des campagnes de sensibilisation et de prévention.
- Protéger le matériel en effectuant des contrôles sur les appareils pressions de gaz (chaque cinq an) et les appareils de lavage et manutention (tous les ans).
- Sauvegarder l'environnement, notamment en dépolluant les sites pollués en cas de fuite et en analysant l'eau de consommation.
- Intervenir pour affronter les incendies et les accidents de travail.

4- Le centre informatique :

Il a pour mission de développer, installer, exploiter les applications informatiques et la maintenance du parc informatique pour le compte de la RTC.

5- Le Département juridique :

Ce département intervient chaque fois pour veiller sur la légalité de la transaction comme il lance des appels d'offres nationaux et internationaux et il règle les litiges entre la RTC et les propriétaires des terrains et s'occupe d'assurances de patrimoine de la RTC.

Il est composé de deux services qui interviennent chaque fois pour veiller sur la légalité de la transaction.

Les sous-directions :**1-1- Sous-direction technique :**

Elle est composée de Sept départements

1-1-1- Le département approvisionnement et transport (ART) :

Ce département est chargé d'alimenter et d'approvisionner la DRGB en matériels nécessaires à son fonctionnement. Il doit faire face à tous les achats (pièces détachées.), il assure le transport du personnel, ainsi qu'un soutien logistique et technique aux autres départements.

Il est composé de :

- Service approvisionnement.
- Service gestion des stocks.
- Service gestion technique.
- Service transport / maintenance entretien.

1-1-2- Le département maintenance (MTN) :

La mission principale de ce département est de veiller au maintien des installations de la région en état de fonctionnement optimal pour la réalisation du plan de transport, C'est-à-dire d'assurer la maintenance des équipements industriels tournants (pompes, groupes diesel, turbines), élaboration du budget annuel de maintenance de la région et assurer l'inspection quotidienne des installations ;

1-1-3- Le département entretien lignes et bacs de stockages (ELB) :

Le département ELB a pour mission de protéger les ouvrages contre les actions humaines volontaires et involontaires liées à des erreurs de manipulation (effet de marteau, travaux publics... etc), et les actions de la nature (glissement de terrain, inondations), et le préserver contre la corrosion (protection cathodique) et surtout la réhabilitation des ouvrages en cas de rupture ou fuites signalées, ces missions sont :

- Etablir les programmes d'inspection, d'entretien et de réhabilitation des ouvrages ;
- Assurer la mise en œuvre et le suivi des programmes d'inspection, d'entretien et de réhabilitation des ouvrages arrêtés ;
- Coordonner les travaux d'entretien de réhabilitation des ouvrages avec les autorités, les instances locales et les structures concernées ;

1-1-4- Le département des travaux neufs (TNF) :

Ces missions sont comme suit :

- Assurer le suivi de réalisation des projets de rénovation (base de vie, bacs...), réhabilitation, réhabilitation, extension et acquisition de nouvelles installations; et définir le budget annuel de la structure en matière d'investissements et projets;
- Assurer l'interface avec les prestataires (chargé de la réalisation des projets au sein de la RTC) et organismes externes ;
- mise à jour des plans as-bruit de la région.

1-1-5- Le département méthodes :

Ce département est l'interface entre la ligne de production et le bureau d'études. Il met en œuvre les moyens de production nécessaires (machines, opérateurs, matériels et équipements...) Il définit les coûts de production, et optimise les temps/coûts de production.

Ces missions :

- Coordonner et superviser l'exécution des travaux d'entretien et de révision des machines, programmés dans le domaine de la maintenance ;
- Analyser les rapports d'intervention et faire les recommandations pour réduire les risques d'incident et optimiser les moyens ;
- Elaborer toutes les statistiques des machines de la région (taux de disponibilité, heures de marche, consommation de la pièce de rechange) ;

1-1-6- Le département protection cathodique :

Il est chargé de la protection contre la corrosion, c'est une technique qui permet de réduire la vitesse de corrosion d'un milieu aqueux, en diminuant le potentiel de corrosion du métal Ces missions :

- établir le programme d'inspection annuel
- Contrôler et évaluer la fiabilité des équipements installés pour la prévention de la corrosion interne :
- Assurer l'efficacité des systèmes de protection cathodique exploités en assurant la maintenance préventive et curative ;

1-1-7- Le département passation des marches :

Veille rigoureusement à l'application de la procédure de passation des marchés en vigueur, au sein de la société ; préparer et introduire les dossiers de demande de Visas de lancement et d'attribution aux commissions des marchés compétentes (CMD-CMA et CME) et Inviter les structures concernées par les DAO pour procéder à la levée des réserves émises par les commissions compétentes ;

- Veiller rigoureusement à l'application de la procédure de passation des marchés en vigueur, au sein de la société ;
- Préparer et introduire les dossiers de demande de visas de lancement et d'attribution aux commissions des marchés compétentes (CMD-CMA et CME)
- Inviter les structures concernées par les DAO pour procéder à la levée des réserves émises par les commissions compétentes ;

1-2- Sous-direction exploitation oléoducs et gazoducs :

Elle chapeaute deux départements :

1-2-1- Le département exploitation oléoducs :

Il est chargé des différents rôles tels que :

- Le stockage de brut
- L'exploitation de deux (02) ouvrages pétroliers (OB1, OG1)
- La réception de brut,
- La gestion des stations qui sont : Station de pompage SP1 bis, Station de pompage SP2, Station de pompage SP3, Station de pompage de Béni Mansour
- La gestion des terminaux qui sont : Terminal d'arrivée de Bejaia, Terminal arrivée Alger Mansour,

1-2-2- Le département exploitation gazoducs :

Ce département est chargé de l'exploitation du gazoduc Hassi R'MEL. Isser (BOUMERDES), le gaz est livré directement à la SONALGAZ pour l'alimentation des centrales électriques des usines. On signale que ce département est nouveau, il est créé en 2004 et jusqu'à maintenant est géré uniquement par un chef de département. Il prend en charge la station SC3 et le terminal GG1 BM.

1-3- Sous-direction administration et finances :

La sous-direction est composée de cinq départements :

1-3-1 Le département finances :

Il prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB, il assure l'enregistrement chronologique des informations de comptabilité en détail comme il fait des appels de fonds à la division de commercialisation des hydrocarbures. Il est composé de deux services :

1-3-2- Le département budget :

Ce département était l'un des services de département finances devenu département selon le nouveau organigramme, il est chargé de

- Elaborer le budget de l'année avenir, selon les prévisions qu'il a vécus de chaque structure.
- Elaborer le plan de gestion à moyen terme (05ans) et à courte terme.

1-3-3- Le département administratif et social :

Ce département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail. Comme il gère le personnel de la DRGB (frais de mission, congé, frais sociaux...).

1-3-4- Le département moyen général :

Ce département fournit le soutien logistique de l'entreprise. (Restauration, hébergement des missionnaires...).

1-3-5- Le département ressources humaines et communication :

Il a pour rôle la recherche, l'acquisition et le développement qualitatif du potentiel humain pour le compte de l'entreprise.

6- SONATRACH première entreprise mécène de l'Algérie :

Ces engagements responsables et citoyens sont aujourd'hui profondément ancrés dans la culture d'entreprise du Groupe.

A travers différents leviers, SONATRACH propose dans chaque champ d'intervention, des solutions adaptées aux besoins des Algériens selon leur situation

économique et géographique. Le Groupe offre ainsi, par exemple, son soutien à la formation professionnelle tout en mettant en Œuvre une politique de recrutement de salariés localement.

6-1- Une stratégie d'intégration volontariste :

SONATRACH, en tant que locomotive de l'économie nationale, est également très attachée à la santé de ses concitoyens. Dans le cadre de sa stratégie responsable et durable, le Groupe soutient localement des associations sociales et caritatives, finance de nombreux équipements de santé et le développement d'unités mobiles de soins médicaux.

6-2- Un soutien sportif et culturel :

La qualité de l'environnement participe à l'amélioration du cadre de vie des Algériens. C'est pourquoi SONATRACH accorde une attention particulière à ses programmes de reboisement qui sont renouvelés chaque année sur le territoire. Tout aussi important pour soutenir la dynamique et l'élan citoyen des Algériens, les activités sportives et culturelles du pays sont, pour la plupart d'entre elles, soutenues par SONATRACH. Le Groupe réserve en effet son soutien financier aux associations sportives et culturelles et contribue à la sauvegarde du patrimoine local et à la construction d'équipements culturels (bibliothèques, salles communales) et sportives (terrains de sport).

7- Code d'éthique de SONATRACH :

Préambule :

Le présent code d'éthique est un document de référence qui traduit l'engagement de SONATRACH à se conformer aux dispositions légales et réglementaires en vigueur ainsi qu'aux normes éthiques les plus élevées et, ce, partout où la société intervient. Il décrit les normes de comportement et les principes d'éthique attendus de ses dirigeants, de ses employés et des autres parties prenantes et qui recueillent des valeurs et principes fondamentaux de la SONATRACH.

Il aide à instaurer un environnement de travail serein respectueux des droits de l'homme et des droits du travailleur. Il contribue aussi à promouvoir la culture de la transparence et un climat de confiance permettant de prévenir et de sanctionner les actes illicites et les abus

commis au détriment de l'intérêt général, de l'intégrité, de la réputation et de l'image de la marque de SONATRACH.

Devant une situation relevant de l'éthique, chaque employé doit faire preuve de professionnalisme et adopter un comportement éthique et respectueux des règles. En cas de doute, il peut se référer à sa hiérarchie ou au Comité d'éthique.

7-1- Objet du code d'éthique :

Le présent code énonce les principes et les valeurs éthiques de la SONATRACH, destinés à renforcer sa crédibilité, sa notoriété et la confiance des parties prenantes. Ces principes et ces valeurs visent également à améliorer la qualité du climat social et le sentiment d'appartenance, ainsi qu'à la pérennisation de la Société.

7-2- Champ d'application du code d'éthique :

Les règles et principes d'éthique énoncée dans le présent code s'adresse à l'ensemble des parties prenante de SONATRACH : employés, dirigeants, administrateurs, actionnaire, client, fournisseurs, partenaires, autorités et tout tiers intéressé

7-3- Rôle et responsabilités :

La mise en œuvre du présent code d'éthique relève de la responsabilité des managers de la SONATRACH et de ses employés.

7-3-1- Responsabilité des employés :

Les employés s'engagent à :

- S'approprier le présent code d'éthique, les procédures et les lois et règlements applicables
- Respecter en toutes circonstances les règles et principes dictés par le présent code ;
- Alerter sur tout comportement contraire au présent code conformément au dispositif prévu.

7-3-2- Responsabilité des managers :

En sus, de sa responsabilité en tant qu'employé, le manager s'engage à :

- Promotion du code d'éthique auprès des employés et contractants ;

- Faire preuve d'exemplarité dans son comportement ;
- Contribuer à créer un climat de travail sain ;
- Responsabiliser ses collaborateurs, en instaurant un dialogue permanent et en les signalant à tout manquement à l'éthique.

Par ailleurs, la SONATRACH a mis en place un dispositif qui permet la mise en application du code et son évaluation périodique en se dotant d'instruments adaptés notamment :

7-3-3- Le Comité d'Ethique :

SONATRACH s'est dotée d'un Comité d'Ethique permanent, rattaché directement au Président Directeur Général. Il est composé de membres internes à la Société et de membres indépendants.

Il est notamment chargé de :

- Mettre à jour le Code d'éthique de SONATRACH.
- Diffuser et vulgariser le présent code d'éthique.
- Veiller au renforcement des pratiques éthiques au sein de la Société et au respect des dispositions du présent code d'éthique.
- Suivre toutes questions concernant l'éthique au sein de la Société.
- animer et assurer le fonctionnement du dispositif d'alerte éthique mis en place.
- Examiner les problématiques d'éthique signalées à travers le dispositif d'alerte.
- Évaluer la mise en œuvre du code d'éthique et assurer sa mise à jour en impliquant les différentes parties prenantes.
- Présenter toute recommandation en matière d'éthique au Président Directeur Général.

Le Comité d'Ethique est investi de toute l'autorité nécessaire pour exercer ses attributions vis-à-vis de l'ensemble des entités de SONATRACH. Il peut ainsi entendre tout employé ou Tiers.

8- Valeurs et principes de la SONATRACH :

Le présent code d'éthique consacré aux valeurs et principes fondamentaux de la SONATRACH, traduits sous forme d'engagements et d'attentes mutuels envers son actionnaire, ses employés, ses partenaires et contractants.

Toutes les actions, procédures et référentiels de SONATRACH doivent s'inspirer de ces valeurs et de ces principes.

8-1- Engagement dans l'intérêt national :

De par son rôle de locomotive du développement national et en sus de ses missions statutaires, SONATRACH est pleinement engagée dans le développement du pays. Pour l'atteinte de ses objectifs et la satisfaction des attentes de son actionnaire, elle vise l'excellence dans tous les domaines.

8-2- Bonne Gouvernance :

SONATRACH mène ses activités et développe ses relations avec toutes ses parties prenantes en toute transparence, en rendant disponible et publique, une information crédible sur ses résultats et performances.

SONATRACH s'inscrit dans les principes de la bonne gouvernance d'entreprise et déploie dans ce cadre, un dispositif de contrôle interne conforme aux lois et règlements en vigueur, en Algérie et dans les autres pays où elle exerce ses activités. .

SONATRACH souscrit aux principes de concurrence loyale et s'interdit les pratiques anticoncurrentielles.

8-3- Intégrité :

SONATRACH assoit ses relations avec ses employés, fournisseurs, clients et partenaires, sur les principes d'honnêteté et d'intégrité.

Les dirigeants et les employés de SONATRACH, s'interdisent tout acte illicite, abus et comportement contraire à l'éthique et s'engagent à s'acquitter de leurs missions avec dévouement et professionnalisme, dans la transparence et le respect des valeurs et principes sur lesquels la société fonde son action.

8-4- Equité et égalité des chances :

SONATRACH consacre le principe de non-discrimination à l'égard de ses employés et des candidats à l'emploi.

8-5- Respect des personnes et des engagements :

SONATRACH respecte ses employés, les traite avec dignité, leur fait confiance, leur témoigne de la reconnaissance, préserve leur santé, assure leur sécurité et les protège sur leur lieu de travail. Elle les encourage à entretenir des rapports loyaux, respectueux et honnêtes.

SONATRACH honore ses engagements vis-à-vis de la collectivité, de ses clients, fournisseurs, partenaires et autorités et attend de ses employés et de ses autres parties prenantes à agir de même et en toute responsabilité.

8-6- Reconnaissance des compétences et du mérite :

SONATRACH instaure un climat de travail sain, serein, stimulant et favorable à l'épanouissement professionnel et au développement d'une culture d'entreprise fondée sur des efforts consentis par ses employés.

8-7- Excellence :

SONATRACH est engagée à faire évoluer son mode de management afin de libérer l'initiative, favoriser le partage, la délégation, l'esprit de responsabilité et rendre le processus de prise de décision plus flexible, à même d'engager la société sur la voie de l'excellence.

9- SONATRACH et ses parties prenantes :

SONATRACH développe ses relations avec ses différentes parties prenantes et exerce ses activités sur la base d'une éthique partagée, telle que développée dans le présent code d'éthique.

9-1- SONATRACH et ses employés :

9-1-1- Accès à l'emploi et évolution professionnelle :

SONATRACH s'engage à assurer l'égalité d'accès aux postes de travail et en toute transparence. Ces principes sont dédiés à la convention collective et à la procédure de recrutement.

SONATRACH garantit à ses employés une chance égale pour développer et valoriser leurs compétences, sur la seule base des aptitudes professionnelles et du mérite. Le droit à la formation continue et une évolution dans la carrière sont consacrés dans ses procédures.

9-1-2- Environnement de travail sain et sur :

SONATRACH œuvre au renforcement des liens de confiance, de solidarité, de respect mutuel quelle que soit la position dans la hiérarchie. Elle s'attache également à développer l'esprit d'équipe et de partage de connaissance, parmi ses employés en privilégiant les intérêts de la Société.

SONATRACH mobilise tous les moyens nécessaire pour assurer à ses employés un environnement de travail sur et sain, inclusif, respectueux de la dignité humaine, de l'intégrité physique et morale et qui proscrit toute forme de discrimination, d'harcèlement et de violence sur les lieux de travail.

Les employés de SONATRACH ainsi que ses contractants et sous-traitants sont tenu de se conformer à des codes vestimentaires en accord avec leurs fonctions et reflétant une image professionnelles.

9-1-3- Respect de la vie privée :

SONATRACH s'engage à respecter la vie privée de ses employés. Elle garantit un traitement confidentiel de leurs données personnelles en y limitant l'accès aux seuls employés habilités et agissant dans un cadre strictement professionnel ou légal.

9-1-4- Participation aux activités publiques :

Sans préjudice du droit de chaque employé à participer, à titre personnel, à des activités publiques, dans le respect des lois et des règlements en vigueur, SONATRACH s'engage à observer une stricte neutralité politique et interdit à ses employés l'utilisation de l'image et des moyens de la Société (locaux , équipements , biens , espaces de communication , moyens financiers ... etc .) à des fins personnelle ou partisanses .

Par ailleurs, il est attendu de chaque employé de s'abstenir de prendre part à des activités pouvant nuire à l'image et aux intérêts de SONATRACH.

9-2- SONATRACH et ses partenaires commerciaux :

9-2-1- Soumissionnaires, contractants et sous - traitants :

SONATRACH garantit la liberté d'accès à sa commande, l'égalité de traitement des soumissionnaires et la transparence dans le processus de sélection et d'attribution de ses marchés, conformément à la procédure en vigueur au sein de la Société.

Elle attend de ses soumissionnaires, contractants et sous - traitants de se conformer, en sus des lois et règlements applicables, aux règles d'éthique édictées dans ce cadre.

SONATRACH se réserve le droit d'exclure tout soumissionnaire, contractant et sous - traitant qui s'écarte des règles d'éthique ainsi définies.

9-2-2- Clients et partenaires :

SONATRACH se veut un partenaire fiable et durable. Elle développe ses relations commerciales et partenariales sur la base de la confiance mutuelle, de relations mutuellement avantageuses ainsi que du respect des obligations légales et contractuelles et des standards éthiques les plus élevés.

SONATRACH veille à assurer la confidentialité des données de ses clients et partenaires, dans le respect de la réglementation applicable.

SONATRACH s'engage à assurer la régularité et la fiabilité de l'approvisionnement de ses clients. Elle s'attache à leur fournir des produits et services de qualité, conformes aux engagements contractuels

9-3- SONATRACH et les autorités publiques :

En tant qu'entreprise publique économique, opérant dans un secteur stratégique pour le Pays et présente sur l'ensemble du territoire national et à l'étranger, SONATRACH entretient des relations fortes avec les autorités publiques et les agences gouvernementales, qu'elles soient locales ou nationales. Ces relations sont basées sur la transparence, la confiance, l'esprit de collaboration et la fiabilité des informations communiquées.

SONATRACH veille en permanence à l'équilibre entre ses propres intérêts et ceux de la collectivité. En tant que locomotive du développement national.

SONATRACH est engagée dans la croissance de l'économie nationale et locale, la promotion de la culture et du sport ainsi que la préservation du patrimoine national.

9-4- Prévention et lutte contre la corruption :

SONATRACH exerce ses activités en toute intégrité. Elle déploie tous ses efforts pour prévenir et lutter contre toute forme de corruption, qu'elle soit active ou passive, en se conformant aux législations anti - corruption en vigueur, en Algérie et dans tous les pays où elle opère.

A cet effet, elle s'est dotée de règles et de procédures de contrôle interne qui préviennent les pratiques frauduleuses et sanctionnent leurs auteurs. Elle s'inscrit également dans une démarche systémique de prévention et de lutte contre la corruption conformément aux normes internationales.

SONATRACH interdit à ses employés de recevoir , à leur profit ou celui de leurs proches , un paiement ou tout avantage (services , loisirs , prêts , remises , mise à disposition de biens , offres d'emplois etc.) , de toute personne ou entité , en contrepartie d'un avantage matériel ou autre , immédiat ou différé . De même , SONATRACH interdit à ses Employés de donner ou de promettre un paiement ou un avantage quelconque à toute personne ou entité , en vue d'un avantage illicite .

Les employés et les tiers qui prennent connaissance de telles pratiques sont tenus de les porter, sans délai, à la connaissance de leur hiérarchie ou via le dispositif d'alerte mis en place par le Comité d'Ethique. Dans le cas où les faits de corruption sont avérés, des mesures disciplinaires et / ou des poursuites légales sont engagées contre leurs auteurs et complices.

9-5- Cadeaux et autres avantages :

A l'exception des cadeaux symboliques , non pécuniaire et de faible valeur , rentrant dans le cadre normal des relations d'affaires ou pour des motifs protocolaires , SONATRACH interdit à ses dirigeants et ses employés de recevoir ou d'offrir des cadeaux . Dans le doute, ils doivent s'adresser à leur hiérarchie ou au Comité d'Ethique.

S'agissant de cadeaux de valeur, reçus dans un cadre protocolaire, ils doivent faire l'objet de déclaration et de versement dans le patrimoine de la Société, selon les modalités à définir dans le cadre d'une procédure spécifique.

Toute proposition , acceptation , sollicitation ou promesse , de manière directe ou indirecte , de paiement , de service , de cadeau ou de tout autre avantage , de nature à influencer une prise de décision de l'employé ou d'une autre partie et pouvant porter atteinte à l'image de la Société , est assimilée à un acte de corruption .

La prise en charge des employés par les partenaires, clients et fournisseurs de SONATRACH, en Algérie ou à l'étranger et de quelque nature qu'elles soient, sont strictement interdites, sauf si elles interviennent dans un cadre contractuel ou dûment autorisées par leur hiérarchie.

9-6- Conflit d'intérêt :

L'employé est en présence d'un conflit d'intérêt lorsque son intérêt personnel risque d'influencer son jugement ou de mettre en doute son impartialité dans l'exercice de ses activités professionnelles.

Les employés de SONATRACH doivent éviter toute situation de nature à engendrer un conflit réel ou apparent entre leurs intérêts propres et ceux de la Société. L'intérêt personnel d'un employé comprend tout avantage destiné à lui-même ou dont peuvent bénéficier des membres de sa famille, de ses proches ou des entités avec lesquelles ils entretiennent une relation d'intérêt.

SONATRACH interdit à ses employés d'avoir un intérêt direct ou indirect dans une entreprise ou société concurrente, cliente, fournisseur ou sous-traitante.

L'employé doit éviter de prendre part à un processus de prise de décision qui pourrait engendrer une situation de conflit d'intérêts. Dans un tel cas, il est tenu de le déclarer à sa hiérarchie.

9-7- Protection des actifs de SONATRACH :

Les employés doivent protéger les biens corporels et incorporels de SONATRACH (bâtiments, installations, équipements, outils de travail physiques et immatériels, le savoir-faire, les données techniques, documentation de la Société, les fonds... etc.) de tout abus, dégradation, gaspillage ou destruction.

Chaque employé est responsable de la bonne utilisation et de la protection des biens, et ressources de la Société.

9-7-1- Protection des ressources informatiques de la Société :

SONATRACH s'engage à mettre à la disposition de ses employés les ressources informatiques et les moyens de communication nécessaires à l'exercice de leurs fonctions et garantir leur bon fonctionnement.

Ces ressources doivent être protégées et utilisées à des fins professionnelles, conformément à la Charte d'utilisation du système d'information de SONATRACH .Leur utilisation privée est restreinte à des circonstances particulières et dans la stricte mesure où elle se conforme à ladite Charte.

Les données, information et courriels, créés ou enregistrés sur les ordinateurs de SONATRACH, sont la propriété exclusive de cette dernière. Elle se réserve le droit de les exploiter et d'exercer un contrôle de leur utilisation.

9-7-2- Protection des informations confidentielles :

Les employés doivent protéger et ne jamais divulguer les informations ou données confidentielles de la Société, conformément aux procédures et règlements en vigueur en la matière et ce, même après la cessation de la relation de travail.

Tout employé est lié par l'obligation de discrétion et de secret professionnel. Tout détournement, dissimulation ou destruction de documents et toute communication à des tiers de documents ou d'informations classés confidentiels est sanctionné comme faute lourde, sans préjudice des poursuites judiciaires.

Lorsqu'un employé, qui a pris connaissance, dans l'exercice de ses fonctions, d'informations et données classées confidentielles, quitte son emploi, il ne peut exercer d'activité auprès ou pour le compte des entreprises similaires ou concurrentes en Algérie ou à l'étranger, durant une période définie par SONATRACH.

Les partenaires, les clients, les fournisseurs et les prestataires sont également tenus au respect des règles de confidentialité, conformément aux accords de confidentialité qui les lient à SONATRACH.

9-7-3- Protection de la propriété intellectuelle :

SONATRACH respecte le droit d'auteur, la propriété intellectuelle, les marques, les secrets commerciaux, brevets, licences et logiciels acquis en propriété ou en droit d'usage. De même qu'elle protège ses propres biens immatériels.

SONATRACH interdit à ses employés d'utiliser des logiciels et autres programmes informatiques qu'elle n'a pas autorisés ou pour lesquels elle n'a pas souscrit d'abonnement.

9-7-4- Fiabilité et Conformité de l'information :

SONATRACH veille à la production et la communication d'une information sincère, exacte et conforme aux obligations légales.

Nonobstant les poursuites légales, toute falsification ou manipulation des informations constitue une fraude, sanctionnée par le règlement intérieur de SONATRACH.

10- politique santé, médecine et hygiène au travail de l'entreprise SONATRACH :

La politique de prévention, ossature d'une démarche préventive en médecine et hygiène au travail, contient les orientations stratégiques émises par la Direction Générale de SONATRACH pour servir d'instrument à l'action des managers d'entités opérationnelles et fonctionnelles dans le domaine de la Santé, de la Médecine et de l'Hygiène au Travail. A travers cette politique, SONATRACH s'engage à maintenir un milieu de travail salubre et faire de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles entre autres, un des fondements de son système de protection de sa Ressource Humaine.

10-1- Objectifs :

La Direction Générale de SONATRACH s'engage à :

- Assurer la protection des travailleurs et promouvoir la santé au travail et l'amélioration de la qualité du milieu de travail dans le cadre de ses activités et à minimiser les risques professionnels en s'assurant, en priorité, du respect de la législation et des règlements en vigueur en s'y conformant ;
- Etablir 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'accidents, d'incidents psychosociaux et les maladies professionnelles, ainsi que tout dommage causé à la santé ;

- 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 de travail sain par l'amélioration des conditions de travail ainsi que la qualité de vie au travail et en renforçant l'accompagnement des structures ;
- Assurer la formation, l'information, la sensibilisation et l'éducation en matière de santé au travail, en tenant compte de l'organisation et du système de travail ;
- Mettre en place les ressources humaines et matérielles nécessaires pour atteindre tous ses objectifs.

10-2- Champ d'application :

La politique Santé, Médecine et Hygiène au Travail s'applique à tous les travailleurs de la SONATRACH ainsi qu'aux personnels sous-traitants, quel que soit le lieu où les travailleurs exercent leurs tâches ou tout autre secteur où ils pourraient être appelé à travailler au sein de la SONATRACH.

10-3- Eléments constitutifs :

L'objectif de développement de la santé et du bien-être au travail, et d'amélioration des conditions de travail constitue un enjeu majeur. A cet effet, la politique, repose sur :

- La veille réglementaire ;
- L'amélioration continue des conditions de travail et de vie sur les lieux de travail ;
- L'évaluation permanente des risques professionnels ;
- La surveillance médicale de l'ensemble des travailleurs et des sous-traitants ;
- L'information, la communication, la sensibilisation et l'éducation en santé au travail.

10-4- Responsabilités :

- Au niveau Central : La Direction Coordination Groupe Ressources -Humaines est chargée de :
 - Diffuser la politique et de veiller à son application ;
 - Définir les moyens organisationnels, humains et matériels ;
 - Définir les indicateurs de performance ;
 - Tracer les objectifs et les évaluer ;
 - Mener des contrôles périodiques.

- Au niveau Opérationnel : Les Activités et les Directions de Coordination Groupe ainsi que les Directions Centrales sont chargées de :
 - Faire appliquer la politique et veiller à sa mise en œuvre ;
 - Mettre tous les moyens organisationnels, humains et matériels nécessaires ;
 - Atteindre les objectifs et les traduire en actions ;
 - Assurer le reporting.
- Au niveau Unité : Les managers des unités opérationnelles et fonctionnelles sont chargés de :
 - Appliquer la politique et réaliser les actions qui en découlent ;
 - Evaluer en permanence les actions et les actualise.

11- Communication et dialogue :

SONATRACH reconnaît qu'il est essentiel d'entretenir avec ses employés et les autres parties prenantes une communication et un dialogue permanents et réguliers.

SONATRACH, dans sa communication publique, s'engage à informer de manière exacte, cohérente et responsable sur ses activités et ses résultats.

SONATRACH restreint la communication publique aux seuls employés dûment autorisés.

Les employés de SONATRACH doivent s'abstenir d'utiliser l'image de la Société ou de publier dans les médias et les réseaux sociaux des informations confidentielles et tout document, commentaire , photo ou vidéo de nature à porter atteinte à l'image du Pays , de la Société et de ses employés .

La participation aux conférences et forums dans lesquels des informations et expériences liées aux activités de la Société sont communiquées, doit requérir l'approbation préalable de la hiérarchie. La mise à disposition d'informations et leur publication dans le cadre des travaux de recherche ou rapport de stage sont subordonnées à l'autorisation préalable de la hiérarchie.

12- Responsabilité sociétale de SONATRACH :

S'engage à exercer ses activités dans le respect des meilleurs standards régissant la protection de l'environnement. Elle s'assure de l'acceptabilité sociétale de tout nouveau projet et reste à l'écoute de son environnement et ce, dans le cadre d'un dialogue permanent avec les communautés locales.

SONATRACH inscrit ses activités dans le cadre du développement durable, en assurant une exploitation rationnelle et responsable des ressources naturelles et énergétiques.

13- Filiales et participation du groupe SONATRACH :

SONATRACH développe un cadre relationnel avec ses filiales et participations, fondé sur les principes de bonne gouvernance et orienté performance.

Elle établit les relations avec ses filiales et participations sur la base de l'équilibre des intérêts, de la synergie, de la promotion de la concurrence saine et loyale et d'une culture éthique partagée, rehaussant ainsi l'image du Groupe.

SONATRACH attend de ses employés au niveau de ses filiales et participations, qu'ils soient les vecteurs des comportements éthiques inscrits dans le présent code, comme elle recommande à ses filiales et participations de s'en inspirer pour définir leur propre référentiel éthique.

14- Le dispositif d'alerte éthique :

SONATRACH met à la disposition de ses employés et des autres parties prenantes un dispositif d'alerte pour signaler, via des canaux dédiés et sécurisés, tout manquement au présent code d'éthique.

Ce dispositif garantit la confidentialité des informations recueillies et prévoit une protection des émetteurs d'alerte de bonne foi contre toute mesure de représailles.

15- Diffusion du présent code d'éthique :

Le présent code d'éthique fait l'objet d'une large diffusion en direction de toutes les parties prenantes de SONATRACH. Il est publié sur le portail intranet et le site web de SONATRACH.

Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche :

Après avoir présenté l'organisme d'accueil, nous passerons à la présentation de la méthodologie de recherche. Dans cette présente section nous traiterons de la démarche de recherche et des caractéristiques de l'échantillon.

L'effectif de la SONATRACH est approximativement de 800 salariés, nous avons adressé notre questionnaire d'enquête aux différentes catégories socioprofessionnelles. Nous avons pris un échantillon de 30 éléments auxquels nous avons soumis le questionnaire en question. Sur l'ensemble seulement 27 questionnaires ont été récupérés tous exploitables.

1-Démarche de travail :

Pour répondre aux questions posées dans ce travail, nous avons choisi d'utiliser un questionnaire. Le questionnaire est composé de cinq axes adressé à des travailleurs issus de différentes catégories socioprofessionnelles.

Le premier axe est relatif aux profils des répondants tel que le genre, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle. Ces données nous permettront d'obtenir les caractéristiques de notre échantillon. Le deuxième axe portera sur les relations au travail, ce qui nous permettra de nous étaler sur les conditions de travail et le milieu professionnel dans lequel évoluent les employés, le troisième axe est relatif aux tâches exercés par les travailleurs et leurs épanouissement aux travail aussi cet axe traitera de la vie privée et de la vie professionnelle et notamment de la gestion des carrières ce qui nous permettra de faire ressortir l'impact de la vie professionnelle sur la vie sociale et vis-versa. Le quatrième axe traitera des moyens mis à la disposition des travailleurs pour leur bien-être. Dans cet axe, il sera démontré l'influence et l'impact du bien-être sur le rendement et la performance au travail. En dernier le cinquième axe portera sur la santé et la sécurité au sein de l'entreprise SONATRACH, Compte tenu de l'importance de ce volet, l'entreprise doit déployer tous les moyens pour que le travailleur soit en bonne santé et exerce dans un milieu sain et sécurisé tout en respectant les normes et les règles de sécurité.

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose :

- De questions fermées : réponses par oui ou par non.
- De questions ouvertes : réponses aux choix multiples.

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires.
- La récupération des questionnaires.
- Et enfin, le dépouillement.

2- Présentation de l'échantillon de l'enquête :

Les caractéristiques de notre échantillon serviront à démontrer la nature et les particularités de la population étudiée.

- **Profil du répondant** : Nous cherchons à présenter la population étudiée à travers son genre, sa catégorie d'âge, sa catégorie socioprofessionnelle.

Tableau N°1 : La répartition de l'échantillon selon le genre

Genre	Fréquence	Pourcentage
Féminin	8	30%
Masculin	19	70%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Nous constatons d'après les résultats du tableau N°1, que 70% de la population est de sexe masculin suivi par 30% qui représente le sexe féminin.

Nous remarquons que notre échantillon est constitué par plus d'hommes que de femmes, ce qui peut s'expliquer par l'existence du travail posté (travail de nuit) et des travaux chantier.

Tableau N°2 : La répartition des enquêtes selon l'âge :

Les catégories d'âge	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	/	/
[25-35]	8	30%
[35-45]	10	37%
[45-55]	6	22%
Plus de 55 ans	3	11%
Total	27	100

Source : Réalisé par nous-même.

Les résultats du tableau ci-dessus, indique que la catégorie d'âge de 35 à 45 ans est la plus dominante avec un taux de 37% de l'ensemble de la population étudiée, Suivi par la tranche d'âge de la catégorie 25 à 35 ans avec un pourcentage de 30%, vient par la suite la catégorie de 44 à 55 ans qui représente un pourcentage de 22%.

Ces résultats démontrent que la majorité des travailleurs sont en plein carrière professionnelle, et seulement 11% ont plus de 55 ans c'est-à-dire en âge de retraite.

Tableau N°3 : la répartition d'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.

Les catégories socioprofessionnelles	Fréquence	Pourcentage
Dirigeant	/	/
Cadre	20	74%
Agent de maîtrise	6	22%
Agent d'exécution	1	4%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

L'analyse des résultats du tableau ci-dessus vient de nous montrer qu'un pourcentage de 74% qui représente la catégorie des cadres est classée la première, celle des agents de maîtrise avec 22%, ensuite celle des agents d'exécutions qui représente seulement 4 %.

Section 3 : analyse et l'interprétation des résultats de questionnaire

Après avoir présenté les caractéristiques de l'échantillon en terme de l'âge, du genre et de la catégories socioprofessionnelles dans la section précédente, nous allons à présent dans cette section continuer la restitution des résultats de notre enquête surtout en ce qui concerne les relations au travail, les taches et l'épanouissement, les moyens de bien-être et la santé et sécurité au sein de l'entreprise SONATRACH. Dans cette présente section nous aborderons également les Privilèges qu'offre SONATRACH à ses salariés.

1-Analyse et interprétation des résultats :

- **Relation au travail** : La relation de travail est le lien légal entre les employeurs et les salariés, mais aussi entre les collègues de travail. Elle existe lors une de l'exercice d'une activité ou la fourniture de services par une personne sous certaines conditions et en échange d'une rémunération.

Tableau N°4 : la répartition de l'échantillon étudié selon l'espace de travail en temps normal (hors crise sanitaire).

L'espace de travail	Fréquence	Pourcentage
Un bureau partagé	17	63%
Un bureau individuel fermé	8	29%
Un open space	1	4%
Pas de bureau attitré	/	/
Autre	1	4%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

L'analyse des résultats du tableau N°4, nous montre que la majorité des enquêtés ont un bureau partagé avec un pourcentage de 63%, seulement 29% ont un bureau individuel et en dernier avec un taux très faible 4% travaillent dans un open space.

Ceux qui ont un bureau partagé sont les plus dominant cela peut être expliqué par le fait que cette idée permet aux entreprises de mutualiser leur matériel et leurs espaces communs, mais aussi de favoriser le travail en groupe et la polyvalence au travail.

Tableau N°5 : Mode de travail.

Mode de travail	Fréquence	Pourcentage
En équipe	23	85%
Seul (e)	3	11%
En équipe de projet	1	4%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

L'analyse des résultats du tableau N°5 nous a permis de constater que 85% des personnes de notre échantillon travaillent en équipe et 3% travaillent seuls, tandis(e) que 1% travaillent en équipe de projet.

Nous remarquons que l'entreprise SONATRACH favorise le travail en équipe car il est sans doute l'un des modes de travail les plus rentables pour l'entreprise et pour les employés. Il améliore le réseau social, favorise le partage d'idées et permet la réalisation de projets intéressants.

Tableau N°6 : L'équité en matière de charge de travail.

L'équité en matière de charge de travail	Fréquence	Pourcentage
Oui	19	70%
Non	8	30%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Les résultats du tableau N°6, nous indique que 70% des personnes interrogées affirment qu'au sein de l'entreprise SONATRACH la charge de travail est partagée équitablement. Tandis que 30% infirment ceci.

La gestion des ressources est le processus qui consiste à répartir et à gérer efficacement le travail au sein de l'équipe. Lorsqu'elle est correctement menée, la gestion des ressources optimise le rendement des employés et participe à fluidifier le travail. L'équipe termine chaque journée en se sentant satisfaite plutôt que dépassée. Les membres de l'équipe sont confiants en leur capacité à gérer le volume qui leur est attribué et livrent un travail de meilleure qualité, en moins de temps.

Tableau N°7 : L'égalité professionnelle.

L'égalité professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Ce n'est pas du tout important pour moi	1	4%
Ce n'est pas très important pour moi	7	26%
C'est très important pour moi	19	70%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Nous constatons d'après les données du tableau N°7 relatives à la question sur l'égalité professionnelle que la majorité des personnes interrogées considèrent que l'égalité professionnelle (en matière de salaire, responsabilité, promotion ...) est très importante pour eux et représente une valeur essentielle au sein de l'entreprise SONATRACH avec un pourcentage de 70%, 26% pensent que l'égalité professionnelle n'est pas très importante, les 4% restants trouvent que ce n'est pas du tout important pour eux.

En cette matière nous dénotons que dans l'entreprise SONATRACH la charte de bonne conduite à définit les principes liés au :

- Non discriminations en matière d'embauche ;
- Absence de différenciation en matière de rémunération et d'évolution de carrière ;
- Obligations vis-à-vis des représentants des travailleurs (mise à disposition d'informations relatives à l'égalité professionnelle, accès aux bases de données économiques et sociales, négociation...etc).

Tableau N°8 : Relations avec les collègues et supérieurs hiérarchiques.

Relation avec les collègues et supérieurs hiérarchiques	Fréquence	Pourcentage
ce n'est pas du tout important pour moi	/	/
Ce n'est pas très important pour moi	3	11%
C'est très important pour moi	24	89%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même

Nous constatons d'après les données du tableau N°8, que 89% des enquêtés accordent une grande importance aux relations établies avec leurs collègues et supérieurs hiérarchiques, les 11% restants considèrent les relations avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques sont de moindre importance.

Les personnes ayant de bonnes relations avec leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchique peuvent être davantage impliquées dans les missions qui leur sont confiées et plus épanouies au travail. Ce qui affirme que la communication entre les collaborateurs favorise la réussite des missions collectives (voir tableau N°9).

Des études managériales montrent qu'il est presque impossible d'atteindre ses objectifs sans définir une bonne stratégie de communication en entreprise.

Tableau N°9 : La communication entre les collaborateurs.

La communication entre les collaborateurs	Fréquences	Pourcentage
Oui	27	100%
Non	/	/
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Tableau N°10 : L'impact du manque de communication et de coopération.

Le manque de communication et coopération	Fréquence	Pourcentage
Motive à travailler ailleurs	6	22%
Fait perdre confiance en ses collaborateurs	10	37%
Fait naître des tensions dans le service	11	41%
Autre	/	/
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

En effet, l'analyse des résultats du tableau N°10, nous permettent de soulever que 41% des personnes enquêtées trouvent que le manque de communication et de coopération fait naître des tensions dans le service, 37% disent que le manque de communication et de coopération fait perdre confiance entre les collaborateurs, les 6 % restants disent que le manque de communication pousse à aller travailler ailleurs.

La résolution des problèmes de communication est indispensable. Ne pas les résoudre, peut causer des dommages au sein de l'organisation : perte de temps et d'argent, baisse de la productivité mais surtout un désengagement de la part des employés concernés.

- **Tache et épanouissement au travail** : La tâche est une parcellisation du travail, un salarié peut effectuer plusieurs tâches et être ainsi polyvalent d'où le principe d'enrichissement des tâches qui mène vers la satisfaction au travail, la motivation donc l'épanouissement et l'engagement.

Tableau N°11 : Point de vue sur la carrière.

Point de vue sur la carrière	Fréquence	Pourcentage
Je suis très satisfait de ma carrière	6	22%
Je suis globalement satisfait de ma carrière	7	26%
J'éprouve de la frustration au sujet de ma carrière	7	26%
Je subis ma carrière	3	11%
Je n'ai pas d'avis	4	15%
Total	27	

Source : Réalisé par nous-même.

Nous constatons à travers l'analyse des données du tableau N°11, que le regard porté sur la carrière est considéré satisfaisant par 22%, soit moins d'un quart de l'effectif sondé, tandis que la plupart, sentent qu'ils sont satisfaits mais avec un goût d'inachevé, et que le reste subit sa carrière et ne peut postuler à des promotions ou à des augmentations conséquentes de leur salaires.

Tableau N°12 : Les difficultés dans la gestion de carrière.

Les difficultés dans la gestion de carrière	Fréquence	Pourcentage
Evolution impossible	4	14%
Plafonnement de carrière	5	18%
Compétence inadaptées	2	8%
Refus de mobilité	3	11%
Peu d'opportunités à proposer	11	41%
Autre	2	8%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

L'analyse des résultats du tableau N°12, nous indique que 41 % des salariés interrogés rencontrent des difficultés dans la gestion de leurs carrières car peu d'opportunités sont

proposées par l'administration, ce qui reflète la lourdeur des processus, les problématiques d'engagement de la direction et des managers et aussi les réticences aux changements.

Tableau N°13 : Les propositions évoquées pour une bonne gestion de carrière.

Les propositions évoquées pour une bonne gestion de carrière.	Fréquence	Pourcentage
Former les salariés aux besoins de l'entreprise	7	26%
Elargir les opportunités de carrière	6	22%
Rémunérer la performance et la compétence	6	22%
Offrir une meilleure visibilité	7	26%
Autre	1	4%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Nous constatons à travers l'analyse des résultats du tableau N°13, que 26% de nos interrogés proposent afin d'y remédier aux difficultés qu'ils rencontrent dans la gestion de leur carrière de suivre des formations pour les besoins de l'entreprise et de leurs offrir une meilleur visibilité et de meilleurs opportunités, 22% pensent à l'élargissement des opportunités de carrière et les 22 % restantes proposent la rémunération de performance et de la compétence.

Tableau N°14 : L'impact du manque de communication et de coopération sur le volet psychologique.

L'impact du manque de communication et de coopération sur le volet psychologique	Fréquence	Pourcentage
Oui beaucoup	16	59%
Moyennement	11	41%
Pas du tout	/	/
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

La communication et la coopération a pour objectif d’informer et de s’informer, de comprendre et de se comprendre, de connaître et de se connaître, éventuellement d’expliquer et de s’expliquer, à défaut, elle peut influencer d’une manière néfaste sur le volet psychologique de l’employé et aussi sur la qualité du travail. 59 % des travailleurs interrogés sont conscients de l’importance de la communication et de la coopération qui vont de pair, alors que ce manque de lucidité affecte moyennement 41% de l’effectif interrogé.

Tableau N°15 : L’impact du manque de prise en compte de votre avis.

Le manque de prise en compte de votre avis	Fréquence	Pourcentage
Votre motivation	17	62%
L’ambiance au travail	5	19%
Votre niveau de stress	5	19%
Autre	/	/
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

6- Après avoir lu les réponses des personnes interrogées nous avons constaté que la plus part ont les mêmes sources de motivations qui sont :

- Rémunération / Bonus ;
- Relation au travail / Soutien / Lien sociaux ;
- La qualité de l’éclairage ;
- L’espace dont ils disposent pour travailler ;
- L’absence de bruit.

Pour une direction d’entreprise, il est toujours politiquement correct de donner le sentiment de vouloir partager, et la consultation des employés est incontestablement, une bonne approche dans une optique d’encouragement et de motivation au rendement. 62% de la population étudiée disent que le manque de prise en compte de leurs avis impacte leurs motivations, 19% pensent que ça a un impact sur l’ambiance au travail et sur le niveau de stress.

Tableau N°16 : Acteur de prise de décision.

Acteur de prise de décision	Fréquence	Pourcentage
Oui	23	85%
Non	4	15%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Nous constatons à travers l'analyse des résultats du tableau ci-dessus que, 85 % des salariés interrogées aimeraient être des acteurs de la prise de décision, 15% n'aimeraient pas.

Etre acteur de la prise de décision est un moyen de motivation de 1^{er} ordre.

Tableau N°17 : L'importance des formations.

L'importance des formations	Fréquence	Pourcentage
Ce n'est pas du tout important pour moi	3	11%
Ce n'est pas très important pour moi	2	8%
C'est très important pour moi	22	81%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Nous remarquons à travers les données tu tableau N°17, que 81% des employés sont conscient de l'avantage de la formation car elle leur assure l'employabilité. Former les salariés permet d'anticiper les avancées technologiques et rester compétitif auprès de ses concurrents. Si les salariés sont formés constamment, cela permettra de ne pas prendre de retard et d'être à l'avant garde sur le marché, ce qui impactera positivement la gestion des carrières de chacun.

Tableau N°18 : L'importance du matériel mis à la disposition.

Importance au matériel	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	96%
Non	1	4%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Toutes les entreprises doivent mettre à la disposition de leurs salariés un capital matériel pour mener à bien leurs missions professionnelles.

Dans notre tableau ci-dessus, la quasi-totalité des salariés jugent que le matériel mis en place est important pour assurer un bon rendement, rester en bonne santé, leur assurer confort physique et moral au travail. Aussi, un matériel de qualité est apprécié pour donner du tonus à la communication et à l'information...

Tableau N°19 : Conciliation vie professionnel / vie privée.

Conciliation vie professionnel/vie privée	Fréquence	Pourcentage
Oui	25	92%
Non	2	8%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

L'entreprise doit avoir conscience que ses salariés ne sont qu'une partie d'un tout, une famille. Elle doit donc mettre en avant la conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle de chacun des employés. Cet élément est déterminant pour une entreprise afin d'attirer et de garder les meilleurs employés et de prospérer.

D'après les données du tableau ci-dessus 92% des salariés interrogées considèrent que la conciliation vie professionnelles / vie privée est un facteur déterminant pour choisir d'intégrer une entreprise et aussi peut être déterminant pour rester en exercice dans l'entreprise.

Tableau N°20 : Équilibre.

Équilibre	Fréquence	Pourcentage
Vie déséquilibrée	7	26%
En voie d'équilibre	19	70%
Vie équilibrée	1	4%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Les résultats du tableau N°20 nous montrent que 70% des travailleurs interrogés ont réussi tout juste à maintenir un équilibre. Il faudra qu'ils apportent des changements à leur vie pour qu'elle reste équilibrée. Nous remarquons aussi à travers ce tableau que 26 % de l'effectif interrogé, ont une vie déséquilibrée, et il est temps pour eux d'agir et de prendre des mesures pour changer les choses. Enfin seulement 4 % ont une vie équilibrée, ils doivent faire en sorte qu'elle le demeure.

- **Moyens de bien-être** : ce sont les moyens que l'entreprise met à la disposition de l'employé pour garantir l'exercice de ses tâches dans de meilleures conditions.

Tableau N°21 : Degré d'importance accordé au bien-être des employés.

Degré d'importance accordé au bien-être des employés	Fréquence	Pourcentage
Pas assez	13	44%
Juste ce qu'il faut	12	48%
Trop	2	8%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

44% des personnes interrogées trouvent que l'entreprise SONATRACH n'accorde pas assez d'importance au bien-être de ses employés, 48 % disent qu'elle accorde juste ce qu'il faut et seulement 8% pensent qu'elle accorde beaucoup d'importance au bien-être de ses employés.

Un salarié qui se sent bien va naturellement s'investir davantage et fournir un travail de meilleure qualité.

Le bien-être au travail est important :

- Pour préserver la santé mentale et physique des salariés ;
- Pour renforcer la motivation des équipes et la compétitivité de l'entreprise.

Le mal-être au travail n'est pas anodin et présente de nombreux risques pour le salarié comme pour l'entreprise : mauvais résultats, maladies, absentéisme, turn-over, etc.

Tableau N°22 : La productivité des salariés.

La productivité des salariés	Fréquence	Pourcentage
Oui	27	100%
Non	/	/
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

L'analyse des données du tableau N°22, indique que la totalité de personnes interrogées pensent que le bien-être au travail influence la productivité des salariés.

Une bonne qualité de vie au travail favorise l'investissement, la motivation, et permet de développer une ambiance agréable au travail. Le bien-être professionnel rejaille individuellement sur chacun des salariés, mais aussi collectivement, au niveau du fonctionnement et des résultats de l'entreprise. Les salariés sont plus épanouis, plus efficaces, et l'entreprise gagne en compétitivité.

Tableau N°23 : Éléments matériels et bien-être au travail.

Éléments matériels	Fréquence	Pourcentage
Ce n'est pas du tout important pour moi	3	11%
Ce n'est pas très important pour moi	7	26%
C'est très important pour moi	17	63%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Les données du tableau N°23 nous informent que 63% des salariés interrogés considèrent que la mise à disposition d'éléments matériels (hors équipement de travail) telle qu'une salle de repos, salle de sport ...etc est indispensable et très importante car elles contribuent à leurs bien-être. 26% jugent que ce n'est pas très important pour eux et 11% disent que ce n'est pas du tout important.

4- D'après les réponses des personnes interrogées et de ce qu'on a pu voir on peut déduire que l'entreprise SONATRACH dispose d'un/une :

- Une machine à café ;
- Une salle de réunion ;
- Un restaurant d'entreprise ;
- Une cafétéria ;
- Une crèche.

La plus part des travailleurs interrogés utilisent les mêmes services (machine à café – cafétéria- une salle de réunion – un restaurant d'entreprise) la seule différence entre eux c'est la crèche.

Tableau N°24 : L'hygiène au sein de l'entreprise.

L'hygiène au sein de l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
Excellente	1	4%
Bonne	19	70%
Moyenne	6	22%
Mauvaise	1	4%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

L'hygiène au travail est encadrée et règlementée par plusieurs articles du Code du travail. Ses recommandations s'adressent aussi bien à l'employeur qu'à l'employé. Concernant le chef d'entreprise, le code prévoit que celui-ci a l'obligation de tout mettre en œuvre pour assurer la propreté individuelle des travailleurs, ainsi que celle des installations.

D'après les données du tableau N°24, Nous pouvons déduire que 70% des personnes enquêtées trouvent que l'hygiène au sein de SONATRACH est bonne, 22% la trouvent

moyenne, les 8% restantes sont partagées équitablement 4 % la trouvent excellente, les 4 % restants la trouvent mauvaise.

Tableau N°25 : Moyens mis en place.

Moyens mis en place	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	67%
Non	9	33%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Nous constatons à travers l'analyse des résultats du tableau N°23, que 67% des salariés interrogés sont satisfait des moyens mis en place au sein de leur entreprise (SONATRACH), tandis que 33% ne sont pas satisfaits.

7-Les personnes insatisfaites aimeraient avoir des espaces adéquats pour le bien être du personnel telle qu'une salle de sport, des espaces de détente. Ils aimeraient aussi avoir une bibliothèque, un foyer dans chaque département, un grand foyer ouvert après 16h.

Tableau N°26 : Le bien-être au travail.

Le bien-être au travail	Fréquence	Pourcentage
Beaucoup	16	59%
Moyennement	11	41%
Pas du tout	/	/
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Nous constatons d'après les données du tableau N°26 que 59% des personnes interrogées pensent que le bien-être au travail contribue considérablement à atteindre les objectifs, tandis que 41% pensent qu'il contribue moyennement.

Plus qu'une obligation légale, le bien-être au travail a beaucoup à offrir, tant au profit de l'employeur qu'au profit de l'employé :

- L'employé passe une majeure partie de ses journées au bureau. Meilleures sont ses conditions de travail, plus agréable est son quotidien.

- L'employeur qui met en place de bonnes conditions de travail favorise la motivation de ses salariés : la performance et le chiffres d'affaires de l'entreprise passeront à la hausse. Autre atout : le salarié satisfait reste en poste, le turn-over est ainsi considérablement réduit.

Tableau N°27 : Activités collectives.

Activités collectives	Fréquence	Pourcentage
Oui	19	70%
Non	8	30%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Les résultats du tableau N°27, nous indiquent que 70% des personnes enquêtées affirment qu'il existe des activités collectives au sein de l'entreprise SONATRACH tel que les séminaires, sports, voyages, sorties...etc., 30% sont dubitatifs.

Tableau N°28 : Séjours de distraction.

Séjours de distractions	Fréquence	Pourcentage
Oui	19	70%
Non	8	30%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Nous constatons d'après l'analyse des résultats du tableau N°28, que 70% des personnes de notre échantillon affirment que SONATRACH leurs offre des séjours de distraction, 30% nient recevoir ces offres.

Les salariés interrogés ont donné des exemples de séjours de distractions :

- Voyage à l'étranger ;
- Voyage organisés en Algérie ;
- Location de bungalow en été ;
- Cure thermale ;
- Camps de toiles ;
- Colonie de vacances ;
- Tournois de sport ;

- Thalassothérapie ;
- Séjour Omra.

11- Après avoir étudié les réponses, des personnes interrogées ont pu faire une liste des avantages qui existent au sein de l'entreprise SONATRACH :

- Remboursement des frais de déplacement ;
- Possibilité de refuser des heures supplémentaires ;
- Congé pour des raisons personnelles ;
- Priorité des choix pour la période des vacances annuelles ;
- Absences autorisés en cas de maladie d'un enfant.

➤ **Santé et sécurité :** La santé et sécurité est une démarche pluridisciplinaire qui vise à supprimer ou à réduire les risques d'accidents susceptibles de se produire lors de l'exercice de l'activité professionnelle.

Tableau N°29 : Connaissance des risques.

Les risques		Fréquence	Pourcentage
Oui		24	89%
Non		3	11%
Total		27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Nous constatons d'après ce tableau que 89% des personnes interrogées connaissent les risques liés à leurs secteurs d'activité, tandis que 11% ne les connaissent pas.

Les risques soulevés se rapportent à :

- Risque d'asphyxie ;
- Risque de toxicité chimique ;
- Maladies qui sont dues à la présence de produit toxique tel qu'ASKAREL ;
- Risque d'explosion et d'incendie ;
- Electrocutation ;
- Stress ;
- Fatigue régulière ;
- Mal de dos (dû au temps que l'employé passe sur la chaise pendant le travail) ;

- Faiblesse de la vision (travail sur micro) ;
- Risques liés à l'activité ressource humaines

Tableau N°30 : Accidents de travail.

Accident de travail	Fréquence	Pourcentage
Oui	8	30%
Non	19	70%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Les données de ce tableau nous informent que 70% des personnes interrogées confirment qu'il y'a eu déjà des accidents de travail au sein de leur entreprise, alors que 30% disent que leur entreprise n'a jamais enregistré d'accidents de travail.

Tableau N°31 : Victime d'un accident de travail ou de maladies professionnelles.

Victime d'un accident de travail ou de maladies professionnelles	Fréquence	Pourcentage
Oui	2	8%
Non	25	92%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Nous constatons d'après ce tableau que 92% de la population interrogée n'ont pas subi d'accidents de travail ou de maladies professionnelles et que 8% seulement ont été victimes.

SONATRACH n'enregistre pas beaucoup d'accident de travail. Elle enregistre 2 ou 3 accidents au maximum par années, ces accidents sont dus aux activités liées à l'exploitation et l'entretien des installations (bacs, machines, électricité).

Tableau N°32 : Rythme de travail et maladie du salarié.

Rythme de travail et maladie du salarié.	Fréquence	Pourcentage
Oui	6	22%
Non	21	78%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

D'après l'échantillon étudié, nous constatons qu'en cas de maladies, la performance de l'entreprise est affectée par 22% de la population étudiée, alors que 78% n'en affecte pas la performance de l'entreprise.

Tableau N°33 : Suivi médical.

Suivi médical	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	96%
Non	1	4%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

La lecture des résultats de données du tableau N°33, nous permet de constater que la majorité des salariés interrogés affirment la présence d'un suivi médical au sein de l'entreprise SONATRACH avec un pourcentage de 96%, tandis que 4% infirment.

Tableau N°34 : Suivi de proximité.

Suivi de proximité	Fréquence	Pourcentage
Oui	17	63%
Non	10	37%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

L'analyse des résultats du tableau N°34, indique que 63% des personnes interrogées affirment qu'il existe un suivi de proximité de la part des responsables (entretien de retour après une absence de longue durée, entretien individuel mensuel...etc.) ,37% nient l'existence d'un tel suivi et par conséquent apprécient en avoir.

Tableau N°35 : La santé et sécurité.

La santé et sécurité	Fréquence	Pourcentage
Excellentes	2	8%
Bonnes	18	66%
Passables	7	26%
Mal	/	/
Total	27	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Les données de ce tableau nous informent que 66% des travailleurs interrogés jugent que la santé et la sécurité au sein de SONATRACH sont bonnes, 26% les trouvent passables et seulement 8% disent qu'elles sont excellentes.

Les personnes interrogées proposent des améliorations concernant la santé et la sécurité au sein de SONATRACH et demandent :

- Plus de sensibilisation (par exemple au Tabac) ;
- La réalisation d'un diagnostic approprié afin d'y remédier aux problèmes liés à la sécurité et le bien-être des travailleurs ;
- Organiser des formations ainsi que des exercices de terrain ;
- Etre à l'écoute des travailleurs ;
- Eloigner l'administration de la zone d'activité ;
- Réduire la bureaucratie qui remonte la pression.

2- Les privilèges qu'accorde SONATRACH à ses salariés :

2-1- Action et protection sociale :

➤ Action sociale :

L'action sociale assiste et prend en charge le malade, la victime d'accident de travail et les familles d'agents décédées, en termes de démarches administratives, transports, hospitalisation, ...etc.

➤ Protection sociale :

La protection sociale offre des prestations diverses et des aides financières, suivant les modalités et les conditions arrêtées par la commission supérieure des œuvres sociales.

Les diverses prestations qu'offre SONATRACH à ses employés sont toutes réunies dans le tableau ci-dessus :

Prestation	Bénéficiaire	Condition
	Prise en charge médical	
Chirurgie de la cataracte	Retraités	Demande manuscrite - Décision de mise à la retraite- Orientation médical
Imagerie médicale	Retraités	Demande manuscrite - Décision de mise à la retraite – Orientation médical

Prêt matériel et équipement médical	Agent en activité - Retraités- Agent en invalidité - Ayants droit	Demande manuscrite – Orientation médical - Copie fiche de paie ou décision de mise à la retraite
	Loisirs	
Séjour Omra	Retraités	N'ayant jamais bénéficié d'un voyage Omra organisé par l'entreprise
Séjour en station thermale	Retraités accompagnés de leurs conjoints - Veuves	Priorité aux retraités et veuves n'ayant jamais bénéficié d'un séjour thermal
Camps de toile	Retraités - Familles d'agents décédés	Demande déposée auprès du service APS Région /ASL
Colonies de vacance	Enfants de retraités –Orphelins -Enfants d'agents en invalidité	Enfants âgés de 08 à 12 ans
	Campagne de circoncision	
Circoncision	Enfants : (d'agents, de retraités, d'agents en invalidité et d'agents décédés)	Inscription au niveau des services sociaux de l'unité d'appartenance ou services APS Région ASL
	Cadeau de fin de carrière	
Cadeau de fin de carrière	Agent mis à la retraite	Se rapprocher des services APS des Région ASI pour récupérer le chèque
	Hébergement malade	
Hébergement malades	Agent en activité - Retraités- Agent en invalidité - Ayants droit	Fax émanant des régions ASL ou l'unité d'appartenance suite à une orientation médicale
	Assistanat	

Frais assistanat	Agents en activité- Retraités- Agents en invalidité - Ayants droit	Durant une hospitalisation ou convalescence
Rendez-vous médicaux	Agent en activité- Retraités- Agents en invalidité - Ayants droit	Orientation médicale
Visite à domicile ou à l'hôpital	Agent en activité - Retraités- Agents en invalidité - Ayants droit	Suite à une hospitalisation ou convalescence
Evacuation et acheminement des malades	Agent en activité - Retraités- Agents en invalidité - Ayants droit	Suite à une hospitalisation ou un accident de travail
Les démarches lors d'un décès	Décès de l'agent en activité- Le retraité-Ayants droit	Fax émanant des régions ASL ou l'unité d'appartenance
	Aides financières	
Aides et secours	Agent en activité - Retraités- Agents en invalidité - Ayants droit	Dossiers réglementaire – justification financière
Aides financières pour les cas sociaux	Retraités – familles d'agents décédés – Agents en invalidité	Pension inférieure ou égale à 30 000 DA (unique revenu du foyer) – Enfants à charge – Malade (s) ou handicapé (s) – Personne (s) à charge sans revenu
Aide annuelles aux familles d'agents décédés	Veuves – veufs – ascendants/descendants	Attestation de revenu inférieur ou égale à 35 000 DA
Aides annuelles aux retraités et agents en invalidité	Retraités – Agents en invalidité	Attestation de revenu inférieur ou égale à 30 000 Da

Trousseaux scolaires	Orphelins – Enfants de retraités et Agents en invalidité	Enfants âgés de 05 à 08 ans – la pension du retraité ou de l'agent en invalidité ne dépassant pas les 20 000 DA
Remboursement des frais du Hadj	Agents en activité	L'attribution est d'une fois dans la carrière de l'agent
Aide pour décès	Agents en activité – Retraités – Agents en invalidité – ascendant (P/célibataire) – Descendants majeurs	Décès de l'agent, du retraité, de l'agent en invalidité ou de leurs conjoints

Source : Document interne.

3- le système tiers payant :

3-1- Définition du système tiers payant :

Le système consiste à prendre en charge une partie des frais engagés pour des soins médicaux au niveau de structures médicales privées conventionnées prestant sur tout le territoire.

Les structures médicales concernées sont :

- Clinique médico chirurgicales ;
- Centres d'imagerie ;
- Centres d'oncologies.

3-2- Les bénéficiaires des prestations offertes par ce système :

Les bénéficiaires sont :

- Les travailleurs adhérents, leurs conjoints et leurs enfants âgés de moins de 21 ans ;
- Les retraités adhérents, leurs conjoints et leurs enfants âgés de moins de 21 ans ;
- Le(s) conjoint(s) des travailleurs et retraités décédés, ainsi que leurs enfants âgés de moins de 21 ans.

Les enfants des bénéficiaires sus cités, quel que soit leurs âges, qui sont, par suite d'infirmité ou de maladie chronique dans l'impossibilité permanente d'exercer une activité rémunérée, sont également pris en charge par ce système.

3-3- L'adhésion à ce système :

Elle est automatique et acquise moyennant une contribution mensuelle de 500 DA. Tout travailleur qui ne désire pas y adhérer doit signifier son refus à sa structure de rattachement. Le travailleur n'ayant pas la qualité d'adhérent à la mutuelle des travailleurs de l'industrie du pétrole «MIP» (régime général et fonds spécial de la retraite complémentaire), ne peut pas bénéficier des prestations offertes par le système «tiers payant».

➤ Adhésion du retraité :

L'adhésion se fait moyennant le paiement d'une contribution annuelle de 6 000 DA qui doit être versée dans un compte créé à cet effet.

➤ Adhérents exonérés du paiement d'une contribution :

- Retraité percevant une pension inférieure à 40 000 DA ;
- Les conjoints et enfants des travailleurs et retraités décédés ;
- Un des conjoints d'un couple SONATRACH (travailleurs et/ou retraités) ;
- Un des conjoints d'un couple SONATRACH (travailleurs et/ou retraités). Une demande d'exonération doit être formulée.

3-4- Les prestations couvertes par ce système :

Les prestations sont :

- Les interventions chirurgicales ;
- Les hospitalisations sans interventions chirurgicales ;
- Les séances de chimiothérapie ;
- Les séances de radiothérapie ;
- Les examens radiologiques non assurés au niveau des structures médicales SONATRACH.

3-5- La prise en charge :

Pour la prise il faudrait :

- Choisir une structure médicale conventionnée ;

- Prendre attache avec la structure choisie pour l'établissement d'une facture pro-forma ;
- Introduire une demande accompagnée d'un dossier, auprès de la région Affaires Sociales de rattachement en vue de l'établissement d'une prise en charge ;
- Récupérer la prise en charge et s'adresser directement à la structure médicale pour bénéficier de l'acte médical.

3-6- Le dossier à fournir :**➤ Pièces communes :**

- Une facture pro-forma de la prestation demandée ;
- La prescription médicale de l'acte demandé ;
- Une demande, dûment renseignée et signée par l'adhérent conformément au modèle prévu à cet effet ;
- Une fiche familiale ou la KAFALA délivrée par les instances judiciaires compétentes pour les enfants adoptifs.

➤ Travailleur adhérent :

- Une copie du dernier bulletin de paie.

➤ Retraité adhérent :

- Une copie de la décision de mise à la retraite,
- Une copie du reçu de paiement de la cotisation.

➤ Retraité exonéré du versement de la contribution :

- Une copie de la décision de mise à la retraite ;
- Un justificatif prouvant le bénéfice d'une pension de retraite inférieure à 40 000 DA.

➤ Conjoint et enfants des travailleurs décédés :

- Une décision de cessation de la relation de travail pour cause de décès.

➤ Conjoint et enfants des retraités décédés :

- Une copie de la décision de mise à la retraite ;
- Un certificat de décès.

3-7- Le financement de la prestation :

- Le Fonds « Tiers Payant » prend en charge 80% du montant global de la prestation.

L'adhérent paiera directement 20 % du montant de la prestation au niveau de la structure médicale choisie.

- Le montant des frais supporté par ce fonds ne peut en aucun cas excéder le plafond de 250 000 DA Au-delà de ce montant, tous les frais seront à la charge de l'adhérent et payés au niveau de la dite clinique.

Cas d'oncologie :

En dehors de la chirurgie oncologique et des hospitalisations qui sont soumises aux mêmes conditions sus citées, le montant des frais supporté par le fonds pour chaque séance de chimiothérapie ou de radiothérapie est plafonné à 15.000 DA. Le nombre de séances n'étant pas limité.

Synthèse des résultats obtenus et suggestions :

Au cours de notre stage nous avons constaté que les conditions de travail étaient une préoccupation majeure de l'entreprise SONATRACH, dans la mesure où elle procède d'abord, à une identification des risques liés à ses activités à travers des réunions avec les salariés concernés, des visites sur les lieux de travail exposés aux risques, ensuite, elle donne les moyens de protection individuels et collectifs, dont elle exige le bon usage ou l'utilisation régulière.

- ✓ SONATRACH prend en charge les salariés exposés aux risques en cas d'accident de travail. D'ailleurs 96% des salariés interrogées confirment qu'ils ont un suivi médical au sein de leur entreprise.

SONATRACH offre ainsi à ses salariés plusieurs privilèges comme nous l'avons mentionné précédemment dans le tableau, exemple : des séjours de distraction, 70 % de l'échantillon interrogé confirme cela, des séjours tels que Omra, voyages organisés, colonies de vacances ... etc. Le seul inconvénient c'est que ça se fait par tirage au sort, le nombre de demandes est important mais peu de travailleurs en bénéficient.

Elle assure aussi le transport aux travailleurs (domicile - lieu de travail), le repas de midi est assuré par l'entreprise.

En considérant toutes ces dispositions disciplinaires et préventives prises par l'entreprise SONATRACH et tous les privilèges offerts, nous pouvons dire que les données de notre enquête confirment notre première hypothèse dont l'énoncé est : la protection, l'accompagnement, et les privilèges à accorder aux employés sont parmi les préoccupations sociales de l'entreprise SONATRACH.

- ✓ SONATRACH contribue de manière directe et indirecte, au développement local dans les zones d'implantations de ses activités. Elle s'engage à limiter les impacts de ses activités sur l'environnement et s'assurer de l'acceptabilité sociétale de tout nouveau projet. SONATRACH inscrit ses activités dans le développement durable, en assurant une exploitation rationnelle et responsable des ressources naturelles, énergétiques et humaines.

En tant qu'entreprise citoyenne, SONATRACH œuvre partout en Algérie à resserrer les liens sociaux et à promouvoir la création de richesse et d'emplois.

Nous avons pu déterminer grâce à notre stage que l'entreprise SONATRACH considère l'engagement responsable comme une préoccupation majeure pour son management. Qui dit engagement responsable dit bien-être au travail. Une entreprise qui se préoccupe du bien-être de ses employés limite le taux d'absentéisme, turnover ... etc. C'est-à-dire sauvegarder le capital humain.

A partir des résultats des tableaux obtenus, la totalité des salariés interrogés confirment que le bien-être au travail influence la productivité des salariés.

Les engagements responsables permettent d'avoir un personnel qualifié, motivé et loyal. 59% de l'échantillon interrogées confirment que le bien-être au travail est la principale condition pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Nous pouvons dire que les données de notre enquête confirment notre deuxième hypothèse dont l'énoncé est : les engagements responsables sont une alternative pour sauvegarder le capital humain, et une nouvelle démarche pour atteindre les objectifs de l'entreprise SONATRACH.

Au final, nous avons pu déterminer grâce à notre stage que l'entreprise SONATRACH considère la RSE comme une préoccupation majeure pour son management, l'engagement de SONATRACH dans la RSE est une préoccupation de 1^{er} ordre pour cette entreprise.

Un manque de communication autour de la RSE et son intégration dans les pratiques de l'entreprise SONATRACH est très remarquable, l'entreprise enregistre des améliorations (conditions de travail, climat social...) depuis l'adoption de la RSE.

La RSE est une préoccupation globale de tous partenaires de l'entreprise et l'entreprise SONATRACH intègre les principes de développement durable (transparence de l'information, ...).

Suggestions :

Notre stage ainsi que les résultats obtenus de l'enquête que nous avons menée nous permettent de formuler quelques suggestions : Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- Renforcer la communication au sein de l'entreprise SONATRACH en ce qui concerne l'application de la RSE et son importance.
- Impliquer tous les collaborateurs de l'entreprise dans la démarche RSE.
- Augmenter le nombre de bénéficiaires, par tirage au sort, de moyens de distraction, tels que les voyages organisés, séjours OMRA ...etc.

Les difficultés rencontrées :

Tout travail de recherche est semé d'embûches, pour le nôtre, nous avons rencontré des obstacles d'accès aux documents internes, et le désintérêt de quelques travailleurs envers l'enquête par questionnaire.

Conclusion :

Nous concluons que le dernier chapitre, de notre travail, est essentiellement centré sur l'étude empirique que nous avons menée au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia.

Cette étude réalisée au sein de l'entreprise SONATRACH, nous a permis de construire une synthèse, SONATRACH considère la démarche RSE comme un élément important à intégrer dans ces valeurs.

L'entreprise SONATRACH à une responsabilité vis-à-vis de ses employés, société et environnement dans laquelle elle évolue, selon ces considérations la performance d'une entreprise se mesure non seulement par les résultats financiers mais également par la prise en compte de cette responsabilité sociale dans son processus managérial.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Au terme de ce mémoire, nous avons pu démontrer et vérifier l'importance de la RSE dans les pratiques managériales d'une entreprise en particulier l'entreprise SONATRACH. Ainsi, nous avons pu identifier leurs différentes déclinaisons au sein de l'entreprise principalement lorsqu'elles font l'objet d'une communication. Par ailleurs, nous avons observé les différents éléments qui conditionnent l'élaboration des valeurs d'une entreprise socialement responsable, ce qui nous a permis de comprendre qu'elles sont en grande partie les différentes étapes d'élaboration de cette démarche. Ensuite, nous avons tenté de prouver que ces valeurs sont d'un intérêt particulier au sein des entreprises grâce à l'engagement de leur direction et de l'ensemble du personnel qui leur donne un sens.

En effet, le rôle de l'entreprise au sein de la société évolue de la manière dont le développement durable s'intensifie. L'entreprise revêt de plus en plus le rôle et les fonctions d'une institution intervenant ainsi de façon complémentaire avec l'Etat. Les évolutions historiques, sociologiques et économiques ont fait naître un regain d'intérêt des entreprises pour ce qui est de leur responsabilité vis-à-vis de la société car elles sont conscientes que cet acte comporte de nombreux avantages pour leur image qui n'est pas conféré par d'autres types de communications

La réalisation de cette étude a constitué une étape très enrichissante de notre formation académique mais aussi professionnelle. Elle nous a permis de comprendre toute la difficulté mais aussi les enjeux influant sur l'image et l'identité d'une entreprise socialement responsable telle l'entreprise SONATRACH, qui apparaît, comme une société dans laquelle la diffusion des valeurs de la RSE constitue plus que jamais une priorité. En outre, la longévité de l'entreprise nous a permis d'avoir le recul nécessaire à la compréhension de l'évolution de l'entreprise par rapport à ses engagements responsables.

La RSE a un effet sur l'image et la motivation et donc par conséquent sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. En effet, une bonne image corporative est un atout pour attirer de la main-d'œuvre et la retenir. Une entreprise engagée dans des actions responsables sera perçue positivement non seulement par les employés, mais aussi par les chercheurs d'emploi. Une image et une réputation positive jouent favorablement dans la gestion de l'entreprise car elles sont des atouts stratégiques de taille et elles permettent d'avoir un avantage concurrentiel. La réputation étant une ressource intangible très difficile à imiter et à substituer. Les pratiques responsables permettent également de créer des facteurs propices à la motivation dont, la

satisfaction des besoins des employés, le développement des compétences, l'autodétermination. Un employé motivé a tendance à demeurer dans son entreprise.

La relation entre le bien-être au travail et la RSE, à savoir une dualité complémentaire combinée à une imbrication et une interdépendance. Ainsi, notre travail a mis en exergue que les facteurs permettant de concilier le bien-être au travail et les engagements responsables de l'entreprise étaient principalement réunis dans les conditions de travail (la lutte contre l'intensité et l'insoutenabilité du travail) et les pratiques de développement et de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise, de formation, de promotions et perspectives de carrière.

Pour finir, ce mémoire nous a fait prendre conscience de l'importance et de la nécessité de réfléchir au sens de chaque acte, d'autant plus lorsque cet acte est intégré dans un cadre logique qui prend en compte le développement durable.

Références bibliographiques

Références bibliographiques :

Ouvrage :

- M.CAPRON, F.LANOIZELEE et TURCOTTE.M-F, « ISO 26000 une norme hors norme, vers une conception mondial de la RSE », éd economica, paris, 2011.
- F.LEPINEUX, J-J ROSE, C.BONANNI, S.HUDSON, La RSE, Théories et pratiques, Edition DUNOD, Belgique, avril 2010, p.147.
- Carroll A. (1991), «The pyramide of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », Business Horizons, No, 34, p. 39-48.
- M.CAPRON, Q.LANOIZELÉE (2015), L'entreprise dans la société – Une question politique, Editions La Découverte, Paris.
- S.FAURE, Guide pratique de l'Eco conception, Pour une démarche responsable, Edition CGPME, Puteaux, p.7. (correction dans la bibliographie) et ajouter à l'Eco conception
- F.GAFFIOT, Dictionnaire illustré latin français, Hachette, Paris, 1934, p.294.
- C.VERMEULIN, F.VERMEULIN, Comprendre et entreprendre une démarche RSE, Edition Afnor, France, Juin 2012, p.38.
- B.MARTORY, D.GROZET, Gestion des Ressources humaines, pilotage social et performance, Edition DUNOD, 2016, p.43.
- C.JAMBART, « gestion de la qualité, la norme ISO9000 : 2000 en pratique », éd economica, paris, 2007.

Thèse et mémoire :

- D. CATHERINE, Mémoire en master de Science de Gestion, L'impact de la Responsabilité Sociétale des Entreprises sur le bien-être des employés, Université Catholique de Louvain 5 Louvain School of Management, 2014/2015, p.1.
- B.TALEB, « Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université AixMarseille, France, le 09 Décembre2013, p.48.

- Cayrol, 2006, Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Étude de cas : la Banque Triodos, Mémoire ULB, Belgique, p.27.
- Zouhair LAARRAF, De la perception de la RSE à la traduction RH - Cas de dirigeants de PME en Aquitaine –thèse de doctorat, Institut de recherche en gestion des organisations - PARIS -2010.
- A.HEBRI, Thèse de doctorat en Science de Gestion, Le rôle de la responsabilité sociale dans la réalisation de la performance et le renforcement de système de pilotage de l'entreprise, Université de Tlemcen, 2014, p.31.
- O.DUBOIS, Projet de recherche, Master Programme Grande école, De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?, KEDGE Business School, Juillet 2019, p.25.
- I.ACHTE, J-L. DELAFLORE, C.FABRE, F.MAGNY, C.SONGEUR, Mémoire MBA RH, Comment concilier la performance et le bien-être au travail ?, Université Paris-Dauphine, 2010, p.35.
- S.OKEI, Thèse de doctorat, Perception des pratiques de la RSE, Engagement affectif et satisfaction au travail des salariés, université Alassane Ouattara, cote d'ivoire, aout 2018, p.68.
- Desclée de Maredsous, Mémoire en Master de Science de Gestion, L'impact de la Responsabilité Sociétale des Entreprises sur le bien-être des employés, Université Catholique de Louvain, 2014, p.30.
- I.ACHTE, J-L. DELAFLORE, C.FABRE, F.MAGNY, C.SONGEUR, Mémoire MBA RH, Comment concilier la performance et le bien-être au travail ?, Université Paris-Dauphine, 2010, p.35.
- I.RODIE, Mémoire, Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen, Genève, Avril 2007, p.5.
- M.KHORSI, G.HAMAZ, Master en Science commerciales, Le marketing des ressources humaines au service de la Responsabilité sociale des entreprises : illustration par le cas de l'ENIEM, Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2018, p.34.
- S.BOUNDAOUI, C.BOUCHAKEL, Mémoire de master en sociologie de travail et des organisations, La responsabilité sociale des entreprises, Approche sur les actions sociales et environnementales au sein d'une entreprise privée, Université de Bejaia, 2018, p.1.

Publication :

- BOWEN, Social Responsibilities of the businessman, Edition harper & brothers, New York, 1953, P.6.
- D.STOKKINK, La Responsabilité Sociétale : Origine et définition, collection working paper, Bruxelles, 2010, P.4.
- OCDE, Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, OECD/LEGAL/0327, 2004, p.4.
- Agence ICOM, communication sur le progrès ; GLOBAL COMPACT.
- S. FAUCHEUX., professeur en Science économique, Outils de la RSE, MIP & LIRSA, Cnam (paris), p.2.
- MEDEF, CAP vers la RSE, Comment dialoguer avec les parties prenantes ?, Edition ISBN, Décembre 2013, p.2.
- E.BOUSSOURA, O-Z BEN SLIMANE, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et Performance Organisationnelle, quelle convergence ?, XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, p.2.
- M.CAPRON – Intervention au Centre culturel franco-mozambicain, Maputo, 12 juin 2013.

Site web :

- Définition de la RSE, Disponible sur : <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse>
- Tout comprendre sur la RSE : principes, but, piliers et définition, Disponible sur : <https://youmatter.world/fr/definition/rse-definition/>
- Origine de la RSE. Disponible sur <https://rse-pro.com/rse-origine-498>
- Déclaration de RIO sur l'environnement et le développement, Disponible sur <https://www.un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm>

- Définition de L'OCDE disponible sur : <https://www.futura-sciences.com/sciences/definitions/homme-ocde-12726/>
- Le Pacte Mondial des nations unies (GLOBAL COMPACT), initiation au report extra financier Disponible sur : <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france>
- Définition de l'organisation internationale de normalisation, disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_internationale_de_normalisation
- ISO 22000, 2018, les principaux changements, Disponible sur : <https://www.managementqualite.com/iso-22000-2018-les-changements/>
- ISO 26000, Les 7 principes de la RSE, Disponible sur : <https://anthea-conseils.com/principes/>
- RSE Algérie, disponible sur : <http://www.rsealgerie.org/fr/> .
- EMARGENCE, disponible sur : <https://www.emargence.fr/groupe/la-responsabilite-sociale-et-environnementale-un-enjeu-majeur-pour-les-entreprises/>
- Avantage d'une stratégie RSE, Disponible sur : <https://www.essordesentreprises.com/les-avantages-dune-strategie-rse-pour-les-entreprises/>
- Définition de code de conduite disponible sur : https://www.memoireonline.com/07/07/528/m_developpement-durable-source-de-perennite-entreprise52.html
- Définition de la charte relationnelle disponible sur : <https://www.gereso.com/actualites/2018/01/01/charte-relationnelle-en-entreprise-contenu-valeur-juridique-et-bonnes-pratiques/>
- Définition disponible sur : <https://s24.fr/le-bien-etre-au-travail-comme-facteur-de-motivation-des-salaries/>

Revue :

- B.TOUCHELAY, Dictionnaire critique de la RSE, Presses universitaires du septentrion, Villeneuve d'Ascq, 2013, p.242.
- Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises?, Paris, Groupe de travail, Observatoire sur la Responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), 2003, p.7.
- J.Gond.et A.Mullen Bach, << Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise>>, Revue des Sciences de Gestion n°205, Paris, 2004, p.93
- S.MAINHAGU, « L'accroissement de la dangerosité sociale dans les hôpitaux est-il inhérent à l'introduction du modèle de la Harvard Business School ? » Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels 2014/50 (vol. XX) p.199-2333.
- S RANDON, Actualisation 2011, De la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par le CCECQA en 2000, p.5.
- A-A DESCHENES, J.LAFLAMME, F.DURIF, la responsabilité sociétale et l'éthique comme vecteurs de l'engagement organisationnel, Dans Revue de l'Organisation Responsable, 2015/2 (VOL.10), P.44.
- E.GARA, C.GAHA, La citoyenneté d'entreprise : Un déterminant de l'engagement de l'engagement organisationnel ?, Dans la revue Des Sciences de Gestions, France, 2009/3-4 (n° 237-238), p.57
- N.SALAMEH, N.DUBRUC, S.BERGER, L'émergence de la RSE dans une association de l'Economie Sociale et Solidaire, Revue interdisciplinaire Management homme et entreprise, 2016/4 (n° 23, vol. 5), p.49.
- Andrée-Anne Deschênes, ROR — REVUE DE L'ORGANISATION RESPONSABLE — RESPONSIBLE ORGANIZATION REVIEW, N°2, 2015, p.52.

Annexes

Annexe N°1 : Questionnaire sur " La RSE et bien-être au travail "

De nos jours, le bien-être des collaborateurs est l'un des enjeux clés dans le monde du travail. Certaines entreprises ne cessent d'innover pour offrir le meilleur équilibre professionnel aux salariés. Alors votre entreprise en fait-elle partie ?

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, nous avons établi ce questionnaire qui porte sur la RSE et le bien-être au travail au sein de l'entreprise Sonatrach. Nous vous prions de bien vouloir répondre au questionnaire. Nous comptons sur vous et nous vous remercions pour ses quelques minutes précieuses que vous nous consacrez.

I- PROFIL DU RÉPONDANT.

1- Êtes-vous :

- Une femme.
- Un homme.

2- Quel âge-avez-vous ?

- Moins de 25 ans.
- Entre 25 ans et 35 ans.
- Entre 35 ans et 45 ans.
- Entre 45 ans et 55 ans.
- Plus de 55 ans.

3- Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- Dirigeant.
- Cadre.
- Agent de maîtrise.
- Agent d'exécution.

II- RELATION AU TRAVAIL.

1- Quel est votre espace de travail en temps normal (hors crise sanitaire)

- Un bureau partagé.
- Un bureau individuel fermé.
- Un open space.
- Pas de bureau attribué.
- Autre.

2- Travaillez-vous majoritairement :

- En équipe.
- Seul.
- En équipe de projet.

3- Si vous travaillez en équipe, pensez-vous que votre charge de travail est répartie équitablement ?

- Oui.
- Non.

4- L'égalité professionnelle (en matière de salaire, responsabilité, promotion ...) vous semble-t-elle une valeur essentielle dans votre entreprise ?

- Ce n'est pas du tout important pour moi.
- Ce n'est pas très important pour moi.
- C'est très important pour moi.

5- Accordez-vous de l'importance aux relations avec vos collègues et vos supérieurs hiérarchiques ?

- Ce n'est pas du tout important pour moi.
- Ce n'est pas très important pour moi.
- C'est très important pour moi.

6- La communication entre les collaborateurs, favorise-t-elle la réussite des missions collectives ?

- Oui.
- Non.

7- Selon vous, le manque de communication et coopération :

- Motive à travailler ailleurs.
- Fait perdre confiance en ses collaborateurs.
- Fait naître des tensions dans le service.
- Autre.

III- TACHES ET ÉPANOUISSEMENT AU TRAVAIL.

1- Quel regard portez-vous sur votre carrière ?

- Je suis très satisfait de ma carrière.
- Je suis globalement satisfait de ma carrière.
- J'éprouve de la frustration au sujet de ma carrière.
- Je subis ma carrière.
- Je n'ai pas d'avis.

2- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans la gestion de votre carrière ?

- Evolution impossible.
- Plafonnement de carrière.
- Compétence inadaptées.
- Refus de mobilité.
- Peu d'opportunités à proposer.
- Autre.

3- Qu'est-ce que vous proposez pour une bonne gestion de carrière ?

- Former les salariés aux besoins de l'entreprise.
- Elargir les opportunités de carrière.
- Rémunérer la performance et la compétence.
- Offrir une meilleure visibilité sur la carrière.
- Autre.

4- Le manque de communication et coopération peut-il vous fatiguer psychologiquement ?

- Oui beaucoup.
- Moyennement.
- Pas du tout.

5- Le manque de prise en compte de votre avis impacte-t-il :

- Votre motivation.
- L'ambiance au travail.
- Votre niveau de stress.
- Autre.

6- Quelles sont vos principales sources de motivation au travail ?

- Rémunération/bonus /autres avantages.
- Risque de sanction/ punition.
- Reconnaissance de la hiérarchie.
- Responsabilité/autonomie/prise de décision.
- Relations au travail/soutien/liens sociaux.
- L'absence de bruit.
- La qualité de l'éclairage.
- L'espace dont vous disposez pour travailler.

7- Selon vous, est-ce important qu'un salarié soit acteur de prise de décision dans son entreprise ?

- Oui.
- Non.

8- Considérez-vous que l'accès à des formations soit important pour votre parcours en entreprise ?

- Ce n'est pas du tout important pour moi.
- Ce n'est pas très important pour moi.
- C'est très important pour moi.

9- Accordez-vous une importance aux outils de travail mis à votre disposition pour le bon déroulement de vos missions ?

- Oui.
- Non.

10- La conciliation vie professionnelle/vie privée est-elle pour vous un facteur déterminant pour choisir d'intégrer une entreprise ?

- Oui.
- Non.

11- Êtes-vous équilibré (e) entre votre vie privée et votre vie professionnelle ?

Afin qu'on puisse mesurer votre équilibre vous devez répondre à ceci :

Oui

Non

J'ai l'impression d'avoir peu ou pas de contrôle sur ma vie professionnelle.

Je consacre régulièrement du temps à des passe-temps ou à des intérêts à l'extérieur du travail.

Je me sens souvent coupable de ne pas avoir assez de temps pour faire tout ce que je voudrais.

Je suis souvent anxieux ou

troublé en raison de ce qui se passe au travail.

J'ai généralement assez de temps à consacrer à mes proches.

Je me sens à l'aise et détendu à la maison.

J'ai le temps de faire une activité spécialement pour moi chaque semaine.

Je me sens débordé et dépassé presque tous les jours.

Je me fâche rarement au travail.

Je n'utilise jamais toutes mes journées de vacances.

Je me sens souvent épuisé, même au début de la semaine.

En général, je travaille pendant mon heure de dîner.

Il m'arrive rarement de manquer une activité familiale importante en raison de mon travail.

Je pense souvent à mon travail quand je ne travaille pas.

Les membres de ma famille m'en veulent souvent à propos du temps que je consacre à mon travail.

IV- MOYENS ET BIEN-ÊTRE.

1- Votre entreprise accorde-t-elle de l'importance au bien-être de ses employés ?

- Pas assez.
- Juste ce qu'il faut.
- Trop.

2- Pensez-vous que le bien-être au travail influence la productivité des salariés ?

- Oui.
- Non.

3- Considérez-vous que votre bien-être au travail passe également par la mise à disposition d'éléments matériels (hors équipements de travail) telle qu'une salle de repos, salle de sport... Etc. ?

- Ce n'est pas du tout important pour moi.
- Ce n'est pas très important pour moi.
- C'est très important pour moi.

4- Au sein de votre entreprise, disposez-vous des espaces suivants ?

- Un coin café / Machine à café.
- Une salle de réunion.
- Un espace convivial de partage.
- Un restaurant d'entreprise.
- Une cafétéria.
- Crèche.
- Conciergerie.
- Salle de sport.
- Garde d'animaux domestiques.

Si oui, Quel espace utilisez-vous ?

5- Comment évaluez-vous l'hygiène au sein de votre entreprise ?

- Excellente.
- Bonne.
- Moyenne.
- Mauvaise.

6- Etes-vous satisfait des moyens mis en place au sein de votre entreprise ?

- Oui.
- Non

Si non, pourquoi ?

7- Quels sont les espaces que vous aimeriez avoir au sein de votre entreprise ?

8- Selon vous est-ce que le bien-être au travail est la principale condition pour atteindre les objectifs ?

- Beaucoup.
- Moyennement.
- Pas du tout.

9- Avez-vous des activités collectives organisées au sein de votre entreprise (séminaire, sports, voyages, sorties) ?

- Oui.
- Non.

10- Est-ce-que votre entreprise vous offre en famille des séjours de distraction ?

- Oui.
- Non.

Si oui, citez des exemples.

11- parmi ces avantages lesquelles existent actuellement dans l'entreprise où vous travaillez ?

- Congés pour raisons personnelles.
- Absences autorisées en cas de maladie d'un enfant.
- Priorité des choix pour la période de vacances annuelles.
- Vacances supplémentaires aux frais de l'employé.
- Programme d'aide aux employés.
- Possibilité de refuser des heures supplémentaires
- Remboursement des frais de déplacement.
- Autre.

V- SANTÉ ET SÉCURITÉ.

1- Connaissez-vous les risques liées à votre secteur d'activité ?

- Oui.
- Non.

2- Avez-vous déjà connu déjà des accidents de travail dans votre entreprise ?

- Oui.
- Non.

3- Avez-vous été victime d'un accident de travail ou d'une maladie professionnelle?

- Oui.
- Non.

4- Dans le cas où vous étiez malade, Est-ce-que votre maladie a affecté la performance de votre entreprise ?

- Oui.
- Non.

5- Disposez-vous d'un suivi médical au sein de votre entreprise ?

- Oui.
- Non.

6- Avez-vous un suivi de proximité de la part de vos responsables (entretien de retour après une absence de longue durée, entretien individuel mensuel ... etc.) ?

- Oui.
- Non

Si non, appréciez-vous en avoir ?

- Oui.
- Non.

8- Comment évaluez-vous la santé et sécurité dans votre entreprise ?

- Excellentes.
- Bonnes.
- Passables.
- Mal.

9- Quelle amélioration proposeriez-vous concernant la santé et sécurité dans votre entreprise ?

Annexe N°2 : Les privilèges qu'accorde SONATRACH à ses employés



DIRECTION GENERALE
DIRECTION AFFAIRES SOCIALES

N° : /S.S/1019/Sec CDR/2019

le 22 SEPT 2019

NOTE D'INFORMATION

Dans le cadre du développement de l'activité Santé, nous avons l'honneur d'informer l'ensemble des agents et retraités Sonatrach, ainsi que leurs ayants droits, de l'ouverture d'une salle de rééducation fonctionnelle, au niveau de la Région Affaires Sociales de Béjaïa/Centre Médico-social, sis à cité Sonatrach, 164 Logts, Targua Ouzemour, Bejaia.

Les séances de rééducation fonctionnelle dont ci-joint programme, débuteront à compter du 22 Septembre 2019.

Les consultations en médecine Physique et de réadaptation seront assurées à compter du mois de novembre comme suit :

Journée de consultation	Nom du Médecin Rééducation
- Lundi Après-midi	Dr F.TAALBA
- Mercredi Après-midi	

Pour plus d'information veuillez contacter la réception du CMS :
Aux : 034 21 65 12 / 034 21 00 64

LE CHEF DE REGION ;

Copie conforme à l'original



DIRECTION GENERALE
DIRECTION AFFAIRES SOCIALES
REGION ASL
SERVICE APS

N° : / 2019

LE CHEF DE REGION
Le Responsable Intérimaire



Messieurs les Directeurs
Régionaux :

25 SEP. 2019



Direction Générale
Direction Affaires Sociales
Région de Bejaia



Répartition du programme des séances de rééducation fonctionnelle

Jour de semaine	Dimanche		Lundi	Mardi		Mercredi	Jeudi	
	Matin	Après Midi	Hommes	Matin	Après Midi	Femmes	Matin	Après Midi
Bénéficiaire	Femmes	Hommes		Femmes	Enfants		Hommes	Enfants



MONSIEUR LE DIRECTEUR REGIONAL

DCP / RESSOURCES HUMAINES
DIRECTION AFFAIRES SOCIALES

SERVICE SPORT CULTUREL ET LOISIRS

N° : / 2016

MESSAGE FAX

26 JUL 2016

OBJET : Bungalow « LES SABLETTES » - MOSTAGANEM

Dans le cadre de l'organisation de la campagne estivale 2016, Bungalow – LES SABLETTES, MOSTAGANEM, au profit des travailleurs Sonatrach, nous vous communiquons, ci-après, les informations inhérentes ainsi que le quota attribué :

1- Période du séjour:

- Session du 05 au 14 Août 2016 : 1 Place.

2- Dossier à fournir:

- Une fiche d'inscription à viser par le responsable de l'unité où exerce l'agent.
- Une fiche sanitaire dûment remplie par l'intéressé et contre signée par un médecin.
- Une attestation de travail ou copie de la dernière fiche de paie.
- Une fiche familiale.
- Deux (02) photos.

3- Participation financière: Trente Trois Mille Dinars (33.000,00 DA).

Cordiales Salutations.

P/LE CHEF DE REGION ;
LE RESPONSABLE INTERIMAIRE

N.B : Prise en charge pour 6 personnes sans restauration.

Copie : Section Syndicale



MONSIEUR LE DIRECTEUR REGIONAL

DCP / RESSOURCES HUMAINES
DIRECTION AFFAIRES SOCIALES
SERVICE SPORT CULTUREL ET LOISIRS

N° : / 2016

MESSAGE FAX

25 JUL 2016

OBJET : Séjours Familles « CORSO » - BOUMERDES

Dans le cadre de l'organisation de la campagne estivale 2016, Séjours Familles - CORSO, BOUMERDES, au profit des travailleurs Sonatrach, nous vous communiquons, ci-après, les informations inhérentes ainsi que le quota attribué :

1- Période du séjour:

- | | | |
|--|---|----------|
| • <u>Session du 1^{er} au 10 Août 2016</u> | : | 1 Place. |
| • <u>Session du 10 au 19 Août 2016</u> | : | 2 Place. |
| • <u>Session du 19 au 28 Août 2016</u> | : | 1 Place. |
| • <u>Session du 28 Août au 06 Septembre 2016</u> | : | 2 Place. |

Par ailleurs, nous vous informons que l'heure d'accueil des bénéficiaires sera à 15H00 et l'heure de sortie à 10H00 à l'exception du début de la 1^{ère} session.

2- Dossier à fournir:

- Une fiche d'inscription à viser par le responsable de l'unité où exerce l'agent.
- Une fiche sanitaire dûment remplie par l'intéressé et contre signée par un médecin.
- Une attestation de travail ou copie de la dernière fiche de paie.
- Une fiche familiale.
- Deux (02) photos.

3- Participation financière: Trente Trois Mille Dinars (33.000,00 DA).

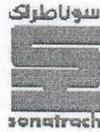
Cordiales Salutations.


P/LE CHEF DE REGION ;
LE RESPONSABLE INTERIMAIRE



N.B : Prise en charge pour 4 personnes sans restauration.

Copie : Section Syndicale.



Direction Générale
Direction Affaires Sociales

N° /2021

Note d'Information

Nous informons l'ensemble des agents SONATRACH, leurs ayants droit et retraités de la signature de trois (03) nouveaux contrats avec les médecins spécialistes installés en privé à savoir :

- **Dr TAFOUKT Rafik** : médecin spécialiste en Endocrinologie Diabétologie
Adresse : Rue Guirfi Ali, Immeuble Ouadfel Laid, 1^{er} Etage N°01, cité REMLA, Bejaia, (en face de l'école pour enfants handicapés auditifs).
Téléphone : 05 53 12 08 65
- **Dr DJAMA Lamine** : médecin spécialiste en Ophtalmologie
Adresse : Cité Tobbal, Résidence « la Grand Baie » tour Génie Sider, Bureau N° 18 Bejaia
Téléphone : 06 59 58 11 10
- **Dr HAMITOUCHE Rachid** : médecin spécialiste en Cardiologie
Adresse : Rue Hassiba BEN BOUALI, Cité ECOTEX, 07 logements, Bt B 01, Bejaia.

LE CHEF DE REGION ;

Copie conforme à l'original



DIRECTION GENERALE
DIRECTION AFFAIRES SOCIALES

SERVICE APS
N° : / 2021

LE CHEF DE REGION ;
Le Responsable intérimaire





DIRECTION GENERALE
DIRECTION AFFAIRES SOCIALES

SERVICE A.S.C.

N° : _____ / 2018.

MESSAGE FAX

OBJET : Activités sportives et culturelles - Saison 2018/2019.

Nous vous transmettons ci-joint trois(03) notes d'information émanant de la Direction Affaires Sociales – Région d'Alger :

- 1- Note N° 1964/RAL/560/ASC du 12 Septembre 2018 relative à l'ouverture des inscriptions aux activités culturelles (Enfants et Adultes).
- 2- Note N° 2001/RAL/563/ASC du 16 Septembre 2018 relative à l'ouverture des inscriptions aux activités sportives pour Adultes (sports de masse et de détente).
- 3- Note N° 2002/RAL/564/ASC du 16 Septembre 2018 relative à l'ouverture des inscriptions aux écoles de sports (collectifs et individuels).

Salutation sportives.

LE CHEF DE REGION R/I





DIRECTION GENERALE
DIRECTION AFFAIRES SOCIALES

_ASC

NOTE D'INFORMATION

(Activités culturelles)

Dans le cadre de la reprise des activités culturelles de la saison 2018/2019, nous informons l'ensemble des travailleurs et travailleuses de la SONATRACH et de leurs ayants droit de l'ouverture des inscriptions au niveau du siège ASL / Région d'.

Période des inscriptions :

Du 16 Septembre au 31 Décembre 2018

Tranches d'Age :

Enfants 06 – 14 ans

<< âge révolu a la date d'admission à ladite école >>

Les activités retenues sont :

- | | |
|------------|-----------|
| ❖ Dessin | (enfants) |
| ❖ Musique | (enfants) |
| ❖ Théâtre | (enfants) |
| ❖ Couture | (adultes) |
| ❖ Broderie | (adultes) |
| ❖ Coiffure | (adultes) |

- NB : 1- Les inscriptions se feront auprès des délégués d'unités
2- pour les travailleurs du sud et leurs ayants droit, les inscriptions se feront au niveau du service ASC/Région D'
3- période du mois d'Octobre 2018 au mois d'Avril 2019.

Dossier à fournir : (Ci-joint en annexe)

LE CHEF DE LA REGION D'ALGER P/I



- Copies :
- Mr le Directeur Affaires Sociales
 - Mr le Sous-Directeur Œuvres Sociales
 - Mr le Président CROS
 - Mrs les Délégués des unités
 - Conseils Syndicaux



ANNEXE

DOSSIER A FOURNIR : "Activités Culturelles"
Saison 2018/2019

- Le formulaire dûment rempli par l'intéressé(e) ;
- Attestation de travail ou photocopie fiche de paie ;
- Deux (02) photos d'identité ;
- Fiche familiale (pour les ayants droit).



Note d'Information

Direction Générale
Direction Affaires Sociales

15 SEP. 2018

Service Activités Socioculturelles
2018

Nous informons l'ensemble des travailleurs (ses) de l'ouverture des inscriptions aux activités sportives pour adultes (sports de masse et sports de détente) saison sportive 2018/2019.

Période des Inscriptions :
Du 17 septembre au 31 décembre 2018.

Les activités retenues sont :

1)- Sports de masse:

- Foot-ball
- Basket-ball (Hommes).
- Volley-ball (Hommes et Femmes).
- Foot-ball à six.

1)- Sports de détente:

- Aérobie
- Athlétisme
- Gym Tonic

NB : 1- Les inscriptions se feront auprès des délégués d'Unités
2- Pour les travailleurs du Sud et leurs ayants droit, les inscriptions se feront au niveau du Service ASC Région d'Alger
3- Période du mois d'octobre 2018 au mois d'Avril 2019.

• Dossier à fournir (joint en annexe).

LE CHEF DE LA RÉGION D'ALGER P/I

Copies :

- Mr le Directeur Affaires Sociales.
- Mr le Sous-Directeur Œuvres Sociales.
- Mr le Président CROS
- Conseils Syndicaux



Direction Générale
Direction Affaires Sociales
Région d'Alger
Service Activités Socioculturelles

ACTIVITES SPORTIVES

SAISON 2018/2019

Dossier à fournir :

- Fiche d'inscription (modèle imprimé)
- Certificat médical d'aptitude à la pratique sportive (médecine du travail pour les travailleurs - ses)
- 02 photos d'identité
- Fiche familiale (pour les ayants droit).
- Copie fiche de paie ou attestation de travail.



Note d'Information

Direction Générale
Direction Affaires Sociales

16 SEP. 2018

Service Activités Socioculturelles
N° 2018

Nous informons l'ensemble des travailleurs (ses) de l'ouverture des inscriptions aux écoles de sports (sports collectifs et sports individuels) saison sportive 2018/2019.

Période des inscriptions :
Du 17 septembre au 31 décembre 2018.

Tranches d'âge:
Enfants 08 - 12 ans
« âge révolu à la date d'admission à ladite école ».

Les activités retenues sont :

1)- Sports collectifs:

- Foot-ball
- Basket-ball (Filles et Garçons).
- Volley-ball (Filles et Garçons).

1)- Sports individuels:

- Judo
- Karaté
- Kick Boxing

NB : 1- Les inscriptions se feront auprès des délégués d'Unités
2- Pour les travailleurs du Sud et leurs ayants droit, les inscriptions se feront au niveau du Service ASC Région d'Alger.

3- Période du mois d'octobre 2018 au mois d'Avril 2019.

- Dossier à fournir : (Ci-joint en annexe).

LE CHEF DE LA REGION D'ALGER P/I

Copies :

- M/le Directeur Affaires Sociales.
- M/le Sous-Directeur Œuvres Sociales.
- Mr le Président CROS
- Conseils Syndicaux.



Direction Générale
Direction Affaires Sociales
Service Activités Socioculturelles

ACTIVITES SPORTIVES

SAISON 2018/2019

Dossier à fournir :

- Fiche d'inscription (modèle imprimé)
- Certificat médical d'aptitude à la pratique sportive (sur la fiche d'inscription)
- Autorisation parentale (sur la fiche d'inscription)
- 02 photos d'identité
- Fiche familiale.
- Copie fiche de paie ou attestation de travail ou décision de retraite de parent (père, mère ou tuteur légal).



DCP/RESSOURCES HUMAINES
DIRECTION AFFAIRES SOCIALES

SERVICE ASC

N° : _____ / 2017

16 SEP. 2017

P/ Le Directeur Régional
Le Responsable Intérimaire

MESSAGE FAX

OBJET : Inscriptions aux écoles de sports.

Nous vous transmettons ci-joint la note d'information N° _____ du 11.09.2017 émanant de la Région ASL Béjaia, relative à l'ouverture des inscriptions aux écoles de sports, saison 2017/2018.

Cordiales Salutations

LE CHEF DE REGION



BEJAIA LE 11 SEPTEMBRE 2017

DCP / RHU
DIRECTION AFFAIRES SOCIALES
REGION DE BEJAIA
N° SR. / 2017

**NOTE D'INFORMATION
INSCRIPTION AUX ECOLES DE SPORTS
SAISON 2017/2018**

En prévision de la reprise des activités des écoles de sports, exercice 2017/2018, la Direction Affaires Sociales, Région de Béjaia a le plaisir de porter à la connaissance des travailleurs (ses) de l'Entreprise SONATRACH que les inscriptions aux écoles de sports sont ouvertes, suivant les modalités énumérées ci-après :

CONDITIONS D'ACCES :

Enfants d'agents SONATRACH âgés de 08 à 12 ans.

DOSSIER A FOURNIR :

REINSCRIPTION :

- 02 Photos d'identité récentes de l'Enfant.
- 01 Formulaire d'inscription dûment rempli et légalisé.

NOUVELLE INSCRIPTION :

- 01 Fiche Familiale récente.
- 01 Photocopie de la fiche de paie ou attestation de travail récente.
- 02 Photos d'identité récentes de l'Enfant.
- 01 Extrait d'acte de naissance de l'enfant en cours de validité.
- 01 Formulaire d'inscription dûment rempli et légalisé.

.....

DISCIPLINES SPORTIVES RETENUES:

VOLLEY-BALL GARCONS & FILLES

BASKET-BALL GARCONS & FILLES

NATATION GARCONS & FILLES

FOOT-BALL GARCONS

Les dossiers des enfants inscrits doivent parvenir au niveau du service SCL de la région au plus tard le **16 octobre 2017**.

Il demeure entendu que l'ouverture d'une école est subordonnée au nombre d'enfants inscrits (20 +)

LE CHEF DE REGION



Copies : Mr le président CROS.
Mr le secrétaire général de la section syndicale ASL.
Affichage.
Diffusion générale.

سوناطراک



sonatrach

DIRECTION GENERALE
DIRECTION AFFAIRES SOCIALES

SERVICE SCL

N° : _____ / 2020

NOTE D'INFORMATION

OBJET : Inscription : Activités sportives Saison 2020/2021.

La Direction Affaires Sociales, Région de _____ a le plaisir d'informer les travailleurs (ses) de SONATRACH que les inscriptions aux activités sportives ci-dessus listées, sont ouvertes auprès des délégués d'unités, ainsi qu'au niveau du Service SCL de la Région et ce, jusqu'au 31 Août 2020.

- ✓ Football
- ✓ Volley-Ball (Hommes et Dames)
- ✓ Basket-Ball (Hommes et Dames)
- ✓ Natation
- ✓ Jogging
- ✓ Aérobie
- ✓ Tennis

Dossier à fournir :

1. Le formulaire d'inscription dûment renseigné
2. Deux (02) photos d'identité
3. Une (01) photocopie de la fiche de paie ou Attestation de travail de l'agent.

Le Chef de Région de _____

Copie conforme à l'original

سوناطراک



sonatrach

DIRECTION GENERALE
DIRECTION AFFAIRES SOCIALES

SERVICE ASC

N° : _____ / 2020

LE CHEF DE REGION :

سوناطراك



sonatrach

DIRECTION AFFAIRES SOCIALES
REGION DE BOUMERDES
SERVICE SPORT ET LOISIRS

FICHE D'INSCRIPTION

Discipline :



N°

Adulte / Enfant

Nom & Prénom de l'adhérent (e) : Groupe Sanguin :

Nom & Prénom du Pere, de la Mere ou du Tuteur :

Date et lieu de Naissance : Direction :

Unité : Numéro de téléphone :

E-mail : Adresse :

Personne à prévenir en cas d'Urgence

Nom & Prénom : Lien de Parenté :

Numéro de téléphone : E-mail :

Adresse :

Certificat Médical

Je soussigné (e) Docteur : Certifie avoir examiné, ce jour,
..... âge (e) de et déclare que l'intéressé (e) ne présente
aucune pathologie contre-indiquée à la pratique de la discipline sus désignée.
Fait à, le

Autorisation Parentale

Je soussigné (e), le pere, la mère, le tuteur :

Autorise mon enfant :, à participer à l'activité sportive / Atelier Culturel
organisé par la DAS/SONATRACH pour la saison /, et déclare autoriser le corps médical à
intervenir en cas d'accident ainsi qu'à procéder à l'intervention chirurgicale que nécessiterait son état.
Fait à, le



DCP/RESSOURCES HUMAINES
DIRECTION AFFAIRES SOCIALES

SERVICE ACTIVITES SOCIOCULTURELLES

N° _____ / 2018

MESSAGE FAX

OBJET : Campagne estivale – Camps de Toile 2018.

Dans le cadre de l'organisation des camps de toile 2018, nous vous transmettons ci-joint les quotas attribués à votre unité ainsi que les informations relatives à cette activité :

1 – Participation Financière :

Agent en Activité : 8.000,00 DA

2 – Période de Séjour :

1 ^{ère} Session	:	Du 01 Juillet	au 12 Juillet	2018
2 ^{ème} Session	:	Du 14 Juillet	au 25 Juillet	2018
3 ^{ème} Session	:	Du 27 Juillet	au 07 Août	2018
4 ^{ème} Session	:	Du 09 Août	au 20 Août	2018
5 ^{ème} Session	:	Du 25 Août	au 05 Septembre	2018

Cordiales Salutations.

LE CHEF DE REGION :
Le responsable intérimaire



COPIE : Monsieur le Président de la CROS
Sections Syndicales des unités.

Tables des matières

Remercîments

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale 01

Chapitre I : La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Introduction du chapitre 1 04

Section1 : Généralités sur la RSE..... 05

1- Définition et évolution de la RSE..... 05

1-1-Définition de la RSE 05

1-2- Histoire de l'évolution de la RSE 08

 1-2-1- Histoire et origine de la RSE 08

 1-2-2- Les phases de développement de la RSE 12

2- Les fondements théoriques et institutionnels de la RSE et le foisonnement des référentiels liés à la RSE 17

 2-1- les fondements théoriques de la RSE 17

 2-1-1-La théorie économique néo-classique 17

 2-1-2-La théorie d'agence 17

 2-1-3-La théorie du contrat social 18

 2-1-4-La théorie des parties prenantes 19

 2-1-5-La théorie de la dépense à l'égard des ressources 20

 2-1-6-La théorie du leadership stratégique 21

 2-1-7-La théorie de la légitimité 22

 2-1-8-Les théories néo-institutionnelles 22

 2.2-Les fondements institutionnels et le foisonnement des référentiels liés à la RSE 22

 2-2-1-Les fondements institutionnels 22

 2-2-1-1-Les principes directeurs de L'OCDE 22

2-2-1-2-Le global impact de l'ONU (Pacte Mondial)	24
2-2-1-3-L'organisation internationale de normalisation	26
2-2-1-4-Le livret vert de l'union européenne	27
2-2-2-Le foisonnement des référentiels liés à la RSE	28
2-2-2-1-Les normes relatives à la RSE	28
2-2-2-1-1- Les normes ISO	28
2-2-2-1-2- La norme européenne EMAS	31
2-2-2-1-3-Autres normes anglo-saxonnes	32
2-2-2-2-Les labels concernant la RSE	33
2-2-2-3-Les agences de notation sociétale	34

3-La responsabilité sociale des entreprises et ses enracinements multiples	35
4- Modélisation de la RSE	37
Section 2 : Les pratiques de la RSE	41
1-Les caractéristiques et les principes de la RSE	41
1-1-Les caractéristiques de la RSE	41
1-1-1- Une démarche volontaire	41
1-1-2-L'affaire de tous les partenaires	41
1-1-3- L'éthique attitude	42
1-1-4- Le respect de l'environnement	42
1-1-5- La responsabilité sociale	43
1-1-6- L'engagement humanitaire	43
1.2Les principes de la RSE	44
1-2-1-La Redevabilité de l'organisation à l'égard de la Société	44
1-2-2-La Transparence.....	45
1-2-3-Comportement éthique	46
1-2-4- Reconnaissance de l'intérêt des parties prenantes	46
1-2-5-Respect de la légalité	47
1-2-6-Prise en compte des normes internationales de comportement	48
1-2-7-Respect des normes internationales de comportement	48
1-2-8-Respect des droits de l'homme	48
2.Les piliers et les enjeux de la RSE	49
2-1- Les trois piliers de la RSE	49
2-2-Les enjeux de la RSE	50
2-2-1-Les enjeux écologiques	50
2-2-2-Les enjeux sociaux et sociétaux	50
2-2-3-Les enjeux économiques	50
2-2-4-Les enjeux stratégiques	50
3.Les objectifs et les avantages de la RSE	51
3-1- Les objectifs de la RSE	51
3.2.Les avantages de la RSE	52
3-2-1- les avantages de la RSE pour l'entreprise	52
3-2-2- Les avantages de la RSE pour les salariés	54
4.Les outils et la démarche de mise en œuvre d'une démarche RSE	57
4-1- Les outils de la RSE	57
4-1-1- Les codes de conduite	57
4-1-2- Les approches d'écoconception	58
4-1-3- Outils de dialogue et de concertation	59
4-1-4-ISO 45001	62
4-1-5-Les chartes relationnelles	63
4.2.La démarche de mise en œuvre d'une démarche RSE	64
Conclusion	64

CHAPITRE 2 : Le bien-être au travail

Introduction	66
Section 1 : Le bien-être et sa mesure dans l'entreprise.....	67
1-Définition du bien-être	67
2-L'importance du bien-être dans l'entreprise	68
3-La gestion du bien-être	69
4-Les moyens mis en place par les entreprises pour valoriser le bien être des salariés	69
Section 2 : RSE et bien-être au travail	74
1-La RSE dans les ressources humaines	74
1-1- Gestion des emplois et des compétences (GPEC)	75
1-2- Le recrutement	76
1-3- La diversité dans l'entreprise	77
1-3-1- L'emploi des seniors	78
1-3-2- L'égalité hommes/femmes	79
1-3-3- L'emploi des personnes handicapées	79
1-4- L'alternance	79
1-5- L'intégration	80
1-6- Management et évolution des salariés	81
1-7- Politique de rémunération	82
1-8- Gestion des conditions de travail	83
1-8-1-Santé, hygiène et sécurité	83
1-8-2-Bien-être au travail	84
1-9- Aménagement des temps	85
1-10- L'ambiance au travail	86
1-11- Communication interne et relations sociales	86
1-11-1- Information et communication dans l'entreprise.....	86
1-11-2-Le dialogue social	86
1-11-3- Le bilan social	87
1-11-4- Créer les conditions du dialogue quelle que soit la taille de l'entreprise	88
1-12-Normes techniques des ressources humaines et responsabilité sociale	88
2. La perception de la RSE par les employés	90
3. La perception de la RSE et la satisfaction au travail	94
3-1-1-le bien-être au travail et satisfaction au travail	96
4. La RSE et l'engagement organisationnel	97
5.-La RSE et la performance de l'entreprise	101
Conclusion	105

Chapitre 3 : cas pratique

Introduction	107
Section 1 : vue générale sur la RTC Bejaia	108
1.Présentation de Sonatrach RTC	108
1.1.Classement de la SONATRACH	110
1.2.Promulgation de la loi 07/05 relative aux hydrocarbures	110
1.3.L'activité Transport par Canalisation	111
2- Evolution	111
3- Mission	113

4-Les activités de SONATRACH	114
4-1-Les activités opérationnelles	114
4-1-1-Activité aval	115
4-1-2-Activité de commercialisation.....	115
4-1-3-Activité amont.....	115
4-1-4-Activité transport par canalisation (TRC) a pour charge	115
5- Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/RTC	115
5-1-La direction	116
6-Sonatrach première entreprise mécène de l'Algérie	121
6-1- Une stratégie d'intégration volontariste	122
6-2- Un soutien sportif et culturel	122
7-Code d'éthique de SONATRACH	122
7-1-Objet du code d'éthique	123
7-2- Champ d'application du code d'éthique	123
7-3- Rôle et responsabilités	123
7-3-1- Responsabilité des employés	123
7-3-2- Responsabilité des managers.....	124
7-3-3- Le Comité d'Ethique.....	124
8-Valeurs et principes de la SONATRACH	124
8-1-Engagement dans l'intérêt national	125
8-2-Bonne Gouvernance	125
8-3- Intégrité	125
8-4- Equité et égalité des chances	126
8-5- Respect des personnes et des engagements	126
8-6- Reconnaissance des compétences et du mérite	126
8-7- Excellence	126
9-SONATRACH et ses parties prenantes	126
9-1- SONATRACH et ses employés	126
9-1-1- Accès à l'emploi et évolution professionnelle	126
9-1-2- Environnement de travail sain et sur	127
9-1-3- Respect de la vie privée	127
9-1-4- Participation aux activités publiques	127
9-2- SONATRACH et ses partenaires commerciaux	128
9-2-1- Soumissionnaires, contractants et sous - traitants	128
9-2-2- Clients et partenaires	128
9-3- SONATRACH et les autorités publiques	128
9-4- Prévention et lutte contre la corruption	129
9-5- Cadeaux et autres avantages	129
9-6- Conflit d'intérêt	130
9-7- Protection des actifs de SONATRACH	130
9-7-1- Protection des ressources informatiques de la Société	131
9-7-2- Protection des informations confidentielles	131
9-7-3- Protection de la propriété intellectuelle	132
9-7-4- Fiabilité et Conformité de l'information	132

10- Politique santé, médecine et hygiène au travail de l'entreprise SONATRACH	132
10-1-Objectifs	132
10-2-Champ d'application	133
10-3-Eléments constitutifs	133
10-4-Responsabilités	133
11-Communication et dialogue :.....	134
12-Responsabilité sociétale de SONATRACH	135
13-Filiales et participation du groupe SONATRACH	135
14-Le dispositif d'alerte éthique	135
15-Diffusion du présent code d'éthique	135
Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche	136
1-Démarche de travail	136
2-Présentation de l'échantillon de l'enquête	137
Section 3 : analyse et l'interprétation des résultats de questionnaire.....	139
1-Analyse et interprétation des résultats	139
2-Les privilèges qu'accorde Sonagraphe à ses salariés	156
2-1-Action et protection sociale	156
3-Le système tiers payant	160
3-1-Définition du système tiers payant	160
3-2-Les bénéficiaires des prestations offertes par ce système	160
3-3-L'adhésion à ce système	161
3-4- Les prestations couvertes par ce système	161
3-5-La prise en charge	161
3-6-Le dossier à fournir	162
3-7- Le financement de la prestation	163
Synthèse des résultats obtenus et suggestions	164
Suggestions	166
Les difficultés rencontrées	166
Conclusion	167
Conclusion générale	168
<i>Références bibliographique</i>	
<i>Annexes</i>	
<i>Table des Matières</i>	
<i>Résumé</i>	

Résumé :

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un concept qui intègre les préoccupations sociales et environnementales au sein des décisions d'une organisation.

La RSE impose que l'entreprise prenne en compte, dans l'impact de ses activités, les intérêts des différentes parties prenantes – qu'elles soient internes (salariés, actionnaires) ou externes (clients, fournisseurs, associations...).

Notre mémoire a pour objectif de mettre en évidence la relation existante entre la RSE et le bien-être au travail, il en est ressorti qu'il existe un lien positif et significatif. La qualité de vie au travail est aujourd'hui le sujet majeur lié à la RSE, Mettre l'accent sur le bien-être au travail témoigne non seulement du respect accordé à l'individu au travail mais s'avère fructueux pour la performance de l'organisation.

Mots clés : La responsabilité sociale des entreprises (RSE), bien-être au travail, performance.

Abstract :

Corporate social responsibility (CSR) is a concept that integrates social and environmental concerns into the decisions of an organization.

CSR requires that the company take into account, in the impact of its activities, the interests of the various stakeholders - whether internal (employees, shareholders) or external (customers, suppliers, associations, etc.).

Our thesis aims to highlight The existing relationship between CSR and well-being at work, It emerged that there is a positive and significant link, the quality of life at work is today the major subject Related to CSR, Focusing on well-being at work not only demonstrates respect for the individual at work but also proves fruitful for the performance of the organization.

Keywords: Corporate social responsibility (CSR), well-being at work, performance.

