

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME:

**L'IMPACT DE LA RESPENSABILITE
SOCIALE SUR LA PERFORMANCE
DES RESSOURCES HUMAINES**

ETUDE DE CAS : LAFARGE

Réalisé par :
REGUIG Moussa

Encadré par :
Mr. CHENNOUFI Noredine
Professeur à EHEC

**02^{ème} Promotion
Septembre 2015**

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du Diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**L'IMPACT DE LA RESPENSABILITE
SOCIALE SUR LA PERFORMANCE
DES RESSOURCES HUMAINES**

ETUDE DE CAS : LAFARGE

Réalisé par :
REGUIG Moussa

Encadré par :
Mr. CHENNOUFI Noredine
Professeur à EHEC

**02^{ème} Promotion
Septembre 2015**

Sommaire

Introduction :	01
Chapitre 01 : genèse et développement de la RSE	05
Section 01 : La dimension historique de la RSE.....	06
Section 02 : Définition de la RSE.....	12
Section 03 : Généralités sur la RSE.....	21
Chapitre 02 : La performance des ressources humaines et la RSE	33
Section 01 : présentation de La fonction RH.....	34
Section 02 : Notions sur la performance.....	43
Section03 : Les pratiques de RSE facilitent la gestion RH.....	50
Chapitre 3 : la RSE comme outil de la performance sociale des ressources humaines	60
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil	61
Section 02 : La place de la RSE au sein de Lafarge Algérie et la méthodologie de recherche suivie.....	66
Section 03 : L'analyse des résultats, Synthèses et suggestions.....	71
Conclusion générale	95

ملخص:

تحتاج عملية نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية إلى غرسها في كل عامل في المنظمة، و لن يقتنع العامل بأهمية ممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمة و مساهمته فيها إلا إذا كان له نصيب كاف من هذه المسؤولية و استشعر أهميتها في حياته المهنية و من ثم أهميتها في المجتمع و البيئة و لدى أصحاب المصلحة ككل.

و على اعتبار أن الموارد البشرية هي طرف من أصحاب المصلحة الذين تتأثر بهم المنظمة و تؤثر عليهم، فإن على المنظمة الالتزام بسلوك مسئول تجاههم، و هذه المسؤولية لا تتوقف عند حدود التنظيمات الإدارية و التشريعات القانونية، بل تتعدى إلى أمور أخلاقية كثيرة متعددة الأبعاد.

إن العلاقة الموجودة بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأداء الموارد البشرية في المنظمة, يمكنها أن تظهر في أول نظرة نسبية أي لا صلة بينهما؛ وذلك أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تهتم بالبيئة والمجتمع، بينما مفهوم الأداء يستهدف تحقيق توازن بين الموارد المتاحة والنتائج المحصل عليها، لكن يمكن أن يخضع كلي المفهومين إلى نفس المؤشرات ونفس المعايير في إطار التنمية المستدامة.

و من جهة أخرى تظهر أهمية هذا الموضوع في التعرف بشكل عملي على تجارب كبرى الشركات العالمية التي تتميز في مجال إعداد و تطبيق نشاطات متميزة لممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية، و من خلال ذلك نعرض مجموعة من الأفكار و الممارسات المسؤولة اجتماعيا تجاه المورد البشري لتكون معينا لكل المنظمات على وضع برامج مماثلة أكثر فعالية و تميزا.

من خلال دراستنا نقوم بمحاولة لتقديم نتائج دراسة كمية أجريت عينة عشوائية بمؤسسة لافارج الجزائر هدفها تسليط الضوء على مختلف ممارسات المسؤولية الاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق أحسن أداء المورد البشري.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، التنمية المستدامة، الأداء، تسيير الموارد البشرية.

Abstract

the process of spreading the culture of social responsibility need to be planted in each worker in the organization, and the worker will not be convinced of the importance of the practice of social responsibility programs of the organization and his contribution only if he has a sufficient share of this responsibility and sensed its importance in his career and then its importance in the community, the environment and the interest of the owners as a whole.

on the grounds that human resources are a part of the stakeholders who are affected by their organization and affect them, so the organization is responsible of the behavior towards them, this responsibility does not stop at the borders of administrative regulations and legislation, rather than to the many multi-dimensional moral things.

The relationship between the concept of social responsibility of the institution and the performance of human resources in the organization, can appear in the first comparative look i.e no connection between them; so that the social responsibility of the institution is concerned by the environment and the community, while the concept of performance targets to achieve a balance between available resources and the results obtained, but both concepts can subject to the same indicators and the same standards in the context of sustainable development.

On the other hand, the importance of this issue appears to identify in practice on major international companies experiences that feature in the development and application of distinct activities to exercise social responsibility towards human resources, and through it we offer a set of ideas and socially responsible practices towards human resource to be helpful to organizations to develop more effective and memorable similar programs.

Through our study we are trying to present the results of the study of a random sample amount at institution Lafarge Algeria held its objective to highlight the various practices of social responsibility, which aims to achieve the best human resource performance.

Key words: social responsibility of the institution, sustainable development, performance, management of human resources.

Remerciement

Je tiens à remercier tout d'abord Allah de ses donations qu'on ne peut pas compter. Merci à ma très chère mère qui m'a soutenu tout au long de mes études, et aussi aux membres de ma petite famille.

Je tiens aussi à remercier mon encadreur : Mr CHENNOUFI Noredine pour avoir accepté de diriger ce travail, sa disponibilité, son aide et ses orientations.

Merci pour tous mes enseignants de l'EHEC qu'on m'avait apporté le savoir et la motivation d'apprendre.

Merci à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, spécialement à Mme Nesrine GHARBI et Mr Abdeslame AZIZOU.

A toutes ces personnes, je dis « Merci infiniment ».

Moussa REGUIG

Dédicace

Je dédie ce travail, À tous les gens, Qui ont cru toujours à ma réussite.

Moussa

Liste des tableaux

Chapitre 01

Tableau 01 : Les différentes définitions de la RSE.....

Chapitre 01

Tableau 01 : Etude sur la dimension sociale de la RSE.

Chapitre 03

Tableau 01 : Des dates clés.

Tableau 02 : Jours et budget de formation.

Tableau 03 : Sexe

Tableau 04 : Répartition par l'âge

Tableau 05 : L'ancienneté

Tableau 06 : Catégories socioprofessionnelles

Tableau 07 : Résultats sur les motivations pour travailler dans cette entreprise

Tableau 08 : Résultats sur participation aux actions RSE/DD

Tableau 09 : Résultats sur l'impact des actions RSE/DD sur le climat travail

Tableau 10 : Résultats rse/performance RH.....

Tableau 11 : Résultats sur formation.....

Tableau 12 : Résultats sur rémunération

Tableau 13 : Résultats sur le processus de recrutement

Tableau 14 : Résultats sur l'évaluation de performance... ..

Tableau15 : Résultats sur dialogue sociale (syndicat).....

Tableau 16 : Résultats sur consultations des salariés.....

Tableau 17 : Résultats sur la santé et sécurité.....

Tableau 18 : Résultats sur sécurité de l'emploi.....

Tableau 19 : Résultats Satisfaction à l'égard de son travail.....

Tableau 20 : Résultats sur fidélité.....

Tableau 21 : Résultats sur les avantages sociaux

Listes des figures

Chapitre 01

Figure 01 : les parties prenantes de l'entreprise.

Figure 01 : les aspects du développement durable

Figure 02 : les piliers de la RSE.....

Figure 03 : Système d'amélioration continue

Figure 01 : les sept questions centrales

Chapitre 02

Figure 01 : Model contingentiel de la GRH

Figure 02 : Les missions de la fonction RH

Figure 03 : Les axes d'évaluation de la fonction RH.

Figure 04 : Les sources de la performance

Figure 05 : Le triangle de performance sociale.

Figure 06 : L'influence du système de gestion des ressources humaines sur l'efficacité humaine.

Figure 07 : lien entre GRH et RSE

Chapitre 03

Figure 01 : Taux de fréquence des accidents

Figure 02 : Modèle de recherche.....

Figure 03 : Répartition par sexe

Figure 04 : L'âge

Figure 05 : L'ancienneté dans l'entreprise

Figure 06 : Catégories socioprofessionnelles

Figure 07 : Le choix de l'entreprise.....

Figure 08 : Participation aux actions RSE/DD.....

Figure 09 : Impact des actions RSE/DD sur le climat travail

Figure 10 : Rse/performance RH

Figure 11 : Formation.....

Figure 12 : Rémunération équitable
Figure 13 : Recrutement
Figure 14 : Evaluation de la performance
Figure 15 : Dialogue sociale (syndicat)
Figure 16 : Consultations des salariés
Figure 17 : Système de santé /sécurité
Figure 18 : Sécurité de l'emploi.....
Figure 19 : Titre du graphique.....
Figure 20 : Fidélité
Figure 21 : Avantage sociaux.....

LISTE DES ABREVIATIONS

CDD	Contrat durée Déterminé
CDI	Contrat à Durée Indéterminé
DD	Développement Durable
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IAS	Institut International de l'Audit Social
ISO	International Organization for Standardization
ISR	Investissement Socialement Responsable
OCDQ	Organizational Climate Description Questionnaire
PSE	Performance Sociale D'entreprise
RH	Ressources Humaines
RSE	Responsabilité Sociale de L'entreprise

.

.



Introduction Générale

Introduction Générale :

Au cours de ces dernières années, le contexte économique est marqué par les changements permanents. Plus que jamais, il se caractérise par une ouverture liée à l'internalisation des marchés à l'effet de la mondialisation. Cette ouverture est marquée par l'arrivée en force des multinationales qui sont implantées en Algérie avec des nouvelles modes et tendances managériales dites socialement responsable issue de la montée des aspects de la responsabilité sociale dans le monde des entreprises contemporaines.

Cette Responsabilité dite Sociale de l'Entreprise ou la RSE, désigne une volonté de répondre aux obligations morales et éthiques sur les plans économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux Elle s'inscrit dans une recherche de croissance, de performance et de retour sur investissement à plus long terme et renvoie aux thématiques dites de « Développement Durable ». Elle est à la fois dictée par les parties prenantes internes et externes, et également soutenue par le législateur.

Donc, si beaucoup de recherches ont été consacrées à l'histoire et à l'impact de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sur les parties prenantes externes (investisseurs, société civile, etc.) peu l'ont été vis-à-vis des salariés. Or les salariés sont à la fois des déterminants, des leviers (ou des freins) et parfois des destinataires de la RSE.

De ce fait, et pour s'adapter aux nouvelles conjonctures, la responsabilité sociale s'avère comme une nouvelle mode qui caractérise le management RH contemporaine surtout chez les multinationales où cette notion voit son naissance avec, depuis le 19^{ème} siècle. Pour cette raison une GRH attentive aux changements qu'introduit la RSE dans les attitudes et les comportements des salariés devrait voir le jour dans les prochaines années.

Dans cette recherche nous nous intéressons essentiellement aux salariés comme principale partie prenante. En effet, le capital humain est devenu une source de valeur incontournable pour les entreprises. La performance, la prospérité et la survie de celles-ci dépendent dans une large mesure des comportements et des attitudes des personnes qui y travaillent.

Pour développer notre étude, le choix s'est porté sur le groupe Lafarge Algérie comme cas pratique, cette multinationale qui s'est installée en Algérie depuis l'année 2002 à connu une expansion assez importante, son arrivée avec une nouvelle mode management dite socialement responsable, qui est peu connue et pratiquée en Algérie voire absent parfois, que se soit pour l'employeur ou les salariés, de savoir la réalité de l'existence de cette pratique managériale.

Introduction Générale :

Ainsi que, l'intérêt qu'elle importe pour les salariés et l'entreprise en générale. Se sont les causes qui nous à conduit à choisir cette entreprise.

C'est en regard de ces considérations que nous avons opté pour le thème :

« **L'impact de la responsabilité sociale sur la performance des ressources humaines** ».

Notre étude portera sur l'analyse des pratiques managériales responsables exercées par l'entreprise et son application, d'une façon à rendre compte des ressources humaines compte partie essentielle afin de stimuler leurs performances. de cet effet il existe différents pratiques d'une GRH responsable (la formation, santé et sécurité, rémunération équitable...etc.), que nous allons aborder dans cette étude.

Nous tenterons aussi, d'effectuer une comparaison des connaissances théoriques aux constats sur le terrain. Notre objectif est de découvrir la pratique de la RSE au niveau de l'entreprise et spécialement dans le service RH à travers la création d'une culture qui repose principalement sur la favorisation des aspects socialement responsables.

Afin de cerner l'objectif de notre recherche, nous avons posé la question suivante :

« **Quelle est de la responsabilité sociale sur la performance des ressources humaine ?** »

Suite à cette problématique d'autres questions se posent :

- Qu'est ce qu'une responsabilité sociale ?
- Quelles sont les pratiques managériales responsables exercées dans l'entreprise ?
- Quels enseignements peut-on tirer de l'impact de la RSE sur les RH ?

Afin de mieux maitriser notre recherche, nous avons émis comme réponses provisoires les hypothèses suivantes :

- **H1** : Les aspects d'une GRH responsable sont mieux intégrés à la stratégie RH de Lafarge.
- **H2** : La responsabilité sociale contribue à l'amélioration de la performance des RH.
- **H3** : L'entreprise tient ses engagements vers ses ressources humaines.

Pour répondre à nos interrogations, nous avons adopté une méthode descriptive analytique. Pour cela nous avons fait recours à une enquête quantitative (par questionnaire) et une autre qualitative (entretien).

Introduction Générale :

Dans le souci de donner les éléments de réponses nécessaires à toutes les interrogations posées auparavant, nous avons choisi de structurer notre travail autour trois chapitres :

- Le premier chapitre aborde, l'historique de la RSE les notions de base de la responsabilité sociale. Ainsi que quelques pistes sur les normes de la RSE.
- Dans le deuxième chapitre, nous exposerons dans trois sections à la suite, quelques notions sur la performance, la performance de la fonction RH, ainsi que Les pratiques de RSE facilitent la gestion RH.
- Le troisième chapitre constituera la partie pratique de notre recherche, dans un premier temps, nous présenterons notre cas d'étude. Ensuite, nous expliquerons la méthodologie de recherche choisie. Enfin, nous allons pencher sur l'analyse et une synthèse des résultats de questionnaires distribués et l'entretien avec le responsable RH et nous allons tenter de dégager quelques suggestions pour l'amélioration de la pratique d'une gestion responsable des ressources humaines au sein de Lafarge Algérie.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and grey shading on the top and bottom edges, containing the chapter title.

Chapitre 01 :
Genèse et développement de la notion RSE

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

Aujourd'hui, La responsabilité sociale est une composante indissociable d'une stratégie d'entreprise qui évolue dans le temps. Prendre en considération les intérêts des parties prenantes internes et externes est l'objectif ultime de cette stratégie, afin de favoriser la performance globale de celle-ci.

Dans ce chapitre nous allons aborder le concept de la responsabilité sociale. Pour mieux appréhender et cerner ce concept, nous allons donc dans un premier temps mettre en exergue l'évolution historique de la RSE .Par la suite, nous allons voir en quoi consiste la rse plus précisément en exposant certaines généralités. La dernière section portera sur les axes et les pistes de développement et de promouvoir la RSE représentée dans les normes et les organismes internationaux.

Section 01 : La dimension historique de la RSE

1.1. Les origines de la RSE :

Le concept de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) n'est pas récent. Howard Bowen¹ est considéré comme le père fondateur de la RSE. Son ouvrage publié en 1953 traite de la responsabilité au cœur du management et d'une éthique économique de l'époque.

Celui-ci a été forgé en réponse aux préoccupations éthiques de certains groupes religieux interrogeant les buts et moyens du développement économique. L'ISR procédant, comme la RSE, de préoccupations éthiques et religieuses en favorisant l'investissement dans des entreprises excluant certaines activités moralement réprouvées et respectant les chartes RSE.

Depuis le début des années soixante-dix :

L'expression « responsabilité sociale » est assez largement utilisée, mais différents aspects de la responsabilité sociale étaient déjà pris en charge par des organisations et des pouvoirs publics, à travers des actions remontant à la fin du 20ème siècle.

« Les composantes de la responsabilité sociale reflètent les attentes de la société civile à un instant particulier et sont donc susceptibles de changer »². Dans les premiers temps, la notion de responsabilité sociétale était centrée sur des activités caritatives ,telles que les dons

¹ BASTIN (A) et BAZINET (M), Excellence managériale et responsabilité sociale, Edition Afnor,2012 .p.9.

² GENDRON (c) et GIRARD(B), Repenser la responsabilité sociale, Edition Armand Colin, p47.

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

à des œuvres de bienfaisance .Les thèmes tels que les relations et conditions de travail et la loyauté des pratiques ont émergé il y a au moins un siècle.

À partir de la fin des années 1970 :

La question de la prise en charge des risques humains, sociaux et environnementaux liés aux activités économiques s'est posée avec et une pression accrues Des questions comme **les droits de l'Homme**, l'environnement, la protection des consommateurs et la lutte contre la fraude et la corruption venues s'y ajouter à mesure qu'elles ont suscité davantage d'attention. C'est d'ailleurs en réponse à l'effacement progressif de ce modèle de développement, propre aux « Trente Glorieuses »³, que s'est imposée la problématique de la RSE, Ceci est particulièrement vrai en Europe où l'État a toujours joué un rôle d'encadrement économique plus grand qu'aux USA.

Les années 1980-1990 :

Ont alors vu fleurir des expressions comme «entreprise citoyenne», «entreprise éthique», avant que la RSE américaine ne soit adoptée.

C'est donc plus récemment, lors de la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le DD en juin 1992 à Rio que le concept de la RSE a été remis en exergue⁴, issu des vingt-sept principes contenus dans la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement durable. Désormais les entreprises devront répondre de leurs actes et mettre en place des bonnes pratiques telles que : améliorer les conditions de travail et mieux gérer ses relations avec les parties prenantes (fournisseurs, clients,...etc.)⁵.

Aujourd'hui :

Les plus grandes entreprises mondiales, affichant sa prétention à devenir l'acteur central dans l'investissement responsable, en imposant cependant sa vision de développement durable. C'est l'une des explications qu'on pourrait donner à l'efflorescence de «codes de conduites», de «chartes éthiques», de «certifications sociales et environnementales», de

³ désigne la période de forte croissance économique qu'a connue la grande majorité des pays développés, membres pour la plupart de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), entre 1945 et 1974.

⁴ MAUGERI (S), Gouvernance, Edition Dunod, paris, 2014.pp35-37.

⁵ VERMULIN (C), VERMULIN (F), comprendre et entreprendre une démarche Rse, Edition Afnor, 2012.p.24.

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

dispositifs de reporting et d'audits, de bilans économiques, sociaux et environnementaux produits par les entreprises, tous soumis aux normes RSE adoptées par les entreprises.

1.2. Les approches de la RSE :

Selon les origines historiques de la RSE, les recherches ont montré les différences des deux côtés de l'Atlantique, nous les montrons comme suite :

1.2.1. L'approche américaine :

L'approche américaine de la RSE indique que « les chefs d'entreprises sont obligés de

Mettre en œuvre des stratégies garantissant des pratiques compatibles, avec les objectifs et valeurs de la communauté, où l'entreprise développe son activité »⁶.

Dans cette approche, la RSE implique donc une responsabilité morale et éthique de l'entreprise, là où elle est implantée.

1.2.2. L'approche européenne :

Dans l'approche européenne, le concept de RSE est défini par « l'intégration volontaire de la part des entreprises, des préoccupations sociales et environnementales, dans leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »⁷.

Dans cette approche, la RSE est donc un choix des entreprises qui veulent assurer leur pérennité, en préservant une image favorable auprès de ses parties prenantes.

1.3. Les théories de la RSE :

1.3.1. Modèle des actionnaires « stockholders » :

Pour Friedman⁸, ceux qui définissent la RSE sont clairement identifiés. Pour lui :

- La RSE dépend des exigences des actionnaires, généralement sensibles à l'application des règles de droit et des règles éthiques.
- Le dirigeant est, au nom des actionnaires, le garant de l'application de ces règles.

⁶ BOURNOIS(F) et autres, Rh les meilleurs pratique, édition d'organisation, Paris, 2007.pp149-150.

⁷ Ibid, p150.

⁸ Cité par DJAIZ (K) et MAAZOUZ(M), « La responsabilité Sociétale et la performance de GRH dans les entreprises » Université de Nice Sophia-Antipolis, France, 2010, p4.

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

Ainsi selon ce chercheur, « seul l'usage juridique du concept de responsabilité est à prendre en compte. A travers des règles de droit et de jurisprudence »⁹, (la justice définit explicitement l'ensemble des obligations des employeurs).

1.3.2. Modèle des parties prenantes ou « stakeholders » :

D'après Freeman¹⁰, le terme de parties prenantes désigne les « groupes sans l'apport desquels l'organisation cesserait d'exister ». Donc, il s'agit des groupes ou individus qui peuvent affecter ou être affectés par l'accomplissement des buts de l'organisation.

Selon ce model l'entreprise ne produise pas seulement, mais aussi une organisation sociale. La légitimité des décisions stratégique n'est pas uniquement soumise aux demandes des actionnaires mais aussi à la pression des partenaires (clients, fournisseurs...etc.)

La RSE se comprend comme « *la capacité à satisfaire les intérêts quelquefois contradictoires de différentes parties prenantes* ». Nous pouvons ajouter que l'approche de la RSE est :

- **Juridique** : respecter le cadre légal.
- **gestionnaire** : intégrer les intérêts des différents partenaires.

Au-delà, la nécessité de prendre en compte non seulement les potentiels et les attentes des salariés en matière de pratiques « socialement responsables »¹¹. Sans leur participation, l'organisation ne pourrait pas survivre.

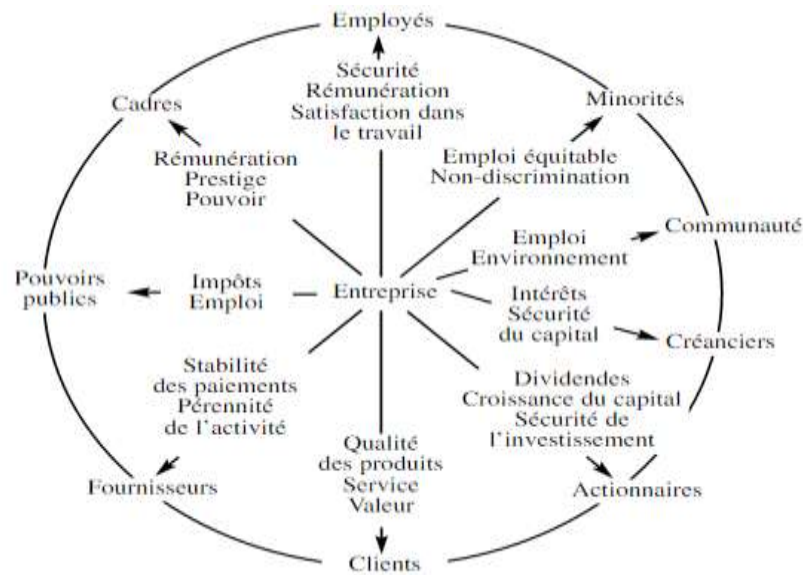
⁹ DJAIZ (K) et MAAZOUZ(M), Op.cit, p4.

¹⁰TAHRI (N), Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens, édition EMS, paris2014.pp59-61.

¹¹ TAHRI (N), Op.cit, p59.

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

Figure 01 : les parties prenantes de l'entreprise.



Source : Le Roy, Frédéric Marchesnay, Michel, La responsabilité sociale de l'entreprise, EMS Editions, Paris 2005, p6.

Donc, nous distinguons deux catégories de parties prenantes pour l'entreprise, internes et externes :

a- Les parties prenantes internes :

- ✓ **Les dirigeants** : qui peuvent privilégier leur intérêt personnel au détriment de l'intérêt global de la société.
- ✓ **Les actionnaires** : qui ont tendance à viser la rentabilité maximale des capitaux investis.
- ✓ Enfin, nous avons **les salariés** qui souhaitent : améliorer leurs conditions du travail, augmenter leurs rémunérations, développer leurs carrières...etc.

b- Les parties prenantes externes :

- ✓ **Les clients** : qui sont toujours soucieux de la qualité de produits et de services offerts par l'entreprise, qui cherchent à avoir plus d'informations sur la composition des produits et qui veulent surtout réaliser un bon rapport qualité prix.
- ✓ **Les fournisseurs et les sous-traitants** : qui veulent essentiellement être payés dans des délais courts.
- ✓ **Les pouvoirs publics** : sont considérés aussi parmi des parties prenantes externes qui mettent l'entreprise en obligation de respecter les lois mises en vigueur, de payer ses impôts...

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

- ✓ **Les Organisations Non Gouvernementales (ONG)** : de leur part, exige une transparence et un bon dialogue pour respecter l'environnement.
- ✓ **Les concurrents** : comme étant une partie prenante essentielle pour l'entreprise.

2.2.3. La société définit la RSE « le modèle du volontarisme social » :

Ce modèle repose sur le fait que les entreprises doivent favoriser activement les projets sociaux même lorsqu'ils rentrent en conflit avec la maximisation de la valeur créée. La RSE consiste alors en une prise en compte volontaire d'attentes qui sont exprimées au niveau de la société dans son ensemble.

Une définition qui relève de cette conception : « *la responsabilité sociale de l'entreprise est une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales du fonctionnement et de l'activité de l'entreprise* »¹².

En effet, au delà de la notion de « pratiques RH », tous les thèmes qui touchent au travail méritent alors l'attention du chercheur :

- Conditions de travail des sous-traitants
- Travail des enfants, pratiques de discrimination à l'embauche.
- Égalité des rémunérations hommes/femmes.
- Santé au travail.
- Insertion des jeunes et des chômeurs de longue durée, ...etc.

Ainsi, on observe des coûts considérables pour une organisation dont une partie peut être expliquée par un climat social dégradé : coûts des conflits, de l'absentéisme, du turn-over, des accidents de travail, de la baisse de productivité et de qualité, de l'image générale de l'entreprise. Ceci a un poids fort dans les résultats de l'organisation, agir pour les réduire peut donc permettre aux gestionnaires de renforcer leur légitimité auprès de la Direction.

¹² DJAIZ (K) et MAAZOUZ(M), Op.cit.p5.

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

Section 02 : Définition de la RSE

Si la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) est un thème de jour, il faut dire que sa définition reste plutôt floue. Même après plusieurs décennies, durant lesquelles de nombreux chercheurs ont pris la question comme centrale, aucun réel consensus définitif sur la notion ne semble être établi¹³.

Dans cette section nous allons essayer de bien définir la notion de la RSE à travers les différents titres que nous avons développés.

2.1. Définition de la RSE :

En 1953, l'universitaire américain Bowen a écrit un ouvrage destiné à sensibiliser les hommes d'affaires américains aux valeurs considérées, selon lui comme désirables dans notre société, définissant ainsi la responsabilité sociale comme celle :

«D'effectuer les politiques, de prendre les décisions, et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société »¹⁴.

Après, de nombreuses définitions du phénomène RSE circulent, reliées à la vision plus ou moins subjective de leur auteur. Nous donnons ici quelques définitions qui nous semblent bien refléter, la diversité des approches¹⁵:

Tableau : les différentes définitions de la RSE.

Auteurs	Définitions
Davis 1960	La RSE concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise...Cela signifie qu'elle 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.
Mc Guire 1963	L'idée de RSE suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des

¹³ Michaud (Y), L'atlas du développement durable et responsable, éditions d'organisation, Paris 2013, p98

¹⁴QUAIREL (F)l. Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), Contrôle et Audit. Université Paris Dauphine, May 2006, France.

¹⁵ TAHRI (N), Op.cit.p6

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

	responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations.
Milton Friedmann 1970	Si l'entreprise respecte les règles du jeu, à savoir une concurrence libre et ouverte, elle n'a qu'une seule responsabilité sociale : combiner ses ressources de manière à maximiser ses profits. La maximisation des profits serait garante du développement économique qui, par retombées, profiterait à l'ensemble de la société, donc à l'intérêt commun. La RSE est d'accroître ses profits.
Carroll 1979	La responsabilité sociale intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné.

Source : TAHRI (N), RSE et comportements citoyens, édition EMS, Paris 2014. p6.

Une autre définition de la Commission européenne dans le Livre vert intitulé *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* et publié en juillet 2001 : « la RSE désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes »¹⁶.

A partir de ses définitions on peut conclure que la responsabilité sociale de l'entreprise consiste à dépasser les normes et les réglementations en vigueur, à être responsable vis-à-vis d'elle-même et de ce qu'elle fait, aller au-delà c'est investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.

2.2. Caractères de la RSE :

D'après l'analyse de développement chronologique de cette notion on peut ressortir différentes caractères de la RSE :

- Les actions réalisées doivent être volontaires, inspirées par des considérations éthiques.
- ✓ contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société.
- ✓ prend en compte les attentes des parties prenantes.

¹⁶ AUBRUN (M) et BERMOND(F), ISO26000 responsabilité sociale. Afnor, 2010, p21.

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

- ✓ respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement.
- ✓ est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

2.3. Les Concepts voisins de la RSE :

Plusieurs concepts sont attachés à la notion de responsabilité sociale, on peut citer quelques uns qui représentent une importance par rapport à notre sujet de recherche ¹⁷:

2.3.1. Le Développement durable (DD) :

Il prend naissance avec la publication, en 1987 du rapport Brundtland, de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'ONU. Il définit le DD comme :

« Un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs besoins »¹⁸.

Deux concepts sont attachés à cette notion :

- Le concept des besoins essentiels, à lequel on doit apporter la plus grande priorité dans cette démarche.
- L'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

Ce schéma nous résume les aspects de DD comme suit :

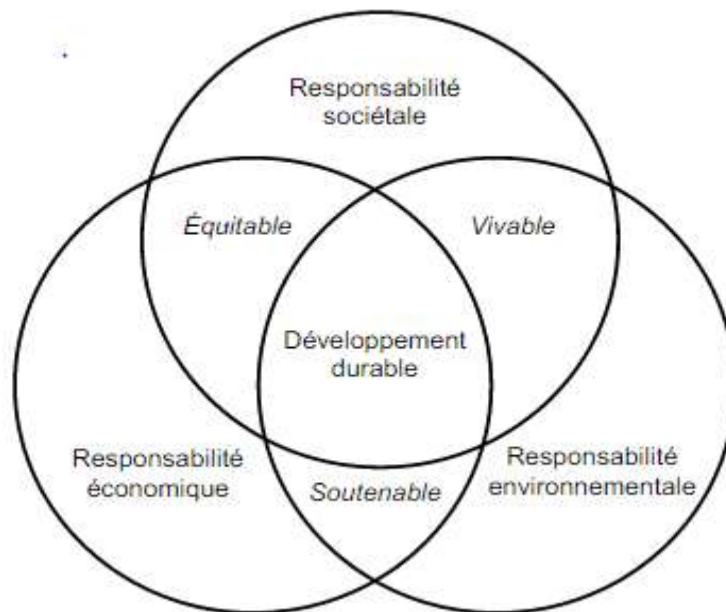
- **Durable et soutenable** : assurant la pérennité de notre planète.
- **viable** : permettant en même temps de gérer au mieux les ressources naturelles.
- **vivable** : assurant un cadre de vie acceptable.
- **équitable** : dans le respect des droits de l'Homme et de l'équité.

¹⁷ WIDLOECHER(F)et QUERNE(I),Le guide de développement durable, éditions d'organisation,2009,p203.

¹⁸ Ibid.205

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

Figure : les aspects du développement durable



Source : AUBRUN (M) et BERMOND(F), Op.cit, p27.

2.3.2. La citoyenneté d'entreprise :

La citoyenneté d'entreprise est un terme américain, né dans les années 1970) et importé en Europe vingt ans plus tard. Cette idée est développée par des firmes multinationales qui a pour but de donner une image blanche de leur gigantisme. Elles participent directement (en leur nom) ou indirectement (en incitant leurs salariés) aux activités culturelles, sociales et sportives ...etc.

2.3.3. L'éthique :

Des références importantes parlent sur cette question, la variété des positionnements philosophiques laisse entrevoir l'impossibilité d'en référer à une unique définition, qui ferait autorité mais en pratique pour l'entreprise, l'éthique sera le vocable englobant, la responsabilité sociale ou le développement durable étant considérés comme des déclinaisons possibles de la charte éthique d'entreprise. Dans tous les cas de figure il y a toutefois des liens plus ou moins explicites entre la moralisation de vie dans l'entreprise et la moralisation des actes de l'entreprise elle-même à l'égard de son environnement¹⁹.

¹⁹ PERITTI (JM) et autres, Audit sociale et rse ,31ème Université d'Été IAS Mons 2013, p433.

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

2.3.4. La gouvernance :

La gouvernance fait référence à l'ensemble des systèmes de Contrôle et d'orientation mise en place pour que les dirigeants des entreprises prennent des décisions qui valorisent les intérêts et les préoccupations des propriétaires des fonds investis et de leurs représentants.

2.3.5. L'Investissement Socialement Responsable :

Nous pouvons définir L'ISR comme : « toutes les démarches qui consistent à intégrer des critères extra-financiers (préoccupations sociales, éthiques et environnementales) dans les décisions de placements et la gestion de portefeuilles »²⁰.

Les bénéfices de la responsabilité sociale pour les entreprises :

La responsabilité sociale des entreprises a pour objectif de créer et de contribuer à des situations où tout le monde est gagnant, les entreprises comme la société dans son ensemble. Parmi les nombreux bénéfices qu'on peut tirer d'une entreprise en intégrant les principes de RSE, on peut citer, en particulier²¹ :

2.4. Les avantages de la RSE :

Devenue comme étant une partie essentielle de la stratégie des entreprises, la RSE est en croissance exponentielle, les applications en matière de RSE ont beaucoup d'avantages pour les entreprises. Ces avantages peuvent être résumés comme suit :

- Peut-être, l'avantage le plus important est la satisfaction de l'entreprise elle-même en matière de responsabilité.
- Obtenir une bonne réputation en tant qu'une entreprise responsable, ce qui contribue à l'augmentation de sa part de marché, au maintien des employés compétents et à l'établissement de la confiance des investisseurs envers la RSE.
- Modification des relations tout au long de la chaîne de valeur, basée sur la confiance avec les fournisseurs et les clients.
- Améliorer le climat de travail, augmentant ainsi la permanence des employés, leur motivation et productivité.

²⁰ MAUGERI (S), Op.cit.p40.

²¹ ALAIN (J), 100 questions pour comprendre et agir « Rse et développement durable », AFNOR, 2010, pp15-16.

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

- Réduire les conflits juridiques sur le respect des exigences réglementaires.
- Améliorer les relations et les implications dans la communauté locale.
- Assumer les impacts positifs et négatifs des activités de l'entreprise en tant que questions clés dans les décisions de l'entreprise, avec une perspective à long terme.
- Ré-conception des processus avec des paramètres écologiques en matière de RSE, la réduction des déchets qui simplifie souvent les opérations et économise de l'argent.
- La gestion des risques est aussi l'un des principaux avantages de la RSE dans le court terme.

2.5. L'intégration de la RSE :

L'entreprise se doit d'être responsable des impacts générés par l'ensemble de ses activités. Par conséquent, la RSE doit être présente tout au long de sa chaîne de valeur et dans tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise, du niveau stratégique jusqu'au niveau opérationnel. La RSE doit faire partie intégrante de la stratégie centrale et être prise en compte de la prise de décisions à la mise en pratique.

Cette dernière caractéristique vient souligner le fait que la RSE est spécifique à chaque entreprise.

En effet, l'engagement sociétal implique que l'entreprise soit responsable de l'impact de ses activités et décisions. Il s'agit d'une démarche propre qui doit être en lien avec le fond de Business et intègre la stratégie de l'entreprise.

2.5.1. Les stratégies de l'entreprise vers l'adoption de la RSE ²²:

Nous pouvons distinguer les stratégies de l'entreprise vers l'adoption de la RSE comme les suivantes :

A. Initiative propre/volontaire :

La RSE repose sur une initiative volontaire de la part des entreprises. L'idéal étant qu'elles s'investissent pour l'intérêt de la société mais également dans leur propre intérêt économique.

²² Manuel (C) et Delacour (O), Maxi fiche de stratégie, édition Dunod, Paris, 2010.pp18-19.

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

B. Se limiter aux obligations minimales :

L'entreprise se contente de respecter les contraintes réglementaires et contractuelles nées de ses relations avec ses parties prenantes.

C. Adopter une conduite exemplaire :

Respecter les règles ne suffit pas toujours à satisfaire les parties prenantes, de nombreuses entreprises se lancent dans des projets ambitieux tournés vers ces dernières.

Exemple :

Les attentes de certaines parties prenantes sont susceptibles d'entrer en conflit avec l'activité de l'entreprise. Afin d'éviter toute mauvaise publicité, l'entreprise peut chercher à les prendre en compte, de manière préventive.

2.6.1. Les piliers de la RSE :

La prise en compte de la RSE se traduit par des pratiques coordonnées et cohérentes selon cinq principaux axes²³ :

A- Gestion de l'entreprise :

La manière dont les décisions sont prises et appliquées oriente fondamentalement l'entreprise. Il s'agit de prendre en compte les enjeux de DD, l'intérêt des parties prenantes, dans une vision de progrès continu compatible avec la rentabilité économique.

B- Social :

La gestion des ressources humaines privilégie la qualité de l'emploi, le dialogue, l'équité des relations et la non-discrimination, assurant des conditions de travail saines et sûres, organisant le développement des compétences en lien avec le développement de l'entreprise et l'employabilité des collaborateurs, suscitant l'équilibre des temps de vie et le bien-être au travail.

²³ <https://blogrhiaepoitiers.wordpress.com/2014/04/19/quest-ce-que-la-demarche-rse/> consulté le (09/06/2015)

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

C- Environnement :

Réduire les impacts environnementaux des activités (management environnemental) et des produits à travers la protection de la biodiversité.

D-Activités économiques :

La compatibilité de l'activité même avec le développement durable, en intégrant les Droits de l'Homme et l'environnement et la manière dont cette activité est menée, avec quelle responsabilité et effet levier sur les partenaires économiques notamment fournisseurs et clients.

E-Implication locale :

En fonction de la localisation des impacts des activités, agir localement pour le développement (économique, social, environnemental et culturel) des territoires et dans le respect de leurs priorités liées à leurs enjeux.

Figure : les piliers de la RSE



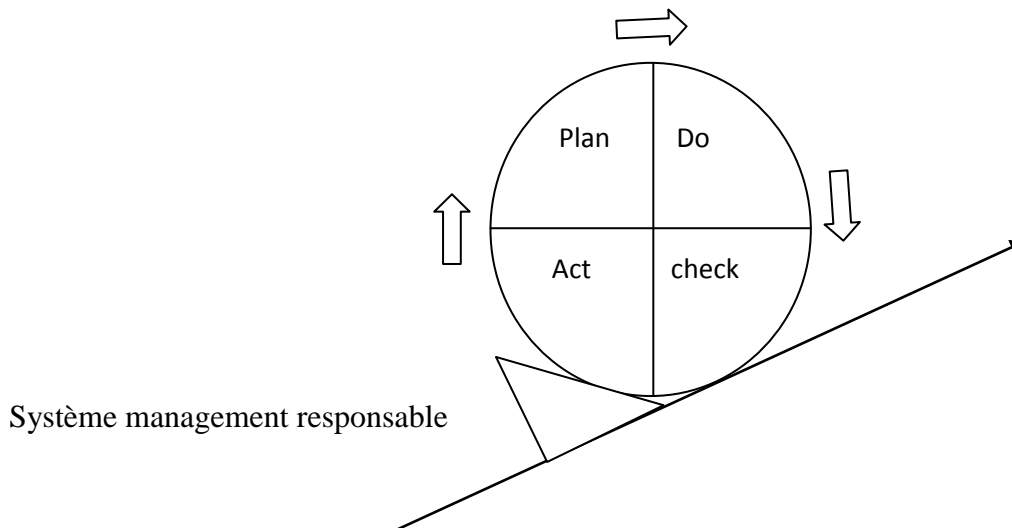
Source : <https://blogrhiaepoitiers.wordpress.com/2014/04/19/quest-ce-que-la-demarche-rse/>

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

2.7.1. Le système de management responsable :

« C'est le fait d'améliorer la pertinence, l'adéquation ou l'efficacité du système de management responsable »²⁴.

Figure : Système d'amélioration continue



Source : HERRY(J.C), Le MGT Responsable du spectacle, éditions IRMA, France 2014, pp105-106.

Le cycle de l'amélioration continue est divisé en quatre étapes cruciales :

- ✓ **Préparer** : cette première étape a pour objectif de préparer au changement. Il s'agit de planifier les tâches nécessaires à l'amélioration (ex : concevoir un produit),
- ✓ **Développer** : réaliser les action/mesures adoptées précédemment (ex : réaliser des tests en production),
- ✓ **Comprendre** : vérifier que les résultats soient en concordance avec ce qui est attendu.
- ✓ **Agir** : accepter le changement ou recommencer un cycle afin de corriger d'éventuels défauts.

C'est à dire on adapte régulièrement les éléments internes du système (la politique et les objectifs de la démarche RSE, plan d'action...etc.) aux évolutions des attentes et besoins des parties externes (parties prenantes).

²⁴HERRY (J.C), Le MGT Responsable du spectacle, éditions IRMA France, 2014 p105, 106

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

Section 03 : Généralités sur la RSE :

3.1. Cadre général pour la RSE en Algérie :

Dans le contexte économique dynamique l'Algérie est en train de vivre des mutations et des changements à tous les niveaux (économiques, sociaux et environnementaux). Le gouvernement et les acteurs économiques et sociaux sont appelés à tenir compte de ces mutations et à les intégrer dans leurs politiques, stratégies et comportements, ce qui ouvre de nouvelles perspectives pour la RSE.

Plusieurs acquis et résultats ont été atteints en Algérie dans le domaine de la RSE²⁵ :

- Elle a adopté les conventions internationales de droits de l'homme.
- Elle dispose d'un code de travail assez avancé.
- Elle a élaboré un cadre juridique de la protection de l'environnement et a encouragé la mise en œuvre du Pacte Mondial des Nations unies depuis 2005.

D'autre part, plusieurs activités indépendantes dans le champ de la RSE ont été initiées dans les dernières années :

1.3.1. Le droit Algérien et d'autres dispositifs :

Il n'y a pas de loi sur la RSE dans le code algérien. Il se limite que de désigné certaines articles dans le code de travail surtout (dans les relations sociales employeur-employés).

A. Droits de l'Homme :

L'Algérie a ratifié 8 conventions fondamentales sur 8, de l'OIT à savoir ²⁶:

- Convention (n° 29) sur le travail forcé.
- Convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical.
- Convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective.
- Convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération.
- Convention (n° 105) sur l'abolition du travail forcé.
- Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession)
- Convention (n° 138) sur l'âge minimum (Age minimum spécifié : 16 ans)

²⁵ <http://www.rse-algerie.org/fr/>.(consulté le 22/07/2015).

²⁶ http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200_COUNTRY_ID:102908 (site de L'OIT, consulté le 15/08/2015).

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

- Convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants.
- Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale.
- Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.
- Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels.

B. Normalisation :

L'institut Algérien de Normalisation (IANOR) créé en 1998 est chargé de l'élaboration, de la publication et de la diffusion des normes algériennes ainsi que de l'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie.

L'IANOR a introduit la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations en Algérie en mettant en place des programmes de sensibilisation et de la formation pour encourager son adoption et son.

La plateforme RSE Algérie initiée par l'Institut Hawkama El Djazaïr et l'ORSE ²⁷ vise :

- Promouvoir les initiatives et bonnes pratiques des entreprises.
- Valoriser des initiatives RSE et DD sur un plan national et international.
- Appuyer les initiatives de reporting de développement durable.

Constituée d'une diversité d'acteurs (entreprises, organisations patronales, associations, universités, pouvoirs publics, etc.), la plateforme est dotée d'un site internet : www.rse-algerie.org.

C. Réglementation sur le reporting RSE :

Il n'y a pas, à ce jour, de réglementation sur le reporting RSE des entreprises.

D. Pacte Mondial des Nations Unies :

A ce jour en 2015, aucune organisation n'est signataire du Pacte Mondial des Nations-Unies en Algérie.

²⁷ L'ORSE (Observatoire français sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises) est une association française créée en 2000 qui a pour missions de promouvoir la RSE et d'assurer une veille sur les enjeux et outils de la RSE.

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

E.ISO 26 000 :

L'Algérie a participé au Projet RS MENA²⁸ (2011-2014) visant à encourager l'utilisation de l'ISO 26000 dans la région du Moyen Orient et d'Afrique du Nord. Ce projet soutenu par ISO et l'agence suédoise de coopération a été porté par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR).

Entre 2011 et 2014, 17 entreprises algériennes ont bénéficié d'un accompagnement pour opérer de manière socialement responsable, éthique et transparente en se basant sur la norme Iso 26 000.

F. La Global Reporting Initiative (GRI) :

Compte à cette date, aucune organisation algérienne engagée.

3.2. Aperçue sur les normes RSE :

3.2.1. Définition de la norme :

L'ISO définit la norme comme : *«un document établi par consensus, qui fournit, pour des usages répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné»*²⁹

Nous ajoutons que Les normes techniques sont volontaires, sont à distinguer des normes juridiques, le plus souvent obligatoires. Donc, les normes techniques en RSE ne sont pas légalement imposées aux entreprises, il s'agit d'une démarche managériale volontaire.

3.2.2. Les principales normes traitant de la RH/RSE :

Plusieurs normes techniques traitant de la RH/RSE ont été recensées au niveau mondial, Ci-après les six normes présentées sont représentatives à la fois de l'émergence de la sensibilité aux problématiques RH et RSE :

²⁸ Monographie RSE Algérie (Cette monographie a été réalisée par l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des entreprises. in http://www.rsealgerie.org/force_document.php?fichier=document_248.pdf&fichier_old=Monographie_RSE_Algerie.pdf. (Consulté le 25/07/2015).

²⁹ CHARPATEAU(O) et WIEDEMANN(T). Normes en ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises. Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, pp.18, 2012.

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

3.2.2.1. ISO 26 000 :

« Elle définit la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique »³⁰. Cette norme n'est pas certifiante.

Elle s'articule autour de sept axes :

- **Recevabilité** : répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement
- **Transparence** : être transparent sur les décisions prises et sur les activités ayant une incidence sur la société et l'environnement
- **Comportement éthique** : Fonder les comportements de l'organisation sur l'honnêteté, l'équité et l'intégrité.
- **Reconnaissance des intérêts des parties prenantes** : prendre en compte l'ensemble des intérêts de ses parties prenantes.
- **Respect du principe de légalité** : respecter le cadre légal.
- **Prise en compte des normes internationales de comportement** : s'astreindre, en l'absence de cadre légal sur le plan local aux normes internationales.
- **Respect des droits de l'homme.**

Elle contient un chapitre, qui constitue le cœur de la norme, décrit le thème de responsabilité sociale qui doivent être pris en compte par les organisations, et sur lesquels les organisations doivent rendre compte :

- Gouvernance de l'organisation.
- Droits de l'Homme.
- Relations et conditions de travail.
- Environnement.
- Loyauté des pratiques.
- Questions relatives aux consommateurs.
- Communautés et développement local.

³⁰ AUBRUN (M) et BERMOND(F), Op.cit.,p6

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

Figure : les sept questions centrales



Source : AUBRUN (M) et Franck BERMOND, ISO26000 responsabilité sociale. Afnor, 2010.p27

Donc on peut ajouter que ces questions de responsabilité sociétale doivent être appréhendées dans une logique globale, d'interdépendance. Il s'agit en effet de ne pas prendre en compte les impacts environnementaux en ignorant les impacts sociaux, mais au contraire en envisageant les conséquences sur l'ensemble des questions centrales.

3.2.2.2. Norme ISO 9000 :

La norme ISO 9000 « est une norme généraliste de management de la qualité au sein de toute organisation. Son objectif est d'assurer une méthodologie systématique de gestion de la qualité, c'est à dire de la capacité à satisfaire un client interne ou externe, avec des risques de non qualité maîtrisés »³¹.

L'enjeu RH/RSE ici est de former les employés, cela impose une politique de formation des personnels aux problématiques du client.

3.2.2.3. Le standard SA 8000 :

Concerne les employés et les fournisseurs, Il s'intéresse aux problèmes du travail dans les chaînes d'approvisionnement et couvre les problèmes liés à l'emploi et aux conditions

³¹ CHARPATEAU(O) et WIEDEMANN (T), Op.cit.p7.

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

de travail. L'objectif de la SA 8000 est de définir les exigences qui permettent à une entreprise³² :

- De gérer et mettre en œuvre les politiques et les processus.
- De démontrer aux parties prenantes que ces politiques, processus et pratiques sont conformes à la norme.

Ce standard est principalement orienté sur les aspects sociaux du développement durable :

- Main d'œuvre infantile.
- Main d'œuvre forcée.
- Santé et sécurité.
- Libertés syndicales et négociations collectives.
- Discrimination et pratiques disciplinaire.
- Heures de travail.
- Rémunération et système de management.

Il impose le respect des principes de la Déclaration universelle des droits de l'Homme, de la Convention internationale relative aux Droits de l'enfant et ceux de la Convention internationale du Travail.

3.2.2.4. Le standard AA 1000 (AccountAbility 1000)³³:

Le standard AA 1000 a été élaboré par l'Institut de responsabilisation sociale et morale, Ce document est caractérisé par :

- La contribution au développement d'un dialogue plus effectif, avec les parties prenantes.
- Il s'agit d'une norme de procédés, axée sur l'établissement de la qualité des responsabilités, des audits et des rapports, au niveau social et éthique.
- Elle définit la responsabilisation en termes de transparence, de réactivité et de conformité.
- Elle se décompose en un certain nombre de normes de procédés visant à une amélioration continue.

³² ALAIN (J), Op.cit, p21.

³³ Ibid, p21.

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

- Le modèle comporte, un cycle que l'organisme doit suivre périodiquement. La catégorie « engagement des parties prenantes » est la partie centrale de cette structure qui associe quatre catégories d'actions :
- la planification.
 - les responsabilités.
 - la vérification et la rédaction de rapport.
 - l'intégration.

Nous constatons que l'AA 1 000 est particulièrement axé sur le dialogue avec les parties prenantes et l'audit.

3.2.2.5. Le règlement EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)³⁴ :

Développé par l'Union européenne, il permet à une entreprise de faire attester par un vérificateur de sa conformité réglementaire et de l'adéquation de son système de management à sa politique et ses objectifs d'amélioration continue, et implique la réalisation d'une déclaration environnementale annuelle.

3.2.2.6. Norme OHSAS 18000 :

Cette norme est d'origine britannique (BS 8800). Afin de lui donner une couverture internationale, la BS 8800 a été remodelée au format ISO et est actuellement présentée à l'ISO pour validation et diffusion sous le nom OHSAS 18000³⁵.

Ces normes ont pour objectif de prouver l'engagement de l'organisation dans une prise en considération toujours accrue des risques de santé et aux conditions de travail dans l'organisation encourus par des salariés sur leurs lieux de travail³⁶.

La certification ayant une durée de vie limitée et les effets d'un non renouvellement pouvant être nuisible à l'image de l'entreprise. En revanche, ces normes ne traitent que des salariés et non des sous-traitants.

³⁴ WIDLOECHER (P) et Autres, faire de la responsabilité sociétale un levier de la performance, édition Medef, 2012, p25.

³⁵ British Standard Occupational Health and Safety Advisory Services : est un modèle de système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMS&ST). Cette norme est développée conjointement par certains des plus prestigieux organismes certificateurs internationaux.

³⁶ CHARPATEAU(O) et WIEDEMANN(T). Op.cit p20.

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

3.2.2.7. Les labels ³⁷:

A- Le label Diversité :

Délivré pour trois ans (avec un contrôle de la situation à mi-parcours) par AFNOR, garantit que les entreprises ainsi labellisées ont mis en place dans le cadre de leur gestion RH un dispositif de lutte contre l'exclusion répondant à un cahier des charges précis. Ce label de couverture nationale est plutôt adapté aux grandes entreprises.

B- Le label Égalité professionnelle :

Egalement de couverture nationale et délivré par AFNOR Certification, Créé en mars 2004, le label Égalité est un outil élaboré pour aider les entreprises à progresser dans le traitement de l'égalité professionnelle homme-femme (l'égalité salariale, renforcer l'accès des femmes à la formation continue, aux promotions internes,...etc.), conformément aux exigences de la loi, il repose sur une démarche volontaire.

3.3. La RSE et les organismes internationaux :

A- L'organisation internationale du travail (OIT) :

Fondée en 1919, est l'institution chargée au niveau mondial d'élaborer et de superviser les normes internationales du travail. C'est la seule agence des Nations unies dotée d'une structure tripartite³⁸, pour élaborer ensemble des politiques et des programmes et promouvoir le travail décent pour tous. La mission de l'OIT s'articule en quatre grands objectifs stratégiques ³⁹:

- Promotion et la mise en œuvre des principes et des droits fondamentaux au travail.
- La multiplication des possibilités pour les hommes et les femmes (emploi et un revenu décents).
- L'extension et l'amélioration de l'efficacité de la protection sociale pour tous.
- Le renforcement du tripartisme et du dialogue social.

C'est pourquoi, la plupart des codes de conduite et des initiatives qui voient le jour en matière de RSE font référence à ses normes, ou plus généralement à ses positions.

³⁷ WIDLOECHER (P) et Autres, faire de la responsabilité sociétale un levier de la performance, édition Medef, 2012, p25

³⁸ Qui rassemble des représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs.

³⁹ <http://www.ilo.org/global/lang--fr/index.htm> (consulté le 13/08/2015).

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

B- L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) :

L'OCDE⁴⁰ a publiée des principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales et en a publié une version révisée en 2011. Les 42 gouvernements adhérents aux principes représentant toutes les régions du monde et 85 % de l'investissement direct étranger, se sont engagés à encourager les entreprises opérant sur leur territoire à respecter, partout où elles exercent leurs activités, un ensemble de principes et de normes largement reconnus qui visent à assurer de leur part un comportement responsable.

C- Les Nations Unies :

Porte sur des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, qui ont été approuvés à l'unanimité par le Conseil des Droits de l'Homme de l'ONU le 16 juin 2011.

Ces principes directeurs posent d'une part l'obligation pour l'État de protéger les citoyens des atteintes aux droits de l'homme y compris de la part des entreprises, via des politiques et des réglementations appropriées, la responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme.

D- Cadre européen :

La commission européenne émet chaque année un « Livre Vert », comme une initiative citoyenne européenne. Le Livre Vert a détaillé, en 2001, certains critères par rapport à la gestion des ressources humaines⁴¹:

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

⁴⁰ WIDLOECHER (P) et Autres, faire de la responsabilité sociétale un levier de la performance, édition Medef, 2012, p29.

⁴¹ Ibid. p30.

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

4.2. Les outils de la RSE :

Nous pouvons citer les outils les plus utilisés suivants :

A. Les chartes d'éthiques ou codes de déontologie :

L'éthique a toujours existé dans le domaine de la RSE, notamment de la part des salariés qui entendent être respectés en tant que personne et être traités avec justice. Dans certains cas, ils ont également besoin de savoir ce qui est permis et ce qui est interdit dans les relations avec les tiers. Ainsi, sur l'influence de sociétés multinationales, nombreuses entreprises se sont dotées de chartes éthiques plus ou moins détaillées comme celle-ci de Lafarge.

Ces chartes deviennent des références pour tous, mais elles peuvent également poser des problèmes d'application dans des contextes différents de celui qui les a vus naître.

B. Le reporting social

« Le reporting social consiste à mesurer la performance d'une organisation en matière de développement durable, à en communiquer les résultats puis à en rendre compte aux parties prenantes internes et externes »⁴².

Bien qu'il existe une grande diversité des formes de reporting social et parfois même des objectifs différents, une norme privée internationale la plus utilisée par les entreprises multinationales : la GRI Global Reporting Initiative.

C. Les types de reporting socialement responsable (RSR) :

Il existe trois types distincts de RSR qui se déclinent de la manière suivante⁴³ :

-Rapports volontaires : Dans lesquels l'entreprise souhaite informer le public. Ce type, dont le contenu est limité, est employé dans la majorité des cas comme un moyen de communication.

-Rapports incités : Il s'agit de déclarations conditionnées à l'obtention de la certification d'un système de management donné (par exemple, le système de management de la sécurité et de la santé au travail basé sur la norme OHSAS 18000 version).

⁴² FRANCIOSI (C) et ITIER (S), Le reporting social des entreprises : un enjeu du dialogue social ? Pratiques managériales et appréciations syndicales, centre des études économique et sociale, Alpha étude, Marseille, 2005, p25.

⁴³ DUBIGEON (O), Mettre en pratique le développement durable : Quels processus pour l'entreprise responsable?, édition Village Mondial, Paris 2002 p. 174.

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

-Rapports obligatoires ou réglementaires : Ils sont imposés par une loi nationale ou régionale (cas de la Loi NRE en France).

D. Contrôler la gestion sociale :

Les tableaux de bord sociaux apparaissent comme des outils de gestion répondant aux besoins de production de données sociales, à la fois pour la communication interne/ externe, et pour le pilotage de l'entreprise. Les tableaux de bord sociaux permettent de répondre aux obligations légales comme celles liées au développement durable et de la responsabilité sociale initié par la loi sur les nouvelles régulations économiques. La finalité est de répondre au mieux à ces obligations et d'apporter une valeur ajoutée⁴⁴.

Les directions des entreprises doivent alors à la fois communiquer sur leur politique sociale mais aussi sur leurs progrès. La fonction des ressources humaines se retrouve ainsi dans une situation où elle doit intégrer la notion de performance et de pilotage dans ses démarches. Dans cette perspective de création de valeur par la production sociale, il est primordial de développer des processus de reporting.

E.L'audit social :

Né dans le prolongement du bilan social, l'audit social a pour finalité d'analyser les pratiques de GRH. Il intègre aujourd'hui les problématiques de RSE. Réalisé par des consultants accrédités pour conduire ces analyses, il s'appuie sur les règles de droit du travail international. L'objectif est de comparer les pratiques de l'entreprise en matière de gestion sociale aux référentiels et aux codes de conduite en vigueur. Le rapport réalisé par l'auditeur fournit des informations sur les dysfonctionnements éventuels constatés et les pistes d'amélioration à envisager⁴⁵.

⁴⁴ BOURNOIS(F) et Autres, Op.cit.p147.

⁴⁵ IMBERT(J), Tableaux de bord RH éditions d'organisation, 2007, p 43.

Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE

Conclusion :

À la fin de ce chapitre, nous pouvons conclure que la responsabilité sociale est une notion qui ne cesse d'évoluer dans le temps, il est indissociable au fonctionnement de l'entreprise et de sa stratégie globale.

La RSE est un véritable levier de croissance pour l'entreprise, qui se place dans une vision globale à long terme. Il ne s'agit pas de modifier le rôle et la finalité de l'entreprise, mais d'intégrer, dans les actes quotidiens, des facteurs de performance économique sociale et environnementale.

A decorative frame resembling a scroll, with a vertical bar on the left side and rounded corners. The text is centered within the frame.

Chapitre 02 :
La performance des ressources humaines et la RSE

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

Les pratiques de GRH peuvent se choisir en fonction des enjeux que l'entreprise souhaite privilégier. Ces choix appartiennent à l'ensemble des acteurs, au-delà de sa fonction qui consiste à assurer l'adéquation entre ressources humaines et besoins de l'entreprise.

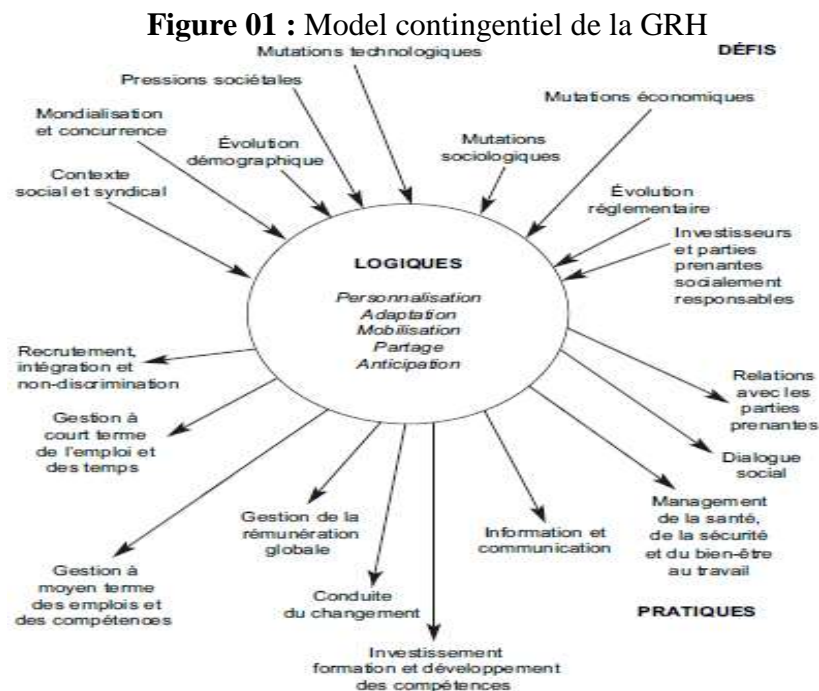
La GRH participe au pilotage des organisations et à l'efficacité productive. Elle contribue à l'émergence des nouveaux modèles productifs et de nouvelles normes de gestion comme le management par la RSE.

Dans le présent chapitre nous allons présenter la fonction RH qui est ouverte à toutes les mutations et changement. Cette fonction est à la recherche dynamique de performance de ses RH, cela nous amènerons à définir quelques notions sur la performance, recherchée dans la troisième section dans son aspect sociale où la RSE est sa source principale.

Section 01 : présentation de La fonction RH

1.1. L'approche contingente de la GRH :

Selon Jean-Marie PERETTI¹ Le schéma propose un modèle contingentiel de la GRH, faisant ressortir la liaison entre : Défis, Logiques et Pratiques. L'entreprise est confrontée à des défis fondamentaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de GRH et une reconfiguration de la fonction.



Source : PERETTI (J.M) et Autres. Gestion des ressources humaines, Édition Vuibert, Paris 2013. p2.

¹ PERETTI (J. M) et Autres. Gestion des ressources humaines. Édition Vuibert. Paris 2013. p2.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

1.1.1. Les défis majeurs :

A-Les mutations technologiques et la conduite du changement : Concernent toutes les branches d'activité et les fonctions de l'entreprise. Il faut qu'il y'a « une veille technologique, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, dans le cadre d'une gestion proactive des compétences »².

B-L'accentuation de la concurrence : Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'entreprise doit :

- Éliminer les surcouts et le gaspillage.
- Elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter.
- la mobilisation de tout le potentiel des ressources humaines pour s'adapter.

C-Les mutations économiques : L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique chaotique. Elle doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude en représentant certaine agilité.

D-Les évolutions démographiques : Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente de carrière, de conditions de travail... etc. afin d'éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité.

E-Les mutations sociologiques et la diversité : Chaque génération apparaît différente de celle qui l'a précède et l'entreprise doit absorber ces différences.

F-Les partenaires sociaux : La négociation d'entreprise devient un élément déterminant de la mise en place des politiques de RH, Afin de diminuer le nombre des conflits au travail.

G-Le cadre législatif et réglementaire : la modernisation du marché du travail, l'épargne salariale, la sécurisation de l'emploi, ont un impact fort sur les pratiques RH. « Les directeurs des ressources humaines (DRH) doivent s'adapter à ces modifications qui, de plus en plus, s'inscrivent dans le cadre d'une harmonisation de l'espace social »³.

² PERETTI (J. M) et Autres, Op.cit, tP3.

³ Ibid, p4.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

H-L'investissement socialement responsable (ISR) : « Le développement des ISR et de la notation extra financière permet d'orienter les actions socialement responsables des entreprises, imposant aux celles-ci de rendre compte de leurs engagements sociaux et sociétaux. Le reporting social, sociétal et environnemental devient essentiel »⁴.

1.1.2. Les logiques de réponse :

Pour répondre à ces défis, les entreprises adoptent cinq logiques qui irriguent les politiques sociales :

A-La personnalisation : La personnalisation répond à la diversité des RH (« Tous différents »), au fort besoin de reconnaissance et de développement (« Tous talentueux »), tout en axant sur des plans et projet individuel propre à chaque RH ((plans individuels de formation, des bilans de compétences ,...etc.).

B-L'adaptation : La course à l'agilité est permanente. Pour cela, elle recherche la flexibilité dans cinq directions ⁵:

- La flexibilité quantitative externe (contrats à durée déterminée, intérim...).
- La flexibilité quantitative interne (modification du volume d'heures travaillées, heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération...).
- La flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence...).
- L'externalisation (sous-traitance interne et externe,...).
- La flexibilité salariale (intéressement, rémunération collective et individuelle...).

C-La mobilisation et motivation : C'est l'implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs. Elle nécessite un climat social favorable et un réel dialogue social.

D-L'anticipation : Aujourd'hui, le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice permettant de développer les capacités d'adaptation aux événements imprévus et à l'incertain. La GRH s'inscrit dans une perspective de développement durable et de responsabilité sociale.

E-Le partage : La décentralisation de la fonction permet à une adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de GRH et la mobilisation des salariés.

⁴PERETTI (J. M) et Autres.Op.cit, p4.

⁵ Ibid., p5.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

1.2. Les missions de la fonction RH :

Louarn et Wils (2001) ⁶divisent la GRH en trois parties : **gestion administrative, gestion opérationnelle, et gestion stratégique.**

Figure 02 : Les missions de la fonction RH



Source : [Http://mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/valuation_de_la_performance_de_la_fonction_RH_selon_DG.pdf](http://mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/valuation_de_la_performance_de_la_fonction_RH_selon_DG.pdf).

Se sont les missions de la fonction RH, qui se divisent en trois :

A- Des missions administratives :

Relative aux activités de gestion administrative à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives.

B- Des missions opérationnelles :

Relative aux activités de gestion Opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs.

C- Des missions stratégiques :

Relative aux activités incluses par les deux auteurs, à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

Chacune de ces parties fait l'objet de **politiques, processus, et pratiques** différentes, nous les définissons⁷ :

-**Une politique** : est un énoncé général qui indique l'intention de l'entreprise.

Exemple : La politique de l'entreprise est de recruter les meilleurs

- **un processus** : est un ensemble d'activités reliées entre elles en vue d'un résultat concret.

⁶ANNE (T) et Autres, "L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG" MBA, Mémoire d'expertise - Management des Ressources Humaines, Promotion 7, Dauphine, Université de Paris.2010, p9.

⁷Ibid, p10.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

Exemple : Le processus de recrutement part de l'ouverture d'un poste jusqu'à la réception de candidatures

- **une pratique** : est une manière de faire de l'entreprise.

Exemple : Interviewer les candidats en groupe.

1.3. L'évaluation de la fonction RH :

Ulrich⁸ (1996) propose pour sa part un modèle qui permet d'évaluer la **de la fonction RH sous l'angle des missions ou orientations**. Ce modèle se caractérise en effet par **quatre rôles** :

- expert administratif.
- champion des salariés.
- partenaire stratégique.
- agent du changement.

« La performance dans chacun de ces quatre rôles possibles de la fonction RH nécessitera une évaluation de nature différente, en particulier dans le choix des indicateurs de mesure »⁹.

Figure 03 : Les axes d'évaluation de la fonction RH.



Source : Anne Trépé et Autres, "L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG" MBA, Mémoire d'expertise - Management des Ressources Humaines, Promotion 7, Dauphine, Université de Paris.2010, p9.

⁸Cité par PERRETI (J.M) .ressources humaines, Edition Vuibert, Paris.2013, pp29-32.

⁹ANNE(T) et Autres, Op.cit, p10.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

A- En tant qu'expert administratif :

La fonction RH est garante du bon fonctionnement de l'administration du personnel. Elle doit assurer un service de qualité à tous ses clients internes pour un coût réduit. Ses objectifs porteront donc sur une productivité exemplaire et une satisfaction de ses clients internes.

B- En tant que champion des salariés :

La fonction RH recherche à maximiser leur niveau d'engagement, de motivation, de compétences, de contribution. Ses objectifs pourront ainsi traiter de conditions de travail, qualité du travail, rémunération, formation, gestion des compétences, climat social, etc.

C- En tant qu'agent du changement :

La fonction RH accompagne la transformation de l'organisation. Ses objectifs seront relatifs, par exemple, à la création d'une nouvelle organisation, à une évolution culturelle, à une orientation massive en termes de nouvelles compétences, à des opérations de communication interne ou de formation des managers.

D- En tant que partenaire stratégique :

La fonction RH recherche l'alignement permanent des politiques RH avec la stratégie générale et *business* de l'entreprise. Chaque objectif *business* doit être traduit en objectif RH.

1.4. Les leviers d'une fonction RH performante :

Nous pouvons distinguer trois grandes approches des entreprises et des administrations dans le management de la performance RH¹⁰ : en terme production, de gestion et proximité.

1.4.1. L'approche production :

L'entreprise accorde un rôle important au produit pour améliorer sa performance. Le salarié est recherché pour son savoir faire, et lui cherche avant tout à échanger sa main d'œuvre contre une rémunération. Dans cette approche il vise l'emploi équitable (salaire, sécurité du travail, ...).

¹⁰BAILLY(J.P), Comment accroître les performances par un meilleur changement, édition fnep, Paris2005, pp33-36.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

1.4.2. L'approche gestionnaire :

- L'entreprise s'intéresse au processus destinés à améliorer la performance. Elle privilégie l'efficacité des procédures et la qualité de l'offre au client. Le salarié est recherché pour ses compétences.
- Le salarié recherche le meilleur usage de ses compétences et veille à ce qu'elles restent adaptées au marché du travail. Il a le souci de son employabilité.

1.4.3. L'approche proximité :

L'entreprise accorde un rôle important à la personne pour améliorer la performance. Elle est particulièrement attentive à chacune de ses parties prenantes. Elle cherche à proposer une offre sur mesure au client et considère le salarié comme un talent. Le salarié cherche l'épanouissement. Il est sensible à l'équilibre vie professionnelle/vie privée.

1.5. L'Évaluation individuelle de Performance

« Le développement du collaborateur est l'une des priorités stratégiques .une évaluation de performance de grande qualité constitue un levier clé du développement du collaborateur »¹¹.

1.5.1. Processus d'évaluation :

Le processus d'évaluation du rendement fait référence à une évaluation faite par le supérieur immédiat. Cette forme d'évaluation est essentielle, car elle joue un rôle important dans la relation employé-supérieur. En effet, elle est notamment un outil de mobilisation, de reconnaissance et de développement. Toutefois, d'autres sources peuvent venir compléter les données d'évaluation afin d'obtenir un portrait global du rendement de l'employé¹².

A.L'évaluation par les pairs : utile lorsque le supérieur immédiat a difficilement accès aux informations touchant certains aspects du travail.

B.L'évaluation par les subordonnés : permet d'obtenir la perception qu'ils ont de leur supérieur et de sa façon de les superviser.

¹¹DOLAN(S.L) et Autres, La gestion des ressources humaines « Tendances, enjeux et pratiques actuelles », Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.2002, p713.

¹² Ibid, p714.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

C.L'autoévaluation : utile lorsque l'employé est évalué en termes d'objectifs, elle permet à l'employé de s'engager davantage à atteindre les objectifs.

E.L'évaluation par la clientèle : utile pour évaluer la satisfaction des clients envers le produit ou le service rendu par l'employé.

F.La rétroaction à 360 degrés : consiste à obtenir de l'information relative au rendement de l'employé auprès d'un plus grand nombre possible de personnes concernées (une combinaison des sources énumérées précédemment).

1.5.2. Les objectifs de l'évaluation :

Au travers d'un dialogue constructif, objectif et ouvert entre le collaborateur et le manager, les principaux objectifs de l'évaluation annuelle de performance sont les suivants :

- Evaluer le niveau de réalisation des objectifs personnels du collaborateur
(Rappel : les objectifs ont été définis en début d'année lors du "Processus de Définition des Objectifs").
- Evaluer les compétences clés du collaborateur et identifier les points forts et les besoins de développement à la fois en termes de compétences comportementales et/ou managériales et techniques.
- Evaluer la performance globale du collaborateur : celle-ci est déterminée par une évaluation globale des éléments suivants :
 - **le "quoi"** : les résultats business atteints et toutes les réalisations auxquelles les activités du poste ont abouti
 - **le "comment"** : la manière dont l'individu tient les responsabilités récurrentes du poste et atteint les objectifs individuels et la manière dont sont démontrés les compétences globales (techniques / fonctionnelles & compétences), les comportements et l'attitude professionnelle.
- Encourager un feedback ouvert et réciproque.

1.6. Une gestion RH par les coûts :

« Les ressources humaines, ne peuvent pas être appréhendées uniquement par les coûts. Il convient de tenir compte de leur capacité à réaliser les missions de gestion des compétences indispensables à la dynamique organisationnelle »¹³.

¹³ AUTISSIER (D) et Autres, L'atlas de management, Eyrolles éditions d'organisation, Paris 2010, p295.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

1.6.1. L'approche par les coûts :

Les RH sont doublement challengés dans une logique de maîtrise des dépenses et d'apport de valeur à l'entreprise. La performance RH peut s'appréhender à travers deux questions ¹⁴:

- Les ressources humaines de mon entreprise coûtent-elles trop cher ?
- Les ressources humaines réalisent-elles toutes les actions qu'elles sont censées réaliser pour répondre aux besoins de l'entreprise ?

La gestion responsable va réduire les risques et les coûts, la RSE ne coûte pas d'argent. On ne le fait pas nécessairement parce que nous avons commencé à avoir un coût de gestion de main d'œuvre, un coût de gestion de l'absentéisme ...etc. « C'est une question de gestion efficace à la base, parce que si nous ne traitons pas les ressources humaines comme il faut... c'est évident, ça coûte cher » ¹⁵.

Une étude réalisée par la JCCM¹⁶, en 2001, montre que les entreprises qui sont reconnues pour leur haut niveau de responsabilité sociale, connaissent une diminution des coûts associés : Au recrutement et au remplacement de la main-d'œuvre Elles ont en effet, plus de facilité à recruter et à conserver leurs employés et se distinguent par l'intégrité des dirigeants, le respect des partenaires de l'entreprise et la philanthropie corporative.

Ainsi :

- Faible rotation des salariés (le taux de turn-over faible)
- Moins d'accidents du travail.
- Taux d'absentéisme réduit.

¹⁴AUTISSIER (D) et Autres, Op.cit, p296.

¹⁵ BEAUPRE (D) et Autres., Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale *Revue internationale de psychosociologie*, 2008/2 Volume XIV, p111.

¹⁶TCHANKAM(J.P) et ESTAY(C), La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise, la revue Gestion 2000, Volume 21 n4, 2004, pp 41-42.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

Section 02 : Notions sur la performance :

Les gestionnaires peuvent accroître leur chiffre d'affaires et réduire leurs coûts s'ils améliorent leur compréhension de l'impact de la performance sociale de l'entreprise sur la performance financière de celle-ci. Dans cette section nous allons définir la performance et celle associée à la RSE ou bien la performance sociale, et leur capacité à améliorer la performance des RH et de l'entreprise et à réduire les coûts.

2.1. Définition de la performance :

La performance n'existe que si nous pouvons la mesurer, c'est-à-dire la décrire par un ensemble d'indicateurs. Les critères peuvent varier en fonction de l'approche retenue.

Nous retiendrons une définition suffisamment large de la performance pour s'adapter à la pluralité des réalités vécues par les entreprises : « *La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs, la performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis* »¹⁷.

Donc La performance : « *n'est pas le travail bien fait Le travail bien fait, déjà rémunéré par la classification de la fonction, est le devoir de tout salarié* »¹⁸.

La performance n'est donc pas une simple contribution au fonctionnement, c'est pour ça que la définition des objectifs individuels de performance nécessite un effort de recherche et de créativité.

*«La performance signifie également le développement d'un potentiel permettant d'assurer la pérennité de l'organisation»*¹⁹.

2.2. Les des sources de performance :

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'indice est combinée : l'une est interne l'autre est hérité de l'environnement externe.

¹⁷ HADJ SLIMANE (K) et BENTAYEB (H), Les fondements de la performance RH et son évaluation par la RSE Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen, Travail de recherche.

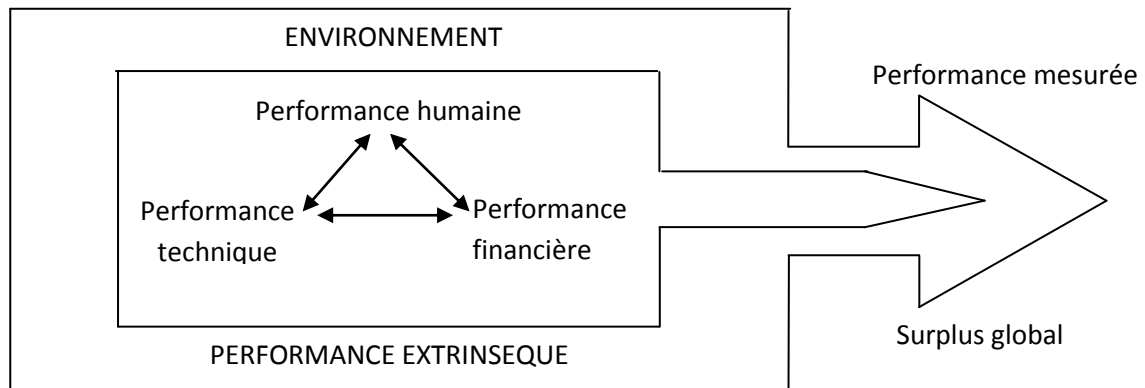
¹⁸ LEMONNIER (J), Les objectifs individuels de performance, Edition Vuibert, Paris2010, p5.

¹⁹ BOURNOIS (F) et autres, Op.cit, p47.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

D'un coté, une performance intrinsèque ou performance de l'entreprise résulte de la combinaison ²⁰:

Figure 04 : Les sources de la performance



Source : B.MARTORY, D. CROZET : Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances édition DUNOD. 8^{ème} édition, 2013, p 165.

A-D'une performance humaine :

Celle des hommes et des équipes de l'organisation, à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir et la réaliser.

B-D'une performance technique :

Définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements, à ressources humaines et structures inchangées d'une période sur l'autre. Il est possible que les performances puissent être attribuées uniquement ou principalement à la mise en œuvre du progrès technique.

C-D'une performance financière :

Décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des ressources financières.

2.3. Performance économiques et sociale :

On peut définir la performance économique comme suite : « il s agit de créer de la valeur pour des clients. C'est-a-dire de répondre à des besoins en faisant éventuellement émerger de nouveaux besoins par l'innovation»²¹. Nous pouvons ajouter les conditions de :

- Coût.
- Délais.

²⁰ MARTORY (B) et CROZET (D), Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances édition DUNOD. 8^{ème} édition, 2013, p 165.

²¹ MARTORY (B), piloter la performance RH, Edition Liaisons, 2008, p20.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

➤ Qualité.

Mais comment situer la performance sociale dans ce cadre ?

La réponse consiste à affirmer qu'il s'agit d'une performance au second degré. Dans les entreprises contemporaines où la création de valeur s'opère par la mise en œuvre de compétences individuelles et collectives, Le traitement des informations et la communication, le constat s'impose comme suit :

«Il n'y a pas de performance économique sans le préalable incontournable de la réalisation d'une performance sociale»²².

Pour être plus concret et aller vers la mesure et le pilotage de la performance sociale. Trois axes méritent d'être retenus :

A-L'identification et la limitation des coûts et des risques sociaux :

La création de la valeur est un souci majeur avant de penser à créer de la valeur. Il faut veiller à ne pas en détruire inutilement au quotidien. D'où cette première interrogation bien intégrée dans les démarches qualité, sur l'optimisation des coûts sociaux et la veille sur les risques.

B-Atteindre les cibles désignées :

Dans les délais et au moindre coût. C'est-à-dire à entrer dans une dynamique de progrès continu.

C-La mise sous tension au service de la création de valeur :

Nous retrouvons alors les fondamentaux stratégiques et opérationnels de la gestion des ressources humaines : recruter dans les meilleures conditions, assurer les montées en compétences, anticiper les évolutions des productions et des métiers, optimiser les rétributions...etc.

2.4. Définition de la performance à court et moyen terme :

«La performance sociale n'est pas la réduction des couts. Par exemple, une réduction d'effectif ne traduit pas dans tous les cas une amélioration de la performance».

Nous pouvons dire que : « *Est performant dans une entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût* »²³, au contraire n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolement.

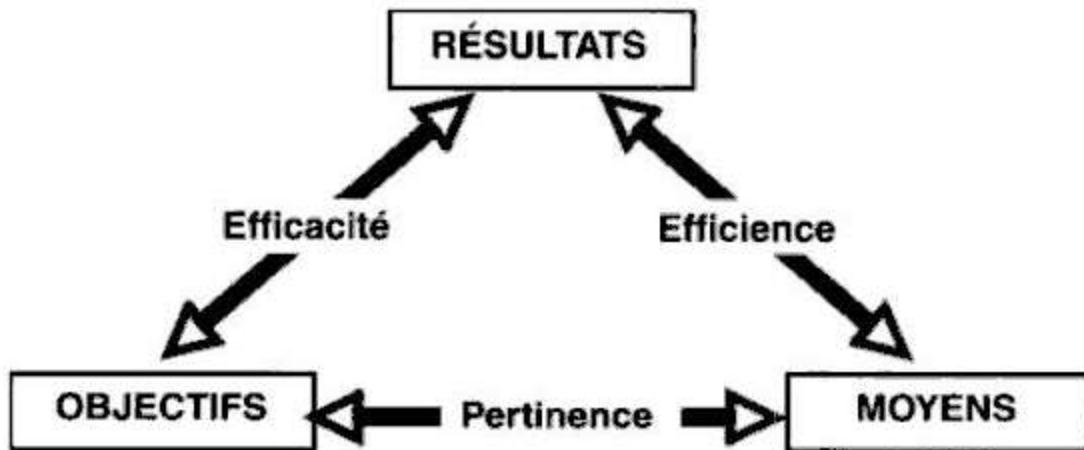
²² MARTORY (B), Op.cit, p20.

²³ Ibid, p21.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

Nous pouvons dire aussi que La performance est un rapport déterminant pour améliorer de l'efficacité ou de l'efficience.

Figure 05 : Le triangle de performance sociale.



Source : MARTORY (B), piloter la performance RH, Edition Liaisons, 2008, p21.

De ce schéma nous pouvons ressortir les points clés de la performance de l'homme :

A-L'efficacité :

C'est-à-dire : « *le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés* »²⁴.

Par exemple : C'est l'appréciation périodique de la performance d'un cadre définie à travers le niveau d'atteinte des 3 ou 5 objectifs qui lui ont été désignés en fin de période.

Plus largement la notion de performance sociale en termes d'efficacité peut être définie comme : « *l'intensité avec laquelle chaque salarié adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation* ». ²⁵

B-L'efficience :

On peut définir l'efficience comme : « *un rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir* ». ²⁶

En effet, La définition de la performance en termes d'efficience est toujours la même.

²⁴ MARTORY (B) et CROZET (D), Op.cit, p162.

²⁵ Ibid, p162.

²⁶ KALIKA(M), structure d'entreprise, réalités, déterminants, performance, édition Economica, 1998, p211.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

Il s'agit de rapporter les efforts consentis aux résultats quantifiables ou non quantifiables qu'ils ont permis d'obtenir. C'est par exemple la mesure de la productivité définie comme les résultats obtenus par un homme. Un groupe. Une équipe... par rapport aux moyens en temps ou en coûts mis en œuvre pour les obtenir.

Il est parfois nécessaire d'ajouter un troisième niveau d'appréciation de la performance :

C-La pertinence :

La pertinence traduit par : «*l'alignement stratégique de la performance c'est-à-dire que les résultats obtenus soient bien conformes aux objectifs stratégiques poursuivis*»²⁷.

Par exemple :

Il s'agit de s'assurer que le développement des promotions internes correspond bien à une volonté de stabilisation des collaborateurs et ne soit pas contraire à des stratégies de réduction des frais de personnel.

La pertinence dépend de la cohérence de la mise en œuvre des actions entre les acteurs et les services qui sont en charge. Il s'agit alors de vérifier la bonne compréhension de la part de chacun, de leur bonne coordination au service des objectifs de performance poursuivis.

2.5. La performance par les hommes :

Cette approche émerge au début des années 80 où les organisations ont réalisé que les causes de la super compétitivité et que la valeur d'une entreprise n'est pas du tout son capital financier, mais la qualité, à la fois individuelle et collective de sa ressource humaine.

A quoi bon avoir des procédures de travail, des politiques de ressource humaine et à quoi bon avoir un top management d'une haute qualité si l'opérationnel est détaché de la locomotive.

L'excellence vient toujours de cette magie ou de cette combinaison magique entre le sommet et la base et de sa synergie²⁸.

Mais quels sont les déterminants de cette efficacité par les hommes ?

Une réponse fut donnée par DESCARPENTRIES J.N²⁹, sous forme métaphorique, reprenant la célèbre formule d'Einstein, $E = MC^2$, en considérant l'efficacité humaine (Eh) comme résultat toujours du rassemblement de collaborateurs :

²⁷ KALIKA (M), Op.cit, p211.

²⁸ WEISS (D) : Ressources humaines, Edition d'Organisation, Paris 2003, p : 252.

²⁹ Ibid. P253.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

- Motivés.
- compétents.
- communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne par le concept de culture).

L'efficacité humaine (Eh) susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par : $Eh = M.C.C.$

➤ M : Motivation

Volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.

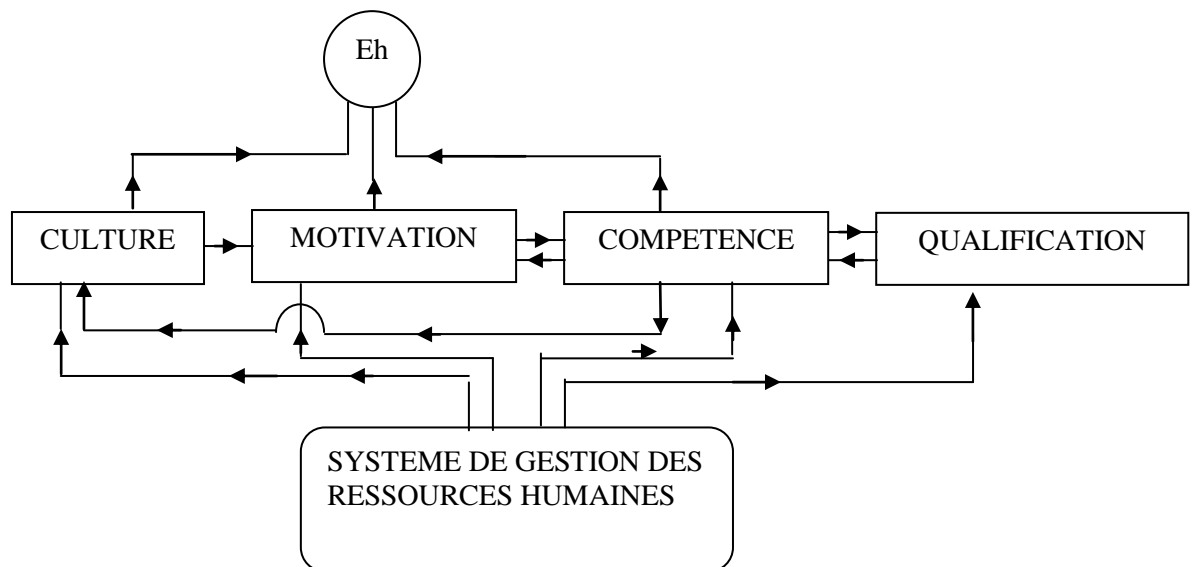
➤ C : Compétence

Professionalisme, savoir, savoir-faire et savoir être (c'est la condition de l'efficacité individuelle).

➤ C : Culture

Langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

Figure 06 : L'influence du système de gestion des ressources humaines sur l'efficacité humaine.



Source : WEISS (D) : Ressources humaines, Edition d'Organisation, Paris 2003, p : 252.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

2.6. La performance durable :

On peut définir la performance à long terme par : « *le développement d'un potentiel, la création d'accumulation immatérielle (le savoir-faire, la pérennité de l'organisation, la capacité de flexibilité...etc.) en vue de faire face aux changements* »³⁰.

Dans le court terme et le moyen terme, la performance peut être définie en termes d'efficacité et d'efficience.

Donc, il s'agit de mesurer le potentiel de l'entreprise pour l'avenir, assis sur ses ressources humaines et de s'assurer de la pérennité de la création de valeur au-delà de la courte période.

A- Les salariés : partie prenante essentielles

Les salariés contribuent en premier lieu à la performance durable de l'entreprise. En retour, ils attendent, de manière on ne peut plus légitime, des contreparties à leurs efforts pouvant prendre des formes diverses.

B- La mesure de performance durable :

Pratiquement, cette performance durable peut être analysée et mesurée autour des deux axes répertoriés ci-après :

B.1. Le développement d'un potentiel : c'est-à-dire le constat de la capitalisation dans les hommes et les équipes, les savoir-faire accumulés, l'augmentation de la pérennité de l'entreprise. Exemples d'indicateurs pouvant être retenus à ce titre :

- ✓ En de personnel ayant élargie ses compétences sur son poste, taux de salariés multi-compétents.
- ✓ Taux de départs des nouveaux entrants.

B.2. La flexibilité face aux changements : La performance durable ici peut être appréciée comme la capacité à s'adapter à des situations de croissance ou de récession. Exemple d'indicateur pouvant être retenus à ce titre :

- ✓ Pourcentage des salariés sur des métiers clés qui ne sont pas allés en formation depuis trois ans.
- ✓ Flexibilité de la masse salariale définie comme le rapport : masse salariale des personnels temporaires : CDD, intérimaires, ... / masse salariale totale .

³⁰ MARTORY (B), Op.cit, p23.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

Section 03 : Les pratiques de RSE facilitent la gestion RH

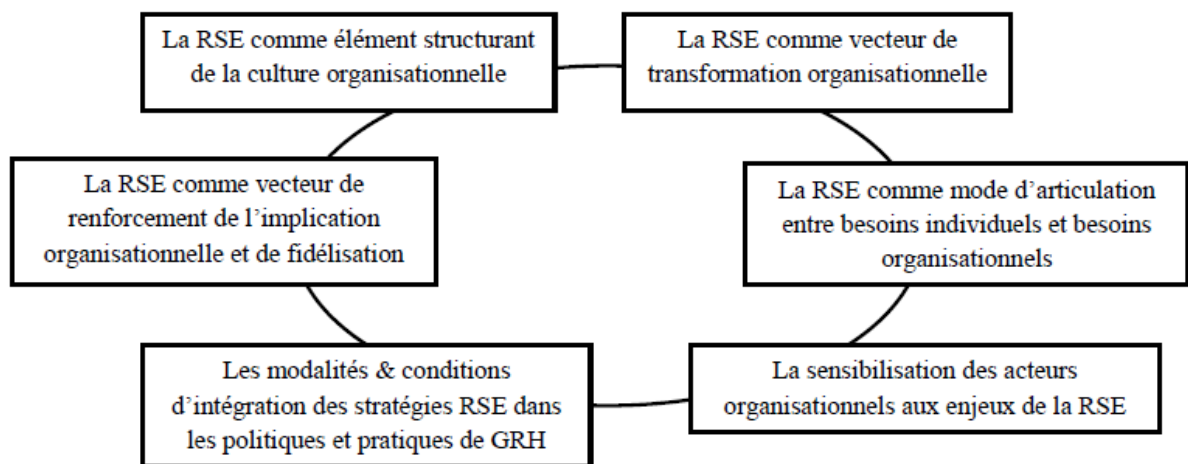
Les entreprises qui bénéficient de la réputation bien établie d'offrir un milieu de travail positif sont en mesure d'attirer des employés talentueux. Les employés qui travaillent dans des organisations qui mettent en œuvre des pratiques positives de RSE et qui possèdent des valeurs éthiques sont plus dévoués et plus satisfaits par leur travail que les autres. Le dévouement des employés peut créer des économies de coûts ainsi que des possibilités de croissance.

3.1. La relation entre la RSE et la GRH :

Certains auteurs soulignent que la RSE est susceptible de contribuer à des défis majeurs auxquels s'affronte la GRH : la question du transfert de savoir-faire intergénérationnel, la flexibilité organisationnelle, la qualité du climat social, la justice organisationnelle...etc.

Constatant par ailleurs l'absence relative de recherches explorant de façon systématique le lien entre RSE et GRH, les auteurs modélisent plusieurs modalités de ce lien³¹ :

Figure 07 : lien entre GRH et RSE.



Source : Amaury GRIMAND, Isabelle VANDANGEON- DERUMEZ, Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines, « nouveaux comportements, nouvelle GRH », XXIème congrès AGRH, Novembre 2010 France.

Ce lien RSE-GRH semble toutefois revêtir des finalités et des formes différentes selon la logique dominante d'appropriation de la démarche RSE. Une conception instrumentale du lien entre GRH et RSE établit implicitement un lien entre l'engagement dans une démarche

³¹ GRIMAND(A) et VANDANGEON(I), Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines, « nouveaux comportements, nouvelle GRH », XXIème congrès AGRH, France, Novembre 2010.p8.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

RSE et l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise, à travers notamment une hausse de sa réputation sociale et de son potentiel attractif en matière de recrutement dans un contexte de pénurie de la main d'œuvre. Simultanément, la prise en compte des enjeux de la RSE est censée induire à terme une réduction des coûts cachés (absentéisme, turnover, dégradation du climat social).

Après avoir exposé la relation de la RSE et son application dans le champ de la GRH, nous allons maintenant nous intéresser à présenter les pratiques RSE au travail.

3.1.1. La RSE : dimension sociale

Il faut noter que la RSE a trois piliers : économique, environnemental et social. On s'intéressera dans notre recherche à l'aspect social. Les efforts des entreprises, plus engagées à développer une politique RSE en matière sociale, se font autour des enjeux sensibles : la discrimination raciale et sexuelle, l'insertion des handicapés, l'intégration des jeunes, le maintien en poste des anciens, etc. Tous ces aspects sont mentionnés dans le bilan social des entreprises, ce qui permet de les suivre.

TNS SOFRES³², a réalisé un sondage pour identifier ce qu'est la RSE (dimension sociale). Les résultats sont les suivants :

Tableau 01 : étude sur la dimension sociale de la RSE.

Principe de RSE	% des personnes interrogées
Le refus de faire travailler les enfants du tiers-monde	79 %
Le fait de bien traiter les salariés	65 %
Informier le public quand un produit présente risque	51 %
L'interdiction de discriminations raciales	41 %
Développer l'employabilité des salariés pour qu'ils aient de la valeur sur le marché du travail	40 %

Source : <https://rhvision.files.wordpress.com/2011/01/grh-rse-1>.

On remarque que la perception de la RSE est fortement liée à la GRH.

3.2. Les pratique RSE au travail :

Ce n'est pas difficile pour n'importe qu'elle entreprise de prendre en charge les attentes et les besoins de leurs ressources humaines d'une façon permettant d'améliorer leurs

³² Un des leaders français des études marketing et d'opinions.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

potentiels, mais a conditions que ses derniers ne doivent pas dépasser le cadre et les limites du travail.

Et si nous voyons les grandes entreprise au monde surtout les multinationales et la de ce qu'elles investissent et offrent en matière qualité de vie et les conditions de travail ainsi les autres avantages a ses ressources humaines, nous trouverons que celle-ci ne représente qu'une partie marginale par rapport les gains qu'elles réalisent.

Cela nous amène à citer les différentes pratiques de responsabilité sociale que nous voyons qu'ils ont une relation directe avec la fonction des ressources humaines qui veillera à leur application :

3.2.1. Promouvoir a diversité :

« Source de richesse et d'intégration, la diversité permet d'élargir les sources de recrutement, d'éviter les discriminations internes liées à l'âge, au sexe, à l'appartenance ethnique ou au handicap »³³.

Nous voyons que la diversité offre les meilleures solutions :

- Permet une meilleure appréhension des marchés des lieux d'exercice des activités de l'entreprise,
- Permet une meilleure compréhension des problématiques vécues.
- Autorise une plus grande rapidité de réponse aux enjeux rencontrés.
- À travers la diversité, c'est l'intelligence collective accrue qu'il faut rechercher.
- La diversité n'a donc pas de frontière et ne devrait pas susciter de résistances, de genre (homme-femme).

La nécessaire diversité des effectifs, qui est une des responsabilités sociales de l'entreprise (RSE), est d'abord une affaire de volonté du dirigeant et des managers.

Par exemple : il n'est pas acceptable de se contenter de la situation actuelle de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et ne pas augmenter la présence des premières dans les organes de direction³⁴.

Les différents types de diversité : (Âge, ancienneté, Nationalité, Handicap, Formation d'origine, Expérience professionnelle, appartenance syndicale...etc.).

³³ PASCAL(B), Stratégie et RSE : la rupture managériale, Edition Dunod, 2014, p63

³⁴ PASCAL(B), Op.cit , p63.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

3.2.2. Recrutement :

L'entreprise doit garantir un processus de recrutement assez fiable fondé sur des critères de sélection favorisant les talents sans aucune discrimination.

Cela peut avoir un aspect positif sur l'image de l'entreprise ainsi ça va permet d'attirer beaucoup de porteurs de savoir-faire qui peuvent aider l'entreprise à s'améliorer en matière de compétences pour construire un capital humain performant , et cela se répercutera sur la performance globale de l'entreprise.

3.2.3. Gestion des conditions de travail :

Soignez vos salariés, la santé au travail est un élément incontournable d'une politique RSE :

- ✓ Prévenir les accidents du travail possibles, diminuer l'absentéisme, vérifier les actions entreprises, sont les buts recherchés ici.
- ✓ tension, pénibilité, pressions psychologiques... mais encore prévention santé, réductions des facteurs de risques... au-delà des obligations légales.
- ✓ La résolution des problèmes liés à la sécurité, la nutrition, la gestion des agressivités en situation professionnelle... pour agir mieux et se sentir mieux.
- ✓ Santé, hygiène et sécurité : *« mettre en œuvre une politique préventive est la façon dont les choses se font montrent le souci de l'entreprise des ses salariés »*³⁵.

3.2.4. Politique de rémunération :

Dépasser le cadre de la convention collective, privilégier la transparence, rechercher l'équité qui permette à motiver, retenir et fidéliser les RH... c'est ce qu'on appelle une politique RSE. « Aller au-delà » demande un état des lieux ³⁶:

- ✓ Les salaires sont supérieurs aux normes imposées par la convention collective.
- ✓ La grille de rémunération est écrite et connue de tous.
- ✓ À poste comparable, les rémunérations sont réellement identiques.
- ✓ L'entreprise accorde d'autres types de rétribution, directe ou indirecte.
- ✓ Prévoyance, retraite complémentaire, mutuelle pour tous, système d'épargne salariale... etc.
- ✓ Avantages dans le cadre de situations familiales particulières (congés de maternité/paternité financés, garderie, tickets restaurants, chèque vacances... etc.

³⁵ Gouiran, (M), Les indicateurs clés de la RSE et de développent durable, Edition AFNOR, 2012, p72.

³⁶ Ibid, p82.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

3.2.5. Formation et développement des compétences :

« C'est une convergence entre Le management des compétences et le développement responsable de l'entreprise »³⁷. Il convient d'offrir les conditions d'expression des savoirs, de déploiement des talents et de stimulation des adhésions :

- ✓ Une stratégie de développement des compétences claire et prometteuse.
- ✓ Utiliser ses programmes de formation comme un outil de développement et de valorisation des compétences d'une façon permettant d'améliorer l'employabilité de ceux-ci ainsi la performance globale de l'entreprise.
- ✓ Un outil d'ancrage de la culture de l'entreprise.

3.2.6. Climat sociale :

3.2.6.1. Le bien-être au travail :

« La responsabilité sociale d'une entreprise commence par la création d'un cadre de travail qui offre une grande qualité de vie à son personnel »³⁸.

Nous pouvons retirer de cette expression, dans quelle mesure il est important d'intégrer les aspects humains dans les organisations du travail dans une entreprise responsable.

C'est-à-dire prendre en considération :

- Les conditions matérielles de travail,
- Une entreprise socialement responsable doit aussi être organisée pour lutter et prévenir tout type de stress.
- De créer les conditions d'un soutien aux salariés fragilisés par les aléas de la vie personnelle et professionnelle.
- Veiller afin d'éviter les dysfonctionnements sociaux.

Cela passe par des procédures et une organisation qui doivent être adaptées aux réalités de la vie individuelle et collective.

3.2.6.2. Ambiance de travail :

Percevoir l'ambiance interne, cerner le besoin afin de souder les équipes...etc. Se sont les attentes hors de tout critère financier. La RSE se traduit beaucoup dans la façon de faire :

³⁷ Monique (G), Responsabilité sociale et ressources humaines, Edition Afnor, 2012, p86.

³⁸ SCHERMERHORN (R), Comportement Humain et Organisation, Editions du renouveau pédagogique, 3eme édition, 2006, P 48.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

- L'entreprise doit connaître et mesurer l'état d'esprit des salariés (enquête de satisfaction, enquête perception, consistant à demander à l'ensemble des salariés comment ils vivent leur entreprise et la perçoivent vis-à-vis de l'extérieur...etc.).
- Organisé des événements, mis en place des actions qui contribuent à renforcer la cohésion des équipes (Séminaire, événement sportif, action de solidarité sur le territoire, participation à un événement local...etc.).

3.2.7. 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 réunions, il convient d'associer les conditions à un bon dialogue social ³⁹:

- Y a-t-il des délégués du personnel et/ou des représentants syndicaux ?
- Quels types d'accords ont été négociés avec les partenaires sociaux ?
- Constate-t-on des tensions sociales : contentieux individuels, actions collectives ?

Pour bien échanger avec les représentants du personnel et construire un ensemble dans l'intérêt de tous. Lequel peut être une base partagée pour un meilleur dialogue, plus de visibilité. Orientant des décisions, permettant une meilleure vision des ressources humaines...etc.

3.2.8. Equilibre vie privée vie professionnelle :

L'entreprise a-t-elle pris des engagements en faveur de l'équilibre entre la vie privée et professionnelle, en particulier en direction des femmes ?

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

- Flexibilité de la gestion du temps pour faciliter l'organisation professionnelle des salariés (ex : pas de réunion après 18 heures, souplesse dans les horaires, adaptation aux contraintes des écoles ou des crèches, prise en compte des longs trajets domicile-travail.
- Proposition de solutions de garde d'enfants.
- Optimisation des congés maternités et parentaux.

³⁹ Monique (G), Op.cit, p89.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

- Temps partiels choisis accordés aux salariés.
- adaptation de périodes de congés,...etc.

D'autres actions apparaissent et se développent comme : primes dédiées (naissance, mariage), facilités pour enfant malade, aide aux études des enfants, chèques vacances ou accès à des colonies de vacances,...etc.

À la question : « Un employeur doit-il aider les salariés à coordonner leur travail avec leur vie familiale ? »⁴⁰, 76 % des personnes interrogées répondent affirmativement ! Les raisons qui conduisent un employeur à aider ses salariés 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 » dont les bénéfiques sont l'efficacité collective et l'adhésion individuelle »⁴¹.

3.2.9. Communication interne :

Expliquer la ligne de conduite adoptée pour mener des actions RSE par la communication interne, autour d'un dialogue permanent, est indispensable à la démarche.

L'objectif est de connaître les moyens de communication interne, leur perception par les salariés et solliciter des avis, des regards sur la vie de l'entreprise. La RSE s'exercera dans la participation des salariés, en valorisant leur savoir-faire, développant leur fierté d'appartenance à l'entreprise.

Pour cela il existe des outils de communication et de dialogue à destination des salariés (Intranet, lettre ou journal interne, affichage, réunions d'information, boîte à idées, groupes de travail, enquêtes...). On peut résumer ça dans la question suivante :

⁴⁰ PASCAL (B), Op.cit, p89.

⁴¹ Ibid, p90.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

En cas de difficulté, le salarié est-il accompagné en interne (information sur ses droits et ses obligations...etc.) ?

3.2.10. Avantages sociaux :

Il s'agit de proposer au profit des salariés des avantages sociaux, afin de favoriser le bien être des salariés (activités sportives et culturelles, restauration, transport de personnel...etc.) Les responsables, ici, garantissent d'une manière volontaire ses avantages afin d'impliquer leurs personnel, Leurs slogan est : « salariés épanouis équivaut à entreprise qui marche »⁴².

3.3. Le DRH et la RSE :

Désormais, le responsable RH assiste très souvent aux conseils d'administration des entreprises. Son rôle d'intermédiaire entre les collaborateurs de l'entreprise et ses dirigeants se confirme, ses aptitudes de repérage des ressources nécessaires à la stratégie organisationnelle de l'entreprise deviennent indissociables de la notion de performance :

- Garant de la concertation, du dialogue social, de la promotion, de la formation, de l'évolution des carrières.
- Il doit trouver les meilleurs talents et développer ceux des personnes présentes dans l'entreprise.
- Il doit connaître et respecter les cadres légaux relatifs aux lois de discrimination, de l'égalité des chances...etc.

3.4. Les clés RH pour la RSE :

La fonction RH est l'un principale relais de la politique RSE dans l'entreprise. Elle peut agir sur de nombreux leviers qui sont autant de facteurs d'innovation et de performance sociale ⁴³ :

a-Respect des lois et des normes légales :

La loi algérienne compte de nombreux textes à fort contenu RSE, notamment dans le domaine social : égalité professionnelle hommes\femmes, formation et emploi des

⁴² ESTAY(C), La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise, la revue Gestion 2000 Volume 21 - numéro 4 -, 2004, pp 4-42.

⁴³CANDELLA(C), La RSE levier de la performance RH, Edition Liaisons sociale, groupe cheque déjeuner des solutions sociales, 2014, p13.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

jeunes,...etc. Ces obligations peuvent constituer le point de départ d'une politique plus volontariste, adaptée à la situation et aux besoins de l'entreprise.

b-Processus RH et organisation :

En abordant différemment les processus de recrutement et d'intégration des salariés, la formation ...etc. le DRH peut impulser une nouvelle culture organisationnelle et faire émerger de nouvelles normes de gestion, ancrée dans les valeurs RSE.

c -Reconnaissance et motivation :

Une politique de rémunération équitable, une gestion plus individualisée des ressources humaines, une GPEC lisible et raisonnée, un management plus impliquant et plus responsabilisant pour les salariés : autant d'outils à la disposition du DRH pour mobiliser les salariés et redonner du sens à leur relation à l'entreprise.

d-Culture d'entreprise et marque employeur :

A l'appui des actions engagées, il appartient au DRH de construire les discours et de déployer en interne les outils de communication/sensibilisation pour renforcer l'ancrage RSE dans la culture de l'entreprise. De la même manière, il est le garant, vis-à-vis, de l'extérieur, de la marque employeur.

e-Renforcer le sentiment d'appartenance du salarié et le fidéliser :

À travers l'engagement solidaire, l'entreprise augmente le niveau de satisfaction au travail et répond ainsi à des enjeux internes.

3.5. La mesure de la performance la RSE :

La RSE concerne toutes les parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, et l'environnement écologique et sociétale). Mais, Nous tiendrons compte dans ce tableau que des indicateurs qui concernent la fonction RH donc les salariés⁴⁴ (voir annexe 03).

⁴⁴DJAIZ (K) et MAAZOUZ(M), « La responsabilité Sociétale et la performance de GRH dans les entreprises » Université de Nice Sophia-Antipolis, France, 2010, p10.

Chapitre 2 : La performance des ressources humaines et la Rse

Conclusion de chapitre :

Il n'existe pas un modèle unique de GRH qui donnerait les clés d'un fonctionnement humain efficace et performant.

En définitive il apparaît que la GRH participe au pilotage des organisations et à l'efficacité productive. Elle contribue à l'émergence des nouveaux modèles et normes de gestion comme le management par la RSE. La RSE est devenue, pour certain, un référent social envahissant.

Il faut aujourd'hui passer de l'invention conceptuelle à une véritable innovation sociale, afin de favoriser la performance des collaborateurs. Ce propos reste théorique, et pour le vérifier, nous allons présenter dans le troisième chapitre un cas pratique dans une entreprise qui s'inscrit dans une démarche RSE/DD.



**CHAPITRE 3 : La RSE comme outil de la
performance sociale des ressources humaines**

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

Après avoir traité les différents aspects théoriques de notre étude, nous allons dans ce chapitre répondre aux problématiques centrales de notre travail en essayant de mettre en évidence les différentes pratiques d'une gestion RH responsable au sein de l'entreprise, et faire le lien entre la théorie et la pratique de l'entreprise étudiée.

Nous allons présenter l'entreprise d'accueil, La RSE au sein de Lafarge Algérie et l'explication de la méthodologie de recherche suivie, et les résultats obtenus de notre enquête menée à Lafarge Algérie. Ainsi, une synthèse globale afin de proposer quelques suggestions pour l'amélioration des pratiques RH socialement responsable vis-à-vis des salariés, afin d'atteindre une performance RH qui aura à son tour une influence sur la performance globale de l'entreprise.

Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil :

1.1. Le Groupe Lafarge : Groupe international (d'origine française).

Leader mondial des matériaux de construction, Lafarge extrait ses ressources du cœur de la terre pour concevoir des matériaux au cœur de la vie. Implanté dans 64 pays, le Groupe contribue ainsi aux attentes du monde entier en termes de logements et d'infrastructures. Clients, actionnaires, communautés locales, architectes : ce sont le moteur de Lafarge ! Pour eux, le Groupe invente des solutions à haute valeur ajoutée qui stimulent la créativité et qui laissent une empreinte environnementale réduite.

1.1.1. Chiffres clés :

- 90% des effectifs hors de France
- Actionnariat au 2/3 non français
- 70% du chiffre d'affaires est réalisé hors d'Europe occidentale
- 15.9 Milliards d'euros de chiffre d'affaires
- Présence dans 78 pays
- 78000 collaborateurs
- Plus de 2200 sites de production
- Activité ciment : Leader mondial
- Activité béton & Granulats : N°2 mondial
- Activité plâtre : N°3 mondial
- Doté du premier centre de recherche au monde sur les matériaux de construction, Lafarge consacre, chaque année, 170 Millions d'euros à la recherche

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

- Lafarge est le seul groupe de son secteur répertorié dans la liste des 100 multinationales les plus engagées en matière de développement durable, dont, par exemple, son engagement de réduire ses émissions de CO2 de -20% par tonne de ciment entre 1990 et 2010. A fin 2008, ce chiffre s'élevait à -18,4%.

1.2. Historique de Lafarge en Algérie.

L'historique à travers Les dates-clés :

Tableaux 01 : Des dates clés.

2002	Partenariat Lafarge-Cosider (Plâtre)
2003	Démarrage de l'Usine Msila (1ère ligne Ciment gris)
2005	Démarrage de l'Usine Msila (2ème ligne Ciment gris)
2007	Le Groupe Lafarge a en Décembre 2007, significativement renforcé sa présence en Algérie à l'issue de son rachat des opérations d'Orascom-Cément (Usine de M'Sila & Oggaz)
2007	Construction 2ème usine à Oggaz: 1ère ligne de ciment blanc et création d'ACT (Béton & Granulats)
2007	Accroissement de la production de Ciment de plus de 40% du 2007 au 2010.
2008	Lafarge acquiert Orascom Cément (8 pays dont l'Algérie)
2008	Lafarge acquiert 35% du capital de Meftah (+ contrat de Mgt de 10ans)
2008	Oggaz inaugure 2ème ligne de Ciment gris
2010	Lancement d'une nouvelle gamme, élargie de produits : Chamil, Matine, Mokaouem, Malaki.
2011	Inaugure à M'Sila le 5 ^{ème} broyeur pour augmenter la capacité de production

Source : <http://www.lafarge.dz/> (consulté le 05/06/2015).

Lafarge en Algérie

En Algérie, Lafarge possède 2 cimenteries (M'Sila & Oggaz) avec une capacité totale de production qui dépasse les 8 millions de tonnes, gère en partenariat avec la cimenterie de Meftah et compte 22 centres de production de béton d'une capacité de 1Mm3. Lafarge - Algérie compte plus de 2600 collaborateurs et s'investit dans le développement d'actions citoyennes envers ses communautés.

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

Réalisation de grands projets en Algérie

Lafarge Algérie a participé à la réalisation de différents projets :

- Autoroute est-ouest
- Métro d'Alger
- Aéroport d'Alger
- Barrage de Chlef et de Koudiat
- Résidences AADL
- Terminal de Gazier (Arzew, Skikda)
- Faculté de Droit d'Alger
- Centre commerciaux (El Qods, Bab-Ezzouar, etc.)

Une présence dans les 3 activités du Groupe, 2200 emplois directs Lafarge en Algérie

CIMENT : 8 MT de capacité

- M'sila, 220 Km au sud-est d'Alger (Ciment gris)
- Oggaz, 420 Km à l'Ouest d'Alger (Ciment blanc + Ciment gris)
- Meftah, 30K m à l'Est d'Alger (35% du capital + contrat de management)

Béton & Granulats (1M m³ / 1,6 MT) :

- 22 centres de production de béton implantés sur le territoire algérien avec une flotte de plus de 150 camions malaxeurs

Plâtre :

- COLPA: 1 usine à El-Adjiba (Bouira) en joint venture avec Cosider (57% Lafarge, 43% Cosider)

Des valeurs essentielles guident le développement de notre Groupe :

- Intégrité
- Ethique
- Courage
- Empathie
- Ouverture
- Engagement

Notre stratégie conjugue savoir-faire industriel avec des critères essentiels :

- Performance

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

- Création de valeurs
- Respect des collaborateurs
- Respect des cultures locales
- Protection de l'environnement
- Conservation des ressources naturelles et de l'énergie

Notre vision

Lafarge Algérie, une entreprise citoyenne au service actif du développement de l'Algérie, et à qui il tient à cœur d'être une référence :

- en sécurité
- en performances et innovation
- comme l'employeur rêvé des Algériens
- comme le partenaire pour la construction durable et abordable en Algérie

Lafarge Algérie, une société dynamique qui a du cœur Contribuer au progrès économique de l'Algérie

- Investir sur le long terme en Algérie (100 M€ déjà investis par Lafarge depuis début 2008)
- Atteindre l'excellence opérationnelle de nos usines pour optimiser notre production et répondre au mieux à l'expansion du marché du ciment
- Favoriser le développement économique autour de ses sites et activités

Contribuer au développement humain et au progrès social de l'Algérie

- Assurer un environnement de travail en sécurité pour nos collaborateurs & sous-traitants.
- Formation & développement des compétences, transfert de savoir-faire.
- Contribuer au développement harmonieux de nos communautés locales.

Santé & Sécurité :

Les questions de Santé & Sécurité sont plus que jamais une préoccupation quotidienne chez Lafarge Algérie qui a pour objectif de parvenir au « ZERO ACCIDENT ».

Santé & sécurité : La priorité N° 1.

Au travers de sa politique Santé et Sécurité, Lafarge Algérie s'engage à prendre des mesures concrètes pour éliminer les accidents, les blessures et les effets sur la santé liés aux conditions de travail. Elle s'appuie sur une feuille de route ambitieuse, qui couvre tous les domaines liés à la performance en termes de santé et sécurité :

- L'application systématique des standards et directives de sécurité
- L'information et la formation des collaborateurs et sous-traitants
- Le leadership et la responsabilisation des managers

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

- La mise en place de procédures de reporting des incidents
- Des audits réguliers sur le terrain
- Le partage des bonnes pratiques

L'implication des prestataires et clients dans la dynamique Santé & Sécurité

Santé & Sécurité : pas de concession

Nous accordons une grande importance à la sécurité de nos collaborateurs. Des efforts sont sans cesse menés afin de leur offrir des conditions de travail plus saines et plus sûres.

Nous portons la même attention à la sécurité de nos visiteurs. Pour tout déplacement sur site, le gilet haut visibilité, le casque, les lunettes et les chaussures de sécurité sont exigés. En sécurité, nous ne faisons aucune concession, car c'est la vie des gens dont il est question !

Notre vision, notre ambition sécurité pour nos activités en Algérie

- La sécurité des personnes est plus qu'une priorité, c'est notre valeur commune.
- Chacune de nos décisions tient compte de ce qu'il ne peut y avoir aucun compromis sur cette valeur.
- Chaque manager est un exemple vivant et permanent d'un comportement sûr et du souci de la sécurité des personnes travaillant sous sa responsabilité.
- Aucun risque ne peut être ignoré ; notre organisation du travail, notre attention, nos engagements et présence sur le terrain de tous les jours doivent permettre de recenser et de maîtriser chaque risque.
- Aucun comportement à risque n'est toléré, ni par le management, ni par les employés.
- Chacun a le même souci de la sécurité des autres – collègues, collaborateurs, sous-traitants, clients, fournisseurs- que celui qu'il aurait de ses propres enfants.
- Notre souci de la sécurité ne s'arrête pas aux portes de l'usine : il guide en permanence notre comportement individuel sur la route, en famille, avec nos amis, etc.

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

Section 02 : La place de la RSE au sein de Lafarge Algérie et la méthodologie de recherche suivie.

2.1. La place de la RSE au sein de Lafarge Algérie :

La RSE est une stratégie importante, ainsi elle représente une tendance managériale indispensable au sein de n'importe quelle entreprise et surtout les multinationales, pour ce fait, les responsables de la haute hiérarchie doivent soutenir cette stratégie adoptée et représentée par la direction RH qui doit prendre en charge son application.

La RSE au sein de Lafarge Algérie s'applique au niveau de trois départements :

2.1.1. Département Développement industriel :

Lafarge Algérie dispose une petite direction de développement durable dans le département de développement industriel qui se charge de suivre tout ce qui est développement local vers la communauté (social et environnemental).

En ce qui concerne le côté interne c'est-à-dire les ressources humaines, il se trouve deux directions :

2.1.2. Département ressources humaines :

Elle représente le cœur de notre étude, dans laquelle la stratégie RH socialement responsable est définie afin de leur mise en application de manière globale, en tant que stratégie elle existe, pratiquée et mise en œuvre, mais elle n'est pas bien diffusée au près des salariés qui resteront loin d'être informés de ce que visent la charte et les valeurs de l'entreprise.

Parmi les pratiques de la RSE existantes au sein la direction RH, on peut citer :

2.1.2. Le développement de compétences :

- la formation :

Un budget important consacré à la formation chaque année plus de 2000 employés sont touchés un programme qui a pour objectif de construire des compétences qualifiées conformes aux normes et standards de Lafarge qui sont mondialement reconnues et certifiées en collaboration avec des centres de formation spécialisés il faut juste signaler que Lafarge

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

Algérie compte environ 2500 salariés une chose qui est considérablement approuvé de la part de cette multinationales dans l'égalité de chance quelle offrir a ses collaborateurs.

Tableau 02 : jours et budget de formation.

Année	2011	2012	2013	2014
Jours de formation	7879	8550	9010	10185
Budget	964500000	1175000000	1110000000	129429250

Source : documentation interne de l'entreprise.

2.1.3. Département santé et sécurité :

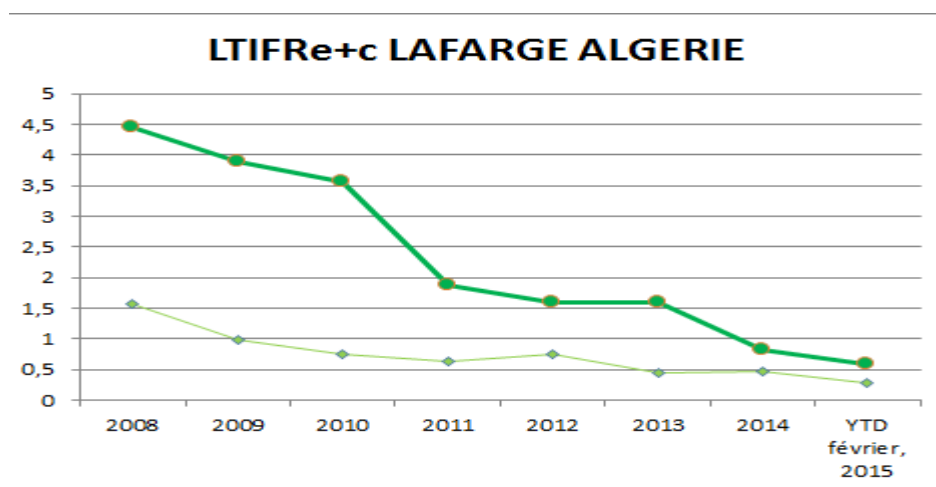
« La performance RH se réalise dans un milieu de travail sauve et saine »

C'est dans ce département ou j'ai ressenti vraiment l'application de la RSE .santé et sécurité c'est une valeur dont l'objectif de « zéro accident », que l'entreprise vise toujours. La vie humaine est chère et se passe avant tout.

Les conditions de travail humiliants, la sécurité routière, la santé et éviter les accidents (mortels et avec arrêt de travail).se sont des défis majeurs afin d'assurer un milieu de travail sauve et sain, pour une meilleur performance.

La sensibilité de l'activité qui se traduit par des risques et des accidents dangereux et parfois mortels nécessite l'existence d'un département séparé aux ressources humaines.

Figure 01 : Taux de fréquence des accidents



Source : document interne de l'entreprise

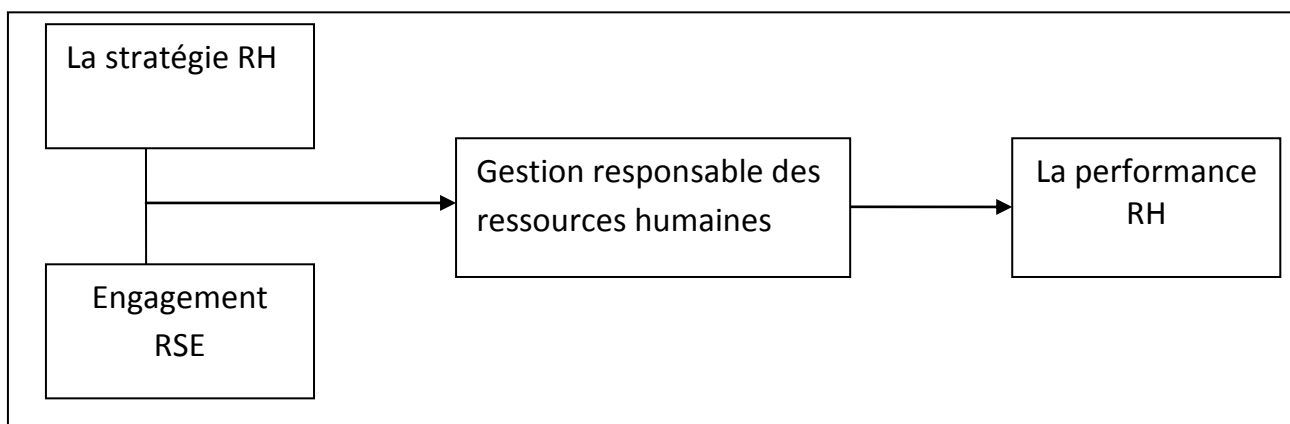
Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

2.2. Méthodologie de recherche suivie :

Avant d'expliquer l'approche méthodologique suivie, il convient tout d'abord de signaler l'intérêt de notre sujet comme thème de recherche. Dans son cadre générale, la relation employeur-employé est fondée sur la confiance mutuelle tout en préservant les droits des ressources humaines en leurs fournissant un cadre et un climat de travail favorable à la réalisation des objectifs, dictés par la hiérarchie.

Pour cela, nous avons fait deux enquêtes, la première quantitative (voir annexe 1) et une autre qualitative (voir annexe 2) à travers d'un entretien avec un responsable RH. Ainsi une visite au site (cimenterie de M'sila) organisée par l'entreprise.

Figure 02 : Modèle de recherche



Source : Etabli par le chercheur lui-même.

2.2.1. La méthode de recueil de données :

La nature de l'objet de cette recherche nous a obligés d'adopter dans cette étude un ensemble d'outils et de moyens. Ce qui suit est une description de l'étude que nous avons eu à travers l'identification de la méthodologie de l'enquête, la façon de concevoir une liste de l'enquête, l'étude et l'analyse des résultats :

2.2.2. But et milieu de l'étude :

L'enquête a été réalisée auprès des employés de la direction générale de budget, à travers laquelle nous avons essayé de confronter la réalité à la problématique énoncée en l'occurrence l'impact de RSE sur la performance des RH cas : **Lafarge Algérie**.

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

Le but de cette étude est d'explorer et décrire l'état des lieux, l'objet, les mécanismes et les outils et la place de la RSE au sein de Lafarge Algérie et leur impact sur la performance RH.

2.2.3. Détermination de l'échantillon :

Nous avons adopté la pratique de l'échantillon probabiliste, donc, le choix de l'échantillon a été totalement aléatoire. La totalité de l'échantillon (40) a répondu au questionnaire.

2.2.4. Instruments de collecte des données :

Dans le but de procéder à la collecte des données nécessaires auprès de la population retenue par notre échantillon, nous avons adopté un certain nombre d'instrument, notamment :

- des entretiens avec les cadres supérieurs du Lafarge afin de se renseigner sur certains aspects de la recherche, dont nous avons donné un exemple générale.
- la méthode d'observation pour la collecte des données et des informations de diverses manières.
- La méthode d'enquête par questionnaire.
- Une visite organisée par la direction à la cimenterie de M'sila afin d'avoir une vision sur l'activité et les pratiques RSE sur envers les sous-traitants

Il faut signaler que le questionnaire contient une série de questions traitées par l'échantillon cible comme une ressource stratégique pour servir les objectifs de cette recherche.

2.2.4.1. L'enquête par questionnaire :

Notre stage pratique s'est déroulé au sein de la direction générale de Lafarge Algérie, à Bab-Zouar, pendant quatre mois. L'observation directe a été l'un des outils dans notre recherche. A l'issue de notre stage, un questionnaire a été distribué auprès de 40 employés d'une manière aléatoire.

Notre choix a porté essentiellement sur des questions au choix multiple, tout en offrant l'opportunité d'ajouter certaines réponses. Le but en a été d'éviter la lourdeur d'en tirer quelques éléments pour l'analyse.

Lors de la rédaction du questionnaire, nous avons pris en compte le respect de certains principes :

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

- Les questions doivent être claires, simples et précises.
- Les mots employés doivent avoir la même signification pour tout le monde.
- Les questions doivent être structurées, allant du général au détail, du simple au complexe.
- Les questions confidentielles doivent se situer en fin du questionnaire.

Notre questionnaire est constitué de multiples questions sur la perception des salariés vis-à-vis la RSE notamment :

- La RSE comme source d'instauration d'un bon climat sociale.
- Les pratiques RSE comme source de performance.
- La perception sur les différents aspects RH (la formation, santé et sécurité...etc.).
- La satisfaction à l'égard de leurs travaux et supérieurs

2.2.4.2. Entretien :

L'entretien (voir annexe 2) a été élaboré d'après les recherches réalisées, les six questions du guide permettent de rentrer dans le centre de sujet et d'aborder les hypothèses en y apportant des repenses précises.les questions sont ouvertes et peuvent donc conduire à tout genre de réponses.

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

Section 03 : L'analyse des résultats, Synthèses et suggestions.

3.1. Présentation et analyse des résultats :

3.1.1 Fiche signalétique :

Dans cette partie de questionnaire nous allons définir les caractéristiques de notre échantillon, selon quatre critères comme suit :

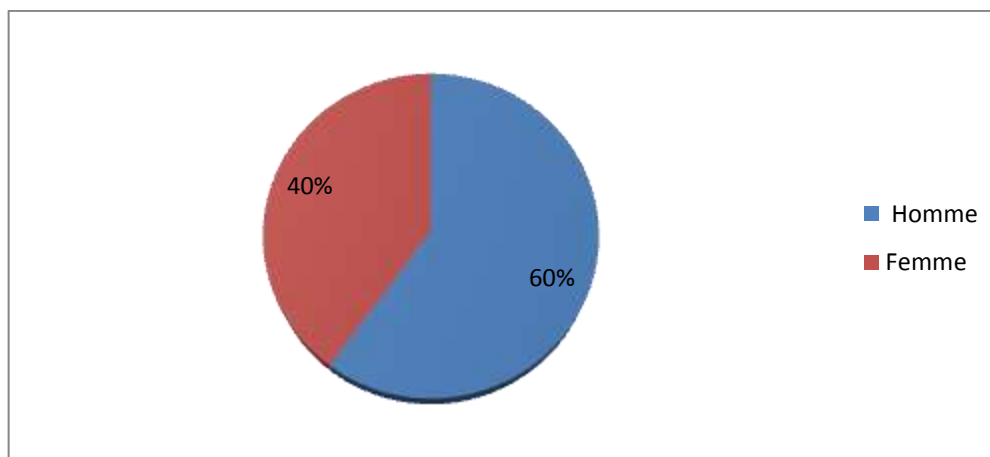
1. Sexe :

Tableaux 03 :sexe

Sexe	Effectifs	pourcentage
Homme	24	60%
Femme	16	40%
Total	40	100%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 03 : Répartition par sexe



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

Le choix aléatoire de l'échantillon comprend 60% d'homme et 40%de femme.

Il faut signaler qu'il ya des expatriés parmi les questionnés, ainsi la forte présence des femmes au sein de notre échantillon, se qui prouve une certaine diversité (de culture et de talents, de sexe...)

Les femmes sont présentées presque seulement dans la direction générale, chose qui été justifié par la distance et l'éloignement des usines au centre ville ainsi la nature d'activité qui

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

est dédiée beaucoup plus aux hommes que les femmes .et cela s'avère clairement d'après la diversité de la taille étudiée. Mais cela a été pris en considération, des mesures sont en vigueur pour augmenter le nombre des femmes le plus que possible surtout dans les postes de haute responsabilité.

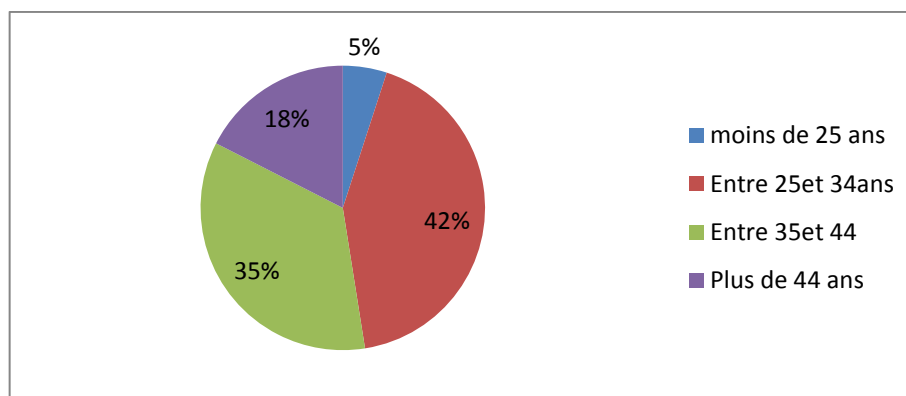
2. L'âge :

Tableaux 04 :répartition par l'âge

L'âge	Le nombre	Pourcentage
Moins de 25 ans	1	5%
Entre 25 et 34 ans	17	42%
Entre 35 et 44 ans	14	35%
Plus de 44 ans	8	18%
Total	40	100%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 04 : L'âge



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

On remarque que le taux le plus élevé est celui de la tranche qui se situe entre 25-34 ans, avec un taux de 42% de l'ensemble des enquêtés, suite par la tranche qui se situe entre 35-44 ans, contre 18% pour la tranche d'âge plus de 45, et 3% pour moins de 25 ans.

Il est clair que la population étudiée est moyennement jeune, ce qui constitue un atout pour la direction. L'absence des jeunes de moins de 25 ans est relative à l'expérience demandée par l'employeur pour les profils recherchés.

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

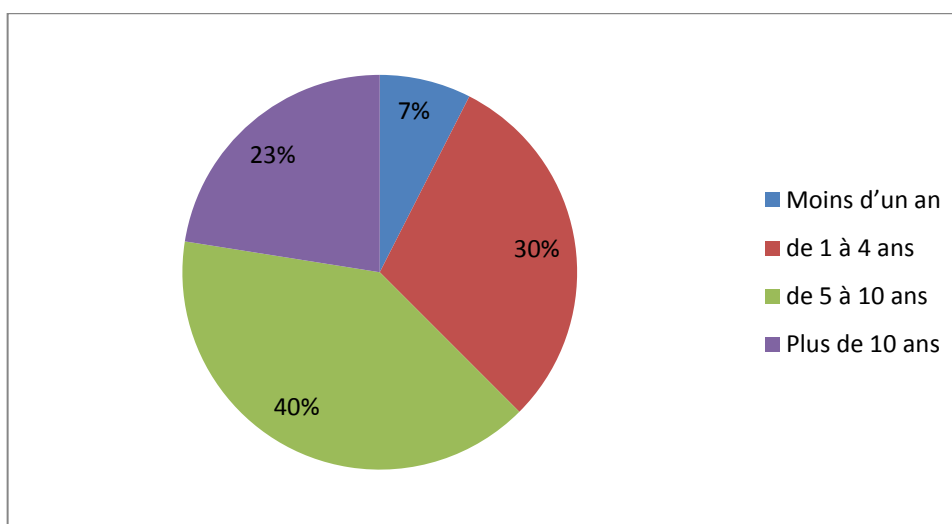
3.L'ancienneté :

Tableaux 05:L'ancienneté

L'ancienneté dans l'entreprise	nombre	%
Moins d'un an	3	7%
de 1 à 4 ans	12	30%
de 5 à 10 ans	16	40%
Plus de 10 ans	9	23%
Total	40	100

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 05 : L'ancienneté dans l'entreprise



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

On remarque que les enquêtés avec une ancienneté qui va entre 5 et 10 ans, et plus de 10 ans sont plus dominés avec une 40% et 23% a la suite, c'est une importante expérience du personnel qui représente un atout pour l'entreprise, aussi la stabilité offerte par l'entreprise.

Par rapport aux autres enquêtés qui ont une ancienneté entre 1 et 4 ans et moins d'un an avec un pourcentage de 30% et 7% a la suite chose due à :

- l'expansion de l'entreprise depuis son implantation en 2002 (l'acquisition des de la cimenterie M'sila en 2009).
- qu'il ya un degré de turn-over exprimer, par la recherche de nouvelles opportunités surtout après une expérience prometteuse dans une multinationale.
- l'existence des contrats CDD pour certains employés.

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

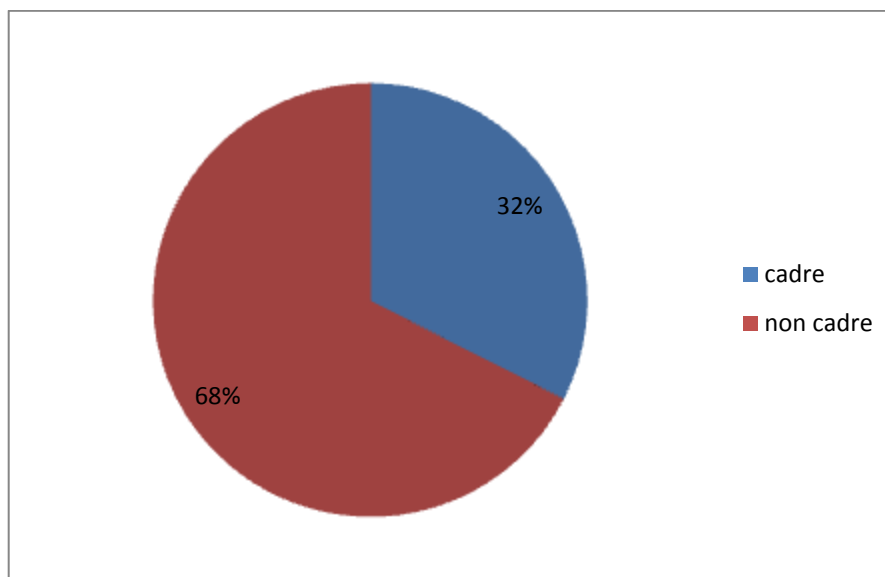
4. Catégories socioprofessionnelles :

Tableaux 06 : Catégories socioprofessionnelles

Catégories socioprofessionnelles	nombre	%
cadre	13	32%
Non cadre	27	68%
total	40	100%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 06 : Catégories socioprofessionnelles



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

L'étude se répartit sur 32% de cadre et 68% de non cadre (font partis des simples assistants administratif et des ingénieurs opérationnels).

Le choix entre les différentes catégories a été effectué aléatoirement.

Les employés sont répartis dans des bureaux semi-ouverts, similaires, dans des salles... (Les hauts responsables comme le DRH se trouvent dans des bureaux privés dans la même salle), chaque salle regroupe les employés de la même direction. Pour simplifier la communication et les tâches entre les membres du même service. Les salariés sur les sites sont dispersés chacun à son domaine et zone d'intervention.

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

3.1.2. La RSE au sein de Lafarge Algérie :

Cette deuxième partie du questionnaire comporte cinq questions ayant pour but principal de récolter des informations générales sur la perception des employés de la direction générale Lafarge Algérie par rapport à la RSE au sein de la direction.

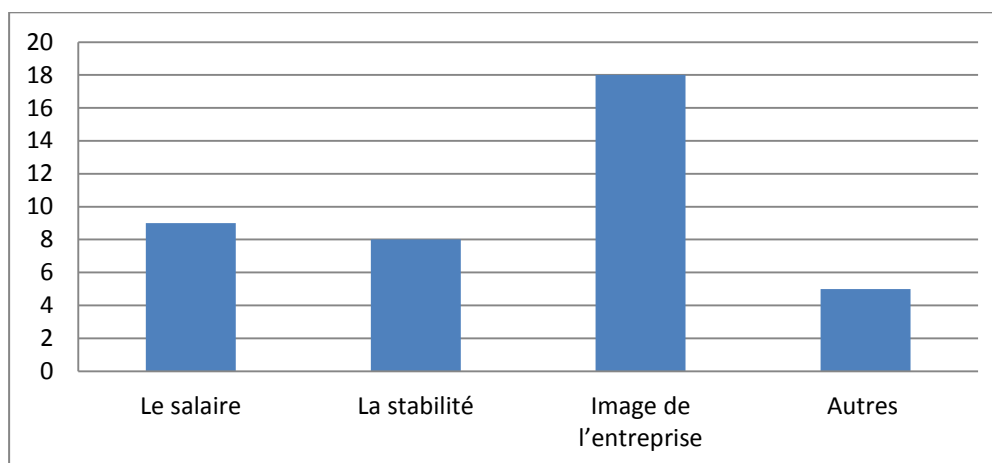
Q.01 : Quels sont les motivations qui ont vous citez pour travailler au profit de cette entreprise :

Tableaux 07 : résultats sur les motivations pour travailler dans cette entreprise.

	Nombre	pourcentage
Le salaire	9	23%
La stabilité	8	20%
Image de l'entreprise	18	45%
Autres	5	7%
total	40	100%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 07 : le choix de l'entreprise



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

La plupart des salariés ont choisie de travailler au sein de Lafarge Algérie parce qu'elle dispose une bonne image, en deuxième choix la bonne rémunération, et la stabilité comme troisième critère. Pour d'autres c'est le développement de compétence, et pour avoir une l'expérience solide

Cela représente les différents critères de choix pour travailler au sein d'une multinationale qui dispose des différents atouts pour attirer les meilleurs talents et compétences, surtout avec une image employeur fortement diffusée suite à des actions issue d'une démarche RSE/DD.

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

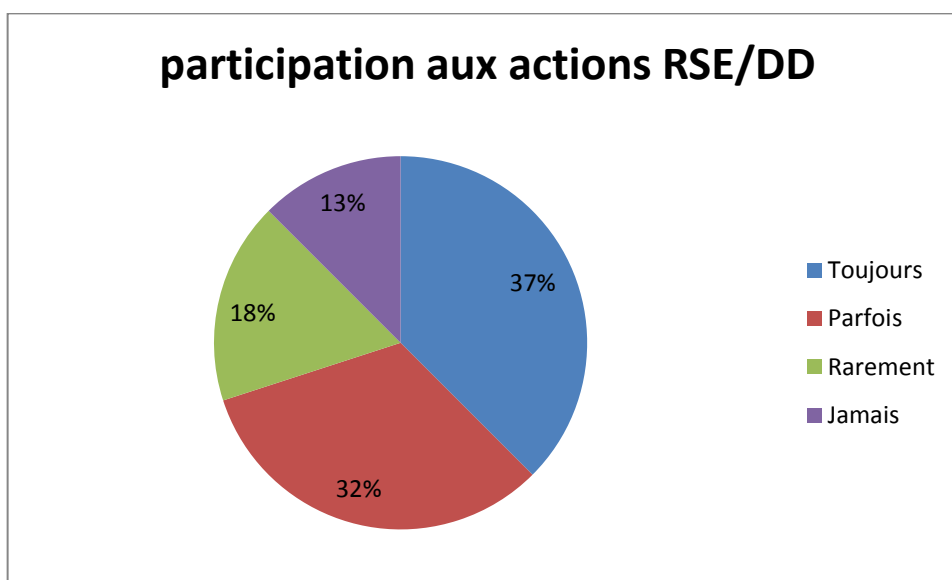
Q.02 : Avez-vous participé dans des actions de la RSE/DD organisée par votre entreprise ?

Tableaux 08 : résultats sur participation aux actions RSE/DD

	Nombre	Pourcentage
Toujours	15	37%
Parfois	13	32%
Rarement	7	18%
Jamais	5	13%
total	40	100%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 08 : participation aux actions RSE/DD



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel

Commentaire :

La majorité a répondu qu'ils ont participé aux actions RSE/DD organisé par l'entreprise pour des différents objectifs les compagnes de santé sécurité et d'autres initiatives pour le profit des salariés et la société (formations pour les salariés ,sensibilisation sur les accidents de travail , des formations gratuites aux jeunes en chômages, des prix aux lauréats dans les primaires plus proches des usines...etc.).Les salariés ont tous affirmé que la santé et sécurité est l'aspect social le plus développé.

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

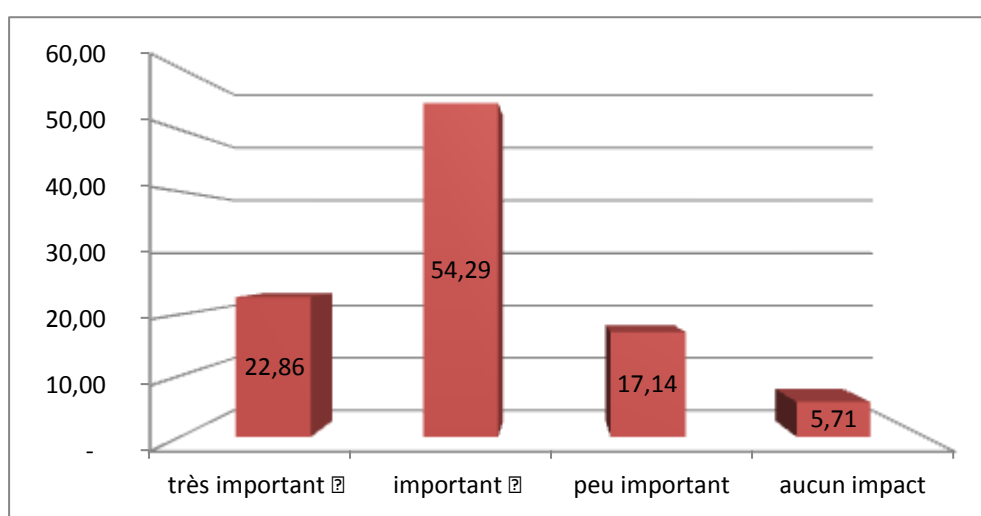
Q.04 : Pensez-vous que ses actions ont eu un impact positif sur le climat de travail ?

Tableaux 09 : résultats sur l'impact des actions RSE/DD sur le climat travail

	Nombre	Pourcentage
très important •	8	22.86%
important	19	58.29%
peu important	6	17.14%
aucun impact	2	5.71%
total	35	100%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 09 : impact des actions RSE/DD sur le climat travail



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

La plupart des questionnés ont affirmé qu'il ya un impact important sur le climat du travail avec un pourcentage de 22.86 très important, et 54.29% important, ceci nous donne une idée très claire que la RSE est une source d'amélioration de climat de travail, ainsi elle suscite l'implication et la motivation des salariés du fait qu'ils perçoivent que leurs entreprise s'inquiète pour eux, et de leurs environnement interne et externe.

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

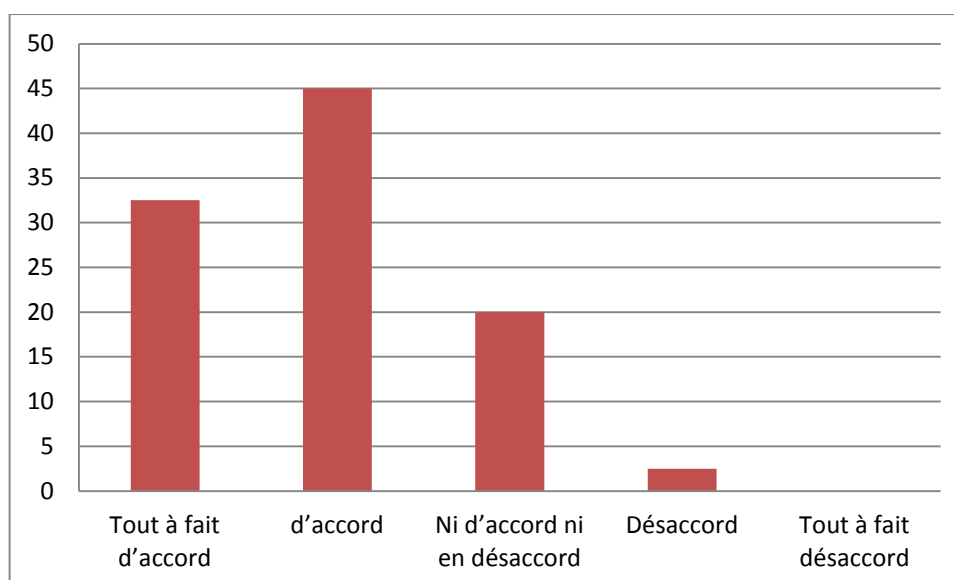
Q.05 : Pensez vous que la présence des pratiques responsables vis-à-vis les salariés est vital pour assurer une meilleure performance ?

Tableaux 10 : résultats rse/performance RH.

	nombre	Pourcentage
Tout à fait d'accord	13	32.5%
d'accord	18	45%
Neutre	8	20%
Désaccord	1	2.5%
Tout à fait désaccord	0	0%
total	40	100%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 10 : rse/performance RH



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

Il s'avère que la majorité des enquêtés sont d'accord avec le fait que les pratiques responsables vers eux est nécessaire pour réaliser une meilleure performance.

Cela affirme le fait de mettre les employés au sein d'une entreprise qui prend en considération leurs attentes, qui engendrer des effets positifs sur le rendement individuel et les résultats de l'entreprise en générale.

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

B- Les actions socialement responsables vers les salariés :

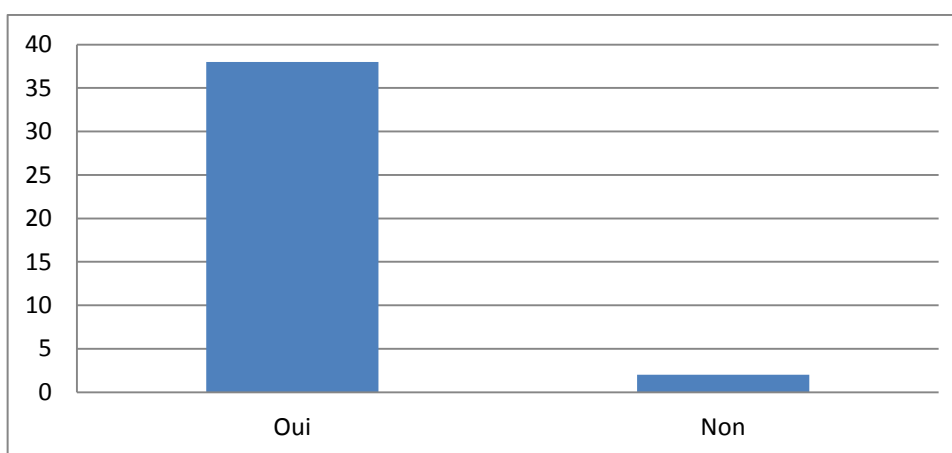
Q.01 : avez-vous bénéficié d'une formation professionnelle dans le cadre de votre travail ?

Tableaux 11 : résultats sur formation.

	nombre	Pourcentage
Oui	38	95%
Non	2	5%
total	40	100%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 11 : la formation professionnelle.



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

D'après les réponses des questionnés 95% ont eu l'occasion de faire une formation, ils ont affirmé aussi qu'ils ont fait des formations bien organisée et utile dans leurs vie professionnelle, elle permet aussi pour certains d'autres d'évoluer professionnellement. Parfois elle n'est pas soumise à l'évaluation et elle nécessite des déplacements et des périodes longues.

Cela représente l'intérêt qu'elle porte l'entreprise à la formation de ses employés à travers un budget important, des programmes de formation certifiée comme (KAFAAT, METHALI) et des projets individuels de formation ont été mis en œuvre .Avec un taux de 4.5 jours/employés le but stratégique est de construire des compétences algériennes selon des normes internationales et améliorer l'employabilité de ceux-ci.

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

L'aspect négatif, c'est l'évaluation de la formation, elle est suivie à chaud seulement et parfois se limite à des questionnaires seulement qui apportent souvent peu d'informations réellement intéressantes.

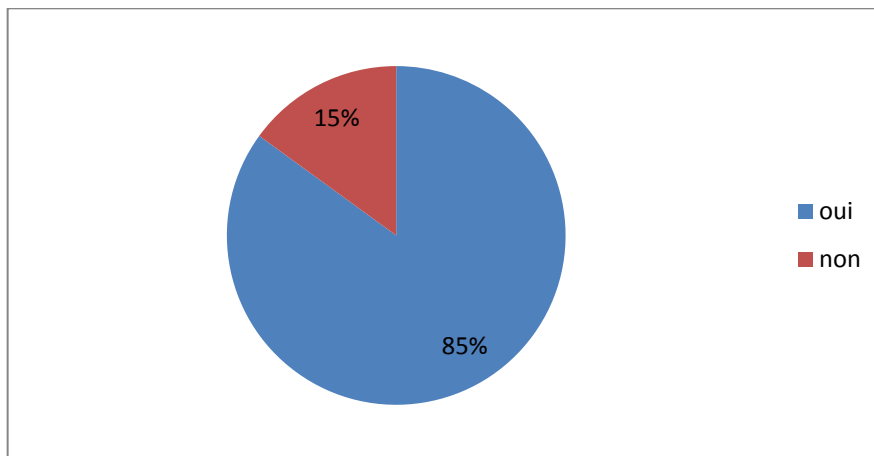
Q.02 : Votre rémunération est équitable ?

Tableaux 12 : résultats sur rémunération

	nombre	Pourcentage
oui	34	77%
non	6	23%
total	40	100%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 12 : rémunération équitable



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

D'après les questionnés 85% ont répondu que leur rémunération est équitable, cela affirme la parole « poste égale / salaire égale », en matière de satisfaction par rapport à l'effort fourni, et en terme d'égalité de rémunération pour des postes similaires. D'autre part 15% ont réclamé une rémunération inéquitable ce qui prouve l'inverse. Aussi, ses salariés ont démontré leur mécontentement pour la distribution inéquitable de prime sur résultat entre les cadres et non cadres, aussi pour les expatriés qui bénéficient d'une rémunération très importante par rapport à eux. D'après le responsable de rémunération des raisons peuvent expliquer sa, comme :

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

- les connaissances professionnelles consacrées par un titre, un diplôme,...
- les pratiques professionnelles.
- les capacités découlant de l'expérience acquise.
- de responsabilité et de charge physique.
- nous sommes obligés de supporter plusieurs charges des expatriés parce qu'ils ont des compétences rares, c'est pour ça qu'ils bénéficient d'une rémunération forte.

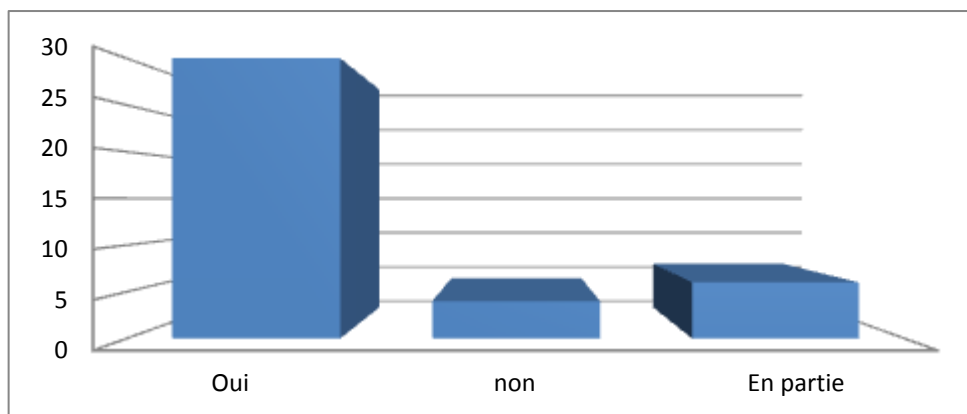
Q.03 : Que l'entreprise adopte un processus de recrutement transparent ?

Tableaux 13 : résultats sur le processus de recrutement

	Nombre	Pourcentage
Oui	30	75%
non	4	10%
En partie	6	15%
total	40	100%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 13 : processus de recrutement



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

D'après les réponses des questionnés, 75% affirment la transparence de processus, 15% en partie et 10% ont répondu avec non.

En générale le processus est transparent. La confirmation de responsable de recrutement et de DRH sur les critères de l'annonce (En interne, dans le site internet Emploi tic, l'ANEM, les réseaux sociaux), et de sélection mise en œuvre affirment ça, « nos critères sont conforme à la

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

loi, sans aucune discrimination, nous donnons l'opportunité de travailler pour Lafarge aux personnes qui méritent ».

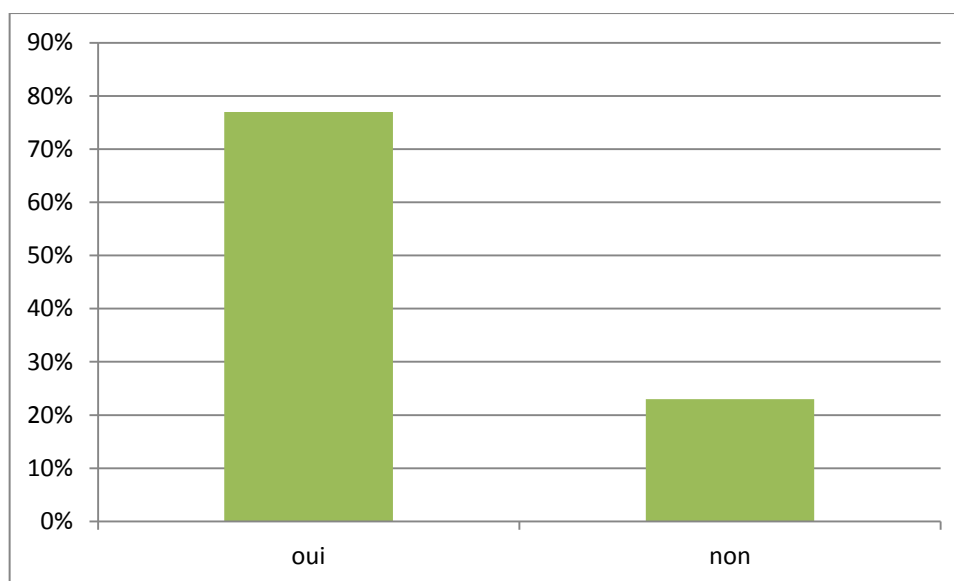
4-Votre entreprise applique-t-elle les mêmes critères d'évaluation pour tous les employés ?

Tableaux 14 : résultats sur l'évaluation de performance.

	nombre	pourcentage
oui	31	77%
non	9	23%
totale	40	100%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel

Figure 14 : l'évaluation de performance.



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

D'après les réponses des questionnés la plupart ont se met d'accord que le système d'évaluation adopté par l'entreprise est efficace cela affirme le fait que l'entreprise rend compte au rendement de ses salariés c'est pour ça qu'elle met en œuvre des dispositifs et des procédures permettent d'évaluer l'employé d'une manière égalitaire sans aucune discrimination, l'évaluation se fait par le responsable hiérarchique directe de chacun ,elle vise a mesurer le degré d'atteinte des objectifs tracé périodiquement, le DRH nous a affirmé.

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

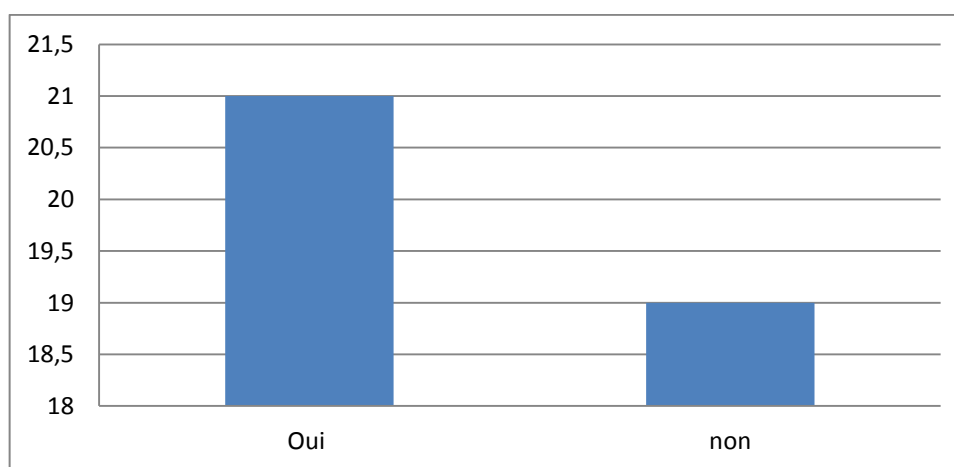
Q.05 : Il y à un syndicat qui assure la défense de vos intérêts ?

Tableaux 15 : résultats sur dialogue sociale (syndicat).

	nombre	Pourcentage
Oui	21	52.5%
non	19	47.5%
total	40	100%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 15 : dialogue sociale.



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus la plupart des questionnés présentent leurs confiance de membres de syndicat élus ,25% ne sont pas convaincus, et 22.5% sont moyennement convaincus

Le syndicat de leur part fait tout pour concilier entre les deux parties la direction et les employés, tout en mettant l'intérêt de l'employé en premier place. Les employés qui ne sont pas convaincus, disent que les représentants ne défendent pas l'intérêt des employés, en contre partie des avantages offerts par la direction. Il faut signaler aussi, qu'en 2012 Lafarge Algérie a connu une cesse d'activité de 10 jours au niveau de la cimenterie de M'sila, due a la mauvaise communication entre le syndicat et les employés sur les critères de distribution des primes sur résultat annuel, une chose qu'était résolue et rattraper pour éviter des actions pareilles.

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

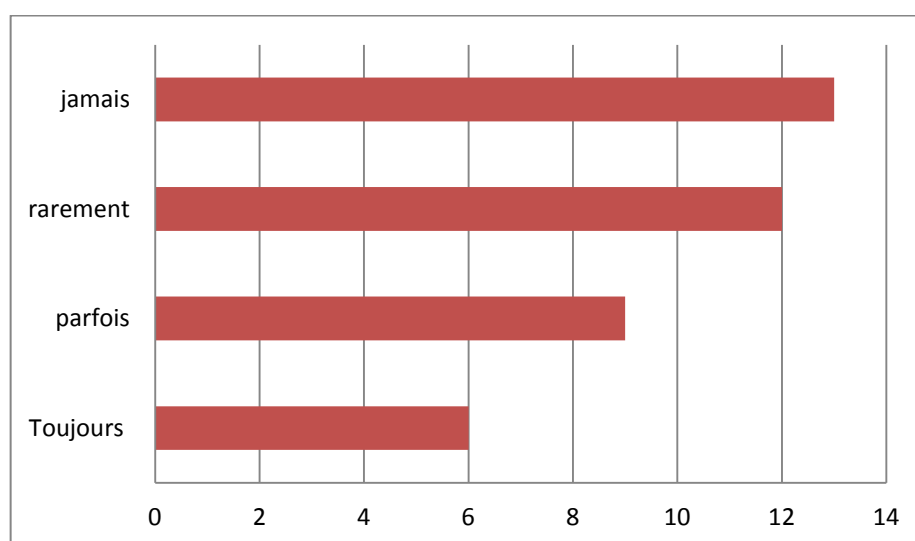
Q.06 : Etes-Vous consultés concernant des questions importantes de l'entreprise ?

Tableaux 16 : résultats sur consultations des salariés.

	Nombre	Pourcentage
Toujours	6	15%
parfois	9	22.5%
rarement	12	30%
jamais	13	32.5%
total	40	100% %

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 16 : consultations des salariés.



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

La plupart des employés déclarent qu'ils ne sont pas consultés ou rarement consultés concernant les changements organisationnels (Restructurations, réorganisations, fusions...etc.)

Chaque employé reçoit seulement les informations qui en relation directe avec ses missions. Donc, la participation des salariés à la conception du changement, devient nécessaire pour mieux les impliquer au projet d'amélioration de l'entreprise, surtout avec une multinationale comme celle-ci où les défis sont nombreux. Alors, le développement d'une politique de communication autour des questions importantes de l'entreprise sera une solution pour se faire.

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

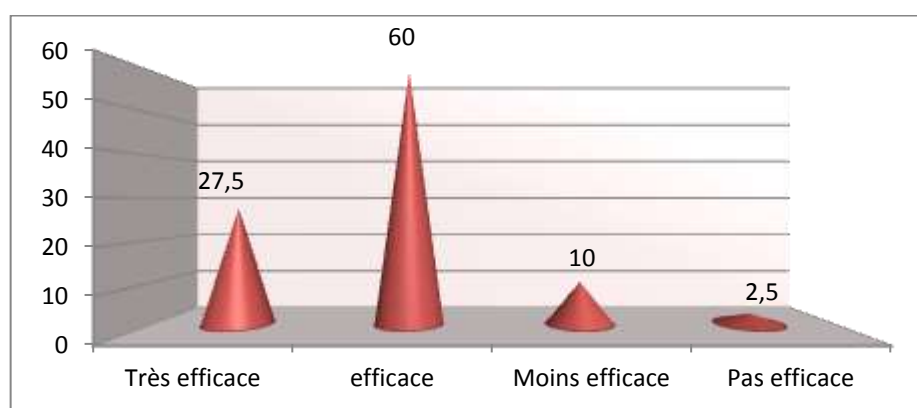
Q.07 : Votre entreprise mise en œuvre un système de santé/sécurité

Tableaux 17 : résultats sur la santé et sécurité.

	nombre	pourcentage
Très efficace	11	27.5%
Efficace	24	60%
Moins efficace	4	10%
Pas efficace	1	2.5%
Totale	40	100%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 17 : la santé et sécurité.



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

L'objectif de cette question est de savoir de quel degré l'entreprise s'intéresse à la santé et sécurité de ses employés. La plupart des questionnés ont affirmé l'efficacité de système mise en œuvre, cela se confirme par :

- Un taux de fréquence des accidents de travail de 3.7 en 2009 à 0.6 en avril 2015.
- Un taux de fréquence total (employés et sous traitants) des accidents avec arrêt de travail de 0.8 En 2009 à 0.3 En Avril 2015.
- En matière de sécurité routière 85% de transport du personnel est équipé en GPRS¹ pour vérifier la vitesse et la trajectoire suivie.

Des suivies médicales annuelles selon la nature de l'activité exercée et les dangers sanitaire exposé.

¹ Système de communication par satellite

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

Toutes ses informations indiquent les efforts énormes pour appliquer ce système proactif selon le chef service santé et sécurité. Mais aussi, il faut ajouter qu'il ya des accidents mortels, et cela se trouve chez les sous traitants beaucoup plus, qui ne prennent pas en considération les indications diffusées.

L'absence de l'ISO 14000 de traitement des traces de l'activité (la poussière) qui influence la santé des employés en premier place.

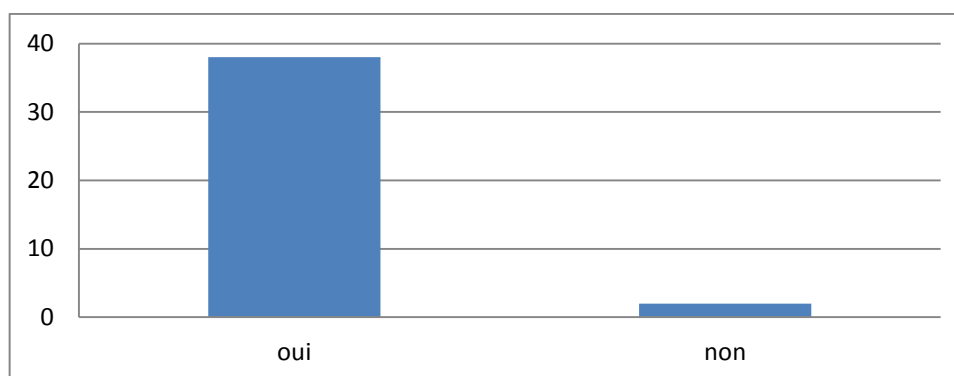
Q.08 : L'entreprise maintient la sécurité de l'emploi autant qu'il lui est possible de le faire ?

Tableaux 18 : résultats sur sécurité de l'emploi.

	Nombre pourcentage	Pourcentage
oui	38	95%
non	2	5%
total	40	100%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 18 : résultats sur sécurité de l'emploi.



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

D'après les réponses des questionnés 95% réclament que l'entreprise maintient la sécurité de l'emploi, avec 85% des employés en CDI, cela traduit les efforts de celle-ci pour préserver leurs emplois, mais il ne faut pas oublier les 5% qui font partie de 15% en CDD qui peuvent construire un dérangement au plus tard en se qui concerne leurs insertion ainsi leurs engagement, si nous prenons en considération la taille importante de l'entreprise avec 2500 employés.

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

9-Satisfaction à l'égard de son travail

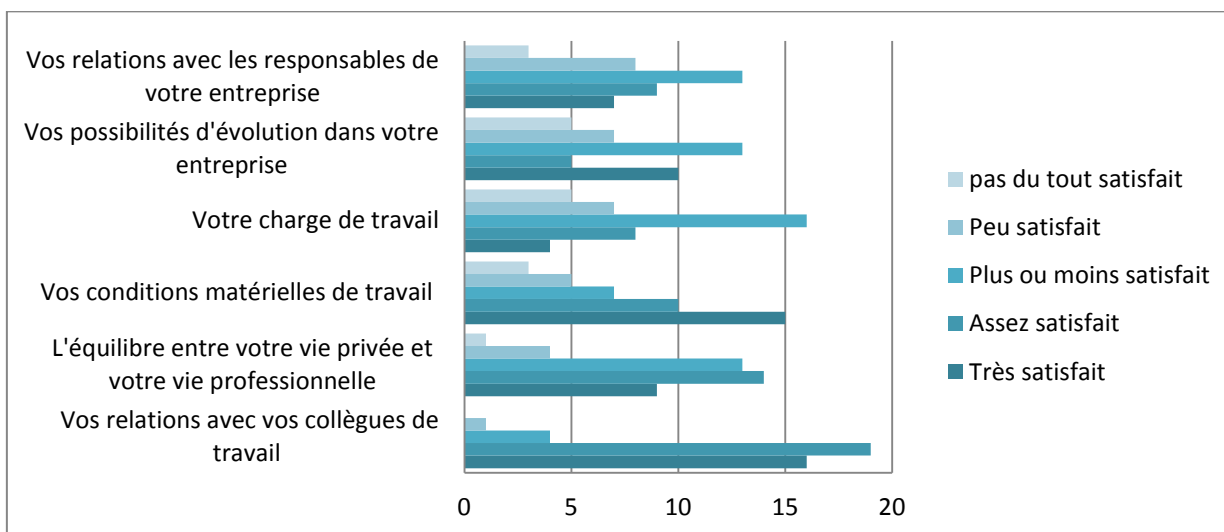
Q.09 : À l'égard de votre travail, Etes-vous : très, plutôt, plutôt pas ou pas du tout satisfait de :

Tableaux 19 : résultats Satisfaction à l'égard de son travail.

À l'égard de votre travail, Etes-vous satisfait de :	Très satisfait	Assez satisfait	Plus ou moins satisfait	Peu satisfait	pas du tout satisfait
Vos relations avec vos collègues de travail	16	19	4	1	0
Vos relations avec les responsables de votre entreprise	7	9	13	8	3
L'équilibre entre votre vie privée et votre vie professionnelle	9	14	13	4	1
Vos conditions matérielles de travail	15	10	7	5	3
Votre charge de travail	4	8	16	7	5
Vos possibilités d'évolution dans votre entreprise	10	5	13	7	5

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 18 : Satisfaction à l'égard de son travail.



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

Commentaire :

D'après les résultats obtenus la plupart des questionnés ont présentés leurs satisfactions de leurs relations avec ses collègues et plus ou moins satisfaits de leurs responsables se qui indique une bonne communication interne au sein de l'entreprise et un climat moins conflictuel marqué par une ambiance entre les employés, due a la stratégie communicationnelle fondée sur le dialogue et le respect de l'autre.

Dans le cadre de crée une équilibre au travail, l'entreprise a crée une crèche d'entreprise pour une autonomisation des femmes et offrir aux salarié(e)s la possibilité de faire garder leurs enfants dans un lieu proche de leur travail et répondant à des normes de sécurité élevées.

D'autre part l'entreprise fait tout pour mettre ses employés dans des conditions de travail favorable en offrant les matériaux nécessaire pour faire leurs travaux (des PC, climatisation,...).

Les employés sont plus au moins satisfaits de charge du travail chose qui normale due a la nature d'activité de chacun parfois elle baisse et d'autre part augmente les cadres sont le plus chargés parce que ils contraints par des objectifs. Ainsi de leurs possibilité de carrière parce que ça demande plus de 3ans d'expérience malgré les opportunités voire a l'internationale.

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

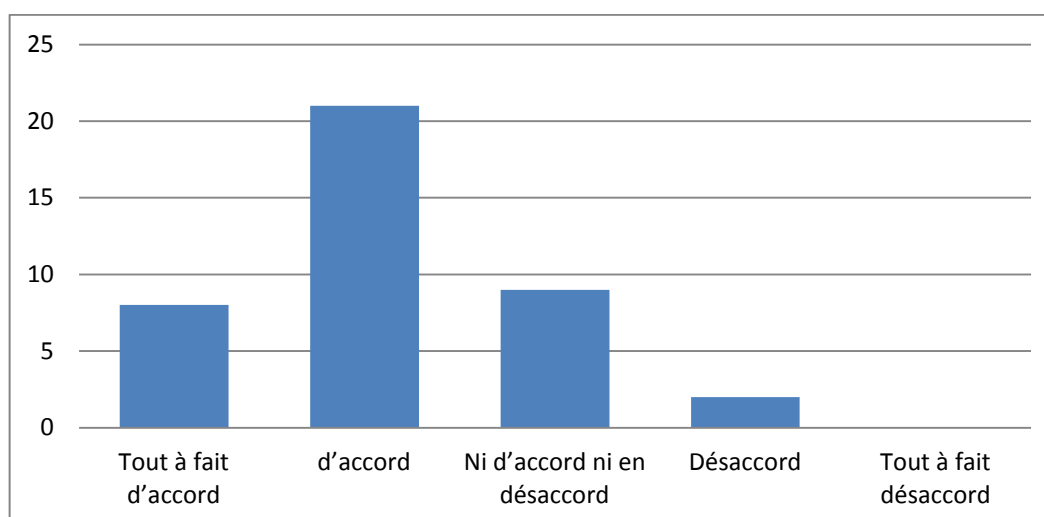
Q.10 : êtes vous d'accord de ne pas changer votre entreprise pour une opportunité de travail égale ?

Tableaux 20 : Résultats sur fidélité.

	Nombre	Pourcentage
Tout à fait d'accord	8	20%
d'accord	21	52%
Ni d'accord ni en désaccord	9	23%
Désaccord	2	5%
Tout à fait désaccord	0	0%
total	40	100%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 20 : fidélité.



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

La plupart des questionnés 29 ont prouvé leurs fidélisation à l'entreprise, cela signifie l'effort considérable de l'entreprise pour retenir ses employés, a travers les différents avantages offertes afin d'améliorer leurs appartenance.

D'autre part, 11 ont resté au milieu, parmi eux 2 ont été en désaccord chose qui est logique parce que le marché de travail est assez dynamique, les employés sont à l'écoute de marché d'après une expérience prometteuse dans une multinationale.

Q.11 : Parmi les avantages que vous offrir votre entreprise choisissez trois qui existe :

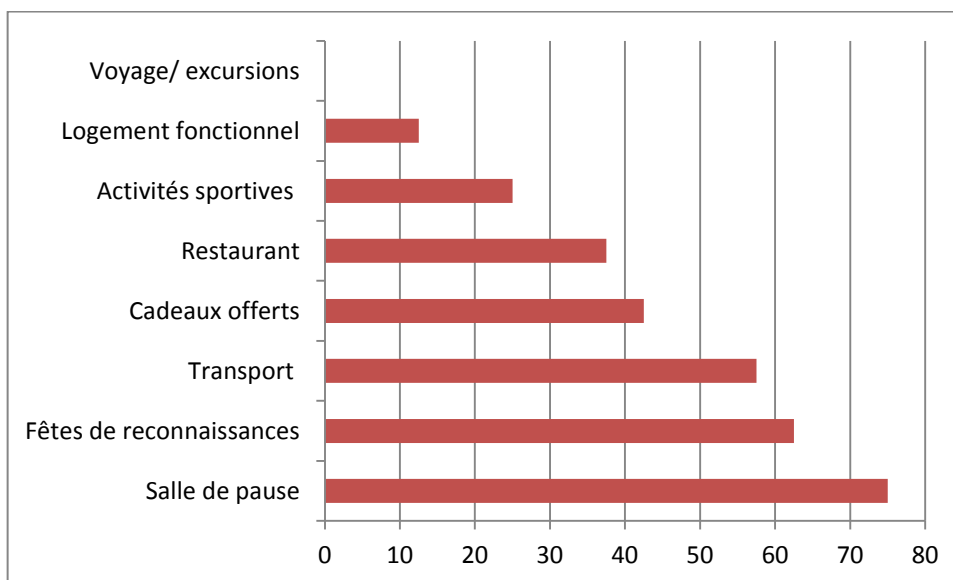
Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

Tableau 21 : résultats sur les avantages sociaux.

	Nombre	Pourcentage
Salle de pause	30	75%
Restaurant	15	62.5%
Transport	23	57.5%
Fêtes de reconnaissances	25	42.5%
Cadeaux offerts	17	37.5%
Activités sportives	10	25%
Voyage/ excursions	0	12.5%
Logement fonctionnel	5	0%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 21 : avantage sociaux



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

D'après les réponses des questionnés l'entreprise assure les services de transport et restauration dans certaines cites seulement ou une primes de (6000 DA /restauration, 9000 DA/ transport) comme le responsable rémunération nous à informer, d'autres avantages ont été offertes dans le but est bien être des employés, les logements sont dans le cadre d'une mobilité géographique et pour les expatriés. Aussi, des séminaires ont été initié.

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

3.2. Synthèse et suggestions :

3.2.1 Synthèse :

Après avoir recueilli les éléments d'informations sur le terrain au sein de la direction, et la prise de connaissance de la réalité d'une stratégie RH socialement responsable de Lafarge Algérie, nous avons utilisé le questionnaire ainsi que notre visite au site de M'sila comme outils d'analyse, Nous allons à présent donner la synthèse de notre intervention dans l'entreprise. Cette synthèse reprend sous forme d'un récapitulatif des points faibles et des points forts dégagés à partir de l'analyse de questionnaire et des observations menées dans l'entreprise :

3.2.2. Les points forts

Nous constatons comme des points forts au sein de l'entreprise :

- les dirigeants de l'entreprise ont ressenti l'importance de facteur humain. Une notion de développement des compétences assez développée suite à une politique de formation riche susceptible d'améliorer la performance des RH et celle de l'entreprise.
- Un sentiment d'appartenance élevé, vu que la plupart ne veulent pas changer l'entreprise.
- Un système de santé et sécurité proactif, selon les règles et les normes internationales, afin de permettre de créer un environnement de travail sûr et sain pour les RH.
- Un processus de recrutement transparent efficace reflète bien les compétences et les qualifications que l'entreprise dispose.
- La présence d'une démarche RSE vis-à-vis les salariés et que l'entreprise porte intérêt pour eux.
- L'entreprise essaye de créer un milieu de travail favorable pour cela elle met à disposition des employés les moyens et les conditions nécessaires c'est pour ça que la plupart des salariés sont satisfaits à l'égard de leur travail.
- Un bon relationnel entre les employés dû à la bonne communication.

3.2.3. Les points faibles :

- L'application des actions responsables est limitée à une seule ou deux directions.

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

- La qualité de management, Les actions de santé et sécurité ainsi que l'environnement de travail (surtout dans les cimenteries) sont maîtrisée selon les responsables et les repenses des questionnés. Mais l'absence d'une démarche de certification pose une grande question sur la crédibilité de la démarche.
- La grande centralisation dans la prise de décision qui limite la participation des RH, se qui prouve l'insatisfaction vers la direction de l'entreprise.
- Malgré la baisse des taux des accidents, les accidents mortels existes.
- La non confiance au syndicat reflet bien un dialogue sociale faible.
- Malgré les énormes investissements dans la formation, l'évaluation à froid voire absente.
- Les conditions de travail des sous traitants sont assez loin de ceux de Lafarge, parfois minable.

3.2.4. Suggestions et recommandations :

- Promouvoir et diffuser les aspects de la responsabilité sociale auprès des salariés dans les différents sites pour qu'ils sachent c'est quoi la rse en réalité, ainsi que l'intérêt qu'elle porte l'entreprise pour eux en adoptant cette démarche.
- Sécurisé le transport de personnel pour réduire les accidents de travail la cause numéro un des accidents mortels en arrivant à 100% des moyens de transport équipé en GPRS surtout qu'ils ne sont pas loin (85%).
- Valoriser ses engagements responsables par les normes de certification.
- Réduire le taux d'émissions de la poussière ou bien utilisé les masques.
- Essayer de réduire les contrats en CDD aux maximum 15% pour réduire les tentions et avoir des employés impliquer en garantissant leurs emploi.
- En mobilisant tout le personnel dans les activités et les campagnes socialement responsable même a l'externe en réussissant de les motiver et de leur donnant un sens d'être utile pour son environnement la société et pour eux même.
- La poussière lies aux activités néfastes est incontrôlable cela a un effet négatif a long terme sur la santé des travailleurs Lafarge doit prendre en considération ses effets sur la santé et pour cela elle doit renouveler les filtre des fours pour assurer la diminution des rejets.

Chapitre 3 : la RSE la performance sociale des RH

Conclusion du chapitre :

Au long de ce dernier chapitre, nous avons tenté de présenter, analyser et synthétiser les résultats de notre enquête, pour comprendre la place de la RSE dans la stratégie RH et son rôle à améliorer la performance des salariés.

Les résultats de l'étude menée dans l'entreprise nous ont permis de constater quelques insuffisances. En effet, les conditions sont réunies pour parler d'un niveau élevé d'une GRH responsable au sein de l'entreprise.

Au terme de ce chapitre, nous avons essayé de proposer quelques suggestions pour mettre sur le terrain des pratiques afin de développer une culture d'une entreprise responsable vis-à-vis ses RH. tout en insistant sur le fait que, ces pratiques doivent naître d'une prise de conscience réelle par la direction et d'un vrai engagement par tous les RH de l'entreprise.

Car l'introduction d'une gestion efficace et responsable des ressources humaines est conditionnée par la mise en œuvre d'une démarche sociale qui prend de l'homme la première source de performance.

Conclusion générale :

L'environnement devient de plus en plus complexe et impose aux entreprises un effort grandissant, d'adaptation et de modernisation. De ce fait, les attentes mutuelles des entreprises et des salariés se multiplient et l'idée que les individus font le succès de l'entreprise est de plus en plus mise en avant.

Malgré la complication de l'intégration des principes RSE à la stratégie de l'entreprise, celle-ci est une tendance d'avenir dans le développement économique. D'autre part, intégrer les principes RSE dans la politique GRH de l'entreprise de façon stratégique, est une question cruciale dans la tactique de développement futur de celle-ci. La GRH occupe une place clé dans son développement.

Nous voyons que la RSE permet, dans la Gestion de Ressources Humaines, de stimuler la motivation de salariés, et d'améliorer leur performance, aussi elle les rend plus fidèle. Ainsi, une entreprise qui s'intéresse aux conditions de travail de ses salariés, qui leur fournit les facteurs de satisfaction et de motivation, aura une image positive et attirera les compétences et les hauts potentiels. Cela devrait conduire la fonction RH à considérer le salarié comme un client interne, dont la satisfaction et la motivation sont essentielles à la réussite de l'entreprise.

L'enquête menée au sein de Lafarge Algérie, montre que les employés de la direction expriment un certain besoin de mieux connaître les aspects de la RSE réellement, dans le milieu de travail, et cela ne se fait seulement que par l'adhésion de ceux-ci dans les actions de la RSE/DD pour qu'il y ait l'ambiance, la coordination et la coopération au travail.

Notre étude scientifique avait pour objectif de comprendre l'impact de la RSE sur la performance des ressources humaines, en évaluant les conséquences des pratiques RSE sur les attitudes et les comportements des collaborateurs, afin de stimuler leurs performances. Ainsi de voir comment l'entreprise s'engage dans cet aspect managérial, et quelles sont les indices qui peuvent qu'elle respecte cet engagement.

Cette étude nous a permis d'un part de confirmer les trois hypothèses H1 et H2 et H3 qui stipulent respectivement :

- **H1** : Les aspects d'une GRH responsable sont mieux intégrés à la stratégie RH de Lafarge.
- **H2** : La responsabilité sociale contribue à l'amélioration de la performance des RH.

- **H3** : L'entreprise tient ses engagements vers ses ressources humaines.

D'autre part, les résultats de notre étude nous ont mené à considérer quelques insuffisances surtout en ce qui concerne H3. De ce fait nous avons donné quelques pistes d'amélioration afin de promouvoir une GRH socialement responsable.

Toutefois, cette recherche n'est pas exempte de limites et elle ouvre de nouvelles interrogations. Ceci pour les raisons suivantes :

- La taille de l'échantillon des employés questionnés ne permet pas de généraliser les résultats obtenus vu que l'entreprise dispose de plusieurs activités dans des sites et zones géographiques différentes.

Nous souhaitons avoir participé à la réflexion sur l'impact de la RSE sur la performance des RH et que d'autres recherches viendront compléter la nôtre, en abordant d'autres dimensions de la RSE, à savoir l'attractivité et la rétention des salariés. que je vais traiter dans mes futurs travaux de recherches.



BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

LES OUVRAGES :

BASTIN (A) et BAZINET (M), Excellence managériale et responsabilité sociale, Edition Afnor, 2012 .

GENDRON (c) et GIRARD(B), Repenser la responsabilité sociale, Edition Armand Colin,

MAUGERI (S), Gouvernance, Edition Dunod, paris, 2014.

VERMULIN (C), VERMULIN (F), comprendre et entreprendre une démarche Rse, Edition Afnor, 2012.

BOURNOIS(F) et autres, Rh les meilleurs pratique, édition d'organisation, Paris, 2007.

TAHRI (N), Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens, édition EMS, paris 2014.

Michaud (Y), L'atlas du développement durable et responsable, éditions d'organisation, Paris 2013.

WIDLOECHER(F) et QUERNE(I), Le guide de développement durable, éditions d'organisation, 2009,

ALAIN (J), 100 questions pour comprendre et agir « Rse et développement durable », AFNOR, 2010,

Manuel (C) et Delacour (O), Maxi fiche de stratégie, édition Dunod, Paris, 2010.

HERRY (J.C), Le MGT Responsable du spectacle, éditions IRMA France, 2014

CHARPATEAU(O) et WIEDEMANN(T). Normes en ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises. Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, 2012

DUBIGEON (O), Mettre en pratique le développement durable : Quels processus pour l'entreprise responsable?, édition Village Mondial, Paris 2002.

AUBRUN (M) et BERMOND(F), ISO26000 responsabilité sociale. Afnor, 2010.

IMBERT(J), Tableaux de bord RH éditions d'organisation, 2007.

PERETTI (J. M) et Autres. Gestion des ressources humaines. Édition Vuibert. Paris 2013.

AUTISSIER (D) et Autres, L'atlas de management, Eyrolles éditions d'organisation, Paris 2010.

MARTORY (B) et CROZET (D), Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances édition DUNOD. 8^{ème} édition, 2013.

MARTORY (B), piloter la performance RH, Edition Liaisons,2008.

KALIKA(M), structure d'entreprise, réalités, déterminants, performance, édition Economica, 1998.

WEISS (D) : Ressources humaines, Edition d'Organisation, Paris 2003.

PASCAL(B), Stratégie et RSE : la rupture managériale, Edition Dunod, 2014.

Gouiran, (M), Les indicateurs clés de la RSE et de développement durable, Edition AFNOR, 2012.

Monique (G), Responsabilité sociale et ressources humaines, Edition Afnor, 2012.

SCHERMERHORN (R), Comportement Humain et Organisation, Editions du renouveau pédagogique, 3eme édition, 2006.

LEMONNIER (J), Les objectifs individuels de performance, Edition Vuibert, Paris2010.

PERRETI (J.M) .ressources humaines, Edition Vuibert, Paris.2013.

ARTICLES ET REVUES :

WIDLOECHER (P) et Autres, faire de la responsabilité sociétale un levier de la performance, édition Medef, 2012.

ESTAY(C), La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise, la revue Gestion 2000 Volume 21 - numéro 4 -, 2004.

GRIMAND(A) et VANDANGEON(I), Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines, « nouveaux comportements, nouvelle GRH », XXIème congrès AGRH, France, Novembre 2010.

BEAUPRE (D) et Autres., Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale *Revue internationale de psychosociologie* ,2008/2 Volume XIV

FRANCIOSI (C) et ITIER (S), Le reporting social des entreprises : un enjeu du dialogue social ? Pratiques managériales et appréciations syndicales, centre des études économique et sociale, Alpha étude, Marseille, 2005.

BAILLY(J.P), Comment accroître les performances par un meilleur changement, édition fnep, Paris2005.

DOLAN(S.L) et Autres, La gestion des ressources humaines « Tendances, enjeux et pratiques actuelles », Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.2002.

TCHANKAM(J.P) et ESTAY(C), La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise, la revue Gestion 2000, Volume 21 n4, 2004.

CANDELLA(C), La RSE levier de la performance RH, Edition Liaisons sociale, groupe cheque déjeuné des solutions sociales, 2014.

LES TRAVAUX UNIVERSITAIRES :

DJAIZ (K) et MAAZOUZ(M), « La responsabilité Sociétale et la performance de GRH dans les entreprises » Université de Nice Sophia-Antipolis, France, 2010.

HADJ SLIMANE (K) et BENTAYEB (H), Les fondements de la performance RH et son évaluation par la RSE Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen, Travail de recherche.

ANNE (T) et Autres, "L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG" MBA, Mémoire d'expertise - Management des Ressources Humaines, Promotion 7, Dauphine, Université de Paris.2010.

DJAIZ (K) et MAAZOUZ(M), « La responsabilité Sociétale et la performance de GRH dans les entreprises » Université de Nice Sophia-Antipolis, France, 2010.

QUAIREL (F). Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise(RSE), Contrôle et Audit. Université Paris Dauphine, May 2006, France.

PERITTI (JM) et autres, Audit sociale et rse ,31ème Université d'Eté IAS Mons 2013.

DOCUMENTATION INTERNE

Document administratif.

SITE D'INTERNET :

<https://blogrhaepoitiers.wordpress.com/2014/04/19/quest-ce-que-la-demarche-rse/> consulté le (09/06/2015)

<http://www.rse-algerie.org/fr/>.(consulté le 22/07/2015).

http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200_COUNTRY_ID:102908 (site de L'OIT, consulté le 15/08/2015).

Monographie RSE Algérie (Cette monographie a été réalisée par l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des entreprises. in

http://www.rsealgerie.org/force_document.php?fichier=document_248.pdf&fichier_old=Monographie_RSE_Algerie.pdf. (Consulté le 25/07/2015).

<http://www.ilo.org/global/lang--fr/index.htm> (consulté le 13/08/2015).



ANNEXES

ANNEXE 01:

Tableaux 02 : indicateurs de la performance RH (adapté).

Thèmes		Indicateurs
Diversité	Engagements et chartes	- signature d'engagements formels : Signature de la charte de la diversité par l'entreprise.
	Répartition Homme/femme	-répartition des salariés selon le sexe /pourcentage de femmes dans l'effectif total. - répartition hommes/femmes par niveau hiérarchique/pourcentage de femmes sur l'ensemble des cadres - nombre de femmes dans le comité de direction.
	Répartition par âge	- répartition des effectifs par tranche d'âge / pyramide des âges - âge moyen des salariés - ancienneté moyenne des salariés
Emploi	Durabilité de l'emploi	- répartition des effectifs selon le type de contrat : CDI/CDD - transformation de CDD en CDI
	Temps de travail	- répartition des effectifs selon le temps de travail : temps partiel / temps complet - nombre moyen annuel d'heures supplémentaires par salarié
	Stabilité de l'emploi	- turnover des salariés = départs sur l'année/effectif moyen annuel
Conditions de travail, hygiène et sécurité	Absentéisme	- taux d'absentéisme
	Accidents du travail	- taux de fréquence des accidents du travail (nombre accidents pour 1 million d'heures travaillées) -taux de gravité des accidents du travail (nombre de journées perdues par millier d'heures travaillées ou nombre d'arrêts de travail pour 1000 jours travaillés)
	Sécurité Des collaborateurs	-nombre de collaborateurs formés à la sécurité, santé et hygiène - systèmes de sécurité des installations
Communication Interne	Satisfaction des Collaborateurs	- fréquence de la mesure de satisfaction des collaborateurs (indice de satisfaction, enquêtes)
	Systèmes de suggestions	-systèmes de suggestions/consultations
Dialogue social	Représentation des salariés	- nombre total de représentants du personnel - part des salariés représentés par des organisations élues ou syndicales
	Accords collectifs	-nombre d'accords collectifs signés - pourcentage de salariés couverts par des accords collectifs sur des questions spécifiques
	conflictualité	- nombre de jours de grève par salarié - nombre de journées perdues par salarié
	Plans sociaux et mesures de reclassement	- nombre de reclassements - pourcentage de salariés touchés par un plan social - nombre de licenciements collectifs et individuels
Gestion et développement des compétences	Formation	- pourcentage ou nombre de salariés ayant suivi une formation - taux de formation (nombre d'heures de formation / nombre d'heures travaillées, ou nombre de jours)
	Accompagnement de Parcours individuels	-procédures mises en œuvre (plans de gestion de carrière, de formation...) - pourcentage de collaborateurs bénéficiant d'un entretien annuel
	Progression Professionnelle	- nombre de promotions - taux de promotion
Salaires et avantages	Rémunération	- comparatif des rémunérations homme/femme - amplitude des rémunérations (rapport entre la moyenne des rémunérations des cadres et la moyenne des rémunérations de l'ensemble des ouvriers et employés)

	Actionnariat salarié	- taux d'actionnariat salarié - l'épargne salariale / plan d'épargne entreprise - schémas de rémunération variable : primes, intéressement, participation, abondement
	Avantages	- dispositifs de protection sociale - avantages divers

ANNEXE 02:

Questionnaire :

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master en management des ressources humaines à EHEC Alger, ayant pour thème : « l'impact de la responsabilité sociale (RSE) sur la performance des ressources humaines », nous souhaitons vous solliciter pour répondre à ce questionnaire : [Collaboration en répondant à ces questions.](#)

Vos réponses resteront totalement anonymes et confidentielles. Les résultats de l'étude seront utilisés à des fins scientifiques seulement.

L'étudiant : Moussa REGUIG

2. Les caractéristiques signalétiques :

1-Sexe :

Homme	Femme

2-L'âge :

Moins de 25 ans	Entre 25et 34ans	Entre 35et 45	Plus de 45 ans

3-L'ancienneté dans l'entreprise :

Moins d'un an	Entre 1 et 5 ans	Entre 5 et 10 ans	Plus de 10 ans

5-Catégories socioprofessionnelle :

Cadre	Non cadres

A- La RSE au sein de Lafarge Algérie :

Pour les déclarations suivantes, marquez celles-qui vous conviennent :

1. Quels sont les motivations qui ont vous citez de travailler pour cette entreprise :

- Le salaire.
- La stabilité.
- La bonne image de l'entreprise.
- Autres ...

2. Avez-vous participé dans des actions de la RSE/DD organisée par votre entreprise :

- Toujours
- Parfois
- Rarement
- Jamais

- Si vous avez participé. Dans quel type d'actions ?

.....

3. Quel est l'aspect social le plus développé au sein de votre entreprise ?

.....

4. Pensez-vous que ces actions ont eu un impact positif sur le climat de travail :

- Très important •
- Important
- Peu important
- Aucune importance

5. Pensez vous que la présence des pratiques responsables vers les salariés est vital pour assurer votre performance ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord ni en désaccord
- Désaccord
- Tout à fait désaccord

B- Les actions socialement responsables vers les salariés :

1- avez-vous bénéficié d'une formation professionnelle dans le cadre de votre travail ?

Oui Non

-Si oui, que pensez-vous de cette formation ?

.....

	Oui	Non
2-Votre rémunération est équitable ?		
3-l'entreprise adopte un processus de recrutement transparent ?		
4-Votre système d'évaluation de performance		
5-Il y à un syndicat qui assure la défense de vos intérêts ?		

6-Vous êtes consultés concernant des questions importantes de l'entreprise ?

- Toujours
- Parfois
- Rarement
- Jamais

7-Votre entreprise mise en œuvre un système de sante/sécurité :

- Très efficace
- Efficace
- Moins efficace
- Pas efficace

8-L'entreprise maintient la sécurité de l'emploi autant qu'il lui est possible de le faire

Oui

Non

9-Satisfaction à l'égard de son travail

À l'égard de votre travail, Etes-vous satisfait de :	Très satisfait	Assez satisfait	Plus ou moins satisfait	Peu satisfait	pas du tout satisfait
Vos relations avec vos collègues de travail					
Vos relations avec la direction de l'entreprise					
L'équilibre vie privée et votre vie professionnelle					
Vos conditions matérielles de travail					
Votre charge de travail					
Vos possibilités d'évolution dans votre entreprise					

10-De ne pas changer votre entreprise pour une opportunité de travail égale :

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord ni en désaccord

Désaccord

Tout à fait désaccord

11-Parmi les avantages que vous offrir votre entreprise choisissez trois qui existe :

- Restaurant
- Salle de pause
- Transport
- Logement fonctionnel
- Cadeaux offerts
- Activités sportives
- Voyage/ excursions
- Fêtes de reconnaissances
- Autres...

Merci beaucoup pour votre collaboration

ANNEXE 03 :

Guide d'entretien :

Je vous remercie Mr de me recevoir dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle et dont le thème « l'impact de la responsabilité sociale sur la performance RH ».

1. Quelles sont les motivations qui sont à l'origine des démarches relevant de la RSE dans votre entreprise ?

Assurer une meilleure performance à travers l'engagement dans une démarche développement durable.

2. Comment traduisez-vous ces démarches RSE en politique RH dans votre entreprise ? En matière de : Formation, Rémunération,...etc.

Notre priorité se traduit dans les aspects suivants :

a-santé et sécurité :

C'est une valeur pour LAFARGE Algérie, un département santé et sécurité y chargée, notre but est d'assurer un milieu de travail adéquat pour une meilleure performance de nos collaborateurs, surtout les sous traitants «zéro accident c'est notre objectif ».

b-Recrutement :

Les conditions de travail que nous offrons à nos salariés, et notre image sur le marché comme multinationale Sont notre arme pour attirer les meilleures compétences, il faut signaler que le processus de recrutement fera en toute transparence sans aucune discrimination afin de sélectionner le meilleur candidat.

c-Développement des compétences :

C'est un axe très important, améliorer la qualification de nos salariés c'est notre but pour assurer les missions accordé bien comme il faut. Cela se fait à travers plusieurs formations, surtout dans le domaine technique (la nature d'activité) c'est toute une stratégie où la formation est accessible :

- nous travaillons avec des organismes certificateurs pour des formations plus spécifiques (par ex : plan de formation des ingénieurs KAFAAT),
- Notre objectif est le développement de compétence algérienne selon nos standards mondiaux.
- Nous consacrons un budget important où nous arriverons à 4.5jours\salarié.

d-Rémunération :

Lafarge sont parmi les meilleurs entreprises sur le secteur voire même en Algérie 30.000DA c'est le salaire net minimal, ainsi des primes individuelles et collectives sont attribuées.

Nous avons également mis en œuvre une politique forte de partage des fruits de notre croissance par le biais de l'intéressement, en fonction de nos résultats chaque année.

3. Quels parcours de carrière proposez-vous à vos salariés ?

Chaque collaborateur a l'opportunité de prendre des responsabilités et faire preuve d'initiative, Les opportunités de carrière sont disponible en interne même à l'internationale.

Nous croyons en l'importance de l'expérience qui est une première étape de la promotion interne.

4. Comment évaluez-vous la performance de vos RH ? Quels résultats constatez-vous ?

Chaque salarié s'évalue par son responsable hiérarchique, les objectifs individuels et collectifs sont définis à l'avance, cela se fait périodiquement.

Les résultats sont satisfaisants, chaque année nous constatons une amélioration dans la production.

5. Quels indicateurs de politiques RH issues de RSE utilisez-vous ?

Plusieurs : par exemple

- Taux des accidents de travail, nombre de salariés formés, taux de turn-over...etc.

6. Comment la politique RSE de l'entreprise peut-elle contribuer au renforcement de l'engagement et de la motivation des salariés ?

Chaque année le mois de juin on organise des journées ouvertes santé et sécurité toutes les directions sont concernées afin de mobiliser tout nos collaborateurs autour de notre valeur.

Lafarge-Algérie a déjà initié lors du mois de " Santé & Sécurité " sur tous ses sites à travers le territoire national plusieurs campagnes d'intérêt interne et public ont été organisées, parmi lesquelles des campagnes ont été consacré à des actions de sensibilisation et de formation sur la sécurité et la santé (sur les accidents du travail et la prévention routière), de dons de sang, ...etc. donc il s'agit d'inciter les salariés à être actifs dans le déploiement de la politique RSE en les impliquant dans les actions déployées par le groupe.

ANNEXE 04 :

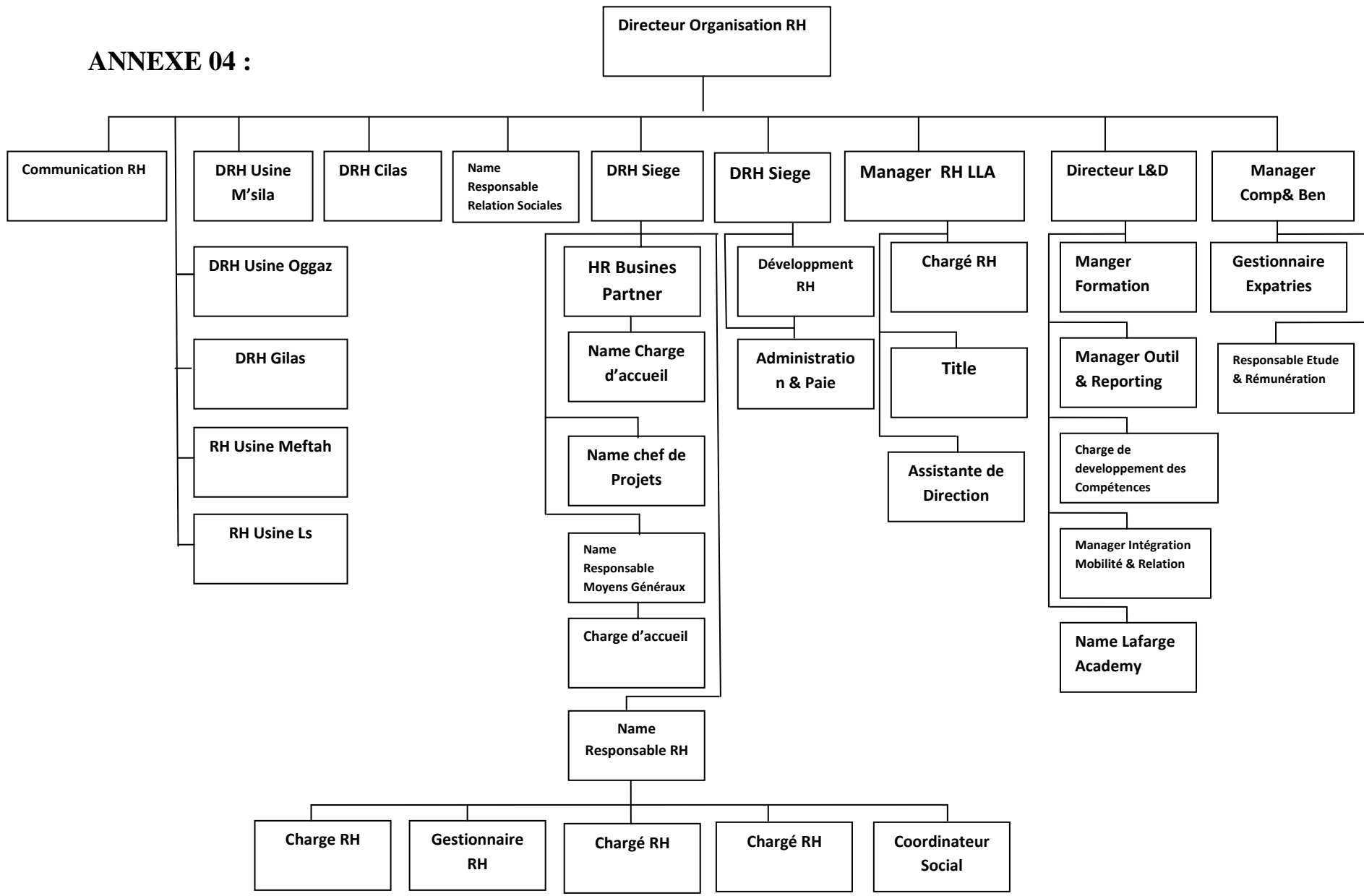


TABLE DES MATIERES

Sommaire	
Résumé	
Remerciements	
Dédicace	
Liste des Figures	
Liste des Tableaux	
Liste des Abréviations	
Introduction Générale.....	01
Chapitre 01 : Genèse et développement de la notion RSE	
Section 01: La dimension historique de la RSE et les approches de la RSE:.....	08
1.2.1.L'approche américaine	08
1.2.2.L'approche européenne	08
1.1.Les théories de la SE :	08
1.3.1.Modèle des actionnaires « stockholders »	08
1.3.2.Modèle des parties prenantes ou « stakeholders	09
1.3.2.Modèle des parties prenantes ou « stakeholders»	11
Section 02 : Définition de la RSE	12
2.1. Définition de la RSE :.....	12
2.2. Caractères de la RSE	13
2.3. Les Concepts voisins de la RSE.....	14
2.3.1. Le Développement durable (DD)	14
2.3.2. La citoyenneté d'entreprise.....	15
2.3.3. L'éthique	15
2.3.4.La gouvernance	16
2.3.5. L'Investissement Socialement Responsable	16
2.4. Les avantages de la RSE	16
2.5. L'intégration de la RSE	17
2.5.1. Les stratégies de l'entreprise vers l'adoption de la RSE	17
2.6.1. Les piliers de la RSE	18
2.7.1. Le système de management responsable.....	18
Section 03 : Généralités sur la RSE.	21
3.1. Cadre général pour la RSE en Algérie :.....	21
1.3.1. Le droit Algérien et d'autres dispositifs	21
3.2. Aperçu sur les normes RSE :.....	23
3.2.1. Définition de la norme :.....	23
3.2.2. Les principales normes traitant de la RH/RSE	23
3.2.2.1. ISO 26 000	24
3.2.2.2. Norme ISO 9000.....	25
3.2.2.3. Le standard SA 8000.....	25
3.2.2.4. Le standard AA 1000 (AccountAbility 1000)	26
3.2.2.5. Le règlement EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)	27
3.2.2.6. Norme OHSAS 18000	27
3.2.2.7. Les labels.....	28
3.3. La RSE et les organismes internationaux	28
4.2. Les outils de la RSE.....	30
Conclusion.....	32
Chapitre 02 : La performance des ressources humaines et la RSE	
Section 01 : présentation de La fonction RH	34

1.1.L'approche contingente de la GRH	34
1.1.1. Les défis majeurs	35
1.1.2. Les logiques de réponse	36
1.2. Les missions de la fonction RH :	37
1.3. L'évaluation de la fonction RH	38
1.4. Les leviers d'une Fonction RH Performante	39
1.4.1. L'approche Production.....	39
1.4.2. L'approche gestionnaire	40
1.4.3. L'approche proximité	40
1.5. L'Evaluation individuelle de Performance	40
1.5.1. Processus d'évaluation.....	40
1.5.2. Les objectifs de l'évaluation	41
1.6. Une gestion RH par les coûts.....	41
1.6.1. L'approche par les coûts	42
Section 02 : Notions sur la performance	43
2.1. Définition de la performance.....	43
2.2. Les des sources de performance	43
2.3. Performance économiques et sociale	44
2.4. Définition de la performance à court et moyen terme	45
2.5. La performance par les hommes :	47
2.6. La performance durable :.....	49
Section03 : Les pratiques de RSE facilitent la gestion RH	50
3.1. La relation entre la RSE et la GRH :.....	50
3.1.1. La RSE : dimension sociale.....	51
3.2. Les pratique RSE au travail	52
3.2.1. Promouvoir a diversité	52
3.2.2. Recrutement	53
3.2.3. Gestion des conditions de travail	53
3.2.4. Politique de rémunération	53
3.2.5. Formation et développement des compétences	54
3.2.6. Climat sociale	54
3.2.6.1. Le bienêtre au travail	54
3.2.6.2. Ambiance de travail :.....	55
3.2.7. Dialogue social :.....	55
3.2.8. Equilibre vie privée vie professionnelle	55
3.2.9. Communication interne	56
3.2.10. Avantages sociaux	57
3.3. Le DRH et la RSE	57
3.4. Les clés RH pour la RSE :	58
3.5. La mesure de la performance la RSE	59
Conclusion.....	59
Chapitre 3 : la RSE comme outil de la performance sociale des ressources humaine	
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil	61
1.1.Le Groupe Lafarge :	61

1.1.1. Chiffres clés :	61
1.2. Historique de Lafarge en Algérie.....	62
Section 02 : La place de la RSE au sein de Lafarge Algérie et la méthodologie de recherche suivie	66
2.1. La place de la RSE au sein de Lafarge Algérie	66
2.1.1. Département Développement industriel :	66
2.1.2. Département ressources humaines	66
2.1.2.1.Le développement de compétences	66
2.1.3. Département santé et sécurité	67
2.2. Méthodologie de recherche suivie :.....	68
2.2.1. La méthode de recueil de donnés.....	68
2.2.2. But et milieu de l'étude.....	68
2.2.3. Détermination de l'échantillon.....	69
2.2.4. Instruments de collecte des données.....	69
2.2.4.1. L'enquête par questionnaire.....	69
2.2.4.2. Entretien	70
Section 03 : L'analyse des résultats, Synthèses et suggestions.	71
3.1. Présentation et analyse des résultats :	71
3.1.1 Fiche signalétique :.....	71
3.1.2. La RSE au sein de Lafarge Algérie :	75
3.2. Synthèse et suggestions :	91
3.2.1 Synthèse :	91
3.2.2. Les points forts	91
3.2.3. Les points faibles :.....	91
3.2.4. Suggestions et recommandations	92
Conclusion.....	93
Conclusion Générale	
Bibliographie	
Annexe	
Table des Matières	