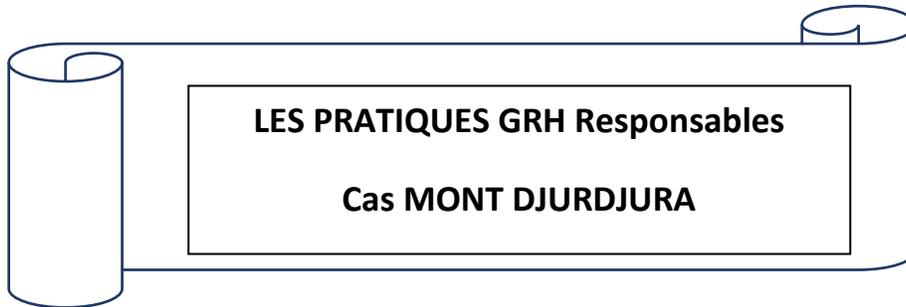


**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
Département des Sciences de Gestion**

**Mémoire de fin de cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Option : Management des Ressources Humaines**

Thème



Réalisé par :

CHERARAK Hakima

AMROUCHE Lahna

Encadré par :

Dr BOUDACHE Souad

Membres du jury:

Président :Dr. Djemai S

Examineur : Dr . Hamitouche F

Rapporteur : Dr BOUDACHE Souad

2022/2023

Remerciements

En premier lieu, nous remercions ALLAH le tout puissant de nous avoir permis de mener à bien ce travail , la patience et la santé qui nous ont été utiles tout au long de notre parcours, et nous remercions « Nos Parents » pour tous les efforts et sacrifices qu'ils ont entrepris afin de nous voir réussir. Nous les remercions pour l'éducation qu'ils nous ont prodigué.

Nous tenons à remercier sincèrement Mme BOUDACHE Souad d'avoir accepté de diriger notre travail,

Nous tenons également à remercier tout le personnel qui nous a aidé au sein de l'entreprise Mont Djurdjura.

Nous remercions aussi tous nos amis pour leur aide, leur patience, leur compréhension et leur encouragement pour nous.

En fin, nous tenons à remercier tous les professeurs qui nous ont accompagné et guidé durant toute notre vie scolaire et universitaire.

A vous tous merci

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A ma mère et mon père, pour leurs amours, leurs générosité, leurs patience, et pour avoir été de bons conseils pendant toutes ses années, je n'oublierai jamais votre soutien dans les moments difficiles.

Du fond du cœur, merci

A mes frères : Samir,Hilal,Smaile

A mes sœurs : Chavha, Yamina, Sabrina, Samia

A ma grand'mère: Louiza

A mes chers amis : Zohra ,Ahlam ,Radia,Rima

A ma camarade Hakima avec qui j'ai eu le plaisir de réaliser ce modeste travail
Nous tenons également à remercier tous nos amis(e) ainsi que tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Lahna

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents pour leur patience, leur amour, leur soutien et
leurs encouragements..

A mon très cher frère Lamine

A mes chères sœurs: Melkheir, Meriem, Hadda, Sarah, Yamina

A tout la famille « cherarak»

A ma chère binôme lahna

A mes chères amies ;

A toute personne que je connais de près ou de loin.

Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, de santé et de
réussite.

Hakima

Liste des abréviations

| | |
|--------|---|
| ALDEE | Actions Locales De Développement Economique Et D'échanges |
| APEC | Association Pour L'emploi Des Cadres |
| CJD | Centre Des Jeunes Dirigeants |
| CCI | Chambres De Commerce Et D'industrie. |
| CES | Chèque Emploi Service Universel |
| CI | Communication Interne |
| CGS | Contrôle De Gestion Sociale |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| DD | Développement Durable |
| DRH | Directeur Des Ressources Humaines |
| DRHC | Directeur Des Ressources Humaines Et De La Communication |
| DIF | Droit Individuel A La Formation |
| FRH | Fonction Ressources Humaines |
| FPSPP | Fonds Paritaire De Sécurisation Des Parcours Professionnels |
| GVRH | Gestion Verte Des Ressources Humaines |
| GRH | Gestion Des Ressources Humaines |
| GPP | Gestion Prévisionnelle De Personnel |
| GPEC | Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Des Compétences |
| GPTEC | Gestion Prévisionnelle Territoriale Des Emplois Et Compétences) |
| ITEL | Implication Territoriale Dans L'économie Locale |
| ISO | International Organization For Standardization |
| NTIC | Nouvelles Technologies De L'information Et De La Communication |
| OHSAS | Occupational Health And Safety Assessment Series |
| OCDE | Organisation De Coopération Et De Développement Economiques |
| OIT | Organisation Internationale Du Travail |
| ONG | Organisation Non Gouvernementale |
| OPACIF | Organismes Paritaires Agréés Au Titre Du Congé Individuel De |

| | |
|------|---|
| | Formation |
| PME | Petite Et Moyenne Entreprise |
| RS | Responsabilité Sociale |
| RSE | Responsabilité Sociale Des Entreprise |
| RH | Ressources Humaines |
| SARL | Société À Responsabilité Limitée |
| SIRH | Système D'information Des Ressources Humaines |
| TPE | Très Petite Entreprise |
| VAE | Validation Des Acquis De L'expérience |

Liste des figures

| | |
|--|-----------|
| Figure 1 : Répartition de l'échantillon par genre | 69 |
| Figure 2: Répartition de l'échantillon par tranche d'âge | 70 |
| Figure 3: Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction..... | 71 |
| Figure 4 : Répartition de l'échantillon par situation matrimonial | 71 |
| Figure 5: Répartition de l'échantillon par expérience professionnelle | 72 |
| Figure 6: Répartition de l'échantillon par les postes occupés | 73 |
| Figure 7: Relations au travail..... | 73 |
| Figure 8: Pratiques formation..... | 75 |
| Figure 9: Communication au travail | 77 |
| Figure 10: La rémunération..... | 79 |
| Figure 11: Sécurité et bien-être au travail..... | 81 |
| Figure 12: Ethique au travail | 83 |

La liste des tableaux

| | |
|--|-----------|
| Tableau 01: Les trois piliers du développement durable..... | 23 |
|--|-----------|

Table des matières

| | |
|--|------------------------------------|
| Remerciements | |
| Dédicaces | |
| Liste des abréviations | |
| liste des figures | |
| liste des tableaux | |
| Table de matières | |
| Introduction générale | Erreur ! Signet non défini. |
| Chapitre 01 : LA GRH et RSE | 4 |
| Introduction | 4 |
| Section 01 : La GRH et RSE | 5 |
| 1.1. La définition de la GRH | 5 |
| 1.2. La définition de la RSE | 6 |
| 1.2.1. La RSE selon la norme ISO 26 000: | 7 |
| 1.3. Les liens GRH et RSE: | 8 |
| 1.3.1. Fonction RH et transformation RS: | 9 |
| 1.3.2. Le rôle des DRH: | 12 |
| Section 02 : Les objectifs de la GRH et RSE | 13 |
| 2.1. Les objectifs de la GRH: | 13 |
| 2.2. Les objectifs de la RSE: | 15 |
| Section 03 : L'approche de RSE | 17 |
| 3.1. L'approche éthique: | 17 |
| 3.2. L'approche utilitariste: | 18 |
| 3.3. L'approche Business and Society: | 18 |
| Section 04: Les outils et l'objectifs de la RSE dans la GRH | 20 |
| 4.1. Les outils de la RSE: | 20 |
| 4.1.1. Les Chartes : | 20 |
| 4.1.2 Les Normes : | 20 |
| 4.1.3 La Certification : | 21 |
| 4.1.4 Labels: | 21 |
| 4.2 L'objectif de la RSE dans la GRH: | 22 |
| Conclusion | 25 |
| Chapitre 02 : Les pratiques GRH responsables | 25 |

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 25 |
| Section 01 : Formation, recrutement et rémunération | 25 |
| 1.1. La formation : | 25 |
| 1.1.1. Le cadre réglementaire : | 26 |
| 1.1.2. Le plan de formation: | 28 |
| 1.2. Le recrutement: | 33 |
| 1.2.1. la diversité dans l'entreprise: | 34 |
| 1.2.2. L'alternance: | 36 |
| 1.2.3. L'intégration: | 37 |
| 1.2.4. Management et évolution des salariés: | 38 |
| 1.3. La politique de rémunération : | 39 |
| Section 02 : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences | 40 |
| 2.1. la définition de GPEC: | 40 |
| 2.2. L'anticipation des évolutions des salaires: | 40 |
| Section 03 : Sécurité et bien-être au travail..... | 41 |
| 3.1. Santé, hygiène et sécurité : | 42 |
| 3.2. Bien-être au travail : | 43 |
| 3.3. Aménagement des temps : | 43 |
| 3.4. L'ambiance au travail : | 44 |
| Section 04 : L'information et la communication..... | 45 |
| 1.1. Les outils d'information et de communication: | 45 |
| 4.1.1. L'information descendante: | 45 |
| 4.1.2. L'information ascendante: | 47 |
| 4.2. La politique de communication: | 49 |
| 4.2.2. La mise en œuvre: | 50 |
| 4.3. l'objectif de l'information et communication dans l'entreprise: | 51 |
| 4.4. Le dialogue social : | 51 |
| 4.5. Le bilan social : | 52 |
| 1.2. Créer les conditions du dialogue quelle que soit la taille de l'entreprise : | 52 |
| Section 05 : La GRH verte | 53 |
| 5.1. La définition de la GRH verte..... | 53 |
| 5.2. La mise en œuvre de la GRH verte: | 54 |
| 5.3. Les pratique de la GRH vert: | 55 |
| 5.3.1. Analyse et description verte des postes: | 56 |

| | | |
|--|--|------------|
| 5.3.2. | Recrutement et sélection verts: | 56 |
| 5.3.3. | Gestion de la culture verte: | 56 |
| 5.3.4. | Formation et perfectionnement verts | 56 |
| 5.3.5. | Evaluation des performances vertes | 56 |
| 5.3.6. | Rémunération et récompenses vertes | 56 |
| Conclusion | | 57 |
| Chapitre 03: mesure des pratiques GRH responsables à Mont Djurdjura | | 58 |
| Introduction | | 58 |
| Section 01: Présentation de l'organisation d'accueil, Mont Djurdjura: | | 58 |
| 1.1 | Présentation de l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE « Mont Djurdjura »..... | 58 |
| 1.1.1 | La stratégie Marketing | 60 |
| 1.1.2. | La force de l'entreprise | 60 |
| 1.1.3. | Organisation administrative de l'entreprise SARL ABDELLAIDAHMANENE | 61 |
| 1.1.4 | RH et le désir d'intégrer la RSE au sein de Mont Djurdjura..... | 67 |
| 2.1. | l'objectif de l'enquête :..... | 68 |
| 2.2. | Présentation de l'étude : | 68 |
| 2.3. | Structure et le déroulement de l'enquête par questionnaires : | 68 |
| 2.4. | Structure et déroulement de l'entretien :..... | 69 |
| Section 03 : Analyse et interprétation des résultats du questionnaire et l'entretien | | 69 |
| 3.1 | Analyse et interprétation des résultats du questionnaire | 69 |
| 3.2 | Présentation des données de l'entretien | 85 |
| Conclusion | | 88 |
| Conclusion générale..... | | 91 |
| Bibliographie | | 94 |
| Annexes | | 95 |
| Résumé | | 113 |

Introduction générale

Introduction Générale

Le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) fait référence aux efforts consentis par l'entreprise pour améliorer la société, contribuer au développement durable, et encourager les parties prenantes (entreprises, clients, collectivités locales et territoriales, administrations et institutions publiques ... Etc) à mener leurs activités de manière éthique et responsable et investir à avoir un impact positif de leur activité sur la société¹.

La notion de développement durable apparaît en 1972, à Stockholm, quand des chercheurs font émerger, à la conférence des Nations Unies sur l'environnement, la notion d'écodéveloppement. Celle-ci sera officialisée en 1987 dans le rapport Brundtland.²

La RSE est l'un des principaux axes qui retiennent l'attention des organisations à l'heure actuelle, et son application sur le terrain fait partie intégrante des préoccupations de la Direction des Ressources Humaines. Créer de nouveaux postes de travail au sein de l'organisation, assurer la protection de toutes ses formes au profit des travailleurs, et assurer la formation nécessaire pour tous les travailleurs afin d'élever leurs compétences. Ces réalités conduisent à une amélioration de la performance des ressources humaines, ce qui se reflète positivement sur la performance globale de l'organisation. Ainsi, L'organisation prouve à la société dans laquelle elle évolue qu'elle adopte sur cette base des comportements socialement responsables. Dans ce contexte La gestion des ressources humaines fait face à trois défis :

Le premier défi est de motiver les salariés et de développer leurs compétences. En conséquence pour réussir le premier défi, la DRH doit faire le pari de gagner la confiance des salariés, qui est le second défi. Aussi, gagner ce pari place l'organisation devant un troisième défi, celui de faire du travailleur un élément responsable qui porte sa responsabilité au même titre que les responsables de l'organisation. Quant à l'organisation économique, la pratique de la responsabilité sociétale représente une activité liée à deux axes principaux, l'un externe et l'autre interne : la gestion des ressources humaines que ceux qui en ont la charge doivent l'employer le mieux afin d'intégrer dans les rangs des responsabilités sociale des entreprises.³

¹ Boudache.S(2021) .problématique de l'intégration du territoire dans le management des entreprises de la région de Bejaia : Etat de lieux et perspectives. Thèse De Doctorat Es Sciences de Gestion . Université de Bejaia .P110

² C. VERMEULIN, F.VERMEULIN, Comprendre et entreprendre une démarche RSE, Edition Afnor, France, juin 2012, p.4

³ Journal développement des ressources humaines pour les études et la recherche -Centre démocratique arabe-Première édition

Introduction Générale

Problématique

La RH est considéré comme l'une des parties les plus importantes parmi l'ensemble des parties prenantes que les organisations doivent prendre en compte leurs attentes . Cet intérêt se reflétera positivement sur le développement général de l'organisation et le développement de ces ressources humaines. . Cette proposition est l'essentiel de la problématique que l'étude tente d'aborder, qui peut être formulée dans la question principale suivante : **Comment la GRH se responsabilise-t-elle au sein de l'entreprise Mont Djurdjura ?**

Les hypothèses:

Notre recherche s'appuie sur l'hypothèse suivante : l'adoption de la RSE se mesure aux degrés de satisfaction de la RH des pratiques GRH développées au sein de l'organisation.

Cadre méthodologique

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre question, nous avons partagé notre mémoire en trois chapitres.

Dans le premier et le deuxième nous sommes sur la théorie qui a pour but de définir et d'éclaircir le concept de la GRH et de RSE ainsi que les pratiques GRH responsables. Le troisième chapitre sera consacré à la présentation de l'entreprise Sarl Mont Djurdjura, à la méthodologie suivie et la discussion des résultats obtenus suite à l'enquête menée auprès d'un échantillon de salariés d'une part et les données fournies par l'entreprise en termes de ses engagements responsables d'autre part.

Chapitre 01 : LA GRH et RSE

Chapitre 01 : LA GRH et RSE

Introduction

Dans un monde où les marchés se transforment, les technologies se développent et les concurrents se multiplient, la question de développement durable : d'environnement, des attentes et des besoins de la société, et des droits de l'homme et leur respect, sont les mots d'ordre d'aujourd'hui.

Les organisations sont appelées à assumer une part de leur responsabilité vis-à-vis de la société et à adopter une nouvelle vision fondée sur le concept de satisfaction des besoins réels de la société, la capacité de son amélioration continue et l'élaboration de stratégies appropriées pour répondre aux leurs attentes. C'est ce qui permet d'atteindre l'équilibre, l'intégration et le développement mutuel entre les institutions et la société.

La responsabilité sociale est un phénomène moderne qui est en cours de constitution dans les pays en développement et est largement pratiquée et en plein essor dans les pays développés. Elle se représente dans les institutions comme une initiative d'investir une partie des bénéfices afin d'atteindre le bien-être de la société, de donner au public une image positive et de constituer une base de consommateurs avertis. Elle constitue un engagement de la part des organisations à contribuer au développement économique durable et à adopter un comportement responsable et non pas une simple démarche marketing. En effet, faire du bien uniquement pour avoir de l'influence peut en fait nuire davantage à la réputation que de rien faire du tout. Raisons pour laquelle la contribution de la RH dans la démarche RSE est essentielle pour créer et soutenir un changement fondamental, tant au sein de l'organisation que dans la société en général.

Chapitre 01 : La GRH et RSE

Section 01 : La GRH et RSE

La GRH et la RSE sont deux dimensions essentielles de la gestion des organisations modernes. Alors que la GRH se concentre sur la gestion efficace des ressources humaines, la RSE met l'accent sur l'engagement volontaire des organisations à agir de manière socialement responsable. En les intégrant de manière cohérente dans leurs opérations, les organisations peuvent créer de la valeur pour elles-mêmes, leurs employés et la société dans son ensemble.

1.1. La définition de la GRH

La gestion des ressources humaines est la gestion de la main-d'œuvre de l'organisation. Elle se spécialise dans l'attraction d'employés, la sélection, la formation, l'évaluation et la récompense des employés, ainsi que dans le suivi du leadership et de la culture organisationnelle de l'organisation et dans le respect des lois du travail.

Selon Cadin Guérin Pigeyre Pralong : «La gestion des ressources humaine est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en nombre et selon le profile». ⁴

Selon VALLEMONT (1999): « la GRH est une fonction qui comporte plusieurs activités dominantes à savoir : la gestion des salaires, la gestion des carrières, la gestion de la formation, les relations humaines, l'application du droit au travail».

Selon Jean Marie Peretti «La gestion des ressources humaines d'une organisation peut être aussi définie comme: un ensemble des activités qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dont le but est de contribuer à la réalisation de la mission de la vision, de la stratégie est des objectifs organisations ». ⁵

La gestion des ressources humaines (GRH) peut être définie de manière synthétique comme l'ensemble des activités visant à gérer les ressources humaines d'une organisation en vue de répondre à ses besoins en termes de nombre et de profils de collaborateurs. Cela englobe des domaines tels que la gestion des salaires, des carrières, de la formation, des relations humaines et de l'application du droit du travail. L'objectif de la GRH est de mobiliser

⁴ Cadin, Guérin, Pigeyre, Pralong : <<gestion des ressources humaines>>.4ème édition, France, juin 2012.page 5.

⁵ JEAN MARIE PERETTI,« Ressources humaines », édition dunod, Paris 2006 p.06

Chapitre 01 : La GRH et RSE

et de valoriser les talents et les énergies des individus au sein de l'organisation afin de contribuer à la réalisation de sa mission, de sa vision, de sa stratégie et de ses objectifs.

1.2. La définition de la RSE

La responsabilité sociale des entreprises est un type d'autorégulation des entreprises dans le but de rendre compte socialement et d'avoir un impact positif sur la société. Certaines façons dont une entreprise peut adopter la RSE incluent le respect de l'environnement et l'éco-conscience ; promouvoir l'égalité, la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail ; traiter les employés avec respect; redonner à la communauté; et s'assurer que les décisions commerciales sont éthiques

Selon la commission européenne la RSE : «L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales dans leurs active commerciales ainsi que dans leurs interactions avec les parties prenantes».⁶

Selon Jean Marie Peretti « la Responsabilité sociale de l'entreprise est définie comme une Obligation morale pour l'entreprise de prendre en compte les conséquences de ses activités sur les membres de la société civile ».⁷

Selon Davis« La RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes [...]. Cela signifie que la responsabilité sociale débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire ».⁸

Les conceptions de la RSE sont diverses selon les époques et les cultures. Les débats théoriques opposent plusieurs visions: la responsabilité peut être vécue comme le résultat d'une obligation, mais aussi d'un engagement; les Anglo-saxons ont tendance à comprendre la RSE comme un engagement (volontaire), alors que les Européens (continentaux) l'interprètent

⁶C. VERMEULIN, F.VERMEULIN, Op.cit. p 01

⁷ PERITTI Jean Marie, « dictionnaire des ressources humaines », 2^e édition paris, 2001. P, 191.

⁸ <https://revues.imist.ma/index.php/REGS/article/download/4172/3029>

Chapitre 01 : La GRH et RSE

plutôt comme une obligation imposée par la loi. D'un côté, on fait confiance aux démarches volontaires; de l'autre, on réclame des réglementations publiques. En 2001, la Commission de l'Union européenne avait adopté une définition de la RSE qui mettait en avant la démarche volontaire de la RSE: « Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes; cela suppose l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. »

Cette acception est toujours très présente dans la représentation de la RSE. Le comportement socialement responsable d'une entreprise s'apprécie en fonction de ses démarches volontaires, ce qui est plus facile pour celles qui ont des activités dans des pays où les socles législatifs en matière sociale et environnementale sont particulièrement bas. Cependant, les évolutions récentes du concept rétablissent la vision institutionnaliste et le rôle de la réglementation.⁹

1.2.1. La RSE selon la norme ISO 26 000:

Après un processus de plus de cinq années d'élaboration (Annexe 01), la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations en propose une définition qui assure un compromis entre les différentes approches : « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui:¹⁰

- contribue au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes;
- respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement;
- et est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.»

On retrouve, dans cette définition, l'approche « éthique » et « transparente » et la prise en compte des « attentes des parties prenantes » qui constituent, comme on l'a vu précédemment, les bases originelles des conceptions anglo-saxonnes de la responsabilité sociétale. Les Européens sont, par ailleurs, parvenus à introduire le concept de développement

⁹JEAN Marie Courrent, RSE développement durable en PME. 1^{re} édition, Paris, juin 2012.p33

¹⁰ JEAN Marie PERETTI. Op.cit. p34

Chapitre 01 : La GRH et RSE

durable et à faire préciser les limites de l'approche par les parties prenantes pour représenter l'intérêt de la société en général. Cependant, l'approche de la responsabilité sociétale comme réponse aux attentes des parties prenantes reste largement dominante dans le texte. Le mécénat et la philanthropie, pierres angulaires de la RSE dans les pays anglo-saxons et plus particulièrement aux États-Unis, ne figurent que marginalement dans cette définition. En fait, le courant «< Business Ethiques » a reculé au fur et à mesure de la construction de la norme pour faire place à une vision plus institutionnaliste : la conformité à la législation en vigueur et surtout aux « normes internationales de comportement », c'est-à-dire aux grands textes internationaux opposables comme la Déclaration universelle des droits de l'homme, les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ou les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT). Ce corpus de textes du droit international sert de référence commune pour établir des principes qui doivent s'appliquer dans tous les pays, même en l'absence de lois nationales les intégrant, ou en l'absence d'autorité pour faire appliquer ces lois. Ils définissent les critères à l'aune desquels une entreprise peut évaluer ses pratiques environnementales et sociales. C'est sans aucun doute l'un des aspects les plus innovants de ces textes, notamment pour les entreprises qui ont des implantations ou des chaînes d'approvisionnement internationales.

1.3. Les liens GRH et RSE:

La relation de la gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises est considérée comme une base théorique solide où la GRH est essentielle pour éduquer les entreprises sur les valeurs de la RSE et les comportements de pointe pour poursuivre une performance durable. Cette relation explique les comportements des organisations envers l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de RSE dans les décisions stratégiques et opérationnelles en engageant leurs employés soutenus par des pratiques de GRH pour atteindre une performance durable (performance sociale, environnementale, financière).

1.3.1. Fonction RH et transformation RS:

La fonction RH est concernée par les trois dimensions de la responsabilité sociétale¹¹.

1.3.1.1. La FRH et la responsabilité sociale: Les entreprises affichent, en matière de responsabilité sociale, des objectifs en particulier dans trois domaines RH:¹²

- celui de la GPEC - gestion prévisionnelle des emplois et des compétences - (qualité des emplois offerts en termes de statut et de qualification; développement des compétences et de l'employabilité des salariés);
- celui des conditions et de l'organisation du travail (qualité de la vie au travail et management de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail);
- celui enfin de la rémunération (équitable) et du partage (responsable) des profits.

Les entreprises en retard en matière d'employabilité, d'équité, de diversité et de bien-être au travail prennent donc des risques élevés dans un contexte économique complexe.

1.3.1.2. La FRH et la responsabilité environnementale:

La fonction RH dispose de nombreux leviers permettant de développer des comportements environnementaux vertueux à chaque niveau de l'organisation. Les cinq leviers principaux sont: ¹³

- la formation en réalisant des modules spécifiques ou en intégrant la dimension << responsabilité environnementale >> dans les programmes existants de formation des managers et des dirigeants;
- la communication au travers de campagnes de sensibilisation aux éco gestes et comportements vertueux. Ainsi, en matière de covoiturage, les actions ont permis de porter le nombre d'utilisateurs à 3 millions en 2011;
- l'évaluation au travers des grilles d'évaluation, en veillant à ce que les comportements responsables des salariés en matière environnementale soient pris en compte
- la rémunération par le choix des critères de détermination des rémunérations variables, qu'elles soient individuelles (bonus) ou collectives (intéressement); -la négociation collective avec les partenaires sociaux au travers de la signature d'accords portant spécifiquement sur la responsabilité environnementale de l'entreprise ou au travers

¹¹ Jean Marie Peretti, Op.cit..p218

¹² Idem p 218

¹³ Idem p218-219

d'accords plus larges (accord d'intéressement par exemple) intégrant explicitement la dimension environnementale.

Le contrôle de gestion sociale (CGS), en intégrant toutes les dimensions DD par le choix d'indicateurs appropriés, devient plus exhaustif et permet d'inculquer des valeurs environnementales dans l'organisation.

1.3.1.3. La FRH et la responsabilité sociétale:

L'action de la FRH en matière de responsabilité sociétale s'exerce au travers de deux leviers: la mobilisation des salariés sur des causes sociétales; l'ancrage de l'entreprise dans les territoires.¹⁴

A. L'engagement des salariés:

Les salariés s'engagent principalement dans cinq domaines : l'humanitaire (catastrophes naturelles); l'action citoyenne (insertion des jeunes, exclusion des handicapés, protection de l'enfance); l'artistique et le culturel (rénovation du patrimoine); l'action environnementale (éco-gestes); le développement économique (création de micro-entreprises, notamment dans des pays en développement). Cet engagement suppose des dispositifs RH appropriés. Il s'agit soit de dispositifs légaux existants mais peu connus des salariés et peu utilisés dans l'entreprise, que les DRH actualisent à cette occasion, soit de dispositifs nouveaux imaginés par les DRH et faisant l'objet d'un accord d'entreprise spécifique. Les dispositifs RH les plus mobilisés par la fonction RH sont:¹⁵

- le « mécénat de compétences »: il permet à une entreprise mécène de mettre à disposition d'un organisme d'intérêt général qui en fait la demande les compétences d'un ou de plusieurs de ses salariés volontaires durant leur temps de travail. Ainsi, par exemple, des salariés de Veolia, dans le cadre d'un mécénat de compétences «Veolia force», parrainent des initiatives locales en apportant leur savoir-faire aux
- le congé solidaire»: il permet à des salariés de participer à des missions de courtes durées. Ainsi, en 2008, 283 salariés de SFR s'engagent dans un programme de solidarité, en ayant recours à la formule du congé solidaire;

¹⁴ Jean Marie Peretti, Op.cit p 219

¹⁵ Idem..p219-220

- le forfait temps citoyenneté»: il est assimilé à du temps de travail effectif, le salarié bénéficiant d'autorisations d'absences rémunérées. Suez a signé un accord d'entreprise sur le «<< forfait temps citoyenneté >>»;
- le« bénévolat»: certains salariés s'engagent volontairement et bénévolement durant leurs congés dans des projets développés partenariat avec l'entreprise. Ainsi, les salariés d'Alcatel-Lucent travaillent pendant un mois sur des projets collectifs sur des thèmes qu'ils ont choisis;
- le «<< don >>» : des salariés font le don d'une partie de leur salaire à des ONG de leur choix via leur entreprise. Ainsi, 450 collaborateurs de France Télécom ont versé en 2008 une partie de leur salaire à l'ONG Sensé qui agit en faveur de personnes ayant un handicap visuel ou auditif. Certaines entreprises lient leurs actions de mécénat à la bonne conduite des salariés.

B. L'ancrage territorial des entreprises:

La fonction RH contribue, au travers de ses activités, à la responsabilité que l'entreprise entend exercer à l'égard des territoires dans lesquels elle opère. La GPEC tend de plus en plus à évoluer vers une GPTEC (gestion prévisionnelle territoriale des emplois et compétences). La volonté de l'entreprise de contribuer à la vitalité du territoire dans une logique de RS prend plusieurs formes. Ainsi Thales, en signant des chartes de partenariat avec l'Etat et les collectivités territoriales, vise à maintenir l'emploi dans les territoires d'implantation de Thales, Sanofi au travers de son programme ALDEE (actions locales de développement économique et d'échanges), entend être un acteur actif dans la pérennité des emplois locaux ; Danone poursuit depuis 1992 le programme ITEL (implication territoriale dans l'économie locale) dont les objectifs sont liés à la préservation et au développement de l'emploi local.

La FRH apparaît désormais comme un acteur majeur dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre des politiques de responsabilité sociétale dans les organisations¹⁶

¹⁶ Jean Marie Peretti, Op.cit..p220

1.3.1.4. L'impact de la RSE sur les pratiques RH:

La fonction RH dispose de nombreux leviers permettant de développer les comportements sociétaux vertueux à chaque niveau de l'organisation. Les cinq leviers principaux sont:¹⁷

- la formation en réalisant des modules spécifiques ou en intégrant la dimension «<< responsabilité sociétale » dans les programmes existants de formations des managers et des dirigeants;
- la communication au travers de campagnes de sensibilisation aux comportements socialement responsables. Ainsi, en matière de covoiturage, les actions ont permis de porter le nombre d'utilisateurs à 3 millions en 2011;
- l'évaluation au travers des grilles d'évaluation, en veillant à ce que les comportements responsables des salariés soient pris en compte ;
- la rémunération par le choix des critères de détermination des rémunérations variables, qu'elles soient individuelles (bonus) ou collectives (intéressement). Par exemple, au sein du Crédit Agricole, les objectifs de nature extra-financière pèsent à hauteur de 30% de la rémunération variable des principaux managers;
- la négociation collective avec les partenaires sociaux au travers de la signature d'accords portant spécifiquement sur la responsabilité sociétale de l'entreprise ou au travers d'accords plus larges (accord d'intéressement, par exemple) intégrant explicitement la dimension sociétale. Les négociations peuvent porter sur les indicateurs RSE, la sous-traitance, le développement local.

1.3.2. Le rôle des DRH:

La DRH apparait comme un acteur majeur dans le cadre de l'implantation des programmes RS/DD développés dans les entreprises et les organisations. C'est un acteur qui, tout en intervenant dans la transformation des comportements et des pratiques au sein de l'entreprise, transformer lui-même, tant au niveau de ses missions que de son instrumentation de gestion. L'instauration en 2002 de la loi NRE tend à se qui, dans son article 116, stipule l'obligation pour les entreprises cotées de publier un rapport RSE/DD annuel a favorisé l'implication des DRH au besoin d'outils de pilotage et d'indicateurs permettant pour répondre

¹⁷ Jean Marie Peretti, Op.cit.p221

Chapitre 01 : La GRH et RSE

une communication interne et externe fiable et pertinente. Les parties prenantes attendent de l'entreprise qu'elle rende compte avec des données chiffrées, des efforts réalisés et des résultats obtenus. Pour y répondre, le système d'information des ressources humaines (SIRH) et les documents obligatoires que doit produire l'entreprise - le rapport sur l'égalité professionnelle hommes/femmes (loi du 22 décembre 1972 complétée par celle du 23 février 2006) et le bilan social (loi de juillet 1977)- sont largement mis à contribution.¹⁸

Section 02 : Les objectifs de la GRH et RSE

La gestion des ressources humaines (GRH) et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ont des objectifs spécifiques qui contribuent à la performance globale et à la durabilité des organisations. Dans cette section on va présenter les objectifs de la GRH et de la RSE.

2.1. Les objectifs de la GRH:

Les objectifs de la GRH sont les objectifs que le service des ressources humaines se fixe pour gérer et développer les employés. Ces objectifs peuvent inclure l'attraction et la sélection des meilleurs candidats, l'offre d'opportunités de formation et de développement et la garantie d'une rémunération et d'avantages sociaux équitables. Essentiellement, les objectifs de GRH visent à aligner la main-d'œuvre sur les buts et les objectifs de l'organisation. En général ces objectifs visent à :¹⁹

- A.** Réduire le taux de rotation des employés peut se traduire par des actions de RSE telles que l'offre de conditions de travail équitables, le respect des droits des travailleurs, l'établissement de politiques de conciliation travail-vie personnelle, l'investissement dans le développement professionnel et la promotion de la diversité et de l'inclusion.
- B.** Accroître l'engagement des employés en mettant en place un programme de reconnaissance et de récompenses :
 - Identifier les performances exceptionnelles et les contributions significatives des employés.
 - Établir des critères clairs de reconnaissance.
 - Utiliser différents types de reconnaissance et récompenses.
 - Impliquer les managers et les collègues dans le processus de reconnaissance.

¹⁸ Jean Marie Peretti. Op.cit. p.217

¹⁹ <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/human-resources/human-resource-objectives/>

Chapitre 01 : La GRH et RSE

- Faire de la reconnaissance un processus continu et transparent.
- C.** Améliorer la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail en augmentant la représentation des groupes sous-représentés dans les décisions d'embauche et de promotion :
 - Examiner les pratiques de recrutement pour éviter les biais inconscients.
 - Établir des objectifs mesurables de diversité.
 - Sensibiliser et former les employés à la diversité et à l'inclusion.
 - Élargir le vivier de talents et utiliser des canaux de recrutement diversifiés.
 - Mettre en place des processus de sélection équitables.
 - Favoriser la promotion interne des groupes sous-représentés.
 - Mesurer les progrès et rendre compte régulièrement.
- D.** Développer un programme de formation pour préparer les employés à des rôles de gestion à l'avenir :
 - Identifier les compétences et les connaissances nécessaires pour les rôles de gestion.
 - Concevoir des programmes de formation adaptés aux besoins des employés.
 - Offrir des opportunités de développement des compétences en leadership et en gestion.
 - Fournir des ressources et un soutien pour l'apprentissage continu.
 - Évaluer l'efficacité du programme de formation et apporter des ajustements si nécessaire.
- E.** Mettre en place une politique d'aménagement du temps de travail flexible pour améliorer l'équilibre travail-vie personnelle et réduire l'épuisement professionnel des employés :
 - Évaluer les besoins des employés en matière de flexibilité du temps de travail.
 - Développer des politiques qui offrent des options de travail flexibles, telles que le télétravail ou des horaires flexibles.
 - Encourager une culture de respect et de confiance envers les employés qui bénéficient de ces arrangements.
 - Offrir des ressources de soutien pour favoriser l'équilibre travail-vie personnelle.

F. Augmenter la productivité des employés en offrant des opportunités de développement des compétences et de croissance de carrière :

- Identifier les besoins en développement des compétences des employés.
- Fournir des formations et des programmes de développement adaptés.
- Encourager les employés à fixer des objectifs de carrière et à poursuivre des opportunités de croissance.
- Offrir du mentorat, du coaching et des opportunités de mobilité interne.
- Reconnaître et récompenser les progrès et les réalisations des employés

2.2. Les objectifs de la RSE:

L'objectif de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est de créer un impact positif sur la société et l'environnement tout en atteignant les objectifs économiques de l'entreprise. La RSE vise à aligner les activités et les stratégies de l'entreprise sur des principes éthiques, durables et socialement responsables.

A. Responsabilité environnementale :

Ce volet de responsabilité engage l'entreprise dans des actions de protection de l'environnement à travers plusieurs actions, nous citons :

- Recycler les biens et les matériaux tout au long de ses processus, notamment en promouvant les pratiques de réutilisation auprès de ses clients.

Compenser les impacts négatifs en reconstituant les ressources naturelles ou en soutenant des causes qui peuvent aider à neutraliser l'impact de l'entreprise. Par exemple, un fabricant qui déboise des arbres peut s'engager à en planter la même quantité ou plus.

- Distribuer consciemment les marchandises en choisissant les méthodes qui ont le moins d'impact sur les émissions et la pollution.
- Créer des gammes de produits qui valorisent ces valeurs. Par exemple, une entreprise qui propose une tondeuse à essence peut concevoir une tondeuse à gazon électrique.²⁰

²⁰ <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>

B. Responsabilité éthique:

Ce volet aborde la question de l'éthique et de la moralité dans l'exercice des relations au travail, et les relations avec les autres parties prenantes. nous citons :

Traitement équitable pour tous les types de clients , quelles que soient leur âge, leur race, leur culture ou leurs orientations sexuelles.

- Traitement positif de tous les employés, y compris un salaire favorable et des avantages supérieurs aux minimums obligatoires. Cela inclut une considération d'emploi équitable pour tous les individus, indépendamment des différences personnelles.
- Extension de l'utilisation des fournisseurs pour utiliser différents fournisseurs de différentes races, sexes, statuts de vétéran ou statuts économiques.
- Divulgence honnête des problèmes d'exploitation aux investisseurs en temps opportun et de manière respectueuse. Bien que cela ne soit pas toujours obligatoire, une entreprise peut choisir de gérer sa relation avec des parties prenantes externes au-delà de ce qui est légalement requis.²¹

C. Responsabilité financière :

Ce volet de responsabilité aborde les questions de performance économique de l'entreprise. plusieurs actions sont envisagées afin d'atteindre cette performance, nous citons :

- Recherche et développement de nouveaux produits qui encouragent la durabilité.
- Recruter différents types de talents pour assurer une main-d'œuvre diversifiée.
- Des processus qui peuvent être plus coûteux mais qui donnent de meilleurs résultats en matière de RSE.
- Garantir des rapports financiers transparents et opportuns, y compris des audits externes.²²

²¹ <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>

²² <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>

Section 03 : L'approche de RSE

L'approche de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est devenue une préoccupation essentielle pour de nombreuses organisations à travers le monde. La RSE se réfère à la volonté des entreprises d'assumer la responsabilité de leurs impacts sociaux, environnementaux et économiques, au-delà de leurs obligations légales. Elle repose sur l'idée que les entreprises ont un rôle à jouer dans la création de valeur pour la société dans son ensemble, en adoptant des pratiques durables et éthiques.

3.1. L'approche éthique:

Elle s'est développée aux États-Unis, dans les années 1950, elle est explicitement associée à la « Corporate Social Responsabilité » (CSR). Héritée du paternalisme du XIXe siècle, elle transpose l'éthique personnelle du dirigeant à l'organisation, affirmant que l'entreprise a le devoir moral de participer à l'intérêt collectif. En fait, la RSE répond aux caractéristiques sociales, culturelles et institutionnelles de la société nord-américaine, qui construit la vision du rôle social de la grande entreprise : « L'entreprise prospère parce qu'elle se maintient aux services des besoins de la société. »

Fortement inspirée par la morale protestante, elle repose sur les principes bibliques du stewardshipprincipe et du charityprincipe. Cette approche reprend l'analyse de M. Weber sur les origines du capitalisme : la dynamique entrepreneuriale n'est pas uniquement économique, mais repose sur des bases éthiques. Cette dimension culturelle et éthique de la RSE accompagne, aux USA, dans la première moitié du XXe siècle, l'apparition de très grandes entreprises en effet, cette responsabilité est d'autant plus importante que le pouvoir de l'entreprise est fort. Cette vision met également l'accent sur la philanthropie, au nom du charityprincipe, et la responsabilité des dirigeants dans la communauté. L'éthique définit et gère les règles entre les individus, mais l'approche « éthique » de la RSE opère un glissement entre l'éthique du dirigeant et celle de l'entreprise, qui aurait donc le statut d'agent moral capable de distinguer le bien du mal. Ce glissement limite la portée de cette approche dans le cas de la grande entreprise mais, dans le cas des PME, la dimension de l'éthique du dirigeant comme levier de prise en compte de la RSE dans ses décisions reste très pertinente.²³

²³ JEAN Marie Courrent, Op.cit. p 18

3.2. L'approche utilitariste:

S'inscrit dans la vision managériale de la RSE. Elle se développe dans les années 1980, comme une problématique de management stratégique. Elle repose sur l'exigence de performance économique comme objectif final de l'entreprise et affirme que la « RSE paie », c'est-à-dire que la RSE sert la performance économique en mettant en place un cercle vertueux, gagnant-gagnant, pour l'entreprise et la société.

De très nombreuses études académiques ont cherché à démontrer un lien positif entre les performances financières et les performances sociales ou environnementales d'une entreprise mais il n'a pas été possible, jusqu'à présent, de conclure dans le sens d'un lien positif ou négatif. Cependant, les promoteurs des démarches RSE, grandes entreprises, consultants, organisations internationales ont construit un plaidoyer, le «business case », qui liste les avantages économiques que l'on obtiendrait par la mise en œuvre de politiques RSE. L'intérêt bien compris des firmes passe par des arguments liés directement au management classique : les économies sur les consommations d'énergie, d'eau, de matières, la diminution des risques industriels, commerciaux ou de réputation, l'anticipation de l'évolution de législations plus contraignantes, le développement d'un potentiel d'innovation pour de nouveaux produits ou de nouveaux procédés sont autant d'éléments qui peuvent attirer les salariés de talent et procurer à l'entreprise un avantage compétitif. L'ensemble devrait donc créer de la valeur financière et immatérielle et attirer des capitaux. Le « business case » est l'argumentation économique déployée pour convaincre les dirigeants d'adopter des stratégies RSE. Il est, en outre, aussi destiné à démontrer que si les entreprises trouvent un intérêt à avoir de bonnes pratiques, des lois plus contraignantes sont inutiles.²⁴

3.3. L'approche Business and Society:

Peut être déclinée selon les deux représentations de ce qu'a l'entreprise comme intérêts de la société : les parties prenantes ou le développement durable. Les parties prenantes ont des attentes qui portent l'intérêt général de la société, et donc que le dialogue et la prise en compte de ces attentes constitue la base de la mise en œuvre de la RSE.

Cependant, comme le souligne ISO 26 000, «< il convient que l'organisation comprenne le lien existant entre les intérêts des parties prenantes qui sont touchées par l'organisation d'une part, et les attentes de la société d'autre part. Bien que les parties prenantes soient intégrées

²⁴JEAN Marie Courrent, Op.cit. p 19

Chapitre 01 : La GRH et RSE

dans la société, elles peuvent avoir un intérêt qui ne soit pas en cohérence avec les attentes de la société. Les parties prenantes ont des intérêts qui leur sont propres par rapport à l'organisation et qui peuvent se distinguer des attentes de la société quant au comportement socialement responsable »

La deuxième vision des intérêts de la société renvoie aux enjeux du développement durable. Cette approche s'est substituée, en Europe, à l'approche éthique lorsque le concept de RSE a traversé l'Atlantique.

Les trois dimensions du développement durable subvenir aux besoins de l'ensemble de l'humanité (rôle de l'économie), en préservant les conditions de reproduction de la nature (préoccupation écologique), dans des relations sociales d'équité permettant d'assurer la paix et la cohésion sociale (attentes sociales et sociétales) - ont été traduites par Elkington (1999) dans la notion de « Triple Bottom Line» (triple résultat), signifiant que la performance d'une entreprise doit s'apprécier dans les domaines économique, social et environnemental.

Le développement durable devient alors la référence à l'aune de laquelle on va définir les enjeux de la RSE. On peut aller plus loin, si l'on considère que l'entreprise ne peut être comprise indépendamment de la société. Dans une vision à plus long terme, cette approche est qualifiée d'approche de « soutenabilité » (Capron, 2011). Dans cette optique, l'entreprise n'existe que par la société qui permet son existence et à laquelle l'entreprise est donc redevable. Le comportement responsable de l'entreprise consiste alors à contribuer à la production et à l'entretien de biens communs.

Bien entendu, l'approche RSE s'interpénètre dans les représentations qu'ont les dirigeants d'entreprises et les observateurs du rôle de la firme et de ses relations avec la société. Ces représentations s'inscrivent dans les différentes conceptions de la nature de la firme et de sa raison d'être et elles concernent toutes les catégories d'entreprises, quelle que soit leur taille.²⁵

²⁵ JEAN Marie Courrent, Op.cit. p 20-21

Section 04: Les outils et l'objectifs de la RSE dans la GRH

Dans le contexte de la (GRH), la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) joue un rôle essentiel en intégrant des principes éthiques et durables dans les pratiques liées aux ressources humaines. Les outils et les objectifs de la RSE dans la GRH visent à créer un environnement de travail équitable, inclusif et respectueux des droits de l'homme, tout en favorisant le développement professionnel des employés.

4.1. Les outils de la RSE:

La mobilisation interne a été essentielle pour formaliser une démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE), mais il est nécessaire d'utiliser des outils concrets pour concrétiser cette démarche. En effet, l'utilisation de chartes, de normes, de certifications et de labels va permettre de mettre en œuvre de manière tangible la politique RSE de l'organisation. Ces outils servent de référence et de guide pour garantir la mise en place d'actions et de pratiques conformes aux principes et aux engagements de la RSE.

4.1.1. Les Chartes :

Les chartes sont des références, des engagements moraux... de l'entreprise vis-à-vis des ses parties prenantes. Parmi les chartes les plus connues nous citons :²⁶

- ✚ Global Compact : cette charte est relative aux principes du monde des affaires (charte faisant référence au plan international);(Annexe 02)
- ✚ Charte de la diversité : elle est relative aux ressources humaines (charte nationale - cf. contenu en annexe). (Annexe 02)

4.1.2 Les Normes :

Une norme est un principe servant de règle..., Parmi les normes ayant trait aux engagements responsables des entreprises nous citons:²⁷

✚ L'Accountability Social 8000 (SA8000):

C'est une certification sociale qui repose sur les conventions de base et les recommandations principales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). La norme SA8000 cible essentiellement les dispositifs mis en place en matière de GRH.

²⁶ C. VERMEULIN, F.VERMEULIN. Op.cit. p.109

²⁷ Idem p. 110

ISO 26000 :

Elle est définie comme la norme internationale développée pour aider les organisations à évaluer et à gérer efficacement les responsabilités sociétales qui sont pertinentes et significatives pour leur mission et leur vision ; opérations et processus ; clients, employés, communautés et autres parties prenantes ; et impact sur l'environnement.

4.1.3 La Certification :

Une certification est une assurance de concrétisation, et d'application des règles prévues dans une norme... Elle a un caractère officiel.

Pour le volet RH, la norme internationale de système de gestion **BSOHSAS 18001** est reconnue pour aider à gérer la santé et la sécurité au travail, à minimiser les risques, et à assurer la sécurité dans le lieu de travail.²⁸

4.1.4 Labels:

Les labels sont des certifications ou des marques attribuées à une entreprise, un produit ou un service pour attester qu'ils répondent à certaines normes spécifiques. Ils sont utilisés comme des indicateurs de confiance et de qualité pour les consommateurs.

Voici quelques exemples de labels utiles à connaître:²⁹

Label Égalité et label Diversité:

Proposés par l'AFNOR, ces deux labels (à coupler, de préférence, car ils sont liés et complémentaires) concernent l'égalité des chances et la diversité (handicap, origine sociale, femmes-hommes, etc.). Ils peuvent être utilement inclus dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Made in Respect:

Ce Label lancé par la CCI de Saint-Étienne, Made in Respect est un peu exceptionnel, puisqu'il s'agit d'un label généraliste de développement durable (incluant donc à la fois le social, l'économique, et l'environnemental). Notamment présent en 2012 au salon RSE PACA, il est encore peu connu, mais en plein développement. Son organisation (un comité indépendant de spécialistes de tous horizons, adossés à une structure à but non lucratif) en garantit l'impartialité.

²⁸ C. VERMEULIN, F.VERMEULIN. Op.cit p111

²⁹ Idem, p 111-112

4.2 L'objectif de la RSE dans la GRH:

En matière de GRH, la RSE vise à:

- favoriser la cohésion au sein de l'entreprise en mettant l'accent sur les valeurs partagées et en favorisant le dialogue entre les différents acteurs.
- Protéger les droits des travailleurs
- Améliorer les conditions de travail
- L'égalité des chances de travail entre (femmes, hommes, personnes handicapées) lutter contre la discrimination.
- Sensibiliser les ressources humaines de l'organisation à la nécessité d'exercer une responsabilité sociale.
- Lutte contre la corruption administrative.
- Protéger les travailleurs contre les accidents du travail

Section05:La responsabilité sociétale et le développement durable

L'environnement géopolitique de l'économie et des relations internationales a favorisé la mise en forme et la mise en œuvre d'un nouveau paradigme économique, social et écologique, désigné sous l'intitulé développement durable.

Selon Jacques Igalens-Michel Joras :Un développement durable est « un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs » (Déclaration de Rio, 1992). Le terme durable est défini comme la « capacité d'être poursuivi selon un futur à long terme ».³⁰

Le développement durable repose sur trois piliers développés dans le tableau ci-après :

³⁰ J Igalens, M joras, la responsabilité sociale de l'Enterprise, édition d'organisation, 2002, p, 15

Chapitre 01 : La GRH et RSE

Tableau 01: Les trois piliers du développement durable

| Gouvernance | Social | Environnementale |
|--|---|---|
| <p>Performance économique stratégie de développement, solidité financière, bénéfices et investissements</p> <p>Valorisation de l'entreprise notation financière et extra financière</p> <p>Relations actionnaires : gouvernance, mobilisation, information</p> <p>Relations clients : écoute, service et satisfaction client, déontologie, offre adaptée)</p> <p>Relations fournisseurs Intégration et développement durable, travail collaboratif</p> <p>Relations territoires Responsabilité employeur investisseur</p> <p>Relations État Respect du droit, lutte contre corruption</p> | <p>respect et promotion des droits humains et du droit du travail : management, RH</p> <p>Gestion de la diversité, égalité des chances, et non-discrimination</p> <p>Dialogue/information du personnel</p> <p>Conditions de travail : sécurité, santé</p> <p>Gestion des carrières (évolution, compétences, mobilité, formation)</p> <p>Soutien au développement des territoires</p> <p>Economique associatif, intérêt généra mécénat, monde de l'enseignement</p> <p>Adaptation de produits et services aux populations en difficulté</p> | <p>Impact de l'entreprise sur l'environnement (émissions de CO₂, pollution, bruit...)</p> <p>Valorisation des déchets, recyclage</p> <p>Gestion des ressources naturelles</p> <p>Éco- conception</p> <p>Green IT, dématérialisation</p> <p>Traçabilité</p> <p>Plan de déplacement, bilans carbone</p> <p>Démarches de certification (ISO, etc.).</p> |

Source: C. VERMEULIN, F. VERMEULIN, Comprendre et entreprendre une démarche RSE, Edition Afnor, France, juin 2012, p13

Chapitre 01 : La GRH et RSE

Les trois piliers du développement durable sont des axes du travail bien concrets de la RSE

En effet, la responsabilité sociétale des entreprises est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La RS désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. L'entreprise, dans le cadre d'une démarche volontaire, doit prendre des décisions qui vont dans le sens des orientations et des valeurs souhaitées par la société dans laquelle elle opère.

Par ailleurs, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise (ou de l'organisation, de manière plus générale). Elle signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, en liaison avec leurs parties prenantes, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement.³¹

³¹ C. VERMEULIN, F.VERMEULIN, Op.cit. .p12

Conclusion

La responsabilité sociale des entreprises est définie comme la manière dont les organisations doivent travailler et agir en intégrant les préoccupations économiques sociales et environnementales dans la prise de décision afin d'appliquer les meilleures pratiques qui profitent à l'organisation et la société.

La concrétisation de la RSE au sein d'une entreprise repose sur l'engagement de la RH et sa considération, ce qui soulève la nécessité d'intégrer la responsabilité sociale au niveau des ressources humaines, car elle joue un rôle important et vital en influençant le comportement des travailleurs, et à travers ses principes.

Chapitre02 : Les pratiques GRH responsables

Chapitre 02 : Les pratiques GRH responsables

Introduction

Les gestionnaires des ressources humaines sont bien placés pour jouer un rôle déterminant en aidant leur organisation à atteindre ses objectifs et devenir une entreprise responsable. Soit une entreprise qui réduit ses impacts négatifs et qui engage des impacts positifs sur la société et l'environnement. De plus, les professionnels des ressources humaines (RH) dans les organisations qui perçoivent la réussite de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme un moteur clé de leur performance financière, peuvent avoir une influence sur la réalisation de cet objectif.

Section 01 : Formation, recrutement et rémunération

La gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la vie du travailleur dans l'organisation ; le recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des conflits, la concertation sociale, la motivation et l'implication du personnel, la communication et le bien être au travail.

En rapport avec le sujet de notre étude, nous allons nous attarder que sur le recrutement, la formation et la rémunération.

1.1. La formation :

Pour JEANE PERETTI : la formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs (satisfaction professionnelle, performance économique) en prenant en compte l'évolution des métiers. Elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'adaptation de leurs emplois.³²

L'idéal de la promotion sociale par la formation est profondément ancré dans la tradition française. Dans les années 1960, alors que la fin de la scolarité obligatoire passe progressivement de 14 à 16 ans, la puissance publique organise un droit à la « deuxième chance » pour ceux qui n'ont pas eu accès à des études initiales professionnalisées ou longues.

Cet idéal de formation tout au long de la vie demeure, et, dans une logique de compétences, l'investissement formation devient un facteur clé de la création de valeur dans l'entreprise et de renforcement de son capital humain.

³²GEAN-MARIE PERETTI: Ressources humaines. EDITION VUIBERT, Paris, 2003. P393

L'entreprise a l'obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution permanente de leurs emplois. La formation apparaît comme une condition de l'employabilité et de la sécurisation du parcours professionnel, pour le salarié, et de la compétitivité, pour l'entreprise. L'action des entreprises en matière de formation est encadrée par un ensemble de dispositions légales et conventionnelles.³³

1.1.1. Le cadre réglementaire :

Les premiers textes apparaissent à la fin des années 1960 en France. En 1966 est reconnu le droit des travailleurs à un congé de formation. Un accord l'institue en 1970. La loi du 16 juillet 1971 précise les modalités du congé de formation, le rôle du comité d'entreprise et crée une participation financière des employeurs. De nouveaux accords et de nouvelles lois complètent le dispositif, dont les modalités essentielles concernent le congé individuel de formation, la concertation dans l'entreprise, la participation des employeurs, la VAE (Validation des acquis de l'expérience), le bilan de compétences, l'entretien professionnel et le droit individuel à la formation, la création du FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels).³⁴

1.1.1.1. Le congé individuel de formation :

Tout travailleur peut s'absenter de son entreprise pour suivre, à son initiative et à titre individuel, une formation de son choix, indépendamment de sa participation aux stages compris dans le plan de formation de l'entreprise.

Tous les salariés peuvent bénéficier d'un congé de formation. Les bénéficiaires ont droit à une rémunération dès lors qu'ils ont obtenu l'accord de l'organisme paritaire (OPACIF) dont ils dépendent.

La durée du congé peut atteindre un an à temps plein ou 1 200 heures en discontinu.

Il faut mentionner également les congés réservés aux jeunes travailleurs, les congés examens, les congés d'enseignement et de recherche (pour dispenser un enseignement professionnel ou se livrer à une activité de recherche), de formation économique, sociale et syndicale, de formation de cadres et d'animateurs pour la jeunesse et pour participer aux instances de la formation continue.³⁵

³³ Jean Marie Peretti Op.cit. P 155

³⁴ Idem p 156

³⁵ Idem p 156

1.1.1.2. Le bilan de compétences:

Il a pour objet de permettre à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle, d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ainsi que ses aptitudes et ses motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

Le bilan peut être à l'initiative de l'entreprise ou à celle du salarié a alors droit à un congé de bilan de compétences. La personne qui a bénéficié d'un bilan de compétences est seule destinataire des résultats détaillés et d'un document de synthèse. Ceux-ci ne peuvent être communiqués à un tiers qu'avec son accord.³⁶

1.1.1.3. La participation financière des employeurs à la formation:

L'employeur est tenu de participer financièrement à la formation professionnelle continue de ses salariés. La participation est de 1,6% de la masse salariale pour les entreprises de 20 salariés et plus (2 % pour les entreprises de travail temporaire) de 1,05% pour les entreprises de 10 à 19 salariés et de 0,55 % pour les entreprises de moins de 10 salariés. L'entreprise doit respecter deux obligations:

- le quota « congé individuel »: 0,20 % des salaires à verser à des organismes agréés;
- le quota professionnalisation»: 0,50 % des salaires (contrat de professionnalisation) versé à un organisme paritaire.

Ces deux obligations satisfaites, diverses possibilités s'offrent à l'employeur pour utiliser le solde et en particulier financer des actions de formation ou la réalisation de bilans de compétences au profit de son personnel (soit dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, soit au titre de demandes de congé), financer le DIF (droit individuel à la formation) et financer les allocations de formation (50% de la rémunération nette) versées pour les heures de formation réalisées en dehors du temps de travail.

1.1.1.4. La VAE (validation des acquis de l'expérience):

La VAE permet à un salarié d'obtenir tout ou partie d'un diplôme, ou d'un titre professionnel, en faisant valider par un jury l'expérience, notamment professionnelle, qu'il a acquis pendant au moins trois années. Le salarié peut bénéficier d'un congé pour VAE. En 2010, environ 30 000 candidats ont obtenu une certification par la VAE.³⁷

³⁶ Jean Marie Peretti Op.cit. P156-157

³⁷ Idem p 157

1.1.1.5. Le DIF (droit individuel à la formation):

Tout salarié bénéficie chaque année d'un droit individuel à la formation (DIF). Le nombre d'heures au titre du DIF est de 20 heures par an cumulable sur 6 ans. La loi 2009 a assuré la portabilité du DIF en cas de changement d'entreprise. La mise en œuvre du DIF relève de l'initiative du salarié mais nécessite l'accord formalisé de l'employeur. Le DIF est,

en principe, en dehors du temps de travail. Le salarié perçoit une allocation de formation. En 2008, 3,6 % des salariés du secteur privé en ont bénéficié. Le pourcentage varie selon la taille de l'entreprise et la catégorie socio-professionnelle (5 % pour les cadres, 1% pour les ouvriers).³⁸

1.1.1.6. L'entretien professionnel:

L'entreprise doit proposer, au minimum tous les deux ans, un entretien individuel consacré à la formation pour permettre à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel.³⁹

1.1.1.7. La concertation dans l'entreprise:

Le comité d'entreprise est appelé à donner son avis, tous les ans, sur l'exécution du plan de formation du personnel de l'entreprise de l'année précédente et sur le projet de plan pour l'année à venir. Ce projet doit tenir compte des orientations dont le comité est appelé à délibérer et du résultat éventuel des négociations avec les organisations syndicales.

Une commission de formation est constituée par le comité d'entreprise dans les entreprises employant au moins deux cents salariés. La commission prépare les délibérations du comité.⁴⁰

1.1.2. Le plan de formation:

La mise au point du plan traduit les choix de la politique de formation en termes d'actions de formation. Au-delà de l'obligation légale (plan annuel), il est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue (de trois à cinq ans).

Le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. La loi distingue les actions d'adaptation des salariés au poste de travail, à l'évolution de leurs emplois ou au maintien de l'emploi qui se déroulent dans le temps de travail et les actions liées au développement des compétences, susceptibles d'être suivies en

³⁸ Jean Marie Peretti Op.cit. P 157-158

³⁹ Idem p 158

⁴⁰ Idem p 158

dehors du temps de travail. Adapter les compétences des salariés aux orientations stratégiques de l'entreprise, développer le capital humain, offrir à tous des possibilités de progression à travers les actions de développement des compétences. est possible

Le plan comprend :

- les objectifs;
- les priorités ;
- le contenu
- la pédagogie;
- la durée, le calendrier
- le budget;
- les catégories de bénéficiaires;
- la manière dont les actions seront évaluées

A partir de 2005, le plan intègre le DIF et les périodes de professionnalisation.⁴¹

1.1.2.1. L'analyse des besoins

L'analyse des besoins en formation repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures.

Les procédures d'appréciation, lorsqu'elles comprennent un entretien systématique, constituent une première approche des besoins de formation.

L'Accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 a prévu un entretien professionnel, au minimum tous les deux ans, pour définir les besoins de développement des compétences.

L'analyse des emplois permet également de déterminer les éléments de formation complémentaire nécessaires pour la maîtrise de la situation professionnelle. Les entreprises disposent de référentiels de compétences pour les principaux emplois. Elles peuvent ainsi faire ressortir les compétences à développer par chaque salarié.

Les référentiels de compétence pour chaque métier font ressortir les compétences transverses, utilisables dans plusieurs emplois, et les compétences spécifiques. Ils doivent être connus de façon à ce que l'entretien d'appréciation puisse déboucher sur des recommandations. Plus approfondis, les bilans de compétences permettent de déterminer les compétences à acquérir en fonction des perspectives d'évolution professionnelle.

⁴¹ Jean Marie Peretti Op.cit. P 158-159

Alors qu'après 1971 on se contentait la plupart du temps de faire un inventaire des souhaits de formation du personnel, on assiste, aujourd'hui, à la mise en œuvre des procédures d'analyse beaucoup plus fines

De l'inventaire, on passe à une analyse globale de la situation de l'entreprise, car il est très difficile de dissocier les besoins de formation des autres besoins et changements nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Le recensement et l'analyse des besoins servent de base à l'élaboration du plan de formation global et des plans individuels de formation.⁴²

1.1.2.2. Les choix de la politique de formation La politique de formation est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux formulées par les salariés et en particulier à celle.

Cette double finalité, répondre aux attentes du personnel et aux attentes besoins de l'organisation, est fréquemment évoquée par les entreprises. Il faut d'ailleurs noter que les demandes exprimées par les salariés rejoignent largement les choix de l'entreprise. Le droit à la formation professionnelle a souvent comme conséquence de rendre les salariés plus attentifs à la stratégie de l'entreprise et aux possibilités de carrière qu'elle leur ouvre d'employabilité.

Les principaux choix portent sur : les objectifs de la formation;

- le budget;
- les contenus.

La loi a défini 3 catégories de formation:

- les actions assurant l'adaptation au poste de travail;
- les formations liées à l'évolution des emplois ou au maintien dans l'emploi ;
- les formations liées au développement des compétences;
- les bénéficiaires;
- les modalités: durée, «< inter» ou «< intra», moyens externes ou internes, formation pendant ou hors les heures de travail, formules pédagogiques.
- le développement du e-learning (formation via le Net) et de l'utilisation de l'ensemble des NTIC;
- le développement du tutorat ;
- la validation des acquis de l'expérience (VAE);

⁴² Jean Marie Peretti Op.cit. P 159

- le développement du coaching; l'implication du salarié avec le DIF.

Depuis de nombreuses années, les entreprises ont bases de connaissances grâce aux solutions de knowledge management avec la numérisation des données et les transformations des données en information et de cette information en savoir. Le knowledge management repose sur la réalisation d'une cartographie des connaissances et l'application des méthodes de l'ingénierie des connaissances. L'organisation matricielle et les réseaux de connaissances transforment les relations intergroupes. Des liens sont opérés entre les réseaux sociaux numériques et les communautés de pratiques qui deviennent des entités créatrices et apprenantes.⁴³

1.1.3. L'organisation et le suivi de la formation:

La formation est obligatoirement prise en compte dans les entreprises, ne serait-ce que sous une forme administrative. C'est en particulier le cas dans les petites entreprises.

Dans les entreprises de taille moyenne, on assiste à l'apparition d'un responsable de la formation. La brochure APEC intitulée La Fonction personnel: quels métiers? Précise que ce responsable « pourra être un cadre débutant dont les fonctions s'élargissent s'il est prévu de faire de la formation un élément moteur de la politique du personnel dans l'entreprise »

Enfin, les grandes entreprises ont un véritable département de formation, gérant un ou plusieurs centres de formation. On rencontre dans le service de formation différents spécialistes:

- les gestionnaires (budgets de formation et suivi, planning des cours, stages, salles, sélection et contrôle des sous-traitants, contrôle des inscriptions, etc.);
- les animateurs (élaboration des programmes, préparation des outils pédagogiques, participation à l'enseignement, à l'évaluation, suivi pédagogique des actions, etc.);
- les spécialistes des moyens pédagogiques (élaboration et mise à jour des médias de formation, mise au point des outils, formation des animateurs, audiovisuel, etc.);
- les acheteurs de formation (élaboration des cahiers des charges, négociations, etc.)..

Le service de formation doit assurer, sur le plan administratif, l'information des salariés sur la formation, la réalisation des actions, la gestion des effectifs en formation, la comptabilisation des dépenses.

Le tableau de bord de la fonction permet le pilotage de la formation dans l'entreprise.

⁴³ Jean Marie Peretti Op.cit. P 160

Dans le prolongement de la démarche qui conduit à la mise en œuvre de la formation, le suivi, véritable outil de gestion, répond à deux nécessités

Il s'agit, d'une part, de procéder à l'évaluation systématique des actions de formation à trois niveaux:

- celui des objectifs pédagogiques (réalité de l'apprentissage);
- celui des objectifs de formation (appréciation des résultats de la formation);
- celui des objectifs d'évolution de l'entreprise (mesure des effets sur le terrain).

Il s'agit, d'autre part, d'analyser, au niveau des individus:

- la formation initiale;
- les acquis professionnels, tel le savoir-faire;
- les formations suivies en cours de carrière, y compris celles qui sont suivies à l'initiative du salarié, dans la mesure où, pour ces dernières, il en aura informé l'entreprise;
- les diplômes obtenus et leur prise en compte.

Pour atteindre pleinement ces objectifs, ces éléments individuels sont souvent informatisés dans le respect de la réglementation en vigueur relative à la protection des libertés individuelles. L'informatisation facilite la tenue du tableau de bord.

Il faut peu d'indicateurs, mais des indicateurs significatifs d'actions faites ou à faire. Le tableau de bord doit demeurer la synthèse des seules informations essentielles à la prise de décision rapide dans le court terme et être relayé par d'autres sources d'information pour l'étude plus approfondie des problèmes particuliers ou de décisions entraînant des conséquences à moyen terme.

Il n'y a pas de ratios obligatoires, pas de tableau de bord type, il n'y a que des tableaux de bord particuliers à chaque organisme, à chaque entreprise; de plus, leur caractère est éminemment évolutif.⁴⁴

⁴⁴ Jean Marie Peretti Op.cit. P 155-164.

1.2. Le recrutement:

Le recrutement est une activité clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin.

Au flair, qui a longtemps servi de guide à ceux qui avaient à conduire des recrutements, a succédé une batterie de méthodes d'investigation plus ou moins complexes pour limiter les incertitudes régnant autour du choix des candidats et pour améliorer le pronostic de réussite professionnelle.

Le choix d'un candidat est effectivement une affaire trop sérieuse, pour laisser la place à trop d'improvisation. Les entreprises ont été conduites progressivement à mesurer l'enjeu et les conséquences de leur choix, et l'on comprend mieux aujourd'hui le luxe de précautions dont s'entourent certaines d'entre elles lorsqu'elles procèdent à des recrutements..

Contrairement à une idée souvent répandue le recrutement ne se limite pas aux procédures de sélection. Le recrutement recouvre un ensemble d'opérations qui s'articulent autour de trois phases principales :

- l'identification et la spécification du besoin,
- la campagne de recrutement et les procédures de sélection,
- l'intégration dans le poste de travail.

C'est au terme de ces trois phases que l'on pourra évaluer la réussite d'un recrutement.

L'objectif du recrutement est d'assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétences, aspirations, possibilité d'évolution d'une personne) et les exigences d'un poste. En fait deux impératifs mobilisent l'attention des recruteurs, l'adéquation immédiate au poste et la capacité d'adaptation de la personne à l'évolution du poste et de la structure.⁴⁵

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.

⁴⁵ Jean-Pierre Citeau, « gestion des ressources humaines », 4^e édition, France. Septembre 2002. P 83.

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

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

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

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.⁴⁶

1.2.1. 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!

Sous le vocable << diversité », il est fréquent de distinguer:⁴⁷

- 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 enfant sou 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.
- Les pratiquants de religions diverses qui pourraient ne pas être disponibles à certains moments, ne facilitant pas ainsi l'organisation, les plannings ou la souplesse d'intervention de l'entreprise.

⁴⁶ C. VERMEULIN, F.VERMEULIN Op. cite p 39

⁴⁷ Idem p 42

1.2.1.1. 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.⁴⁸

1.2.1.2. 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, des 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.⁴⁹

⁴⁸ C. VERMEULIN, F.VERMEULIN Op. cite p 44

⁴⁹ Idem p 44-45

1.2.1.3. L'emploi de personnes handicapées:

Il convient tout d'abord de discerner les types de handicap, la plupart 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.

Les 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 contribuait à une meilleure ambiance. La différence est ainsi un vecteur de performance.

Il convient donc de s'interroger sur les modes de recrutement de nouveaux collaborateurs handicapés.⁵⁰

1.2.2. 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. 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.

⁵⁰ C. VERMEULIN, F. VERMEULIN Op. cite p 45

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.⁵¹

1.2.3. 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 l'on sait «> gommer >> les déficits d'accueil, d'accompagnement, de formation et de planification de la progression, on réunit les conditions de la réussite et on est 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 procédures de bonne intégration devra inclure des bilans et des entretiens individuels permettant de progresser.⁵²

⁵¹ C. VERMEULIN, F.VERMEULIN Op. cite p 46-47

⁵² Idem p 47-48

1.2.4. 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 être capables d'explicitier les décisions
- Les postes d'encadrement doivent être envisagés, puis pourvus en interne
- L'entreprise doit détecter les hauts potentiels

Par ailleurs, concernant les collaborateurs :

- Des dispositifs doivent être mis en place pour favoriser leur mobilité ou leur évolution professionnelle
- Ils doivent être Bénéficiaires d'un entretien annuel
- Le budget formation doit être au-delà de 1,5 % de la masse salariale
- Les populations dites sensibles au sens des situations d'embauche (handicapés, seniors, femmes) doivent accéder à la formation de façon égalitaire
- L'entreprise doit mettre en place la VAE (validation des acquis de l'expérience)

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

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

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

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.⁵³

⁵³C. VERMEULIN, F.VERMEULIN Op. cite, p 49-50

1.3. La politique de rémunération :

La rémunération du salarié est un des éléments clés du contrat de travail : elle est la contrepartie monétaire du service rendu. Mais au-delà de cette appréciation juridique, elle est, pour l'immense majorité des salariés l'unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises l'élément majeur de leurs coûts de production. Entre l'entreprise et son personnel les enjeux liés à la fixation de la rémunération s'inscrivent donc dans des logiques contradictoires. Rien d'étonnant à ce que les syndicats fassent de la rémunération un thème privilégié de revendications et que les dirigeants la désignent comme l'un des mécanismes déterminants de l'équilibre économique de leur entreprise

Parce que leur champ d'action respectif est étroit, la rémunération alimente en permanence des interrogations et des tensions, que la négociation et l'innovation ne sont pas toujours à même de résoudre. Même si le contexte économique et social et les pratiques salariales ont été fondamentalement modifiés depuis le milieu des années 80, les multiples enquêtes confirment bien que ce domaine reste à ce jour la principale revendication des organisations de salariés et l'une des préoccupations essentielles des gestionnaires de personnel.

Pour l'entreprise, la détermination de la rémunération devrait satisfaire au moins deux conditions: minimiser ses effets sur les coûts de production et maximiser son impact sur le comportement des salariés. Pour satisfaire ces deux conditions, les responsables de la politique sociale de l'entreprise ne peuvent se contenter de mesures ponctuelles et fragmentaires dont la portée ne pourrait être que limitée. La rémunération doit s'appuyer sur un véritable système intégré et évolutif de dispositifs s'articulant autour de trois axes: l'équilibre financier, la cohérence externe et l'équité interne.⁵⁴

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 ;
- Prévoyance, retraite complémentaire, mutuelle pour tous, système d'épargne salariale, compte épargne temps, politique de ponts non récupérés, avantages dans le cadre de

⁵⁴Jean-Pierre Citeau Op.cit. p 137.

situations familiales particulières (congé 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 d'entreprise lié à des placements solidaires est tout à fait dans le cadre d'une politique RSE.⁵⁵

Section 02 : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La gestion prévisionnelle de personnel (GPP) est un outil au service de la gestion des ressources humaines. Elle consiste dans la projection pour le moyen et le long terme des besoins et des ressources en personnel d'une organisation. Elle s'organise dans des démarches qualitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches quantitatives de gestion prévisionnelle des effectifs.

Il va de soi que ces démarches sont simultanées et en relation permanente entre elles, en s'intégrant dans un vaste système de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Bien qu'elle prenne parfois corps sous forme de modèles cohérents, formalisés et automatisés, la GPP est avant tout un mode d'approche logique de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Les recommandations qui en résultent constituent une base pour les décisions à prendre en vue de l'adéquation des ressources aux besoins futurs.

Deux caractéristiques socio-économiques des ressources humaines dans l'organisation justifient et rendent efficace le recours à la gestion prévisionnelle : il s'agit de la conjugaison de l'inertie des ressources humaines et de leur adaptabilité

2.1. la définition de GPEC:

La G.P.E.C est une démarche R.H. qui « consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (en terme d'effectifs) que qualitatif (en terme de compétences) ». ⁵⁶

2.2. L'anticipation des évolutions des salaires:

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 celle de l'entreprise.

⁵⁵C. VERMEULIN, F.VERMEULIN, Op.cit. p 51-52

⁵⁶ cours GPEC Mme Moussaoui H, M1 MRH

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 > rejoint la notion d'employabilité.

La GPEC s'appuie sur des pré requis, 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.

La GPEC est souvent associée 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.⁵⁷

Section 03 : Sécurité et bien-être au 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.

⁵⁷ C. VERMEULIN, F.VERMEULIN, Op.cit. p38

3.1.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...

l'accompagnement du changement anticipe sur les peurs, les appréhensions...

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.

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.⁵⁸

3.2. 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 disponibles⁵⁹

3.3. 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.

⁵⁸C. VERMEULIN, F.VERMEULIN, Op.cit. p 52-54

⁵⁹ Idem p 55

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 ». ⁶⁰

3.4.L'ambiance au travail :

La RSE se traduit dans la façon de faire. Ainsi est-il important de s'interroger si : ⁶¹

- L'entreprise a-t-elle un moyen de connaître, de mesurer l'état d'esprit des salariés ?
- A-t-elle organisé des événements, mets en place des actions qui contribuent à renforcer la cohésion des équipes;
- Utilise-t-on 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?
- le taux de turnover du personnel est -il inférieur ou égale à celui de la profession?
- le taux d'absentéisme est-il élevé

⁶⁰ C. VERMEULIN, F.VERMEULIN, Op.cit. p55-56

⁶¹ Idem p 57

Section 04 : L'information et la communication

La communication interne prend de l'ampleur avec ses deux dimensions, individuelle et collective, profondément imbriquées et inter-actives

La diffusion de l'information accroît la capacité individuelle à agir et favorise l'interaction et le dynamisme de l'ensemble. En créant une identité et des références communes, la communication favorise le sentiment d'appartenance et la mobilisation de chacun.

La fonction ressources humaines a joué, dès l'origine, un rôle important dans la mise en œuvre d'une politique d'information et de communication, et le DRH est souvent aujourd'hui le directeur des ressources humaines et de la communication (DRHC). Les nouvelles technologies, Internet et notamment le Web et les réseaux sociaux profondément modifié les politiques et les pratiques de communication

1.1. Les outils d'information et de communication:

Le développement des NTIC a modifié l'approche permettant l'accès de la totalité des salariés, ou d'une partie d'entre eux, à un ensemble d'informations, en particulier dans le domaine social, et pour promouvoir l'information ascendante, avec l'ambition de rétablir le processus de communication dans son intégralité. C'est ainsi que les portails d'entreprise transforment la communication interne, décroissent les services, développent la transparence, bousculent les hiérarchies et nécessitent d'adapter l'organisation⁶².

4.1.1. L'information descendante:

Elle se développe à travers l'intranet, des médias écrits et les réunions.⁶³

4.1.1.1. Les supports écrits et audiovisuels:

Les plus fréquents sont:⁶⁴

- Le livret d'accueil. Il introduit à la vie quotidienne de l'entreprise tout en soulignant les avantages légaux et extralégaux dont bénéficie le personnel. Il précise également les grands axes de la politique sociale de l'entreprise et ses objectifs.
- la plaquette de présentation de l'entreprise. Elle s'adresse aussi au public extérieur à l'entreprise. Elle fait découvrir l'histoire, la réalisation l'organisation et les hommes, les métiers et les produits, le projet et les valeurs.

⁶² Jean Marie Peretti op.cit. p 193

⁶³ Idem p 193

⁶⁴ Idem p 193

- Le journal d'entreprise. Se proposant de couvrir toute la vie de la firme et des hommes qui y travaillent, le journal d'entreprise informe sur ce que fait l'entreprise et sur ce qu'elle devient. Il présente une grande diversité d'informations qui sont aussi bien d'ordre technique, économique et financier que d'ordre social, culturel et sportif.
- Les publications diverses. L'information descendante s'adresse souvent à des groupes spécifiques. Elle peut concerner certains domaines de la politique de ressources humaines : plaquette sur la politique de rémunération, document sur un nouvel accord, par exemple.
- La diffusion du bilan social et du rapport RSE (responsabilité sociale de l'entreprise). Certaines entreprises ont choisi de distribuer à tous les salariés le document, parfois présenté sous la forme illustrée et commentée d'un rapport social.
- La diffusion d'un bilan social personnalisé. Ce document contient toutes les informations personnelles concernant le salarié dans l'entreprise, notamment sa rémunération, ses avantages, sa formation, ses droits acquis et son patrimoine social. Ces supports peuvent être sur papier ou numériques.

4.1.1.2. Intranet :

Depuis vingt ans, intranet se développe dans les entreprises avec dans un premier temps, une mission d'information descendante et de messagerie interne.

Progressivement, l'intranet est devenu interactif et a permis de nouvelles applications. Ainsi, des baromètres quotidiens (une question sur un sujet d'actualité) sont apparus. Des dialogues en temps réel sont mis en œuvre.

Pendant quatorze ans, le prix « Intranet d'Or » a mis en valeur des réalisations particulièrement innovantes. Ainsi en 2008, Legrand a été primé pour Talentis, Intranet qui optimise le développement des compétences et des carrières. En 2007, Citroën a été lauréat pour la simplicité et l'efficacité de « Cit-le@rning », site de formation en ligne, et TFI a été lauréat e-RH&Management » pour son accès unique et personnalisé aux outils RH. En 2005, Saint-Gobain Vitrages, a remporté le prix pour son portail permettant aux salariés d'accéder aux informations corporate et métiers et d'ouvrir un outil de travail collaboratif

En 2012 le Prix Intranet est devenu le Prix de l'entreprise collaborative parce que les outils et moyens de communication dans les organisation se sont largement diversifiés et «<

s'ils visaient hier avant tout à transmettre de l'information descendante, l'enjeu est aujourd'hui pour les organisations de favoriser collaboration et transversalité.⁶⁵

4.1.1.3. Les réunions et conventions:

Elles permettent une adaptation de l'information et une ébauche de communication. Organisées en cascade le long de la ligne hiérarchique, elles confirment le statut du cadre et du manager de proximité dans le processus de l'information descendante, leur position de relais.

Il existe aussi des conventions, pouvant rassembler plusieurs centaines de personnes, où la direction générale présente elle-même les informations, parfois à l'aide de supports filmés, ou répond aux questions, préalables ou immédiates. Ces assemblées concernent soit la totalité du personnel, soit plus spécifiquement les cadres.⁶⁶

4.1.2. L'information ascendante:

La remontée d'information est essentielle. Elle s'organise à travers l'observation sociale et les groupes de concertation.⁶⁷

4.1.2.1. L'observation sociale:

Les enquêtes d'opinion et les sondages permettent:⁶⁸

- de connaître en profondeur le climat social; de faire apparaître l'image interne de l'entreprise;
- de recenser et d'analyser les attentes et les motivations actuelles du personnel;
- de mesurer l'efficacité des politiques de RH.

Pour J. Igalens et Cl. Loignon , l'observation sociale repose sur une démarche globale et structurée, qui ne se substitue en rien à d'autres démarches et multiplie les effets positifs de procédures ou d'outils de gestion qui existent déjà. S'appuyant sur des outils connus, le manager doit passer à une position d'observateur, et ainsi élargir le champ de son investigation. L'objectif final est de prévenir les conflits et surtout d'accompagner le changement organisationnel.

⁶⁵ Jean Marie Peretti op.cit. p 194-195

⁶⁶ Idem. p 195

⁶⁷ Idem p 196

⁶⁸ Idem p 196

4.1.2.2. Les groupes de concertation:

Ils cherchent à associer les salariés à la résolution de certains problèmes qui se posent dans l'entreprise. De nombreuses expériences ont été menées dans les années 1970: équipes de recherches d'amélioration des conditions de travail (ERACT), groupes d'innovation, groupes de cadres, groupes de progrès, commissions ad hoc. Les cercles de qualité se sont fortement développés dans les années 1980 et ont culminé à 40 000 en 1987.⁶⁹

4.1.2.3. L'expression directe des salariés:

L'expression directe doit mobiliser les salariés autour d'un projet commun. La loi prévoit que «les salariés bénéficient d'un droit à l'ex- pression directe et collective sur le contenu et l'organisation de leur travail, ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise ». Le droit créé concerne chaque salarié; il complète les circuits traditionnels d'expression (canal hiérarchique et représentants du personnel).⁷⁰

4.1.2.4. Les systèmes d'innovation participative:

Dans les années 2000, la nécessité d'innover en permanence et de mobiliser la créativité de chaque salarié a favorisé le développement de systèmes d'innovation participative, généralement sur intranet. stimuler les suggestions, les entreprises ont raccourci les délais

Pour de traitement des idées, valorisé leurs auteurs par des signes de reconnaissance et, éventuellement, des récompenses, veillé à la mise en œuvre effective des suggestions les plus efficaces.

Innov'acteurs, né en 2002, est aujourd'hui un réseau de 80 entreprises pratiquant l'innovation participative. La performance d'un système est mesurée par quatre indicateurs:

- le taux de suggestion (nombre moyen par an et par salarié d'idée recueillie);
- le taux de participation (% de salariés ayant émis des idées); - le taux d'application (% d'idées mises en œuvre);
- l'économie réalisée (% masse salariale).

Le système IDCLIC d'ORANGE, lancé début 2007, a recueilli 95 000 idées émises par 28 000 salariés en 3 ans. 7 600 idées déployées ont permis de gagner 600 millions d'euros,

⁶⁹ Jean Marie Peretti op.cit. p 196

⁷⁰ Idem p 196-197

notamment par gain de temps. 5 000 experts dialoguent avec les trouveurs d'idée. Innov'acteurs a récompensé en 2012 Safran pour sa démarche d'innovation participative. Lors de sa convention management en janvier 2012, Safran a décidé d'amplifier et d'accentuer sa démarche d'innovation participative. Tous les sites du Groupe, en France comme à l'international, participent activement à ce mouvement. Ainsi, au cours de l'année 2012, plus de 32 000 initiatives issues de la démarche d'innovation participative ont été mises en œuvre! En pratique, la collecte sur le terrain des propositions d'innovation et les méthodes pour leur permettre d'émerger revêtent des formes diverses, en fonction de la culture de chaque pays.⁷¹

4.1.2.5. Les réseaux sociaux numériques d'entreprise (RSE):

Les entreprises souhaitant développer la coopération et la transversalité d'information ainsi qu'un sentiment d'appartenance mettent en place des RS avec l'espoir d'être en mesure de reproduire au sein de l'entreprise certains des comportements collectifs observables dans les medias sociaux à mesure que des résultats visibles s'affirment, les RSE se développent ⁷²

4.2. La politique de communication:

Pour qu'ils soient réellement opérants, les instruments employés doivent s'inscrire dans le cadre d'une politique d'information et de communication, qui leur donne sens et impact. L'élaboration d'une politique adaptée implique une analyse préalable des besoins à travers un audit.⁷³

4.2.1. La définition de la politique:

Cette démarche passe par trois phases.⁷⁴

4.2.1.1. L'audit de la communication

On cherche ainsi à:⁷⁵

- cerner l'identité et la personnalité de l'entreprise (histoire, perspectives d'avenir, forces et faiblesses, style de management);
- localiser les nœuds de tensions et les conflits éventuels (déséquilibre de la pyramide des âges, différences des statuts, etc.);
- répertorier les moyens d'information et de communication existants;

⁷¹ Jean Marie Peretti op.cit p 197

⁷²Idem . p 197

⁷³ Idem p 198

⁷⁴ Idem p 198

⁷⁵ Idem p 198

- rassembler les jugements portés sur ces moyens d'information et de communication (forme, contenu, diffusion, pénétration);
- détecter tout ce qui peut entraver (climat social, centralisation, dispersion dans l'espace, etc.) ou faciliter la communication (confiance dans l'entreprise, initiatives en cours, etc.);
- faire émerger préoccupations et aspirations de la direction et des salariés, en matière d'information et de communication.

Pour établir un tel audit, les procédés ne manquent pas : sondages, enquêtes d'opinion, entretiens individuels et entretiens de groupe.

4.2.1.2. Définir les objectifs:

L'audit, associé à une réflexion sur le devenir de l'entreprise, ainsi que sur les événements prévisibles pouvant à terme le perturber, permet une prise en compte d'objectifs précis tels que:⁷⁶

- faciliter l'autonomie des équipes de travail (décentralisation, concertation) et développer leur capacité d'innover (échanges entre experts);
- renforcer la cohésion d'une entreprise et entraîner l'adhésion des hommes.

4.2.1.3. Choisir les moyens:

Pour atteindre ces objectifs, il faut établir une programmation rigoureuse comprenant un recensement des supports utilisables, une description des procédures ainsi que le repérage de leur opportunité à court et à long terme. Des instruments de contrôle, prenant la forme d'enquêtes légères, permettent de mesurer périodiquement l'impact des actions et éventuellement de les réadapter.⁷⁷

4.2.2. La mise en œuvre:

La réussite d'une politique d'information et de communication dépend de la compétence des hommes, de leur enthousiasme et de la volonté qu'ils ont de s'engager. Le degré d'exigence des salariés impose une cohérence entre son discours et ses actes.

Pour mener à bien des opérations d'information et de communication dans le cadre d'une politique à long terme ou d'un programme à court terme, la désignation d'un chef de projet s'impose.

⁷⁶ Jean Marie Peretti op.cit. p 198

⁷⁷ Idem p 199

Très au fait des rouages et du mode de fonctionnement de son organisation, en contact direct avec les responsables des principaux services, ce médiateur a encore pour mission de faciliter la collecte et la centralisation de l'information. Il est capable de survoler le devenir de l'entreprise tout en étant averti de ce qui se passe à sa périphérie.⁷⁸

4.3. L'objectif de l'information et communication dans l'entreprise:

L'objectif est de connaître les moyens de communication interne, leurs perceptions par les salariés et solliciter des avis, des regards sur la vie de l'entreprise.

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.)⁷⁹

4.4. 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 légal de réunion. Les conditions préalables à un bon dialogue social doivent être réunies :

- Des élections professionnelles doivent être organisées.
- Des délégués du personnel et / ou des représentants syndicaux.
- Des accords ont négociés avec les partenaires sociaux.
- Des tensions sociales; contentieux individuel et actions collective.

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.⁸⁰

⁷⁸ C. VERMEULIN, F.VERMEULIN, Op.cit p 199

⁷⁹ Idem. p 58

⁸⁰ Idem p 59

4.5. 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 .

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.

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.⁸¹

1.2.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 !

⁸¹ C. VERMEULIN, F.VERMEULIN, Op.cit. p 59-60

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.
- Mettre en place un bilan social, comme dans cette entreprise de fabrication de mobilier de jardin comprenant cent soixante personnes, entre dans les actions RSE, puisque l'obligation ne concerne que les entreprises de plus de trois cent salariés. Cela permet des échanges avec les représentants du personnel sur des bases connues et partagées.
- La délégation unique (instance fusionnant les délégués du personnel et le comité d'entreprise) est pour trois entreprises dirigées par des membres du CJD respectivement de trente-cinq, cent-soixante-dix - et deux-cent-cinquante personnes - un facteur important de meilleur dialogue, par la simplification des relations.⁸²

Section 05 : La GRH verte

Aujourd'hui les problèmes environnementaux sont un immense défi pour l'humanité car l'environnement se dégrade à cause de la révolution industrielle à travers le monde. Par conséquent, une entreprise doit adopter une approche proactive avec des pratiques de gestion environnementale sur le lieu de travail. De plus, il est essentiel que les organisations se sentent responsables envers l'environnement et ses objectifs économiques. Cette orientation environnementale amène l'organisation à adopter des politiques vertes et à fabriquer des produits respectueux de l'environnement.

5.1. La définition de la GRH verte

Selon Dutta, (2012): La GVRH est une résolution qui aide à la création d'une main-d'œuvre verte capable de percevoir et d'apprécier la culture verte dans l'organisation. Il s'agit d'intégrer des objectifs verts à l'ensemble des pratiques de GRH

Selon Opatha et Arulrajah, (2014): La GVRH fait référence à toutes les activités impliquées dans le développement, la mise en œuvre et le pilotage continu d'un système qui vise à rendre les employés d'une organisation plus écologiques. C'est le volet de la GRH qui

⁸² C. VERMEULIN, F. VERMEULIN, Op.cit. p 60- 61

s'occupe de transformer les employés normaux en employés respectueux de l'environnement.⁸³

5.2. La mise en œuvre de la GRH verte:

Jabbour et Santos (2008) considèrent que la GRH peut contribuer à la gestion environnementale dans les entreprises si elle :⁸⁴

Pour mettre en œuvre ces différentes actions dans le cadre de la gestion environnementale de votre entreprise, voici quelques suggestions supplémentaires pour chaque point :

a) Recruter et sélectionner des personnes engagées pour l'environnement :

- Inclure des critères environnementaux dans les descriptions de poste pour attirer des candidats ayant un intérêt pour la durabilité.
- Poser des questions spécifiques sur l'engagement environnemental lors des entretiens pour évaluer l'adéquation des candidats.
- Considérer la participation à des initiatives environnementales antérieures ou à des projets liés à l'environnement comme un avantage lors de la sélection des candidats.

b) Former et évaluer la performance des employés selon des critères environnementaux :

- Offrir des programmes de formation réguliers sur des sujets tels que la gestion des déchets, l'efficacité énergétique, la réduction de l'empreinte carbone, etc.
- Inclure des objectifs environnementaux spécifiques dans les plans de développement individuels des employés.
- Utiliser des critères environnementaux dans les évaluations de performance pour mesurer les contributions individuelles à la durabilité de l'entreprise.

c) Mettre en œuvre des modes de récompense des performances environnementales :

- Établir des systèmes de reconnaissance formels pour les employés qui démontrent des performances exceptionnelles en matière de durabilité.
- Créer des programmes de récompenses financières, telles que des primes ou des bonus, pour les réalisations environnementales significatives.

⁸³ <https://www.ijafame.org/index.php/ijafame/article/download/224/181/>

⁸⁴ <https://www.iedunote.com/green-hrm#18-green-hrm-practices>

- Offrir des récompenses non financières, comme des jours de congé supplémentaires, des certificats ou des opportunités de développement professionnel, pour encourager les comportements respectueux de l'environnement.

d) Stimuler la formation continue en gestion de l'environnement :

- Fournir des opportunités de formation continue, telles que des séminaires, des conférences ou des cours en ligne, sur des sujets liés à la gestion de l'environnement.
- Encourager les employés à suivre des certifications ou des diplômes spécialisés dans le domaine de la durabilité.
- Créer un programme de remboursement des frais de formation pour soutenir les initiatives d'apprentissage en gestion de l'environnement.

e) Traiter les aspects environnementaux comme des valeurs de la culture d'entreprise :

- Intégrer les aspects environnementaux dans les politiques, les valeurs et les pratiques de l'entreprise.
- Communiquer régulièrement sur les réalisations environnementales de l'entreprise et les initiatives en cours.
- Impliquer les employés dans des projets environnementaux et encourager leur participation active.

f) Favoriser l'interaction entre les équipes pour faire face aux problèmes environnementaux :

- Organiser des réunions interdépartementales régulières pour partager des informations et des bonnes pratiques environnementales.
- Mettre en place des groupes de travail ou des comités environnementaux pour résoudre les problèmes spécifiques et mettre en œuvre des initiatives de durabilité

5.3. Les pratiques de la GRH verte:

selon HA Masri, AAM Jaaron (2017) : La GVRH consiste à utiliser les pratiques de GRH pour renforcer les pratiques durables sur le plan environnemental et accroître l'engagement des employés sur les questions de durabilité environnementale.⁸⁵

Voici quelques exemples de pratiques de GRH verte : ⁸⁶

⁸⁵ <https://www.ijafame.org/index.php/ijafame/article/download/224/181/>

⁸⁶ <https://www.ijafame.org/index.php/ijafame/article/download/224/181/>

5.3.1. Analyse et description verte des postes:

Conception et analyse vertes d'emplois, analyse des emplois, analyse et description vertes de poste, conception et analyse des emplois verts, analyse de postes, analyse et conception d'emplois verts, analyse et description des postes, description des emplois verts, emplois verts.

5.3.2. Recrutement et sélection verts:

Recrutement et sélection verts, recrutement vert, sélection verte, embauche verte, recrutement et sélection, processus de recrutement et d'acquisition des talents.

5.3.3. Gestion de la culture verte:

Culture verte, gestion verte de la culture organisationnelle, culture et climat favorable, socialisation, culture organisationnelle verte, culture environnementale

5.3.4. Formation et perfectionnement verts

Formation verte, formation, gestion de l'apprentissage organisationnel vert, apprentissage organisationnel, formation environnementale, apprentissage et perfectionnement verts, formation et perfectionnement, pratiques de renforcement des compétences "vertes".

5.3.5. Evaluation des performances vertes

Évaluation des performances environnementales, évaluation des performances vertes, évaluation et gestion des performances vertes, gestion des performances, gestion des performances vertes, gestion et évaluation des performances, gestion et évaluation des performances vertes, pratiques de gestion des performances "vertes", système de gestion des performances, système de gestion des performances vertes

5.3.6. Rémunération et récompenses vertes

Gestion des récompenses, gestion des récompenses vertes, gestion des rémunérations vertes, motivation des employés verts, motivation verte, récompense et reconnaissance vertes, récompenses, récompenses environnementales, récompenses vertes, rémunération et récompenses vertes, rémunération verte, rémunération/ incitation, rémunérations et avantages verts, système de récompenses vertes, système de rémunération et de récompense vertes, système de rémunération et d'incitations vertes, systèmes de rémunération et de récompense, salaires verts.

Conclusion

Enfin, on peut dire qu'un effort supplémentaire de la part de l'entreprise pour développer ses ressources humaines, maintenir leur intégrité professionnelle et leur assurer une qualité de vie au travail peut se traduire positivement par la réalisation de profits plus importants, qui peuvent être obtenus par adopter un rôle éthique et volontaire de la part de la direction des ressources humaines et de l'entreprise. De manière générale, dans ce domaine, de nombreuses grandes entreprises dans le monde dépendent de la gestion des ressources humaines socialement responsable.

Chapitre 03: mesure des pratiques GRH responsables à Mont Djurdjura

Chapitre 03: mesure des pratiques GRH responsables à Mont Djurdjura

Introduction

Pour mieux enrichir et illustrer la partie théorique et aussi pour avoir des réponses aux questions posées dans la problématique, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise Mont Djurdjura.

L'objectif de ce troisième chapitre est l'évaluation des pratiques GRH responsables au niveau de Mont Djurdjura dans cette optique, ce chapitre est structuré en trois sections : dans la première nous présentons l'entreprise d'accueil Mont Djurdjura, dans la deuxième section la méthodologie de recherche et dans la troisième section nous exposerons l'analyse des résultats du questionnaire.

Section 01: Présentation de l'organisation d'accueil, Mont Djurdjura:

Cette section comme déjà avancé, est réservée à la présentation de l'organisme d'accueil Mont Djurdjura .

1.1 Présentation de l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE « Mont Djurdjura »

L'entreprise Sarl ABDELLAH IDAHMANENE, société familiale à responsabilité limitée, a été créée en 1999 par M. ABDELLAH IDAHMANENE sous le nom GSK : Grande Source de Kabylie, spécialisée dans la boisson gazeuse.

En 2017, l'entreprise porte le nom de son fondateur Sarl **ABDELLAH IDAHMANENE**, toujours spécialiste dans l'embouteillage d'eau de source et gazeuse. Le marché de l'entreprise est actuellement local, avec des ambitions d'exporter à l'avenir.

La Sarl ABDELLAH IDAHMANENE Mont Djurdjura est une entreprise de production d'eau minérale et boisson non alcoolisée et offre aux consommateurs une large gamme de produits (Soda différents goûts, jus d'orange, ainsi que son principal produit Eau de Source Mont Djurdjura).

Actuellement, la Source d'ARAFOU est une SARL familiale toujours du père Fondateur Mr ABDELAH, avec un effectif dépassant cinq cents quatre-vingt (580) salariés, gérée par une administration de jeunes diplômés de différentes spécialités.

Chapitre 03 : mesure des pratiques GRH responsables à Mont Djurdjura

Domaine d'activité: Production des eaux minérales et boissons non alcoolisées.

Effectif : Cette entreprise est animée par plus 550 fonctionnaires.

Nom commerciale: Mont Djurdjura

Situation géographique: Le Siege sociale de la SARL Abdallah IDAHMANENE Mont Djurdjura est installé à Arafou Commune de CHORFA, Wilaya de Bouira à 120km de la capitale D'ALGER

Commercialisation du produit: Les produits Mont Djurdjura sont disponibles sur plus de 30 Wilayas ainsi que les grandes villes grâce aux différents points de vente.

Le produit: La SARL commercialise actuellement:

L'eau de Source:

- Bouteilles 1,5 litre
- bouteilles 0,5 litre
- Bidon 5.5 litre
- Bonbon 19 litre
- Gobelet 0,25 litre.

La part du marché

Pour les eaux minérales en Algérie, on distingue une quarantaine de marque qui produise et commercialise presque la même gamme: (Bouteille 1,5L). Ce créneau a été déjà pris par de grand concurrent, ce qui a mené La SARL à réfléchir à mettre un nouveau produit sur le marché, un produit destiné pour la consommation Familiale, ce produit est le Bidon 5L.

En 2003, Mont Djurdjura est la première entreprise qui a contribué à la commercialisation de ce type de Bidon (5L) et elle mise a rester le leader dans cette gamme.

Ces produits sont disponibles dans plus de 30 Wilayas. Pour cela, des superviseurs sont chargés de suivre le produit de l'usine au consommateur finale. En outre, pour mieux satisfaire sa clientèle, "SARL Abdallah IDAHMANENE" entamé une série d'investissement afin de mettre en disposition l'ensemble de la gamme et de donner au consommateur le choix voulu.

1.1.1 La stratégie Marketing

Ce type de produit est lancé en 2003, au début la société a consacré un budget énorme pour faire connaître le produit (non habitué pour les algériens) des superviseurs, des commerciaux assure le contact direct avec l'ensemble de nos distributeurs et clients.

1.1.2. La force de l'entreprise

A. A l'écoute du consommateur

L'entreprise est à l'écoute de ces clients, leurs suggestions, remarques via une cellule d'écoute afin de d'assurer la prise en considération.

B. La Qualité du produit:

Tous les produits de l'entreprise sont soumis à des vérifications, et des bulletins de conformité sont adressés avec tous ces livraisons,

1. Qualité de la Matière première:

Le service approvisionnement sélectionne les meilleurs fournisseurs en termes de qualité de matière première ainsi que sa conformité.

2. Disponibilité de produits :

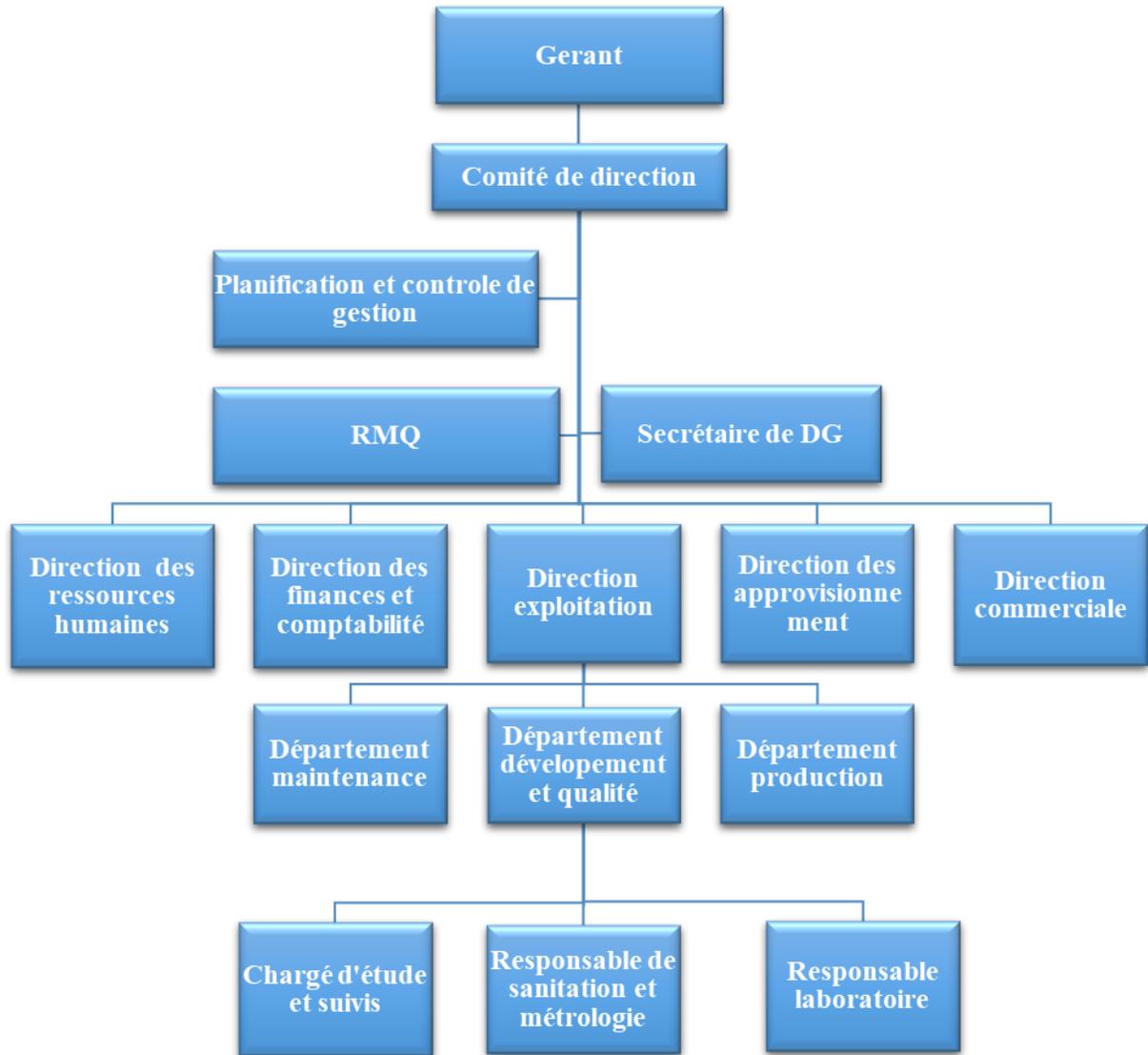
Mont Djurdjura assure la disponibilité des produits toute au long de l'année même les jours fériés.

3. Laboratoire d'analyses:

L'entreprise Mont Djurdjura est dotée d'un laboratoire d'analyses et de contrôle de qualité encadré par un personnel qualifié, et équipée par un matériel adéquat afin d'assurant des analyses périodiques bactériologiques et physico- chimiques sur tout le processus de production

1.1.3. Organisation administrative de l'entreprise SARL ABDELLAIDAHMANENE

Organigramme de l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE



A. Comité de Direction

Ce comité, appelé aussi comité exécutif au sein de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE, est un groupe généralement restreint de personnes qui se constitue de 5 membres : deux directeurs et trois associés. Ce comité de direction a pour rôle de prendre des décisions stratégiques de l'entreprise

B. La gérance

Le dirigeant d'une entreprise à responsabilité limitée comme les SARL est un gérant. Le nombre de gérants est librement fixé par les statuts.

1. Administration générale

Dans l'entreprise, l'information qui circule est saisie, stockée et traitée pour permettre une décision finale qui sera diffusée. Pour organiser cette circulation de l'information, l'activité administrative est primordiale. Administrer une entreprise c'est :

- Prévoir, et sur la base de ces prévisions, se fixer des objectifs.
- Organier, c'est-à-dire ordonner les tâches et déterminer les moyens nécessaires.
- Commander : donner des directives et des ordres.
- Coordonner : déterminer les activités de tous.
- Contrôler les résultats obtenus et leurs conformités aux objectifs fixés.

L'activité administrative est une activité de soutien. Elle n'est pas directement productive, néanmoins sans elle toutes les autres activités de l'entreprise seront impossibles à réaliser. En effet, si l'information arrête de circuler, la gestion et même le fonctionnement entier de l'entreprise seront freinés.

Les missions de la fonction administrative sont nombreuses et très variées. Elle est donc assurée par de nombreux services (services administratifs, services du personnel etc.).

2. Finance et comptabilité :

La fonction Comptabilité et Finance a pour mission de modéliser les flux de composants et produits d'une part, et les flux financiers d'autre part afin de:

- donner des informations sur la situation financière de l'entreprise vis-à-vis des partenaires extérieurs
- Aider à la décision en mettant en avant les données économiques nécessaires utiliser au mieux les ressources financières disponibles dans l'entreprise.
- Obtenir les capitaux (au meilleur coût) nécessaires pour le développement de l'entreprise.

L'importance de la fonction Comptabilité et Finance se comprend aisément :

Chapitre 03 : mesure des pratiques GRH responsables à Mont Djurdjura

- Sur le plan financier: une bonne gestion des flux financiers sera à l'origine de meilleurs résultats. Par ailleurs, un meilleur calcul des coûts permettra de prendre des décisions qui seront rentables économiquement.
- Sur le plan commercial: la comptabilité de gestion donnera toutes les informations sur la rentabilité des projets commerciaux.

Sur le plan stratégique : une bonne politique financière permettra d'obtenir plus facilement les capitaux nécessaires à son développement stratégique.

3. Direction d'exploitation

A. Département de production

Il a pour rôle d'assurer l'activité de production des différentes gammes telle que : la gamme de production, l'effectifs.

➤ La gamme de production

| 5.5 L model bouteille carré | 5.5 L model bouteille ronde | 1.5 L | 0.5 L | 19 L | GOBLET |
|---|---|---|---|---|---|
|  |  |  |  |  |  |

➤ Effectifs

L'effectif est d'un nombre de 340 entre les agents d'administration du département et les agents de production.

➤ Les équipes

Il y'a 22 équipes qui assurent une production des différentes gammes tout au long des 24h.

La structure hiérarchique

- Le responsable de production
- L'ordonnancement et lancement
- Le contre maître
- Le contre maitre
- Chefs des équipes
- Agents de production

Le département de la production travail en collaboration avec les deux autres départements: il s'agit de celui de la qualité et celui de la maintenance afin d'assurer la continuité et la qualité du produit.

Le processus de production: comme illustrer dans le schéma suivant le processus de production se débute par la matière première jusqu'au produit fini destiné à être vendus sur le marché.

B. Département de qualité

Ce département est une cellule sensible de l'entreprise qui effectue et suit les analyses de l'eau afin d'assurer la qualité et le contrôle qualitatif de la matière première, du produit fini et l'eau à partir du lieu de captation jusqu'à l'embouteillage. La qualité est donc une notation relative basée sur le besoin, on doit en général chercher davantage une qualité optimum qu'une quantité maximum.

Le personnel de département de qualité se compose de (10) éléments spécialisés dans le domaine qualité

C. Département de maintenance

La maintenance est l'ensemble des opérations permettant de maintenir ou de rétablir le matériel ou les machines dans un état donné, ou lui restituer les caractéristiques de fonctionnement spécifique.

L'effectif personnel de département de la maintenance se compose de (27) vingt-sept personnes

4. Direction commerciale

La fonction commerciale regroupe toutes les tâches qui se rapportent de façon directe ou indirecte à la vente par l'entreprise de ses produits ou services

- tâches opérationnelles de vente proprement dite (exécution et administration de la vente, service après-vente)
- fonctions logistiques telles que le transport, la livraison,
- entreposage des produits,
- fonctions de soutien,
- étude des marchés, et contribution du marketing à la conception des produits, ainsi que la prévision des ventes.
- formation des vendeurs et définition des méthodes de communication et de promotion des ventes

5. Direction Approvisionnement et achat

La fonction Achats et Approvisionnement est chargée de procurer les matières premières et composants nécessaires à la production. Ces composants doivent être livrés dans les délais, tout en étant conformes en qualité et en quantité au cahier des charges en suivant les normes ISO 9001:2015 respectant les besoins de l'entreprise

6. Direction des ressources humaines:

La fonction Ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'entreprise tout en s'épanouissant.

Au quotidien, la fonction Ressources humaines s'attaque à plusieurs tâches que l'on pourrait regrouper selon 04 grands axes.

A. Le recrutement des salariés

Le recrutement d'un salarié est la recherche d'une adéquation entre les besoins de l'entreprise et les compétences d'un individu.

Ayant repéré ses besoins en personnel l'entreprise devra formuler précisément ses attentes et les compétences nécessaires pour répondre.

Une fois cette fiche de poste rédigée, le candidat sera sélectionné à la fois sur ses compétences actuelles, mais aussi sur la facilité avec laquelle il pourra en acquérir d'autres à l'avenir, si l'entreprise en a besoin.

B. La rémunération du personnel

Longtemps, la gestion des ressources humaines a été limitée au service de paie des salaires.

La rémunération a une double dimension:

- C'est un coût pour l'entreprise (on parle de charges de personnel).
- C'est en même temps un facteur de motivation pour le salarié.

Le salaire est donc l'équilibre résultant de ces deux forces: à la hausse pour le salarié, à la baisse pour l'entreprise. La rémunération ne se limite pas au salaire fixe :une partie du salaire peut dépendre des performances du salarié (partie variable).Il est aussi ajouté des rémunérations en nature: voiture de fonction, téléphone portable, assurance-vie.

C. La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et la formation

La gestion du personnel ne se fait pas uniquement à un instant donné. La fonction Ressources humaines doit prendre en compte les besoins futurs de l'entreprise. Des scénarios concernant le futur de l'entreprise sont donc élaborés. Ils permettent de mettre en évidence les besoins en personnel de l'entreprise. La fonction Ressources humaines définit donc les actions nécessaires pour combler ces besoins: recrutement de personnels extérieurs, formation du personnel interne, recours à des sous-traitants.

D. L'amélioration des conditions de travail

La gestion des conditions de travail s'est longtemps concentrée sur la gestion des risques et de

E. La sécurité sur le lieu de travail.

L'objectif était alors de réduire les accidents et les maladies liées au travail. Cette approche en termes purement physiques s'est doublée d'une approche plus psychologique. Les conditions de travail concernent désormais le stress et la motivation des salariés. En effet, moins un salarié est stressé, ou plus un salarié sera motivé, meilleures seront ses performances dans l'entreprise.

1.1.4 RH et le désir d'intégrer la RSE au sein de Mont Djurdjura

La RSE est vue comme une opportunité de transformer le rôle de traditionnel de la fonction RH et le moyen d'en faire le partenaire stratégique. Mont Djurdjura s'investit dans l'adoption de la démarche RSE. Volet RH en 2015, les leviers d'appui de la mise en œuvre d'une politique RH responsable sont :

- Créer une culture management durable chez toutes les parties prenantes internes en l'intégrant dans les modes de décisions et les processus RH.
- Développer l'employabilité pour une performance durable.
- Engager un autre dialogue social avec les partenaires sociaux.
- Travailler la «marque employeur»
- Mettre en place des conditions de travail responsables et durable.

De plus dans la lignée des engagements responsables en particulier volet production, l'entreprise est certifiée ISO 9001 version 2015, et tend à travers aussi à évoluer vers la maîtrise des risques et la gestion des ressources financières et l'intégration d'une approche de gestion des risques dans le nouveau référentiel donne le ton. La prise en compte des ressources financières de l'organisme va également dans le sens d'un outil qui aide les dirigeants à gérer et anticiper les difficultés éventuelles

Le management par processus en complément du management des connaissances, également préconisé dans cette nouvelle version ISO 9001 induit un changement important

des systèmes qualité qui devront intégrer les nouvelles technologies et initier le changement vers un management de l'information plus efficace.

Section 02: Méthodologie de la recherche

Dans cette section, Nous présentons la méthodologie de l'enquête en particulier le déroulement de l'entretien et le continue de questionnaire

2.1. l'objectif de l'enquête :

Notre objectif est d'essayer de répondre à la problématique suivante (comment la GRH se responsabilise telle)

2.2. Présentation de l'étude :

L'étude (enquête) de terrain à été menée au sein de l'entreprise Mont Djurdjura à la base d'un questionnaire à mené auprès d'un échantillon de 34 employés de différentes catégories et un entretien avec les DRH de l'entreprise en s'appuyant sur un guide d'entretien qui à été élaboré par nous mêmes.

2.3. Structure et le déroulement de l'enquête par questionnaires :

Notre échantillon se compose de 34 répondants l'échantillon de notre étude à été choisi compte tenu des objectifs que nous sommes fixés. Le questionnaire est distribué par le responsable RH de l'entreprise concerné et nous les avons récupères après 15 jours. Le questionnaire il comprend 36 questions et s'articule sur sept axes:

L'axe 1: vise le recueil d'informations portant sur le profil du répondant.

L'axe 2: vise le recueil d'information sur les relations au travail

L'axe 3:vise le recueil d'information sur la pratique formation

L'axe 4: vise le recueil d'information sur la communication au travail

L'axe 5: vise le recueil d'information sur la rémunération

L'axe 6: vise le recueil d'information sur la sécurité au bien être au travail

L'axe 7: vise le recueil d'information sur l'éthique au travail

2.4. Structure et déroulement de l'entretien :

Le guide d'entretien a été destiné au DRH .L'objectif est de collecter des informations utiles sur la démarche d'intégration de la RSE au sein de service RH de l'entreprise Mont Djurdjura. Cet entretien s'est déroulé avec le DRH pendant les séances de stage dans l'entreprise concerné.

Le but de l'entretien et de collecter de données spécifique liées à notre thématique les pratiques GRH responsable ainsi le processus d'intégration de la RSE au sein de service RH Mont Djurdjura

2.5. Technique d'analyse de résultat :

Concernant notre enquête par questionnaire, les résultats ont été analysées question par question.

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats du questionnaire et l'entretien

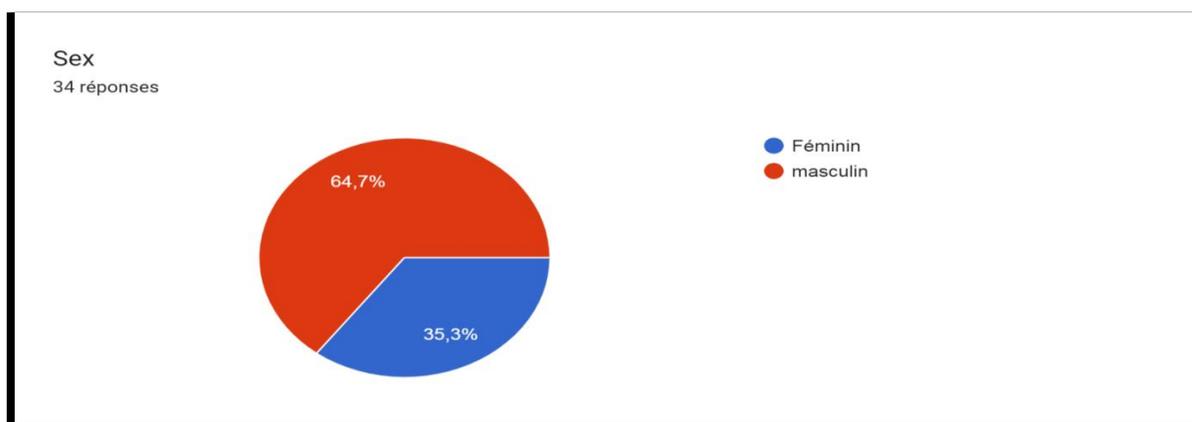
Dans cette section, nous allons présenter le résultat de notre enquête suite aux questionnaires adressés aux employés. L'objectif de l'enquête menée étant d'évaluer le degrés des engagements RH responsables au niveau de l'entreprise Mont Djurdjura .

3.1 Analyse et interprétation des résultats du questionnaire

Dans cette sous section nous allons présenter les résultats de questionnaire:

Axe 1:le profile du répondant

Figure 1 : Répartition de l'échantillon par genre

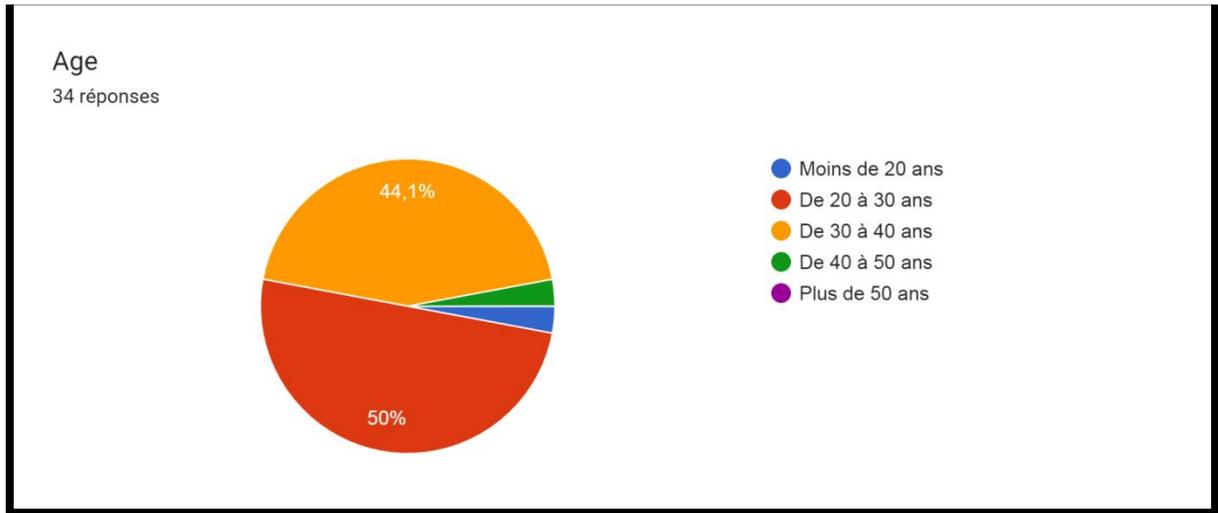


Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Chapitre 03 : mesure des pratiques GRH responsables à Mont Djurdjura

Parmi les 34 personnes interrogées, 22 individus sont de sexe masculin, soit un taux de 65%. Le restant est de sexe féminin représenté par 35%. Cette analyse montre que le taux de la catégorie masculine est supérieur à celle féminine avec un écart de 30%.

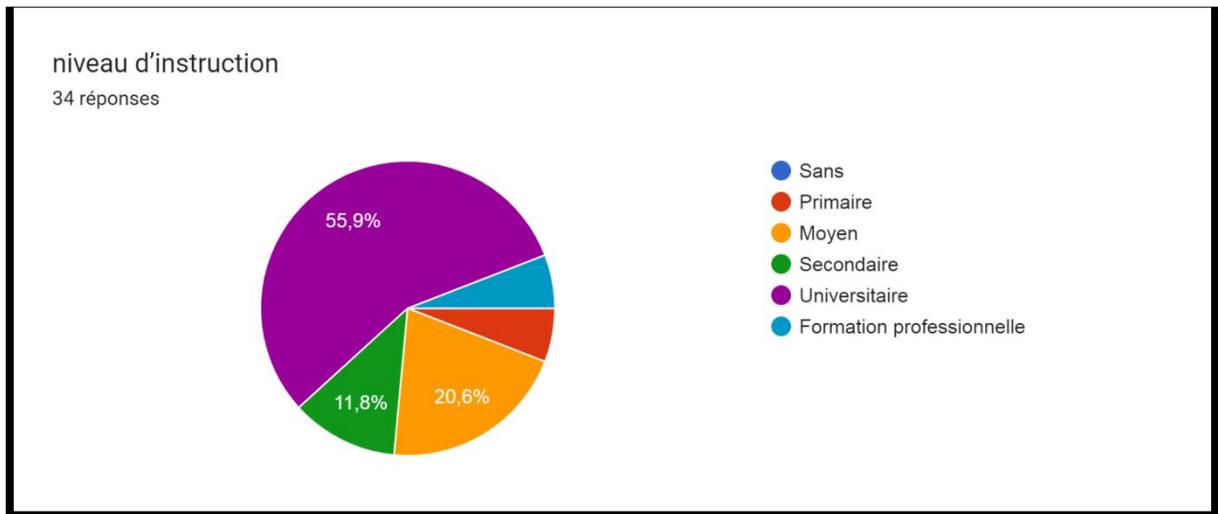
Figure 2: Répartition de l'échantillon par tranche d'âge



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

La tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevé est celle de « 20-30 ans » avec un taux de 50% ; suivie par celle de « 33-40 ans » avec un taux de 44% et 3% des interrogés ont un âge appartenant à la tranche « Moins de 20 ans » et « 40-50 ans ». Cette situation peut s'expliquer par le fait que l'entreprise **Mont Djurdjura** s'oriente vers une politique de recrutement des jeunes fraîchement diplômés prêts à l'insertion professionnelle.

Figure 3 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction



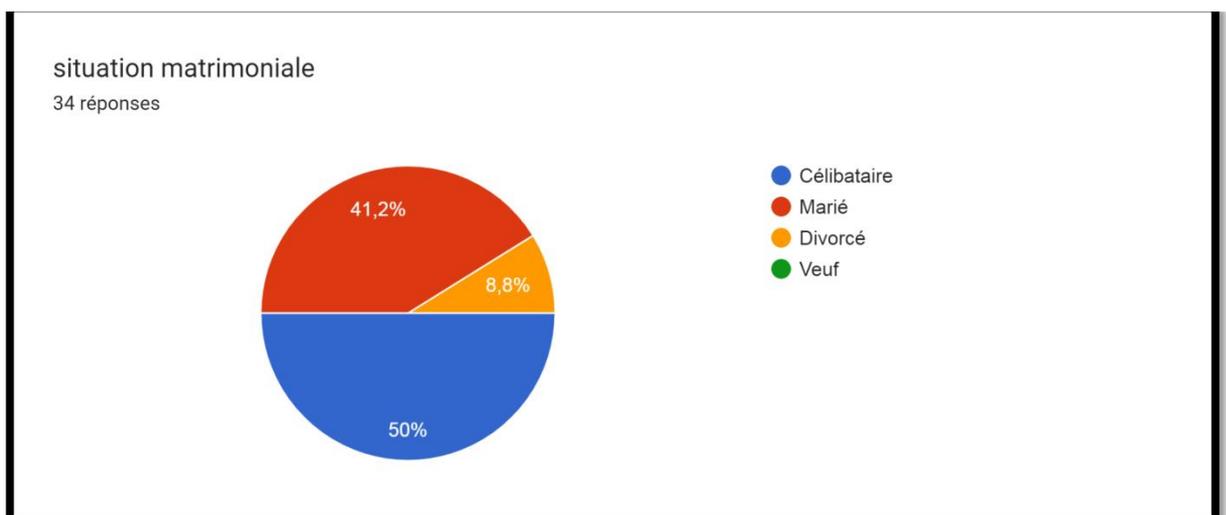
Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Le niveau d'instruction est varié entre les différents nombre de notre échantillon :

- 19 personnes ont un niveau universitaire, soit un taux de 56%.
- 07 personnes, soit un taux de 21% ont un niveau moyen
- 04 personnes, soit un taux de 12% ont un niveau secondaire.
- Et seulement 06% ont un niveau primaire et formation professionnelle

Ce tableau nous démontre que la majorité des salariés ont un niveau universitaire, c'est-à-dire l'entreprise cherche à recruter des salariés diplômés.

Figure 4 : Répartition de l'échantillon par situation matrimoniale



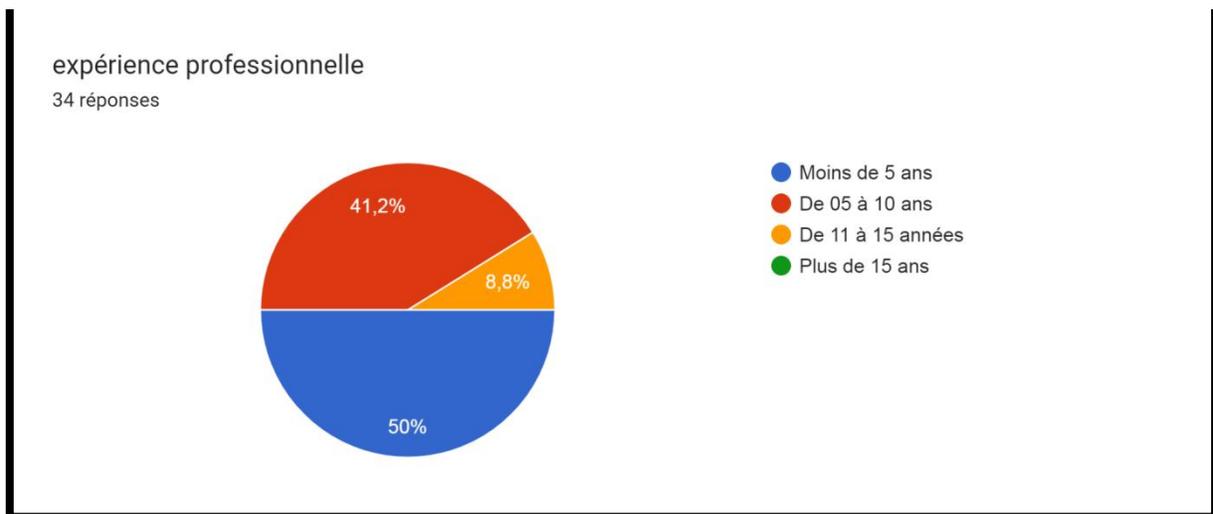
Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Sur 34 personnes interrogées, nous notons que leur situation matrimoniale est variée comme suit:

- 17 personnes sont célibataires, soit un taux de 50%.
- 14 personnes sont mariées, soit un taux de 41%.
- 03 personnes sont divorcées, soit un taux de 9%.

Cela peut s'expliquer par l'exigence des horaires de travail rigoureux, ou une disponibilité constante, ce qui peut rendre difficile la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Dans de tels cas, il est possible que les personnes ayant des responsabilités familiales, telles que des conjoints ou des enfants, soient moins enclines à poursuivre une carrière dans ces domaines.

Figure 5: Répartition de l'échantillon par expérience professionnelle

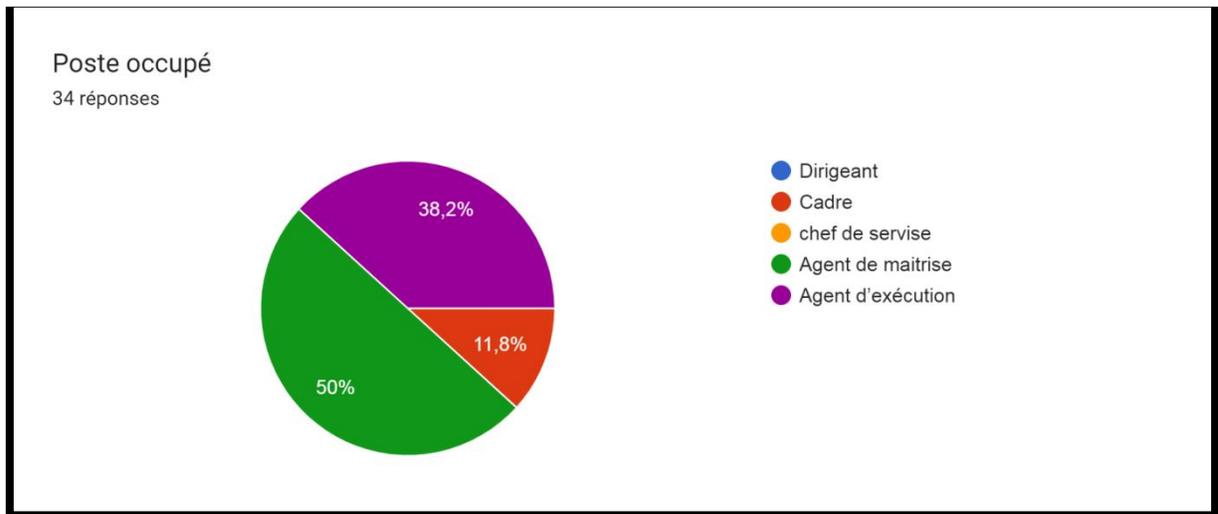


Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

A la lumière des résultats obtenue dans le tableau N°05, nous remarquons que la tranche d'âge qui est moins de 5ans d'ancienneté est la plus dominante avec un taux de 50%. Dans la deuxième position, ceux de 5 à 10ans, le taux est de 41 %, et dans la dernière position, ceux de 11 à 15ans.

L'analyse de résultat indique que la majorité des salariés de l'entreprise ont moins de 5 ans d'expérience, Ceci peut être expliqué par le recrutement effectué par l'entreprise suite à son extension en 2017.

Figure 6: Répartition de l'échantillon par les postes occupés



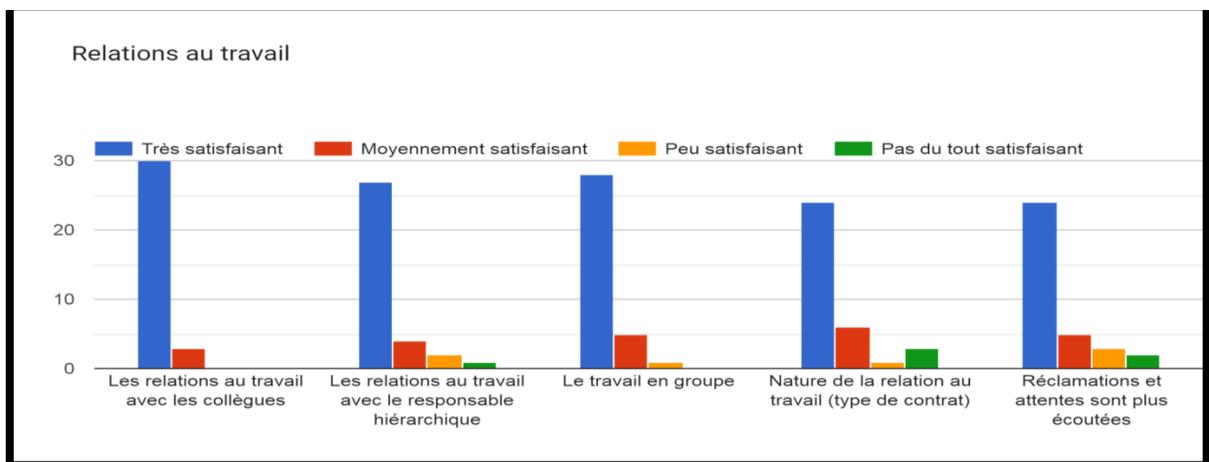
Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Au regard des résultats de ce tableau, nous constatons que la catégorie socioprofessionnelle des agents de maîtrise est la plus représentée avec un taux de 50% suivi directement par la catégorie des agents d'exécutions avec un taux de 38% et nous enregistrons 12% pour la catégorie cadre.

Ces résultats peuvent avoir des implications importantes en termes de hiérarchie, de rôles et de responsabilités au sein de l'échantillon étudié. Il est important de noter que ces pourcentages sont basés sur les données fournies et ne peuvent pas être généralisés à une population plus large sans tenir compte d'autres facteurs contextuels.

Axe 2: Relation au travail

Figure 7: Relations au travail



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Relativement aux questions ayant trait à la relation au travail au sein de Mont Djurdjura nous constatons que :

➤ **Pour les relations au travail avec les collègues:**

- 30 employés répondent que les relations au travail sont très satisfaisantes.
- 04 employés répondent que les relations au travail sont moyennement satisfaisantes.

➤ **Pour les relations au travail avec le responsable hiérarchique :**

- 27 employés sont très satisfaits de leurs relations au travail avec le responsable hiérarchique.
- 04 employés sont moyennement satisfaits de leurs relations au travail avec le responsable hiérarchique.
- 02 employés sont peu satisfaits de leurs relations au travail avec le responsable hiérarchique.
- un employé n'est pas du tout satisfait de ses relations au travail avec le responsable hiérarchique.

➤ **Pour le travail en groupe :**

- 28 employés répondent que le travail en groupe est très satisfaisant
- 05 employés répondent que le travail en groupe est moyennement satisfaisant
- un employé répond que le travail en groupe est peu satisfaisant

➤ **Pour la nature de la relation au travail (type de contrat) :**

- 24 employés sont satisfaits de leur engagement avec l'entreprise
- 06 employés sont moyennement satisfaits de leur engagement avec l'entreprise
- un employé est peu satisfait de leur engagement avec l'entreprise
- 03 employés ne sont pas du tout satisfaits de leur relation au travail

➤ **Pour l'écoute de réclamation et les attentes:**

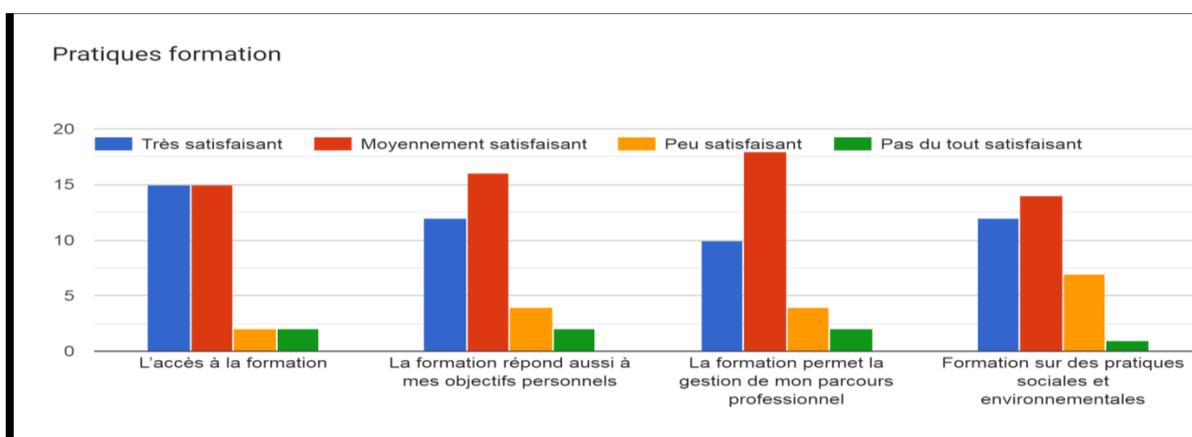
- 24 employés jugent être très satisfaits du fait que leurs réclamations et leurs attentes soient écoutées.
- 05 employés jugent être moyennement satisfaits du fait que leurs réclamation et leurs attentes sont écoutées

- 03 employés jugent être peu satisfaits du fait que leurs réclamations et leurs attentes sont écoutés
- 02 employés jugent être pas de tout satisfaits de fait que leurs réclamations et leurs attentes sont écoutés

Pour synthétiser, l'entreprise Mont Djurdjura semble développer des relations de travail sereines. Cependant, il est important de prendre en compte les quelques signes d'insatisfaction mentionnés par certains employés et de mettre en place des mesures pour améliorer ces aspects spécifiques. Il peut être utile de mener des enquêtes supplémentaires, d'organiser des séances de feedback ou de développer des politiques et des pratiques visant à renforcer la communication, la collaboration et la satisfaction globale des employés.

Axe 3: Pratique formation

Figure 8: Pratiques formation



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Les résultats relatifs aux pratiques formation au sein de l'entreprise Mont Djurdjura se présentent comme suit :

- **L'accès à la formation :**
 - 15 employés sont très satisfaits de leurs conditions d'accès à la formation
 - 15 employés sont moyennement satisfaits de leurs conditions d'accès à la formation
 - 02 employés sont peu satisfaits de leurs conditions d'accès à la formation.
 - 02 employés sont pas de tout satisfaits de leurs condition d'accès à la formation.
- **La formation et les objectifs personnels:**
 - 12 employés expriment une grande satisfaction car la formation répond parfaitement à leurs objectifs personnels.

- 16 employés sont moyennement satisfaits car la formation répond partiellement à leurs objectifs personnels.
- 4 employés sont peu satisfaits car la formation ne répond que partiellement à leurs objectifs personnels.
- 2 employés ne sont pas du tout satisfaits car la formation ne répond pas du tout à leurs objectifs personnels.

➤ **La formation et le parcours promotionnel:**

- 10 employés sont très satisfaits du fait que la formation contribue grandement à leur parcours promotionnel.
- 18 employés sont moyennement satisfaits du fait que la formation contribue de manière satisfaisante à leur parcours promotionnel.
- 04 employés sont peu satisfaits du fait que la formation contribue seulement partiellement à leur parcours promotionnel.
- 02 employés ne sont pas du tout satisfaits du fait que la formation ne contribue pas du tout à leur parcours promotionnel.

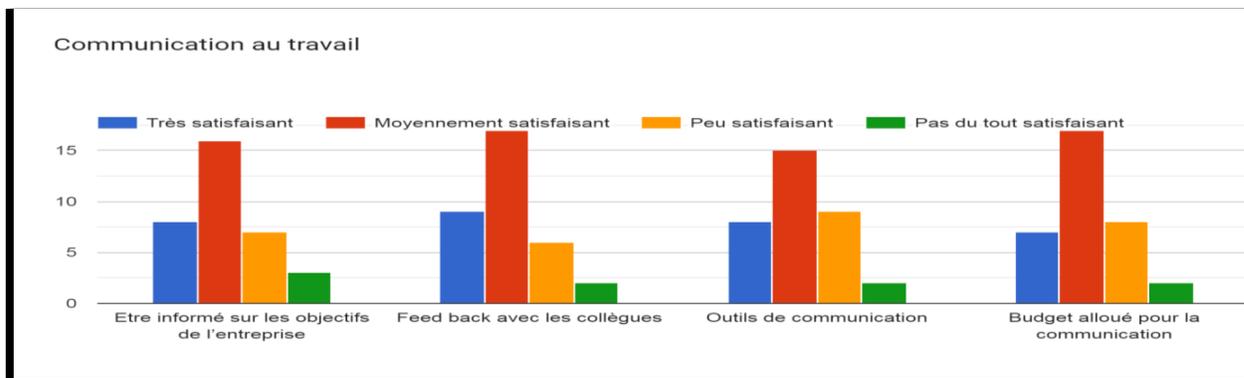
➤ **Pour formation sur des pratiques sociales et environnementales:**

- 12 employés ont exprimé leur satisfaction totale à l'égard de la formation sur les pratiques sociales et environnementales.
- 14 employés ont jugé la formation sur les pratiques sociales et environnementales satisfaisante de manière moyenne.
- 07 employés ont trouvé la formation sur les pratiques sociales et environnementales peu satisfaisante.
- Un employé a indiqué que la formation sur les pratiques sociales et environnementales n'était pas du tout satisfaisant.

Ces résultats indiquent que la majorité des employés de Mont Djurdjura sont plutôt satisfaits de l'accès à la formation et de la manière dont elle répond à leurs objectifs personnels. Cependant, certains employés expriment une insatisfaction quant à l'impact de la formation sur leur parcours promotionnel et sur les pratiques sociales et environnementales. Il serait important pour l'entreprise d'analyser ces retours afin d'améliorer les aspects de formation qui sont jugés moins satisfaisants par les employés.

Axe 4: Communication au travail

Figure 9: Communication au travail



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Les résultats relatifs à la pratique communication au travail au sein de l'entreprise

Mont Djurdjura se présentent comme suit :

➤ **L'information :**

- 08 employés sont très satisfaits quant à la circulation de l'information au sein de Mont Djurdjura
- 16 employés sont moyennement satisfaits quant à la circulation de l'information au sein de Mont Djurdjura
- 07 employés sont peu satisfaits quant à la circulation de l'information au sein de Mont Djurdjura
- 03 employés sont pas de tout satisfaits quant à la circulation de l'information au sein de Mont Djurdjura

➤ **Feedback avec les collègues**

- 09 salariés déclarent être très satisfaits du feedback développé avec les collègues
- 17 salariés déclarent être moyennement satisfaits du feedback développé avec les collègues
- 06 salariés déclarent être peu satisfaits du feedback développé avec les collègues
- 02 salariés déclarent n'être pas du tout satisfaits du feedback développé avec les collègues.

➤ Pour les outils de communication

- 08 employés jugent être très satisfait pour les outils de communications.
- 15 employés jugent être moyennement satisfait pour les outils de communications
- 09 employés jugent être peu satisfaits pour les outils de communications
- 02 employés jugent être pas de tout satisfaits pour les outils de communications

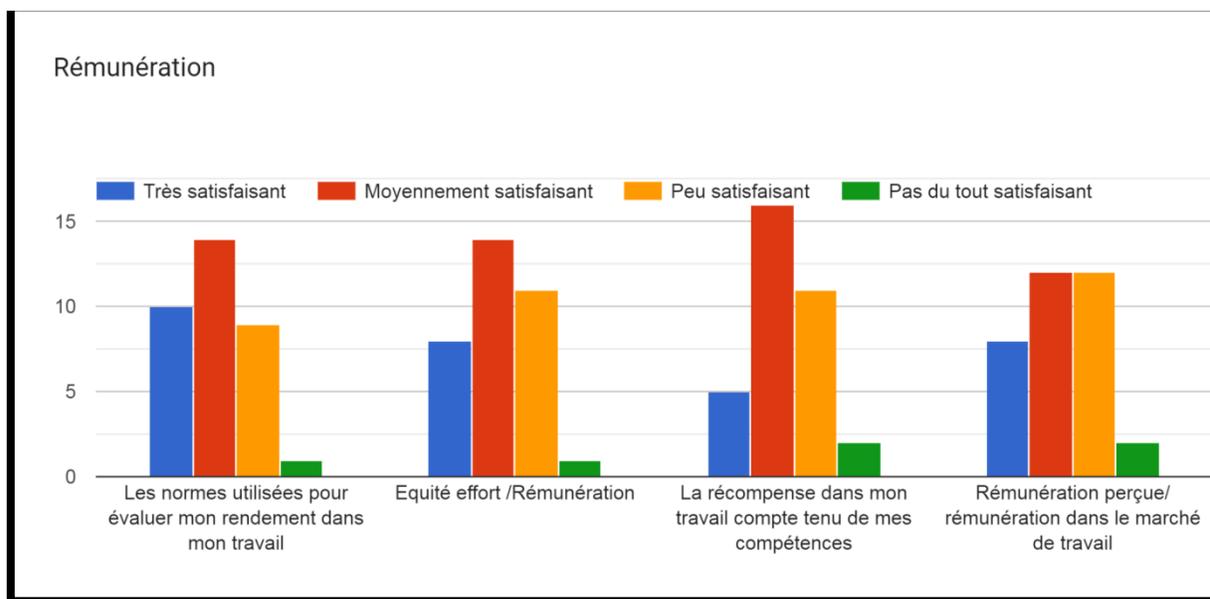
➤ Pour le budget alloué pour la communication:

- 07 employés jugent être très satisfait pour le budget alloué pour la communication.
- 17 employés jugent être moyennement satisfait pour le budget alloué pour la communication
- 08 employés jugent être peu satisfaits pour le budget alloué pour la communication
- 02 employés jugent être pas de tout satisfaits pour le budget alloué pour la communication

Ces résultats indiquent que les employés de Mont Djurdjura ont des opinions variées sur la communication au travail. Bien que la majorité des employés considèrent la communication comme moyennement satisfaisante dans tous les aspects évalués, il y a des employés qui expriment une satisfaction plus élevée dans certains domaines, tels que l'être informé au travail (8 employés) et le feedback avec les collègues (9 employés). Cependant, il y a également des employés qui expriment une insatisfaction, en particulier en ce qui concerne le budget alloué pour la communication (8 employés trouvent cela peu satisfaisant). Il serait important pour l'entreprise de prendre en compte ces retours pour améliorer les pratiques de communication et allouer des ressources adéquates pour soutenir une communication efficace au sein de l'entreprise.

Axe 5: Rémunération

Figure 10: La rémunération



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Relativement aux questions ayant trait à la gestion de la rémunération au sein de Mont Djurdjura nous constatons que :

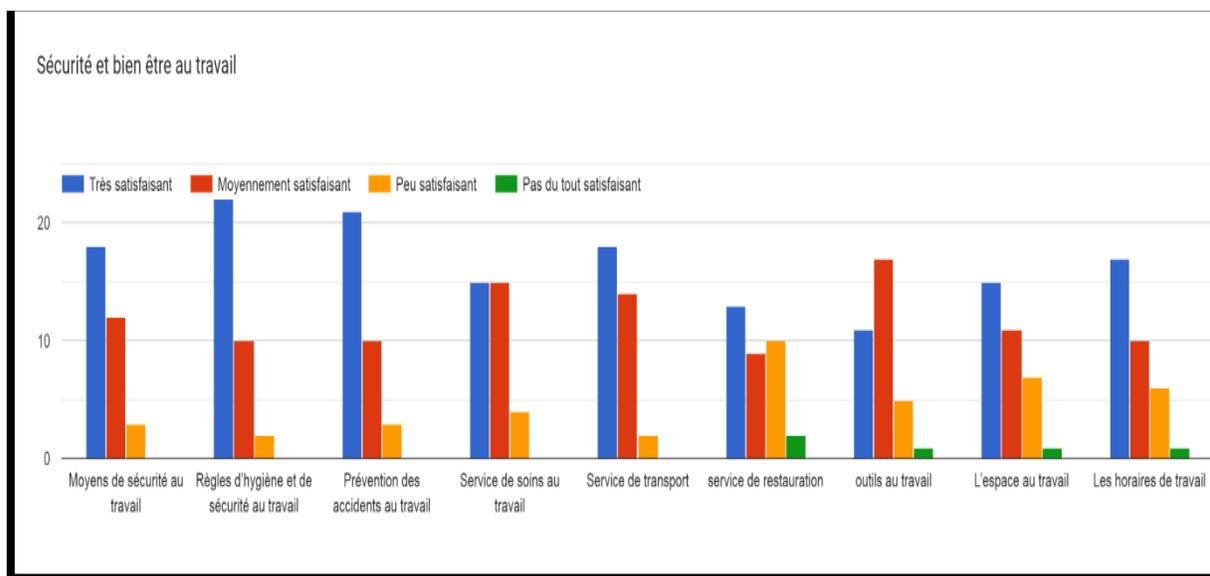
- **Les normes utilisées à évaluer le rendement des employés dans l'entreprise sont considérées :**
 - Très satisfaisantes pour 10 employés,
 - Moyennement satisfaisantes pour 4 employés
 - peu satisfaisants pour 09 employés
 - un employé n'est pas de tout satisfaisant
- **Pour l'équité entre effort et rémunération:**
 - 08 employés ont exprimé leur satisfaction totale en ce qui concerne l'équité entre les efforts fournis et la rémunération.
 - 14 employés ont jugé l'équité entre les efforts fournis et la rémunération satisfaisante de manière moyenne.
 - 11 employés ont trouvé l'équité entre les efforts fournis et la rémunération peu satisfaisante.

- Un employé a indiqué que l'équité entre les efforts fournis et la rémunération n'était pas du tout satisfaisante.
- **Relativement à l'opinion des employés sur la récompense dans le travail compte tenu de leurs compétences nous constatons que :**
 - 05 employés sont très satisfaits et jugent que la récompense correspond à leurs compétences
 - 16 employés sont moyennement satisfait et jugent que la récompense est moyennement correspond à leurs compétences
 - 11 employés sont peu satisfait et jugent que la récompense correspond est faible par apport à leurs compétences
 - 02 employés ne sont pas du tout satisfaisant et jugent que la récompense ne correspond pas à leurs compétences
- **La rémunération perçue et rémunération dans le marché de travail nous constatons que :**
 - 08 employés sont très satisfaits de leur rémunération relativement à la rémunération dans le marché de travail
 - 12 employés sont moyennement satisfaits de leur rémunération relativement à la rémunération dans le marché
 - 12 employés sont peu satisfaits de leur rémunération relativement à la rémunération dans le marché
 - 02 employés ne sont pas du tout satisfaits de leur rémunération relativement à la rémunération dans le marché

Ces résultats indiquent que les employés de Mont Djurdjura ont des opinions variées concernant la rémunération. Certains employés sont satisfaits des normes utilisées pour évaluer leur rendement, de l'équité entre l'effort fourni et la rémunération, de la récompense en fonction de leurs compétences et de la rémunération perçue par rapport au marché du travail. Cependant, d'autres employés expriment une insatisfaction dans ces domaines. Il est important pour l'entreprise de prendre en compte ces retours afin d'évaluer et d'ajuster les politiques de rémunération pour répondre aux attentes et aux besoins des employés.

Axe 6 : Sécurité et bien être

Figure 11: Sécurité et bien-être au travail



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Relativement aux questions ayant trait à la sécurité et bien être au travail nous constatons que :

➤ **Les moyennes de sécurité au travail:**

- Sont jugés très satisfaisants pour 18 employés
- 12 employés considèrent que les moyennes de sécurité au travail sont moyennement satisfaisants
- Alors que 03 employés répondant que les moyennes de sécurité au travail sont peu satisfaisants .

➤ **La question sur les règles d'hygiène et de sécurité au travail:**

- 22 employés ont exprimé leur satisfaction totale concernant les règles d'hygiène et de sécurité au travail.
- 10 employés ont jugé les règles d'hygiène et de sécurité au travail satisfaisantes de manière moyenne.
- 02 employés ont trouvé les règles d'hygiène et de sécurité au travail peu satisfaisantes.

➤ **La prévention des accidents au travail:**

- 21 employés ont exprimé leur satisfaction totale concernant la prévention des accidents au travail.
- 10 employés ont jugé la prévention des accidents au travail satisfaisante de manière moyenne.
- 03 employés ont trouvé la prévention des accidents au travail peu satisfaisante.

➤ **Le service de soins au travail :**

- 15 employés ont exprimé leur satisfaction totale concernant le service de soins au travail.
- 15 employés ont jugé le service de soins au travail satisfaisant de manière moyenne.
- 04 employés ont trouvé le service de soins au travail peu satisfaisant.

➤ **Le service de transport:**

- 18 employés ont exprimé leur satisfaction totale concernant le service de transport.
- 14 employés ont jugé le service de transport satisfaisant de manière moyenne.
- 02 employés ont trouvé le service de transport peu satisfaisant.

➤ **Le service de restauration :**

- 13 employés ont exprimé leur satisfaction totale concernant le service de restauration.
- 09 employés ont jugé le service de restauration satisfaisant de manière moyenne.
- 10 employés ont trouvé le service de restauration peu satisfaisant.
- 02 employés ont indiqué que le service de restauration n'était pas du tout satisfaisant.

➤ **Les outils au travail :**

- 11 employés ont exprimé leur satisfaction totale concernant les outils au travail.
- 17 employés ont jugé les outils au travail satisfaisants de manière moyenne.
- 05 employés ont trouvé les outils au travail peu satisfaisants.
- Un employé a indiqué que les outils au travail n'étaient pas du tout satisfaisants.

➤ **pour l'espace au travail :**

- 15 employés ont exprimé leur satisfaction totale concernant l'espace de travail.
- 11 employés ont jugé l'espace de travail satisfaisant de manière moyenne.
- 07 employés ont trouvé l'espace de travail peu satisfaisant.
- Un employé a indiqué que l'espace de travail n'était pas du tout satisfaisant.

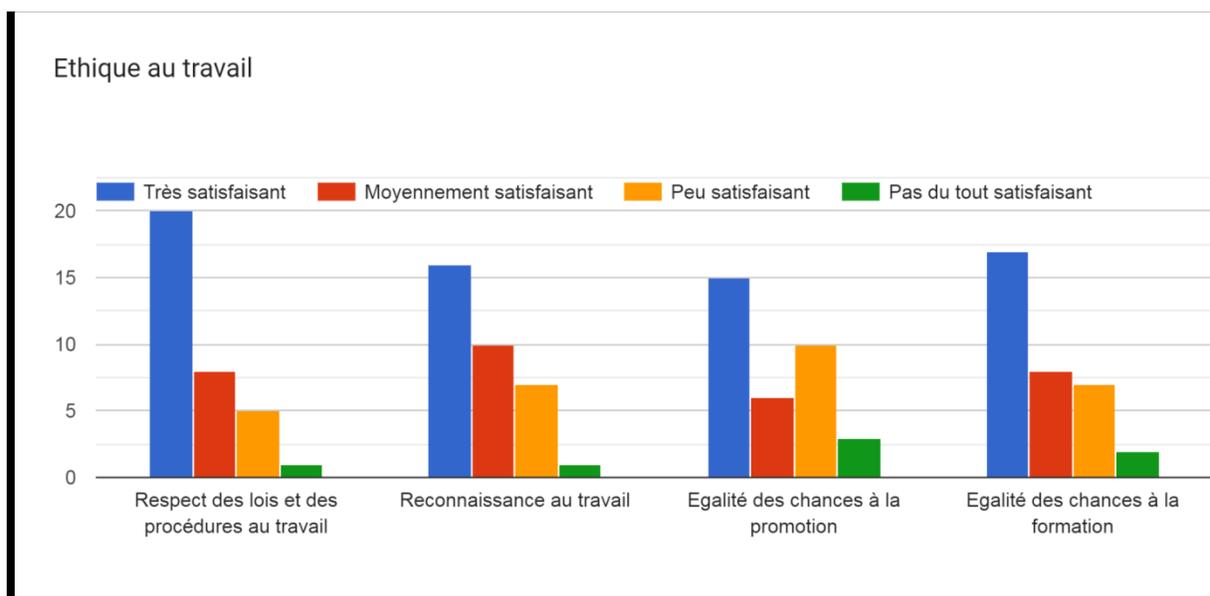
➤ **pour les horaires de travail :**

- 17 employés ont exprimé leur satisfaction totale concernant les horaires de travail.
- 10 employés ont jugé les horaires de travail satisfaisants de manière moyenne.
- 06 employés ont trouvé les horaires de travail peu satisfaisants.
- Un employé a indiqué que les horaires de travail n'étaient pas du tout satisfaisants.

Ces résultats indiquent que la majorité des employés de Mont Djurdjura sont satisfaits de la sécurité et du bien-être au travail, ainsi que des règles d'hygiène et de sécurité. Cependant, certains employés expriment une insatisfaction concernant la prévention des accidents

Axe 7: Ethique au travail

Figure 12: Ethique au travail



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

En examinant le graphique, nous pouvons observer les niveaux d'éthique au travail au sein de l'entreprise Mont Djurdjura, qui sont répartis de la manière suivante :

➤ **Le respect des lois et des procédures au travail:**

- 20 employés ont exprimé leur satisfaction totale concernant le respect des lois et des procédures au travail.

- 08 employés ont jugé le respect des lois et des procédures au travail satisfaisant de manière moyenne.
- 05 employés ont trouvé le respect des lois et des procédures au travail peu satisfaisant.
- 01 employé a indiqué que le respect des lois et des procédures au travail n'était pas du tout satisfaisant.

➤ **La reconnaissance au travail:**

- 16 employés ont exprimé leur satisfaction totale concernant la reconnaissance au travail.
- 10 employés ont jugé la reconnaissance au travail satisfaisante de manière moyenne.
- 07 employés ont trouvé la reconnaissance au travail peu satisfaisante.
- Un employé a indiqué que la reconnaissance au travail n'était pas du tout satisfait.

➤ **L'égalité des chances à la promotion:**

- 15 employés ont exprimé leur satisfaction totale concernant l'égalité des chances à la promotion.
- 06 employés ont jugé l'égalité des chances à la promotion satisfaisante de manière moyenne.
- 10 employés ont trouvé l'égalité des chances à la promotion peu satisfaisante.
- 03 employés ont indiqué que l'égalité des chances à la promotion n'était pas du tout satisfaisante.

➤ **L'égalité des chances à la formation:**

- 17 employés ont exprimé leur satisfaction totale concernant l'égalité des chances à la formation.
- 08 employés ont jugé l'égalité des chances à la formation satisfaisante de manière moyenne.
- 07 employés ont trouvé l'égalité des chances à la formation peu satisfaisante.
- 02 employés ont indiqué que l'égalité des chances à la formation n'était pas du tout satisfaisante.

Ces résultats indiquent que la majorité des employés de Mont Djurdjura sont satisfaits du respect des lois et des procédures au travail, de la reconnaissance au travail, ainsi que de l'égalité des chances à la promotion et à la formation. Cependant, certains employés expriment une insatisfaction dans ces domaines, et il pourrait être important de prendre en compte leurs préoccupations pour améliorer l'éthique au travail dans l'entreprise.

3.2 Présentation des données de l'entretien

Cet entretien s'est déroulé avec le DRH de l'entreprise Mont Djurdjura

Question 01 : Quelles sont vos motivations pour l'adoption de la RSE ?

Réponse : L'adoption de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est motivée par plusieurs facteurs importants pour notre entreprise. Tout d'abord, nous croyons fermement en notre responsabilité envers la société et l'environnement dans lequel nous évoluons. Nous souhaitons contribuer positivement à la société en soutenant des initiatives sociales, en créant des emplois durables et en étant un acteur responsable au sein de notre communauté.

Ensuite, nous sommes conscients que la RSE peut avoir un impact significatif sur notre réputation et notre image de marque. En adoptant des pratiques responsables, nous renforçons la confiance de nos parties prenantes, y compris nos employés, nos clients, nos fournisseurs et la communauté locale. Cela peut également nous donner un avantage concurrentiel en attirant les clients soucieux de l'éthique et en nous distinguant de nos concurrents.

Enfin, la RSE nous permet de gérer les risques liés à nos activités et d'améliorer notre performance globale. En mettant l'accent sur la durabilité environnementale, nous réduisons notre empreinte carbone et minimisons les risques potentiels liés aux réglementations environnementales. En investissant dans nos employés et en favorisant un climat social positif, nous améliorons leur engagement, leur productivité et leur satisfaction au travail.

Question 02: Comment avez-vous procédé pour la mise en place de la démarche RSE?

Réponse : La mise en place de notre démarche RSE s'est déroulée de manière progressive et impliquée plusieurs étapes. Tout d'abord, nous avons réalisé une évaluation approfondie de notre entreprise pour identifier les domaines dans lesquels nous pouvions avoir un impact positif et les aspects de nos activités qui devaient être améliorés.

Ensuite, nous avons élaboré une stratégie RSE claire en fixant des objectifs et des indicateurs de performance spécifiques pour chaque domaine identifié. Ces objectifs

Chapitre 03 : mesure des pratiques GRH responsables à Mont Djurdjura

comprennent des aspects tels que la réduction de notre empreinte carbone, la promotion de la diversité et de l'inclusion, l'amélioration des conditions de travail et la promotion de l'éthique des affaires.

Nous avons également impliqué nos employés à chaque étape du processus. Leur participation et leurs idées sont essentielles pour la réussite de notre démarche RSE. Nous avons mis en place des formations et des sessions de sensibilisation pour informer nos employés sur les principes de la RSE et les encourager à adopter des pratiques responsables dans leur travail quotidien.

En parallèle, nous avons renforcé notre collaboration avec nos partenaires et fournisseurs en promouvant des pratiques responsables tout au long de notre chaîne d'approvisionnement.

Question 03: Depuis l'adoption de la RSE ,avez vous remarqué des améliorations au niveau:

- A. Du climat social
- B. La performance des employés
- C. Le comportement des employés
- D. Taux des accidents de travail

Réponse: Les résultats obtenus après l'adoption de la RSE ont montré des améliorations significatives dans plusieurs domaines. Au niveau du climat social, une meilleure cohésion et satisfaction des employés ont été constatées. La performance des employés a également été renforcée, avec une augmentation de la productivité et de l'engagement. Le comportement des employés a évolué vers des pratiques plus responsables, et une diminution du taux des accidents de travail a été observée. En ce qui concerne le taux de turnover, il a également diminué, ce qui indique une plus grande fidélisation des employés.

Question 04: avez vous procédé à la formation de vos employés dans des pratiques responsable:

- a) Ethique au travail
- b) protection de l'environnement (écologie)(reboisement des forets ,nettoyage des plages...etc.)
- c) Engagement envers la société (aides ,mecenats...)

Réponse: l'entreprise a mis en place des programmes de formation dans des pratiques responsables. Les employés ont été formés à l'éthique au travail, en mettant l'accent sur des comportements professionnels éthiques et respectueux. Des formations sur la protection de l'environnement ont également été dispensées, sensibilisant les employés à l'importance de la préservation de l'environnement et les encourageant à adopter des pratiques respectueuses de l'écologie. Enfin, des formations ont été organisées pour renforcer l'engagement envers la société, en encourageant les employés à participer à des actions d'aide et de mécénat

Conclusion

Dans le cadre de l'étude menée au sein de l'entreprise Mont Djurdjura, du questionnaire et de l'entretien ont été réalisés pour évaluer les pratiques de GRH responsables de l'organisation. Les résultats obtenus ont confirmé que le entreprise Mont Djurdjura s'engage activement dans des pratiques de GRH responsables, alignées sur ses valeurs de durabilité environnementale. L'organisation a mis en place plusieurs initiatives visant à réduire son impact environnemental et à sensibiliser ses employés à l'importance de la responsabilité sociale et environnementale.

Conclusion générale

Conclusion général

Dans cette étude, nous avons entrepris une démarche conceptuelle et méthodologique afin d'évaluer le degrés de satisfaction des employés quant à l'intégration de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et par conséquent les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) responsables au sein de l'entreprise Mont Djurdjura . Notre étude a cherché à répondre à la question suivante : comment la GRH se responsabilise-t-elle au sein de l'entreprise Mont Djurdjura ?

Pour y parvenir dans le cadre théorique nous nous sommes basé sur la GRH et la RSE, en mettant en lumière leur lien et leur interdépendance. Nous avons également élaboré un cadre pratique en réalisant une enquête sur le terrain, basée sur le questionnaire destinés aux employés de l'entreprise et menée un entretien avec le directeur des ressources humaines .

La responsabilité sociale des entreprises est un concept qui vise à améliorer la société en adoptant des pratiques éthiques, durables et socialement responsables. Dans ce contexte, la GRH joue un rôle crucial en mettant en œuvre les pratiques de RSE au sein des organisations

La GRH contribue à l'intégration des pratiques de RSE en favorisant le développement du personnel par le biais de la formation et de la gestion des carrières. Ces mesures permettent d'améliorer les compétences et la créativité des employés, tout en les sensibilisant aux enjeux de la RSE.

Au sein de l'entreprise Mont Djurdjura, la satisfaction des employés est une préoccupation majeure de la GRH dans le cadre de la RSE. Des efforts sont déployés par l'entreprise pour répondre aux besoins et aux aspirations des travailleurs, en créant un environnement de travail favorable et en favorisant leur bien-être.

Les résultats de l'enquête ainsi que l'entretien avec le DRH, montrent que la responsabilisation des pratiques GRH joue un rôle essentiel dans la satisfaction des employés au travail. Elle favorise l'égalité des chances, la diversité, la sécurité et le bien-être des employés, ainsi que la promotion de comportements respectueux de l'environnement. Ces

Conclusion générale

initiatives contribuent à créer un climat de travail positif et à motiver les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes. D'après ces résultats nous pouvons confirmer notre hypothèse.

En conclusion, la GRH assume sa responsabilité en adoptant des pratiques qui favorisent la RSE au sein de l'organisation. Cela conduit à renforcer l'efficacité du personnel, de motiver et de satisfaire les employés, ainsi que d'établir une communication transparente. En agissant de la sorte, la GRH contribue à améliorer la performance globale de l'organisation et démontre son engagement envers la société et le développement durable.

Bibliographie

Bibliographie

Les ouvrages:

- ❖ C. VERMEULIN, F.VERMEULIN, Comprendre et entreprendre une démarche RSE, Edition Afnor, France, juin 2012
- ❖ Cadin, Guérin, Pigeyre, Pralong : <<gestion des ressources humaines>>.4ème édition, France, juin 2012
- ❖ JEAN MARIE PERETTI,« Ressources humaines », édition dunod, Paris 2006
- ❖ Peretti, Jean Marie, « dictionnaire des ressources humaines »,2^e édition, Paris 2001
- ❖ JEAN Marie Courrent, RSE développement durable en PME. 1^e édition, Paris, juin 2012
- ❖ Jean Marie Peretti, « gestion des ressources humaines», 19^e édition. France . octobre2013
- ❖ J Igalens, M joras, la responsabilité sociale de l'Enterprise, édition d'organisation, 2002
- ❖ GEAN-MARIE PERETTI: Ressources humaines. EDITION VUIBERT, 8^e Paris, 2003
- ❖ Jean-Pierre Citeau, « gestion des ressources humaines », 4^e édition, France. Septembre 2002.

Sites:

- ❖ <https://revues.imist.ma/index.php/REGS/article/download/4172/3029>
- ❖ <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/human-resources/human-resource-objectives/>
- ❖ <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>
- ❖ <https://www.ijafame.org/index.php/ijafame/article/download/224/181/>
- ❖ <https://www.iedunote.com/green-hrm#18-green-hrm-practices>

Cour:

- ❖ cours GPEC Mme Moussaoui H, M1 MRH

Article:

- ❖ Journal développement des ressources humaines pour les études et la recherche - Centre démocratique arabe-Première édition
- ❖ Boudache.S(2021) .problématique de l'intégration du territoire dans le management des entreprises de la région de Bejaia : Etat de lieux et perspectives. Thèse De Doctorat Es Sciences de Gestion . Université de Bejaia.

Annexes

Annexe 01:

ISO 26 000: un concept << normalisé >> de responsabilité sociétale

La norme ISO 26 000 fournit des lignes directrices sur les principes, les concepts, les questions centrales et les domaines d'action relatifs à la responsabilité « sociétale? » des organisations. Elle constitue une référence pour aborder les questions de responsabilité sociétale dans tout type d'organisation, notamment les entreprises, quelle que soit leur taille.

Les normes ISO relatives aux systèmes de management répondent plutôt à la question « comment faire, ce sont des normes procédurales. L'objectif d'ISO 26 000 est plus ambitieux car, préalablement au « comment faire », il faut définir ce qu'est la responsabilité sociétale; le contenu substantif de la norme en est son fondement. Il a été élaboré dans la transparence, dans un dialogue qui a rassemblé pendant plus de cinq ans six catégories de parties prenantes (Etats, Industries, salariés, consommateurs, ONG, experts), venant de plus de 90 pays. ISO 26 000 constitue un référentiel mondial compatible avec les grands textes du droit international: Déclaration universelle des droits de l'homme, conventions tripartites de l'OIT, Principes directeurs de l'OCDE (qui s'y réfèrent dans leur version 2011).

L'architecture de la norme

Le texte présente tout d'abord un cadre conceptuel de principes, dans l'objectif d'une contribution au développement durable. Ces principes destinés à guider la conduite des organisations sont la redevabilité (accountability), la transparence, le comportement éthique (honnêteté, équité, intégrité), la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le respect de la loi, la prise en compte des normes internationales de comportement et le respect des droits de l'homme.

L'opérationnalisation de la définition se fait par l'identification de sept questions centrales constitutives du concept de responsabilité sociétale, dans le chapitre 6, et par un ensemble de préconisations pour sa mise en œuvre, dans le chapitre 7. Mais il faut noter que, dans ce dernier, on est loin de la précision procédurale que l'on peut rencontrer dans les autres normes ISO de systèmes de management.

Les sept questions centrales sont: la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques (anticorruption, concurrence...), les consommateurs et l'engagement sociétal (relations avec la communauté). Chacune de ces questions centrales est déclinée en domaines d'action (voir

chapitre 4 de cet ouvrage) et, pour chaque domaine d'action, le texte présente des exemples d'actions possibles et les attentes des parties prenantes qui lui sont associées.

Les relations Business and Society » entre la vision partie prenante et la vision institutionnelle
Comme on l'a vu dans ce chapitre, la relation entre l'organisation et la société figure au cœur du concept de responsabilité sociétale. L'approche « parties prenantes », est omniprésente dans l'ensemble de la norme. Cependant, le texte apporte deux précisions importantes: d'une part, il précise que la relation entre l'organisation et ses parties prenantes ne constitue qu'un aspect des relations de l'organisation avec la société et, d'autre part, que les parties prenantes ne portent pas nécessairement toutes les attentes de la société. Le texte place la contribution au développement durable comme l'objectif de la responsabilité sociétale; il représente l'intérêt de la société en général, mais n'est pas nécessairement porté par les parties prenantes.

La mention du respect de la loi et des « normes internationales de comportement », c'est-à-dire des grands textes du droit international (le texte en dénombre 135) consolide l'approche institutionnelle de la responsabilité sociétale et confère à ISO 26 000 un statut juridique ambigu, mais qui fait référence. En effet, il s'agit d'une norme privée d'application volontaire, mais relative à des questions qui sont du ressort de la régulation internationale. Or, les textes du droit international s'appliquent aux États et non aux organisations, notamment aux entreprises ISO 26 000, en donnant à la responsabilité sociétale un contenu substantif fondé sur de grands textes opposables, étend son domaine d'application aux entreprises, mais sur une base volontaire. L'insertion de la notion de sphère d'influence, définie comme la * portée ou ampleur des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations » (p. 16) construit le périmètre de la responsabilité sociétale de l'organisation. Cette responsabilité s'appuie sur le devoir de vigilance (due diligence), qui renforce l'idée que les obligations, dans ces domaines, ne sont pas seulement celles des États. Les PME, qui sont dépendantes économiquement de grands groupes, entrent donc dans leur sphère d'influence et de responsabilité

Annexes 02:

- **Global Compact ou Pacte Mondial**

Initiée en janvier 2000, lors du Forum économique mondial de Davos, par Kofi Annan, alors secrétaire général des Nations Unies, la charte Global Compact a pour ambition d'« unir la force des marchés à l'autorité des idéaux individuels » afin de responsabiliser les entreprises.

Le Global Compact vise à faire respecter dix principes fondamentaux au monde des affaires :

1. Soutenir et respecter la protection des droits de l'Homme dans la sphère de leur influence.
2. S'assurer que leurs propres sociétés ne sont pas complices d'abus de droits de l'Homme.
3. Veiller au respect de la liberté d'association et à la reconnaissance du droit aux associations collectives.
4. Veiller à l'élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire.
5. Veiller à l'abolition du travail des enfants.
6. Veiller à l'élimination de la discrimination dans le recrutement et l'évolution des carrières.
7. Prévenir les risques environnementaux.
8. Proposer des initiatives pour que soit mieux prise en compte la responsabilité environnementale.
9. Encourager le développement et la diffusion des technologies respectueuses de l'environnement.
10. Lutter contre toutes les formes de corruption.

Peuvent adhérer à ce contrat mondial les entreprises quelle que soit leur taille mais aussi les organisations professionnelles et syndicales. Il ne s'agit que d'un engagement puisque n'ont été prévus ni organe de contrôle ni sanction d'aucune sorte.

- **Charte de la diversité**

Favoriser le pluralisme et rechercher la diversité au travers des recrutements et de la gestion des carrières est un facteur de progrès pour l'entreprise, Une telle démarche contribue à son efficacité et à la qualité de ses relations sociales. Elle peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et de ses consommateurs, e France et dans le reste du monde.

La Charte de la diversité adoptée par notre entreprise a pour objet de témoigner de notre engagement, en France, en faveur de la diversité culturelle, ethnique et sociale au sein de notre organisation.

En vertu de cette charte, nous nous engageons à :

- Sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité;
- Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.
- Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification:
- Communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement;
- faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels;
- inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non-discrimination et de diversité: actions mises en œuvre, pratiques et résultats.



FICHE DE DEMANDE DE RECRUTEMENT EN PERSONNEL

Structure
Demandé par.....
Poste à pourvoir

| Spécialité | Options |
|------------|---------|
| | |
| | |
| | |

• Expérience exigée

| | |
|-----------|--|
| Aucune | |
| 1 à 3 ans | |
| >3ans | |

• Motif de recrutement

| | |
|-------------------------------|--|
| Départ en retraite | |
| Démission | |
| Besoin pour charge de travail | |

• Date de mise à disposition :

A compter de :..... durée.....

| Type de contrat | |
|--------------------|--|
| Durée indéterminée | |
| Durée déterminée | |
| CID | |
| CTA | |

• Autres information spécifiques à préciser :

.....
.....

Responsable de la structure

Nom :
Date :
Visa :

Validation par la direction générale

Date : visa :

| | |
|---------------------------------|---|
| Intitulé du poste : | Délégué pour l'environnement |
| Structure : | Exploitation |
| Hiérarchie directe : | Directeur général |
| Mission principales : | recevoir, et de renseigner, sauf dans le cas relevant explicitement de la responsabilité de l'exploitant toute autorité de contrôle en matière d'environnement |
| Description des tâches : | |
| | |

| | |
|----------------------------------|--|
| Aptitudes : | |
| Liaisons fonctionnelles : | |
| Accès direct : | |
| Accès indirect : | |
| Délégation : | |

2



DEMANDE DE FORMATION

Service demandeur : Nom:.....
 Date: / / Visa:

| Formation | | | | | |
|------------------------|------|----|---------------------|---------------------|-------------------|
| Nature de la Formation | Date | | Organisme formateur | But de la formation | Personnel désigné |
| | du | au | | | |
| | | | | | |

Administration

Avis :

Date : Visa :

Direction Générale

Décision :

Date : Visa:



DIAGRAMME DE COMPETENCE

Etablit le :
 Par :
 Fonction :
 Visa :

Intitulé du poste : Auditeur interne SMQ/SME

Occupé par :

Hiérarchie :

Missions principales : effectuer mes audits internes

Remplacé par :

| Qualifications requises | | Evaluation qualifications exercée | | | | | | |
|--|--|-----------------------------------|----|-----|---|---|---|-----|
| N° | Exigences | C | NC | T.I | I | M | S | T.S |
| Champ de connaissances | | | | | | | | |
| 1 | Formation initiale : BAC +03 | | | | | | | |
| 2 | Expérience professionnelle 02 ans dans l'agroalimentaire | | | | | | | |
| 3 | Formation d'auditeur 05 jours | | | | | | | |
| 4 | Expérience d'audit 02 SMQ /02 SME | | | | | | | |
| 5 | Comprendre les exigences des normes ISO 9001/14001 | | | | | | | |
| Savoir faire opérationnel | | | | | | | | |
| 1 | Conduire des entretiens | | | | | | | |
| 2 | Savoir communiquer | | | | | | | |
| 3 | S'adapter à différentes situations | | | | | | | |
| 4 | Tirer en temps voulu des conclusions fondus sur un raisonnement et analyse logique | | | | | | | |
| Les comportements professionnels mobilisés et utilisables dans les situations de travail actuels et futurs. | | | | | | | | |
| 1 | Intègre | | | | | | | |
| 2 | Ouvert d'esprit | | | | | | | |
| 3 | Observateur | | | | | | | |
| 4 | Perspécace | | | | | | | |
| 5 | Polyvalent | | | | | | | |
| 06 | Tenace | | | | | | | |
| 07 | Capable de décision | | | | | | | |

Synthèse d'évaluation de la hiérarchie :

Décision du responsable management :

-non accepté

-observateur

-auditeur

-responsable d'audit

P: pondération ; T.I: très insuffisant; I: Insuffisant; M: moyen; S: satisfaisant; T.S: très satisfaisant

2 page



Fiche d'évaluation de la formation

| |
|--|
| |
| |
| |

| | |
|-------------------------------|----------------------|
| STAGIAIRE (facultatif) | Formation :..... |
| Nom :..... | Formateur :..... |
| Etablissement :..... | Lieu et dates :..... |

| POUR L'ENSEMBLE DE LA FORMATION | | | | | |
|---|---|---|---|---|----------|
| | 4 | 3 | 2 | 1 | Préciser |
| Contenu du programme dispensé | | | | | |
| Apport en connaissances pour mieux maîtriser votre activité | | | | | |
| Qualité des échanges et ambiance | | | | | |
| Qualité de l'animation | | | | | |
| Implication du formateur dans les ateliers | | | | | |
| Accueil et Organisation matérielle | | | | | |
| Qualité de la documentation | | | | | |

NOTATION 4 : Très bien 3 : Bien 2 : Moyen 1 : Insuffisant

1. portez votre évaluation sur chaque item en cochant la note choisie puis reliez les notes entre elles
 2. Vous pouvez vous exprimer sur les items et la note que vous leur avez attribuée dans la case « préciser »

Dans l'ensemble, comment avez-vous apprécié le stage ?

| | | | |
|-------------------|--------------|-------|-------------|
| Très Satisfaisant | Satisfaisant | Moyen | Insuffisant |
| | | | |



FICHE D'EVALUATION DE L'EFFICACITE D'UNE FORMATION

| | | |
|--|---|----------------|
| Emetteur : | Service : | Date : |
| Titre de la formation : | | |
| Date(s) de la formation : | | |
| Lieu de la formation : | | |
| Prénom et Nom du salarié : | | |
| Rappel des objectifs pédagogiques de la formation : | | |
| - | | |
| - | | |
| - | | |
| - | | |
| Vous sentez-vous capable de mettre en pratique les objectifs pédagogiques de cette formation ? | | |
| 1 ^{er} objectif : | Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> | Commentaires : |
| | | |
| | | |
| 2 ^e objectif : | Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> | Commentaires : |
| | | |
| | | |
| 3 ^e objectif : | Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> | Commentaires : |
| | | |
| | | |
| 4 ^e objectif : | Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> | Commentaires : |
| | | |
| | | |
| Vos observations, remarques, suggestions concernant l'efficacité de cette formation : | | |
| Au vu des éléments ci-dessus, la formation citée en objet est-elle considérée comme : | | |
| Efficace <input type="checkbox"/> | Non efficace <input type="checkbox"/> | |
| Preuve d'efficacité de formation : | | |
| | | |
| | | |
| Dans le cas d'un constat d'inefficacité, quelle suite est donnée ?..... | | |
| | | |
| | | |
| Responsable Concerné Par Le Thème de formation | | VISA DARH |



PROCES VERBAL D'INSTALLATION

Chorfa le :...../...../.....

SARL ABDELLAH IDAHMANEN ex GSA
"EAU DE SOURCE MONT DJURDJURA"
Entreprise de production d'eau minérale et
Boissons non alcoolisées
Entreprise Certifiée SGS-ISO 9001 v 2015
Adresse : Arafjou commune Chorfa 10190 W. Bouira Algérie

Procès-verbal d'installation

Nous soussignons, SARL ABDELLAH IDAHMANEN ex GSA

Atteste avoir installé ce jour le :.....

Monsieur :.....

En qualité de :.....

Affecté(e) à la structure :.....

Dans le cadre de :.....

Le salaire net Mensuel et de :.....

Le présent procès-verbal d'installation est signé entre les deux parties.

L'intéressé(e)

le Gérant

RC.N : 04B0282975 ART.JMP : 10170178075 IFISC : 000410179012160 NIF : 000410028297585
TEL : (00213) 026.79.95.56 026.79.95.57 026.79.95.59
FAX : (00213) 026 79 95 70 www.Mont-DJurDjura.com

Ce document est la propriété de la Sarl Abdellah IDAHMANENE, il ne peut être reproduit sans son autorisation

Page 1

Questionnaire adressé aux employés

Ce questionnaire est conçu dans la perspective de recueillir des informations sur les pratiques
GRH Responsables

Sur ce, nous vous prions de répondre aux questions et nous tenons à vous assurer l'anonymat
des réponses

Cherarak hakima

Amrouche lahna

Profil du répondant

| Genre | âge | niveau d'instruction | situation matrimoniale | expérience professionnelle | Poste occupé |
|---|---|---|---|---|---|
| <input type="radio"/> Féminin <input type="radio"/> Masculin | <input type="radio"/> Moins de 20 ans <input type="radio"/> De 20 à 30 <input type="radio"/> De 30 à 40 <input type="radio"/> De 40 à 50 <input type="radio"/> Plus de 50 | <input type="radio"/> Sans <input type="radio"/> Primaire <input type="radio"/> Moyen <input type="radio"/> Secondaire <input type="radio"/> Universitaire <input type="radio"/> Formation professionnelle | <input type="radio"/> Célibataire <input type="radio"/> Marié <input type="radio"/> Divorcé <input type="radio"/> Veuf | <input type="radio"/> Moins de 5 ans <input type="radio"/> De 05 à 10 ans <input type="radio"/> De 11 à 15 années <input type="radio"/> Plus de 15 ans | <input type="radio"/> Dirigeant <input type="radio"/> Cadre <input type="radio"/> Chef de service <input type="radio"/> Agent de maîtrise <input type="radio"/> Agent d'exécution |

Les pratiques GRH responsables

| | Très satisfaisant | Moyennement satisfaisant | Peu satisfaisant | Pas du tout satisfaisant |
|---|-------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| <u>Relations au travail</u> | | | | |
| Les relations au travail avec les collègues | | | | |
| Les relations au travail avec le responsable hiérarchique | | | | |
| Le travail en groupe | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Nature de la relation au travail (type de contrat) | | | | |
| Réclamations et attentes sont plus écoutées | | | | |
| <u>Pratiques formation</u> | | | | |
| L'accès à la formation | | | | |
| La formation répond aussi à mes objectifs personnels | | | | |
| La formation permet la gestion de mon parcours professionnel | | | | |
| Formation sur des pratiques sociales et environnementales | | | | |
| <u>Communication au travail</u> | | | | |
| Etre informé sur les objectifs de l'entreprise | | | | |
| Feed back avec les collègues | | | | |
| Outils de communication | | | | |
| Budget alloué pour la communication | | | | |
| <u>Rémunération</u> | | | | |
| Les normes utilisées pour évaluer mon rendement dans mon travail | | | | |
| Equité effort /Rémunération | | | | |
| La récompense dans mon travail compte tenu de mes compétences | | | | |
| Rémunération perçue/rémunération dans le marché de travail | | | | |
| <u>Sécurité et bien être au travail</u> | | | | |
| Moyens de sécurité au travail | | | | |
| Règles d'hygiène et de sécurité au travail | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Prévention des accidents au travail | | | | |
| Service de soins au travail | | | | |
| Service de transport | | | | |
| service de restauration | | | | |
| outils au travail | | | | |
| L'espace au travail | | | | |
| Les horaires de travail | | | | |
| Ethique au travail | | | | |
| Respect des lois et des procédures au travail | | | | |
| Reconnaissance au travail | | | | |
| Egalité des chances à la promotion | | | | |
| Egalité des chances à la formation | | | | |

Entretien avec le responsable

- 1. Quelles sont vos motivations pour l'adoption de la RSE ?**
- 2. Comment avez-vous procéder pour la mise en place de la démarche RSE ?**
- 3. Depuis l'adoption de la RSE, avez-vous remarqué des améliorations au niveau :**
 - A. Du climat social
 - B. La performance des employés
 - C. Le comportement des employés
 - D. Taux des accidents de travail
 - E. Taux du Turn over
- 4. Avez-vous procédez à la formation de vos employés dans des pratiques responsable :**
 - a) Ethique au travail
 - b) Protection de l'environnement (écologie)(reboisement des forets, nettoyage des plagesEtc)
 - c) Engagements envers la société (aides , mecenats ...)

Résumé:

L'objectif de notre recherche est d'étudier comment la gestion des ressources humaines peut être responsabilisée grâce à l'intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise. L'étude comprend un entretien avec le DRH de l'entreprise ainsi qu'une analyse des points de vue et des tendances d'un échantillon d'employés sélectionnés. Nous avons identifié plusieurs lacunes dans le système et les pratiques actuelles de l'entreprise, notamment en matière de communication interne, de gestion des talents, de formation et de développement, ainsi que dans la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les décisions RH

ملخص:

الهدف من بحثنا هو التحقيق في كيفية تمكين إدارة الموارد البشرية من خلال تكامل المسؤولية الاجتماعية للشركات. تتضمن الدراسة مقابلة مع قسم تنمية الموارد البشرية في الشركة بالإضافة إلى تحليل آراء واتجاهات عينة من الموظفين المختارين. حددنا العديد من الثغرات في نظام الشركة الحالي وممارساتها ، بما في ذلك الاتصال الداخلي ، وإدارة المواهب ، والتدريب والتطوير ، ومراعاة القضايا الاجتماعية والبيئية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.