

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

Mémoire de fin cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales
Option : Management Et Entrepreneuriat

Thème :

**L'impact de la Responsabilité Social
d'Entreprise sur La fidélisation des
collaborateurs.**

Cas de: Castel EL Djazair.

Elaboré par :

MEDIOUNI Meriem

Encadré par :

Dr BIRI Moufida

Maître de conférences

11^e Promotion

Juin 2024

Résumé

La fidélisation des salariés est désormais incontournable pour les entreprises, tant pour leur performance économique que pour leur compétitivité sur le marché du travail. Pour atteindre cet objectif, les entreprises doivent adopter des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) qui répondent aux attentes et aux besoins des employés, tout en intégrant les principes de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). La RSE souligne l'importance de considérer l'impact des activités de l'entreprise sur la société et l'environnement, y compris le bien-être et l'épanouissement des salariés.

Cette étude explore l'impact des pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) sur la fidélisation des salariés, en se concentrant sur l'entreprise Castel El Djazair. L'objectif principal est de déterminer dans quelle mesure les attributs de la RSE influencent la satisfaction et la rétention des employés. Pour ce faire, nous avons utilisé une méthode de recherche quantitative, comprenant des enquêtes auprès des employés et des analyses statistiques,

En résumé, notre étude a révélé que les pratiques de RSE jouent un rôle important dans la fidélisation du personnel. En plaçant les salariés au cœur de leur démarche RSE, les entreprises visent à créer une forte connexion entre les valeurs organisationnelles et les aspirations individuelles des employés. Ce faisant, elles renforcent non seulement la fidélisation de leur personnel, mais aussi leur propre performance et leur réputation sur le marché.

Mots clés : RSE, GRH, fidélité, Salarié

ملخص:

تعتبر المحافظة على ولاء الموظفين أمرًا لا غنى عنه بالنسبة للشركات، سواء من أجل أدائها الاقتصادي أو تنافسيتها في سوق العمل. لتحقيق هذا الهدف، يجب على الشركات تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية (GRH) التي تلبى توقعات واحتياجات الموظفين، مع دمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE). تؤكد المسؤولية الاجتماعية للشركات على أهمية النظر في تأثير أنشطة الشركة على المجتمع والبيئة، بما في ذلك رفاهية وتطور الموظفين.

تستكشف هذه الدراسة تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE) على ولاء الموظفين، مع التركيز على شركة كاستل الجزائر. الهدف الرئيسي هو تحديد مدى تأثير خصائص المسؤولية الاجتماعية على رضا الموظفين واحتفاظهم بوظائفهم. لتحقيق ذلك، استخدمنا منهجية بحث كمية، شملت استبيانات للموظفين وتحليلات إحصائية.

باختصار، كشفت دراستنا أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات تلعب دورًا هامًا في ولاء الموظفين. من خلال وضع الموظفين في قلب مبادراتها للمسؤولية الاجتماعية، تسعى الشركات إلى خلق ارتباط قوي بين القيم التنظيمية وتطلعات الموظفين الفردية. وبهذه الطريقة، تعزز الشركات ليس فقط ولاء موظفيها، بل أيضًا أدائها وسمعتها في السوق.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للشركات، إدارة الموارد البشرية، الوفاء، الموظفين

Abstract:

Employee retention is now essential for companies, both for their economic performance and their competitiveness in the job market. To achieve this goal, companies must adopt human resource management (HRM) practices that meet the expectations and needs of employees while integrating the principles of corporate social responsibility (CSR). CSR emphasizes the importance of considering the impact of the company's activities on society and the environment, including the well-being and development of employees.

This study explores the impact of CSR practices on employee retention, focusing on the company Castel El Djazair. The main objective is to determine the extent to which CSR attributes influence employee satisfaction and retention. To do this, we used a quantitative research method, including employee surveys and statistical analyses.

In summary, our study revealed that CSR practices play a significant role in employee retention. By placing employees at the center of their CSR efforts, companies aim to create a strong connection between organizational values and individual aspirations of employees. In doing so, they not only enhance employee retention but also improve their own performance and reputation in the market.

Keywords: CSR, HRM, Loyalty, employee

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à

Mes chers parents

Mes sœurs, Amani et Sara

Mes amies Chaimaa, Hanane, Nihale

Et toute ma famille

Puisse Dieu vous donner santé, bonheur, courage, et surtout réussite

Remerciements

Tout d'abord, je remercie le bon Dieu qui m'a orienté vers le chemin du savoir et les portes de la connaissance.

Je remercie mon enseignant et mon encadreur Dr BIRI Moufida, pour tous ses conseils et ses cours grâce auxquels j'ai beaucoup appris et acquis de connaissances.

Je tiens également à remercier Castel EL Djazaïr, en tant qu'institution de m'avoir accepté au sein de ses lieux.

Mon encadrant, Mohand Saïd BOUDJAMAA pour sa confiance et ses précieux conseils, ainsi que toute l'équipe du département RSE de m'avoir permis de vivre une inoubliable expérience professionnelle.

Enfin, je remercie ma famille et mes amis pour leur soutien et motivation.

Liste des tableaux

Tableau 1 : la typologie des parties prenantes	21
Tableau 2: Les axes du questionnaire	74
Tableau 3 : Répartition des Réponses par Société Employeur	75
Tableau 4: Les fréquences et pourcentages de l'échantillon	76
Tableau 5 : Répartition des Contrats de Travail (CDD/CDI).....	77
Tableau 6 : Répartition de l'Ancienneté au sein de l'Entreprise	78
Tableau 7 : Clarté des Objectifs Stratégiques de l'Entreprise	79
Tableau 8 : Optimisme quant à l'Avenir et aux Perspectives de Développement de l'Entreprise	80
Tableau 9 : Satisfaction du Niveau d'Autonomie	81
Tableau 10 : Accompagnement par le Manager dans les Axes d'Amélioration.....	83
Tableau 11 : Création d'un Esprit d'Équipe et de Soutien Mutuel par le Manager	84
Tableau 12 : Encouragement à l'Honnêteté, la Transparence et au Dialogue Ouvert par le Manager Direct	85
Tableau 13 : Perception de l'Équité en termes de Carrière	86
Tableau 14 : Perception de l'Équité en termes de Rémunération au sein de l'Entreprise	87
Tableau 15 : Participation aux Formations Métier au Cours des Deux Dernières Années	88
Tableau 16 : Perception de la Sécurité et du Respect au Milieu de Travail.....	89
Tableau 17 : Témoignages de Discrimination, Harcèlement ou Comportements Non Professionnels au Travail	90
Tableau 18 : Sentiment de Bien-être dans l'Entreprise	92
Tableau 19 : Sentiment de Valorisation pour le Travail Accompli	93
Tableau 20 : Satisfaction de l'Ambiance au Travail	94
Tableau 21 : Prise en Compte du Bien-être, de la Motivation et de la Satisfaction des Employés	95
Tableau 22 : Disposition à Recommander l'Employeur à des Proches.....	96
Tableau 23 : Sentiment d'Appartenance et de Fierté envers l'Entreprise	97
Tableau 24 : Satisfaction de la Communication Interne et de la Transparence	98
Tableau 25 : Perception des Règles de Comportement Communiquées par l'Entreprise	100
Tableau 26 : Perception du Code de Conduite et sa Protection Contre les Risques.....	101

Tableau 27 : Tableau Croisé des Variables Analytiques de Satisfaction des Employés et Sentiment d'Appartenance.....	103
Tableau 28 : Tableau croisé : "L'entreprise prend bien en compte le bien-être, la motivation et la satisfaction des employés" et "Satisfaction des employés"	104
Tableau 29 : Association entre le Sentiment d'Appartenance et de Fierté et la Création d'un Esprit d'Équipe par le Manager	105
Tableau 30 : Association entre le Sentiment d'Appartenance et de Fierté et l'Encouragement à l'Honnêteté et à la Transparence par le Manager Direct	106
Tableau 31 : Association entre le Traitement Équitable en Carrière et en Rémunération	107
Tableau 32 : Association entre la Valorisation du Travail et le Traitement Équitable en Carrière.....	108
Tableau 33 : Relation entre l'Optimisme pour l'Avenir de l'Entreprise et la Satisfaction de l'Autonomie au Travail.....	109
Tableau 34 : Relation entre l'Encouragement à l'Expérimentation et l'Optimisme pour l'Avenir de l'Entreprise	110
Tableau 35 : Association entre la sécurité et le respect dans le milieu de travail et l'absence de témoignage de comportements non professionnels	111
Tableau 36 : Relation entre le Code de conduite et la perception de sécurité et de respect dans le milieu de travail	112
Tableau 37 : Analyse multivariée de la disposition à recommander l'employeur : Optimisme, équité, sécurité, bien-être et appartenance	113

Liste des figures

Figure 1 : L'organigramme de Castel El Djazaïr.....	66
Figure 2 : Répartition des Réponses par Société Employeur	75
Figure 3 : catégorie professionnel.....	76
Figure 4 : Répartition des Contrats de Travail (CDD/CDI)	77
Figure 5 : Répartition de l'Ancienneté au sein de l'Entreprise	78
Figure 6 : Clarté des Objectifs Stratégiques de l'Entreprise.....	79
Figure 7 : Optimisme quant à l'Avenir et aux Perspectives de Développement de l'Entreprise	80
Figure 8 : Satisfaction du Niveau d'Autonomie	82
Figure 9 : Accompagnement par le Manager dans les Axes d'Amélioration	83
Figure 10 : Création d'un Esprit d'Équipe et de Soutien Mutuel par le Manager	84
Figure 11 : Encouragement à l'Honnêteté, la Transparence et au Dialogue Ouvert par le Manager Direct	85
Figure 12 : Perception de l'Équité en termes de Carrière.....	86
Figure 13 : Perception de l'Équité en termes de Rémunération au sein de l'Entreprise.....	87
Figure 14 : Participation aux Formations Métier au Cours des Deux Dernières Années	88
Figure 15 : Perception de la Sécurité et du Respect au Milieu de Travail	89
Figure 16 : Témoignages de Discrimination, Harcèlement ou Comportements Non Professionnels au Travail	91
Figure 17 : Sentiment de Bien-être dans l'Entreprise	92
Figure 18 : Sentiment de Valorisation pour le Travail Accompli	93
Figure 19 : Satisfaction de l'Ambiance au Travail.....	94
Figure 20 : Prise en Compte du Bien-être, de la Motivation et de la Satisfaction des Employés	95
Figure 21 : Disposition à Recommander l'Employeur à des Proches	96
Figure 22 : Sentiment d'Appartenance et de Fierté envers l'Entreprise	97
Figure 23 : Satisfaction de la Communication Interne et de la Transparence.....	99
Figure 24 : Perception des Règles de Comportement Communiquées par l'Entreprise	100
Figure 25 : Perception du Code de Conduite et sa Protection Contre les Risques	101

Liste des Abréviations

BOP: Bottom of the Pyramid;

CDD : Contrat à durée déterminée;

CDI: Contrat à durée indéterminée;

CEPAA : Council on Economic Priorities Accreditation Agency

COP21 : 21e Conférence des parties.

DD : Développement Durable ;

ESG : l'environnement, le social et la gouvernance ;

GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat ;

GRH : Gestion des Ressources Humaines ;

GRI: Global Reporting Initiative

H: Hypothèses ;

IREST : Institut de Recherche et d'Etudes Supérieures du Tourisme ;

ISO: International Organization for Standardization

LIRHE : Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur l'emploi et les ressources humaines ;

ONG : organisation non gouvernementale ;

RH : Ressources Humaines ;

RSE : Responsabilité Sociale d'Entreprise ;

PNAE-DD: Plan National d'Action pour l'Environnement et le Développement Durable

SA : Social Accountability;

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences;

Sommaire

Introduction Générale.....	1
Chapitre 1 : La responsabilité sociale d'entreprise	6
Section 1 : La notion de la RSE	7
Section 2 : Le concept de la RSE	16
Section 3 : entreprise socialement responsable.....	24
Chapitre 2:La fidélisation des collaborateurs.....	33
Section 1 : Cadre théorique	34
Section 2 : La démarche de la fidélisation.....	43
Section 3 : L'apport de la RSE sur la fidélisation des collaborateurs	49
Chapitre 3: La RSE et la fidélisation des collaborateurs	58
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	59
Section 2 : Méthodologie de recherche	72
Section 3 : Le traitement des données recueillies et les résultats	75
Conclusion Générale	118

Introduction Générale

Introduction Générale :

La quête du profit étant l'objectif principal de toute entreprise et les ressources humaines étant un élément important de la chaîne de production, il est évident que la gestion efficace des individus devient un enjeu majeur, intégré dans les grandes orientations stratégiques des entreprises.

Barney et Wright, stipulent que l'investissement dans les pratiques ressources humaines s'imposent de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises d'augmenter leur productivité et accroître leur capacité concurrentielle, il s'agit même de l'un des moyens stratégiques dont disposent aujourd'hui les dirigeants pour améliorer la rentabilité de leurs entreprises.

C'est pour cette raison, l'un des défis majeurs des entreprises réside dans la rétention de leurs talents, d'autant plus que la concurrence est devenue plus intense. De nos jours, les salariés ont des attentes de plus en plus spécifiques et ils veulent que leur entreprise prenne en considération et satisfasse leurs besoins personnels.

Ainsi, face à cette exigence croissante des travailleurs en matière d'individualisation des pratiques de gestion des ressources humaines, les responsables RH doivent chercher à personnaliser et à concilier les besoins de l'entreprise avec les attentes des salariés. Si les gestionnaires des ressources humaines arrivent à concilier leurs désirs, les deux parties seront davantage satisfaites.

Et comme nous l'avons vu, les organisations à travers le monde et leurs parties prenantes prennent de plus en plus conscience de la nécessité d'adopter un comportement responsable.

La notion de la responsabilité sociale d'entreprise est polymorphe. Initialement d'origine américaine, elle a progressivement élargi son champ pour englober d'autres dimensions économiques, managériales et même politiques.

La montée de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) à l'échelle mondiale au cours de la dernière décennie est sans aucun doute l'un des développements les plus significatifs dans le contexte de la mondialisation.

Bien qu'il existe différentes interprétations de la notion, largement répandues à travers le monde, il est généralement accepté qu'elle englobe la prise en compte des impacts des activités des entreprises sur l'environnement social et naturel. Cela implique également

d'intégrer ces aspects dans leur stratégie et leur management, ainsi que de rendre de ces actions aux parties prenantes concernées.

Dans ce contexte, il est intéressant d'observer comment le concept de la RSE a progressivement pris forme et s'est incarné d'abord dans la rhétorique et les valeurs, puis dans la communication, et enfin dans la stratégie et les opérations des organisations.

La RSE est liée à l'application du Développement Durable (DD) par les entreprises, intégrant trois dimensions : économique, sociale et environnementale, tout en tenant compte des intérêts de toutes les parties prenantes.

Lorsqu'on aborde la dimension sociale, sociétale et les pratiques managériales de l'entreprise, la thématique de la responsabilité sociale d'entreprise est naturellement associée à la fonction RH.

S'installe alors l'idée que le salarié qui travaille dans une entreprise socialement responsable doit être considéré non seulement en tant que ressource mais également en tant que personne.

Le salarié reconnaît son intérêt et comprend qu'il doit veiller à son employabilité, tant du point de vue de l'état santé de travail que des compétences développées et transférables.

La RSE interroge la capacité de l'entreprise responsable à disposer de Ressources Humaines Durables et à permettre à ses collaborateurs de se développer et de se réaliser en tant que personne. Ainsi, le salarié devient un vrai client interne, et sa satisfaction contribue à la performance globale de l'entreprise. Les salariés sont à la fois des déterminants, des leviers (ou des freins) et des destinataires de la RSE.

D'un point de vue scientifique, ce sujet permet d'approfondir la compréhension des liens entre la RSE et la fidélisation des employés, deux domaines de recherche majeurs en gestion des ressources humaines. Il offre également la possibilité d'étudier comment ces concepts se manifestent dans un contexte spécifique, en l'occurrence l'entreprise Castel El Djazaïr. Ce qui nous amène à poser la problématique suivante ;

Dans quelle mesure les attributs de la RSE jouent-ils un rôle dans la fidélisation du personnel chez Castel El Djazaïr ?

Le but de ce sujet est d'explorer comment la mise en œuvre de la Responsabilité Sociale des Entreprises au sein du Castel El Djazaïr influence la fidélisation des collaborateurs. Cela

implique d'analyser comment les pratiques de RSE de l'entreprise affectent l'engagement, la satisfaction et la fidélité des employés.

A travers cette recherche, nous souhaitons comprendre :

- Comment intégrer les parties prenantes dans une stratégie RSE ?
- Dans quelle mesure la mise en œuvre de la RSE influence-t-elle la satisfaction des employés ?
- Comment la RSE affecte-t-elle l'engagement des employés envers l'entreprise ?
- Quelles sont les facteurs qui modèrent la relation entre la RSE et la fidélisation des salariés ?

Ces questions donnent lieu à différentes hypothèses issues du cadre théorique, à savoir :

Hypothèse 1 : Une meilleure valorisation des employés dans le cadre de leur travail entraînera une augmentation de leur satisfaction et équité professionnelle.

Hypothèse 2 : Il existe une relation directe entre le sentiment d'appartenance et vis-à-vis de l'entreprise et l'encouragement à l'honnêteté et la transparence.

Hypothèse 3 : La mise en œuvre des pratiques RSE axées sur le bien-être des employés et la promotion d'un environnement de travail respectueux, favorisant leur fidélité et leur propension à recommander l'entreprise à leurs proches.

La méthode utilisée pour vérifier ces hypothèses est une combinaison entre des recherches documentaires tels que les études précédentes, les articles, les documents internes de l'entreprise et une méthode quantitative à travers le questionnaire.

Pour ce faire nous avons divisé notre travail en trois chapitres, au niveau de la partie théorique, nous allons essayer de se focaliser sur la notion de la Responsabilité Sociale d'Entreprise et de la fidélisation des salariés ; Nous commencerons par le premier chapitre qui sera dédié à la Responsabilité Sociale des Entreprises, qui abordera les concepts clés : son historique, ses piliers et ses enjeux pour ensuite parler des caractéristiques d'une entreprise socialement responsable. Le second chapitre est consacré à la notion de la fidélisation des collaborateurs, qui porte sur les théories de la satisfaction, la motivation et l'implication, aussi les ressources humaines à l'air de cette responsabilité, et enfin un aperçu sur le lien entre la RSE et la fidélisation des salariés.

Dans le troisième chapitre nous passerons à une approche empirique en utilisant un questionnaire pour recueillir des données auprès des employés de Castel El Djazaïr, pour passer à l'analyse et enfin l'interprétation des résultats obtenus.

Chapitre 1 : La responsabilité sociale d'entreprise

Introduction

De nos jours, de nombreux chercheurs reconnaissent l'importance de ce concept, en combinant entre le Développement Durable et les activités de l'entreprise, a donné naissance à un nouveau paradigme : la responsabilité sociale d'entreprise, Cette approche vise à maximiser leurs profits avec la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux.

La RSE s'impose comme un référent type de création de valeur, qui permet à l'entreprise d'appliquer un management responsable en adéquation avec les exigences de ses parties prenantes (interne et externe) afin d'assurer sa croissance et donc sa pérennité.

C'est pour cela qu'il paraît nécessaire de retracer ses origines et les contextes dans la **section1**, de comprendre ses piliers et ses enjeux dans la **section2**, pour déduire à la fin les caractéristiques d'une entreprise socialement responsable présentées dans la **section3**.

Section 1 : La notion de la RSE

Dans cette section, nous aborderons l'évolution du concept de la responsabilité sociale d'entreprise,

1. Historique de la RSE :

1.1 Origine du concept :

Le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ne peut être réduit à une simple tendance ou à un mode managériale récent, comme certains le prétendent. En réalité, l'idée de la RSE en tant que pratique remonte à bien plus loin dans l'histoire et trouve ses racines dans des pratiques entrepreneuriales qui remontent à plusieurs siècles.

En effet, la responsabilité des entrepreneurs envers la société a été discutée et documentée dans les écrits d'historiens et d'économistes depuis le 14ème siècle. On peut remarquer que la RSE a passé par 3 phases :

1.1.1. RSE Implicite :

Entre les années 1900 et 1950. À cette époque, des pratiques responsables se développent dans les entreprises, mais de manière dissociée. Le concept de RSE n'existe pas encore, même si des travaux essentiels sur les externalités (Pigou 1920) ou les coûts de transaction (Coase, 1937) sont déjà produits¹. Dans un contexte de capitalisme libéral où

¹ V.HELFRICH, P.SCHAFFER, *La RSE en schémas*, Ellipses, Paris, 2023, P38.

l'intervention de l'état dans la régulation sociale est limitée, les dirigeants des grandes entreprises détiennent un pouvoir économique et politique considérable, ce qui leur confère une influence importante sur leur environnement social.

1.1.2. RSE Explicite :

L'évolution de la RSE comme concept académique est contemporain et se présente pour la première fois dans l'ouvrage de BOWEN (1953), considéré comme le « père fondateur » de la RSE. Son livre témoigne de l'ancrage religieux de la RSE et marque l'entrée du concept de RSE dans le monde académique¹. À cette période, entre 1950 et 1990 les travaux fondateurs sont publiés et les pratiques se rassemblent autour du concept de RSE². Ce n'est qu'à partir de cette époque que ce thème commencera à être soumis à des tentatives de problématisation, avec une multitude de définitions reflétant la difficulté à définir clairement ce concept.

1.1.3. RSE Normalisée :

C'est la période où la RSE et le développement durable sont systématiquement associés, la RSE s'imprègne davantage des principes et des valeurs du concept du développement durable qui connaît son plein essor avec la publication en 1987 du rapport Brundtland lui accordant ainsi une définition formelle universellement reconnue comme étant un mode de développement³ ; et où les régulations publiques et privées s'emparent du sujet, afin d'harmoniser les pratiques au niveau international. Cette période de 1990 à nos jours a aussi pour effet de gommer un peu les spécificités locales et historiques de la RSE⁴.

1.2 La RSE en Algérie :

A partir du début des années 1990 et avec l'entrée dans une économie de transition, de plus grands enjeux économiques, sociaux et environnementaux sont apparus. Ces derniers sont très affectés par des problèmes économiques (domination du secteur des hydrocarbures) qui engendrent des contraintes sociétales et environnementales.

¹ A.BOUZIANE, *Evolution historique du concept de la responsabilité sociale des entreprises*, Revue International du chercheur, volume 3 numéro 1, Université Ibn Tofail, Kenitra, 2022, P447.

² V.HELFRIK, P.SCHAFER, Op.cit. P38.

³ E.CHEHAIMI, *la RSE : réalités et perspectives*, Thèse de Doctorat en science de l'homme et de la société, Option Science politique, Université PARIS- SACLAY, 2016, P19.

⁴ V.HELFRIK, P.SCHAFER, Op.cit. P38.

Tout de même, l'Algérie a mis un arsenal de dispositifs pour promouvoir un contexte de responsabilité sociale et de développement durable concernant le triptyque (économique-social- environnemental)¹.

Et même si la pratique de la RSE n'a aucun caractère obligatoire et sanctionnant, l'Algérie a instauré certains textes, en matière d'organisation des relations du travail, la médecine de travail, le respect des droit de l'Homme, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption ; L'Etat a mis en place un Plan National d'Action pour l'Environnement et le Développement Durable PNAE-DD, suite au sommet de Johannesburg, en 2007².

Du plus, l'Etat a toujours accordé une importance particulière à la protection sociale et environnementale en déléguant une partie de cette responsabilité aux entreprises publiques économiques. En effet, ces entreprises ont pour mission essentielle d'assurer la pérennité de l'emploi, de mettre sur le marché des produits subventionnés, de protéger les droits sociaux des travailleurs et de fournir des aides financières.

2. Définition de la RSE

La norme ISO 26000 définit la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) par la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent. Ce comportement contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société. Il prend en compte les attentes des parties prenantes et respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement³.

C'est un axe prioritaire pour cette dernière, qui tend à reprendre le contrôle, en travaillant une image plus « responsable » vis-à-vis des collaborateurs mais également vis-à-vis de l'ensemble de son « écosystème », c'est-à-dire toutes leurs parties prenantes externes (fournisseurs, actionnaires, consommateurs,..).

¹ A.SI TAHAR, Y.MEZIANI, *La gouvernance de l'entreprise socialement responsable : cas de la société nationale d'électricité et du gaz*, Revue des économies nord africaines, Vol 14, N° 19, 2018, Université Hassiba BENBOUALI, Chlef, P4.

² H.HADJ SLIMANE- KHEROUA, *La réalité de la RSE en Algérie : cas de NCA Rouiba*, International Journal of Business & Economic Strategy, Vol 2, 2014, P4.

³ Définition ISO 26000.

La RSE regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises dans le but de respecter les principes du développement durable, c'est-à-dire être économiquement viable, avoir un impact positif sur la société mais aussi respecter l'environnement¹.

Elle constitue ainsi « Les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant (du moins en principe) de nouvelles conceptions de performances »²

Il convient de fixer un cadre théorique de ce qu'est exactement la Responsabilité Sociétale des Entreprises. C'est l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes.

La démarche volontaire implique que les entreprises s'engagent de manière autonome à améliorer leurs performances sociales et environnementales, dépassant ainsi les exigences légales en la matière.

Les attentes des parties prenantes sont parfois difficiles à concilier avec les objectifs de l'entreprise. C'est pourquoi, il est important pour l'entreprise d'instaurer un dialogue et de communiquer avec tous sans exception afin de trouver un terrain d'entente et de dégager des buts communs.

3. La RSE, un sujet récent :

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept relativement récent en constante évolution, avec des orientations en cours de développement pour les années à venir. Il y a seulement une vingtaine d'années, il y avait peu, voire pas de littérature sur la RSE. Actuellement, elle émerge progressivement comme un domaine d'étude distinct dans les écoles et universités, tandis que de plus en plus d'entreprises intègrent la RSE dans leur gestion. L'émergence de la RSE peut être attribuée à diverses raisons :³

¹ J.BAHATI-NTUMWA, L'influence de la RSE sur la fidélisation de la clientèle : cas de la société Orange RDC dans la ville de Bukavu, *Revue française d'Economie et de Gestion*, Vol3, N°6, 2022, P204.

² M.CAPRON, F.QUAIREL-LANOIZELEE, *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris, 2007, P16.

³ S.LANDSBERG, S.GROULD, *Les politiques RSE en hôtellerie : de la nécessité d'une politique RSE approfondie à son application concrète dans le secteur de l'hôtellerie*, mémoire Master en Gestion des Activités Touristiques et Hôtelières, option tourisme, IREST, 2020, P41.

3.1 Le changement climatique :

La COP21 a mis en évidence l'urgence de lutter contre le changement climatique, un enjeu désormais central pour les dirigeants politiques du monde entier. Les projections du GIEC indiquent une augmentation des températures globales d'ici phénomènes météorologique extrêmes, une montée du niveau de la mer due à la fonte des glaces en Antarctique et au Groenland. Ces changements pourraient entraîner des déplacements massifs de populations, mettent en lumière l'urgence d'agir pour atténuer les effets du changement climatique.

3.2 L'accroissement démographique :

A moins d'un cataclysme majeur, la population mondiale devrait passer de 6,5 milliards d'habitants actuellement à environ 9milliard d'ici le milieu du 21^e siècle. Cependant, les méthodes agricoles actuelles, notamment les recours aux intrants chimiques et aux pesticides, montrent leurs limites et contribuent à la pollution des sols, des rivières et des nappes phréatiques. Cette croissance démographique pourrait également entraîner des tensions géopolitiques pour l'accès aux ressources essentielles telles que l'eau, l'alimentation, l'énergie et les matières premières.

3.3 Les inégalités sociales :

Font référence aux écarts et aux différences de statut, de privilèges, d'accès aux ressources et aux opportunités entre les individus ou les groupes au sein d'une société. Ces inégalités peuvent se manifester dans divers domaines tels que l'éducation, le revenu, l'accès aux soins de santé, le logement, la justice, et peuvent être influencées par des facteurs tels que le genre, la classe sociale, et d'autres dimensions de l'identité sociale. Les inégalités sociale sont souvent perçues comme injustes et peuvent avoir des conséquences néfastes sur le bien être individuel et collectif, ainsi que la cohérence sociale.

3.4 La multiplication des risques :

Enfin il est essentiel de mentionner les divers risques et menaces auxquels nous sommes confrontés dans le monde contemporain. Parmi ceux-ci figurent la prolifération nucléaire, le terrorisme, les risques sanitaires tels que l'expansion des maladies virales existantes comme le paludisme et la dengue, ainsi que les pandémies potentielles telles que le COVID 19, les risques liés à la cybercriminalité et à la paralysie des systèmes d'information des entreprises ou des Etats sont également préoccupants. Enfin les conflits entre les nations ou au sein de certains pays, avec l'utilisation d'armes sont une source d'inquiétude quant à la sécurité mondiale.

4. Une notion parallèle :

Dans les années 80, le concept de développement durable est né comme une nouvelle approche de l'intérêt public, appliquée à la croissance économique et repensée à l'échelle mondiale pour tenir compte des préoccupations écologiques dans un monde de plus en plus interconnecté ; Les premières interprétations mettaient principalement l'accent sur le développement économique, cherchant à utiliser des ressources naturelles de manière durable, en respectant leur capacité de renouvellement à long terme « Un développement qui répond aux besoins des génération de présent sans compromettre la capacité des génération futures à répondre aux leurs ». ¹

Le développement durable est « un mode de développement qui assure la satisfaction des besoins essentiels actuelles, particulièrement des personnes les plus démunis, tout en sauvegardant la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins ». ²

Le développement durable est une tentative de créer un modèle de développement qui intègre à la fois l'économie, le progrès sociale et la protection de l'environnement, cet objectif est né de l'idée de la qualité environnementale et le bien-être économique et social sont intimement liés. ³

Ce qu'on peut comprendre est que le Développement Durable repose également sur trois piliers principaux qui sont : l'environnement, la société et l'économie. En ce qui concerne l'environnement, le DD permet de préserver la diversité des espèces et les ressources naturelles et énergétiques, pour la société il contribue à la satisfaction des besoins en santé, éducation, habitat, emploi, équité. Finalement pour l'économie le DD permet de créer la richesse et améliorer des conditions de vie matérielles. ⁴

¹ D.WOLFF, le développement durable, Dunod, Paris, 2010, P3.

² Définition du dictionnaire Larousse.

³ T.STRANGE, A.BAYLAY, *Le développement durable : A la croisée de l'économie, de la société et de l'environnement*, OECD insights, Paris, 2008, P141.

⁴ S.HAMDI, Le rôle de la responsabilité sociale des entreprises sur la satisfaction des employés, mémoire Master, option Banque, Institut de Financement du Développement du Maghreb Arabe, Tunisie, 2020, P5.

La RSE s'inscrit dans le débat sur la mondialisation, la compétitivité et le développement durable, partant du constat que ce développement ne peut exister s'il n'est pas fondé sur la croissance économique, la cohérence sociale et la protection de l'environnement.¹

Les notions de « Responsabilité Sociale » et « Développement Durable » ont vu officiellement le jour, lors de la conférence des Nations Unies sur l'environnement à Stockholm en 1972. Elles ont été réaffirmées à plusieurs reprises, notamment au sommet de rio en 1992, ce mouvement ne concernait au début que l'environnement. Cette notion est ensuite élargie aux salariés, aux clients, aux fournisseurs, aux investisseurs, à la société civile.

Et surtout en Europe, La notion de Développement Durable a été associée à celle de RSE, l'entreprise étant encadrée dans la société, elle ne peut l'ignorer et elle ne doit son existence qu'à cette société qui lui confère sa légitimité ; en retour, elle doit contribuer à la production et à l'entretien de biens communs qui permettent d'assurer la pérennité de la planète et de l'humanité.²

Pour d'autres auteurs, la RSE est la rencontre de deux mondes différents : le Développement durable et la protection des Droits de L'Homme de l'Etat face à la recherche de profit des entreprises.³

5. La normalisation de la RSE :

Le cadre normatif englobe effectivement divers domaines, y compris la responsabilité sociale des entreprises. Ce cadre revêt une importance capitale car il sert de référence pour standardiser les pratiques et garantir une plus grande efficacité. La normalisation dans ce domaine s'est développée ces dernières années.

Il existe deux domaines, celui du comportement RSE qui englobe l'ensemble des outils normatifs permettant d'encadrer les pratiques concrètes de la RSE dans l'entreprise ; alors que le deuxième domaine, celui de communication RSE, regroupe les différents outils normatifs et guides dans le but de diffusion d'information sur ses pratiques.⁴

¹ Développement Durable en Europe pour un monde meilleur : stratégie de l'Union Européenne en faveur du Développement Durable, Conférence Bruxelles, 2001.

² M.CAPRON, L'encyclopédie du développement durable, les éditions des Récollets, Paris, 2009, P4.

³ T.BERNS, et al, responsabilité des entreprises et corégulation, Edition Bruylant, Bruxelles, 2007, P31.

⁴ S.HAMDI, Op.cit. P14.

En ce qui concerne le comportement nous nous concentrons sur quelques normes clés notamment la norme ISO 26000 et la norme SA 8000 :

5.1 ISO 26000 :

L'ISO a développé la norme ISO 26000 avec pour ambition de fournir à la responsabilité sociale un cadre universel permettant cette convergence des actions de chacun vers un objectifs collectif.¹ La norme ISO 26000 est un objet énigmatique. Publié en 2010, après dix ans d'intenses négociations, il s'agit de la première norme internationale d'envergure sur la responsabilité sociétale des organisations.² Elle définit les concepts clés et les principes de la responsabilité sociétale, les domaines d'actions et les attentes associées des différentes parties prenantes et enfin elle fournit des recommandations pour l'intégration de la responsabilité sociale dans l'ensemble des organisations.³

5.2 SA8000 :

Cette norme privée, publiée pour la première fois en 1997 par le CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency), est une référence dans le domaine de la responsabilité sociale⁴, permet de faire garantir le respect d'une série de normes sociales sur un site d'entreprise, les auditeurs accrédités par la SA vérifient alors à travers des visites et des entretiens sur place avec les managers et les salariés que le site respecte les droits sociaux fondamentaux ainsi que des normes minimales dans le domaine de la santé et la sécurité, du temps de travail, de la rémunération et de la liberté des salariés.⁵

En ce qui concerne la communication, on mentionne principalement le GRI (Global Reporting Initiative) et le Global Compact :

¹ M.AUBRUN et al, *ISO 26000 Responsabilité sociale*, AFNOR, Saint-Denis, 2010, P17

² P.SCHÄFER, *La fabrique de la responsabilité sociale d'entreprise*, Presses des mines, Paris, 2023, P7

³ E.BRUN, *Comprendre ISO 26000*, AFNOR, Saint-Denis, 2011, P4

⁴ P.BARAUD, *De la responsabilité sociale des entreprises au devoir de vigilance*, Presses Universitaires de Rennes, 2022 PP 112-113

⁵ A.SOBZAK, N.MINVIELLE, *Responsabilité globale*, Vuibert, Paris, 2011, P52

5.3 GRI (global Reporting Initiative) :

Le GRI a été créé en 1997 pour définir des directives et des critères en matière de développement durable pour toutes entreprises et organisations.¹Le référentiel GRI donne des indicateurs et de nombreux exemples pouvant être utilisés pour mesurer la performance d'une organisation dans tous les domaines de la RS², le contenu de rapport et garantissant la qualité des informations diffusées.

5.4 Le Global Compact :

Le global compact est un cadre d'engagement volontaire invitant les entreprises et leurs parties prenantes à aligner leurs stratégies et leurs activités sur des principes universellement acceptés, regroupés en quatre grands domaines : les droits de L'homme, Les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption ; mais aussi à en faire la promotion dans leur sphère d'influence. Les organisations participant au Global Compact sont invitées à réaliser un reporting et à publier annuellement leur « communication sur le progrès ». Il existe différents niveaux de reporting, pour refléter les différents niveaux de maturité de reporting RSE des organisations³.

Les entreprises utilisent Le GRI et le Global Compact comme des points de référence pour élaborer leurs reporting RSE, également appelés rapports Extra-financiers

5.5 Un reporting Extra-financiers :

Appelé aussi reporting ESG ou reporting RSE est un document servant à « communiquer sue les implications sociales, environnementales, sociétale de ses activités ainsi que sur son mode de gouvernance » selon le ministère français de la transition écologique.

¹ <https://www.globalreporting.org/> consulté le 22/02/2024 à 23 :20.

² M.AUBRUN et al, Op.cit. P76.

³ S.LABLANC, F.BADDACHE, Les fiches outils de la RSE, Eyrolles, Paris, 2015, P307.

Section 2 : Le concept de la RSE

La RSE dépasse le simple engouement pur devenir une réponse essentielle aux déséquilibres, à l'absence de régulation, à la vision à court terme et à la négligence environnementale. Elle représente une dynamique constructive entre l'entreprise et la société, visant à apporter du sens, à innover, à créer de la valeur et à relever les défis futurs.

1. La RSE un concept aux multiples dimensions :

La RSE permet aux entreprises de s'impliquer dans cette vision en se basant sur les trois piliers du Développement Durable trouvant leur traduction concrète en RSE à travers trois axes de travail distincts.¹ Le premier axe concerne la gouvernance, notamment sur le plan économique. Le deuxième axe porte sur le volet social, qui peut être subdivisé en social interne et social externe (parfois désigné comme sociétal). Enfin, le troisième axe concerne l'environnement, en se concentrant sur les aspects écologiques.

1.1 Axe économique :

La RSE doit s'exercer aussi et surtout au bénéfice de l'entreprise, qui va retirer un avantage du fait d'investir dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. En effet, une entreprise qui mettrait en jeu sa responsabilité sociétale sans penser à ses propres mettrait en péril sa propre durabilité.²

Loin d'être des freins à la croissance, les efforts fournis pour créer une entreprise plus responsable et transparente vont donner l'impulsion à un gain de productivité, des économies de gestion et à la réduction de certains risques.

Par quel type d'action cela se traduit-il ?

- Choix de fournisseurs et producteurs locaux,
- Transparence auprès de ses investisseurs,
- Tarification juste,
- Respect de paiement des factures dans les délais légaux,
- Garantie de la qualité du service,

¹ Y.ZAOUCHE, *La Responsabilité Sociale des Organisations (RSO)*, La Solidarité, Bruxelles, 2011, P5.

² F.MÉAUX, A.JOUNOT, *Entreprises performantes et durables, c'est possible*, AFNOR, Saint-Denis, 2014, P10.

1.2 Axe sociétale :

Le pilier social de la RSE englobe toutes les actions et initiatives mises en place par une entreprise pour prendre en compte et améliorer ses relations avec ses parties prenantes internes et externes, y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecter les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement, est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

La gestion moderne des entreprises par le prisme de l'aspect social de la RSE se traduit par des principes tels que :

- L'égalité des chances,
- La diversité,
- La démarche QVT (Qualité Vie au Travail) et plus globalement le bien-être des équipes au travail,
- La collaboration éthique et équitable avec les collaborateurs et les partenaires,
- Le développement,
- L'hygiène, la santé et la sécurité sur le lieu de travail,
- La formation et l'éducation.

1.3 Axe environnementale :

La gestion adéquate des ressources naturelles, de l'environnement, de la biodiversité et des écosystèmes, ainsi que la prise en compte des besoins énergétiques et les impacts de dérèglement climatique, sont des éléments cruciaux pour l'ensemble des activités économiques, qu'elles dépendent directement ou indirectement de ces facteurs. Intégrer la dimension environnementale dans les activités de l'entreprise et tout au long de sa chaîne de valeur revient à prendre en charge la performance des entreprises, leur cadre d'activité, ainsi que leurs ressources, entre autres aspects. Cette interdépendance doit être placée au cœur des stratégies et des politiques RSE des entreprises.

La mise en place de démarches environnementales relève d'une prise de conscience croissante de la fragilité des ressources de notre planète et de la nécessité de développer des politiques efficaces et adaptées pour les préserver, par exemples :

- Réduire l'émission de gaz à effet de serre de leurs activités,
- Réduire la production de déchets de l'entreprise,
- Intégrer des habitudes de recyclage,
- Eduquer et sensibiliser les salariés aux enjeux environnementaux,
- S'orienter vers des énergies renouvelables,
- Utiliser des ressources naturelles (pétrole, gaz, eau) de façon plus responsable,
- Etablir des partenariats avec des fournisseurs ou sous-traitants qui sont responsables,

2. Les objectifs de la RSE

a. Adresser les enjeux de notre monde et développer agilité et résilience :

Les entreprises engagées dans une démarche RSE et qui suivent les critères de la norme ISO 26000, sont appelées à s'organiser et à développer leurs activités en tenant compte de leurs impacts sur la société et l'environnement, tout autant que sur l'économie. Grâce à l'enchaînement vertueux des différentes étapes d'un processus de développement durable ou d'une stratégie RSE, la capacité de résilience d'un écosystème s'en trouve directement améliorée.

b. Sécuriser la pérennité de l'entreprise sur le long terme :

Le courant Social Issues Management affirme que la pérennité de l'entreprise dépend de son aptitude à répondre aux attentes de ses parties prenantes. L'identification et la gestion des relations avec celle-ci est centrale dans tous les référentiels et lignes directrices de mise en œuvre de la RSE (GRI, ISO 26000...). Cette approche structure fortement les discours et les représentations de la RSE, quels que soit les pays.¹

c. Accroître la productivité et la performance :

Bien que les concepts de la RSE et de performance puissent sembler initialement éloignés, ils sont en réalité étroitement liés. La RSE concerne l'engagement de l'entreprise envers son environnement, tandis que la performance examine comment l'entreprise utilise ses ressources pour atteindre des résultats. Cependant, dans la pratique, de nombreux auteurs constatent que ces deux concepts partagent des indicateurs et des critères communs. Ainsi, la

¹ M.CAPRON, F.QUAIREL, le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective, enjeux et limites, la découverte, Paris, 2013, P 128.

RSE peut être considérée comme un levier de performance opportuniste, impliquant des stratégies de communication et des ajustements dans les relations avec les parties prenantes.

d. Mieux gérer les risques de l'entreprise :

L'un des objectifs de la RSE est de minimiser l'influence négative, qui peut être perçue à la lumière de risque, en ayant recours aux moyens utilisés dans un processus de gestion des risques. De même, le risque selon la RSE doit être géré à l'aide d'instruments appropriés, car ce sont généralement des risques opérationnels ou non financiers et de réputation ou d'image. Les raisons pour lesquelles les entreprises décident de gérer les risques dans le domaine de la RSE sont liées directement à leur volonté d'améliorer l'image de maintenir la bonne réputation¹.

e. Stimuler l'innovation et la créativité de l'entreprise :

La RSE est largement considérée comme un moteur d'innovation. De nombreuses études empiriques ont démontré avec succès l'impact de la RSE sur l'innovation. Par exemple, dans son travail doctoral, Ferauge a cherché à analyser les conditions dans lesquelles l'innovation peut favoriser et promouvoir la RSE. Selon Kanter, pour les grandes entreprises, l'intégration de la RSE au cœur de leurs activités est une source d'innovation qui contribue à leur performance. Quant aux PME, qui sont souvent enclines aux stratégies de rupture, elles disposent de ressources et d'avantages spécifiques. Leur flexibilité et leurs relations étroites avec leurs clients offrent des opportunités d'« innovation responsable ».

f. Renforcer l'attractivité de l'entreprise et valoriser sa marque employeur :

Dans un marché de l'emploi de plus en plus compétitif, la RSE joue un rôle crucial pour attirer les candidats. Notamment, les nouvelles générations cherchent à travailler pour des entreprises qui partagent leurs valeurs environnementales et sociales. Ainsi, une stratégie RSE bien élaborée et communiquée de manière efficace peut devenir un élément distinctif de votre marque employeur.

¹ R. BOU NADER, D. HOOREBEKE, *quelle relation entre management des risques industriels et RSE ?*, De Boeck supérieur, Paris, 2020, P11.

La mobilisation du personnel et une gestion responsable des collaborateurs internes sont également essentiels pour la mise en œuvre réussie de la politique RSE, en tenant compte de leurs motivations individuelles et en mettant en place des politiques volontaires et responsables.

g. Rassurer clients et financeurs :

La RSE contribue à la satisfaction du client en démontrant l'engagement de l'entreprise envers des valeurs éthiques et sociales. Les clients sont de plus en plus sensibles aux pratiques éthiques et durables des entreprises. Lorsqu'une entreprise adopte des politiques RSE, cela renforce la confiance du client. Les consommateurs ont tendance à préférer les entreprises qui partagent leurs valeurs, ce qui peut se traduire par une fidélité accrue.

En synthèse, une entreprise qui intègre la RSE dans ses processus internes va mieux gérer ses risques, générer une meilleure image et plus de confiance de la part de ses parties prenantes, attirer et fidéliser les talents. Elle va aussi améliorer sa résilience et se mettre en capacité de mieux affronter l'incertitude et les aléas économiques... et donc par là même améliorer sa performance commerciale et garantir sa compétitivité à court, moyen et long terme.

3. Théorie des parties prenantes (Stakeholders) :

Selon la définition de Freeman en 1984, considéré comme le premier à avoir utilisé le terme dans un mémorandum, un stakeholder est une personne ou un groupe de personnes « sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister ». Dans cette conception, les parties prenantes sont perçues comme des groupes essentiels, nécessaires à la durabilité et à la survie de l'entreprise. L'objectif de la théorie est de fournir aux managers des stratégies de négociation dont l'efficacité est évaluée à partir de modèles et d'études empiriques.

Donc les parties prenantes sont les divers acteurs qui gravitent autour d'une organisation, comme une entreprise, et qui peuvent influencer ou être influencés par elle. La reconnaissance de la notion de « partie prenante » ou « partie intéressée » a gagné en importance avec les révisions des normes ISO en 2015 et également grâce à la directive européenne de 2014. Étant donné que les entreprises évoluent dans un environnement interconnecté et dépendent de nombreux acteurs,

Ceux-ci peuvent appartenir à divers secteurs présentés dans le tableau suivants :

Tableau 1 : la typologie des parties prenantes

Les actionnaires	Porteurs des capitaux	
Parties prenantes internes	Collaborateurs et représentants du personnel, syndicat	
Parties prenantes externes	Partenaires opérationnels	Clients, fournisseurs, les sous-traitant, assurances, banques
	Communauté sociale	Pouvoir public, ONG, média, association

Source : élaboré par nos soins.

3.1 La RSE et les parties prenantes :

Selon la typologie des parties prenantes adoptés, l'entreprise a besoin de lister et de classer toutes les parties prenantes qui sont affectées ou pourraient être affectées par un projet. La qualité de la réponse en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale dépendra de l'exhaustivité de cette liste.

Il faut réussir à compiler de façon méthodique les agents socio-économiques impactés par un projet (RSE ou non). Mais il est aussi essentiel, avant de lancer un projet et les impacts positifs envisagés pour certains peuvent se révéler négatifs pour une autre catégorie de parties prenantes (transfert d'impact). Être responsable, c'est aussi être légitime et considérer la position de chacun, en donnant une chance à tous de faire entendre leur voix, d'être écouté et satisfait dans une démarche responsable et durable.¹

Le concept de stakeholder est le plus performant pour recueillir des données dans les enquêtes auprès des managers dans l'ensemble des domaines couverts par la RSE, Business Ethics et business and Society.²

¹ J.LOPEZ, G.BIDI, T.CÔME, « *l'entreprise et les parties prenantes* », S.GRÜNFELDER, G.DELALIEUX, *Responsabilité sociale des entreprises : parties prenantes et outils*, Dunod, Paris, 2023, PP13-29.

² F.LEPINEUX, J.ROSE, C.BONANNI, S.HUDSON, *La RSE- responsabilité sociale des entreprises*, dunod, Paris, 2016, P57.

Pourquoi est-il impératif de bien identifier et connaître toutes ses parties prenantes ?

- Pour soutenir votre démarche RSE et l'ancrer dans votre identité, votre territoire,
- Pour instaurer le climat de confiance qui permettra la concertation et l'ambition,
- Pour vérifier la création de valeurs pour tous et la réponse aux attentes de chacun,
- Pour mieux mesurer la performance de votre démarche,
- Pour être plus solide en cas de crise.¹

4. Les avantages de la RSE :

L'impact positif de la RSE n'est pas encore corroboré par toutes les théories ; Selon l'approche partenariale de Freeman 1984, l'effet de la RSE sur la performance financière de l'entreprise est plutôt favorable. En prenant en compte les attentes de l'ensemble des parties prenantes, La RSE contribue directement ou indirectement à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Le lien direct positif entre la politique RSE et la performance semble être significatifs, car de nombreux impacts individuels contribuent à l'amélioration de la performance globale des entreprises,

Ces impacts incluent la motivation des salariés, l'attraction des clients, la rétention et l'attraction des talents la prise en compte complète des fournisseurs dans la chaîne de valeurs (notamment les fournisseurs locaux) et la considération de la communauté (par biais du mécénat, par exemple) etc.

En examinant chacun de ces domaines, nous pouvons voir les avantages de la mise en place d'une politique RSE au sein d'une entreprise ;

4.1 Collaborateurs :

L'intégration de la RSE dans la gestion de l'entreprise permet d'attirer et de fidéliser les employés, car elle garantit une certaine qualité du travail et leur donne une image positive de la société. Si les objectifs de l'entreprise sont partagés par les dirigeants et les employés, l'implication de ces derniers dans le projet de l'entreprise n'en sera pas renforcée.²

¹ F.JESKE, *Devenir une entreprise à impact*, Eyrolles, Paris, 2023, P110.

² *Responsabilité sociale des entreprises : la spécificité des sociétés mutuelles dans un contexte européen*, solidarité, Bruxelles, 2010, P59.

De plus, la nouvelle génération, souvent désigné comme la génération Z, qui entre sur le marché de travail, est particulièrement sensible aux questions sociales, sociétales et environnementales.

4.2 Clients et image de marque :

La fidélité de client se manifeste par la répétition des achats de produits ou services d'une même marque ou entreprise ; Elle témoigne de la préférence, consciente ou inconsciente, de l'acheteur pour une offre par rapport à celles de la concurrence, ainsi que de son attachement à la marque qui la propose.

S'engager avec ses clients dans une relation de confiance, mettant en avant des valeurs communes et permettant de répondre au mieux à leurs attentes en matière de RSE, est un avantage concurrentiel indéniable. Aussi avoir des relations fortes, durables, transparentes et étroites avec ses clients est une priorité pour les entreprises.¹

La RSE peut contribuer à accroître la notoriété d'une marque ou d'une entreprise. En effet, établir une communauté d'ambassadeurs est devenu une stratégie marketing très populaire.

4.3 Collectivités et pouvoirs publics

Si une entreprise démontre qu'elle est préoccupée par l'impact de ses activités sur l'environnement et la communauté, elle sera mieux placée pour négocier avec les pouvoirs publics. En intégrant volontairement des préoccupations sociales et environnementales et en s'engageant dans la vie de la communauté, elle dispose en effet d'arguments plus convaincants pour obtenir des autorisations, telles que permis d'exploitation.

5. Défis et obstacles :

Les entreprises ne sont pas toujours conscientes des démarches à suivre pour adopter une approche socialement responsable, et les avantages d'une telle démarche ne sont pas toujours clairement compris. L'un des objectifs fixés par la commission est de promouvoir la Responsabilité Sociale des Entreprises est d'améliorer la communication sur ce sujet en encourageant, par exemple le partage de bonnes pratiques.

¹ J.BAHATI-NTUMWA, Op.cit. P206.

Les parties prenantes peuvent avoir des opinions divergentes et des objectifs contradictoires en matière RSE. Il est donc essentiel pour l'entreprise de communiquer avec toutes les parties prenantes afin de trouver des solutions appropriées. Répondre à toutes les attentes et trouver un compromis fiable et relativement stable peut être complexe. La diversité des acteurs et leurs intérêts parfois opposés peuvent donc placer l'entreprise dans une situation délicate.

L'intégration de la RSE au sein des entreprises exige divers investissements, tels que l'adoption de nouvelles technologies durables, l'utilisation de modes de transport moins polluants et la mise en place de campagnes de sensibilisation. De plus, les petites et les moyennes entreprises sont souvent confrontées à des contraintes de temps et de ressources pour mettre en œuvre des politiques RSE, notamment en raison du manque d'un service dédié à cette fonction.

Les différents obstacles énumérés ici de façon non exhaustive donnent un aperçu de la difficulté à mettre en place une stratégie basée sur la RSE. En plus des obstacles l'entreprise va devoir relever un certain nombre de défis :

- Entreprendre cette démarche à la légère sans avoir défini une stratégie,
- Manque de réalisme,
- Ne pas maîtriser le processus,
- Ne pas contrôler les coûts.¹

Section 3 : entreprise socialement responsable

La performance d'une entreprise ne se traduit pas uniquement à sa rentabilité financière. Elle englobe également son respect des normes sociales et environnementales. Ainsi, une entreprise doit être évaluée non seulement sur des critères économiques, mais aussi sur ses impacts sociaux et environnementaux.

¹ *Responsabilité sociales des entreprises : la spécificité des sociétés mutuelles dans un contexte européen*, op.cit. PP 65-65.

1. Définition :

L'expression « la responsabilité sociale de l'entreprise » couvre les responsabilités qu'ont les entreprises envers les sociétés au sein desquelles elles sont basées et elles opèrent.

L'intégration des principes qui structurent cette responsabilité, les processus mis en œuvre pour développer l'aptitude socialement responsable et les politiques générées par les solutions socialement responsable adoptées.¹

L'intégration des principes de RSE dans la communication externe d'une entreprise, qui met l'accent sur la transparence de ses activités, permet de renforcer sa réputation en tant qu'entité fiable et socialement responsable, tout en améliorant son image en tant qu'employeur.

En ce qui concerne la communication interne, la RSE se manifeste par le développement du potentiel humain des collaborateurs, favorisant ainsi la création d'une culture d'entreprise solide.

La RSE reflète l'engagement des entreprises à démontrer une performance durable en considérant les intérêts des individus et de la planète dans leurs activités. Elle est définie par les critères suivants :

- Une démarche concrète (politique, plan d'action, mise en œuvre des actions)
- Un investissement financier non négligeable
- Une préoccupation globale (sur les plans économique, environnemental, social)
- La prise en compte de toutes les parties prenantes (internes et externes)²

2. Les caractéristiques d'une démarche RSE :

- a. L'adoption d'une démarche RSE par une entreprise doit être volontaire,
- b. Les mesures prises par l'entreprise en matière RSE doivent aller au-delà des exigences légales et normes sociales et environnementales, tout en restant en conformité avec la législation en vigueur : En d'autres termes l'entreprise doit respecter pleinement la loi tout en cherchant à aller au-delà de ses obligations légales pour promouvoir des pratiques responsables et durables, la conformité à la loi reste un prérequis.

¹ I.HUAULT, J.ALLOUCHE, G.SCHMIDT, *la responsabilité sociale de l'entreprise. La mesure détournée ?*, la GRH mesurée, P 2390, 15^e congrès de l'AGRH, Montréal, 2004.

² *RSE et Management Durable : le rôle de la fonction RH*, étude HEC/CLEVEOR, 2011, P8.

- c. Pour intégrer la RSE à son mode de gestion et de management, l'entreprise doit obtenir l'adhésion de la haute direction : Cela est nécessaire pour bénéficier des ressources financières et matérielles nécessaires à l'intégration de la RSE.
- d. La mise en place de la RSE nécessite un dialogue avec toutes les parties prenantes : ce qui implique un véritable gouvernement d'entreprise. Ce dernier permet d'établir un ensemble de règles et de pratique régissant les relations entre les différentes parties prenantes.
- e. La RSE ne peut être motivée par la seule recherche de profits économiques : il faut dépasser la conception minimaliste de la RSE proposée par Freeman en 1970. La responsabilité sociale des entreprises ne sert pas qu'à des fins économiques et la recherche de profit pour les actionnaires ne doit pas être le seul objectif. On s'éloigne ainsi du modèle de la valeur actionnariale.¹
- f. L'entreprise doit être capable de s'adapter au changement et d'évaluer avec la société.
- g. L'entreprise doit répondre en compte des préoccupations sociales, à la fois en interne et vis-à-vis de l'extérieur, que ce soit à l'échelle locale, nationale ou internationale.
En interne cela implique de répondre aux enjeux liés au travail et aux relations sociales, notamment en matière de gestion des ressources humaines, tels que la politique d'emploi, la lutte contre les discriminations, et l'amélioration de la qualité de vie au travail.
- h. L'entreprise doit prendre en compte des préoccupations environnementales : implique tous les efforts employés par l'entreprise pour réduire tous ces impacts environnementaux.
- i. Une politique de RSE doit être véritable et évaluable : l'entreprise doit respecter ses engagements et être en mesure de démontrer, par des faits concrets, son comportement responsable. Les meilleurs outils à cet effet comprennent les chartes, les codes de conduite, les labels et les rapports sociétaux ou bilan RSE.

¹ J.BAHATI-NTUMWA, op.cit. P205.

3. Les clés de réussite :

- a. Privilégier une approche systémique : l'entreprise et son environnement sont un système interconnecté. La RSE ne se limite pas aux activités internes de l'entreprise, mais prend également en compte son impact sur la société, l'environnement et l'économie dans son ensemble.
- b. Entrer dans une démarche de progrès continue : La RSE est un processus évolutif. Il s'agit de rechercher constamment des moyens d'améliorer les pratiques existants, d'innover et de répondre aux nouveaux défis et enjeux sociaux, environnementaux et économique .
- c. Respecter la singularité de l'entreprise : chaque entreprise a ses propres caractéristiques, valeurs culture organisationnelle et contexte opérationnel. La démarche RSE doit être adaptés à ces spécificités pur être efficace et pertinente.
- d. Ancrer la démarche RSE dans la stratégie de l'entreprise : La RSE ne doit pas être traitée comme une initiative distincte, mais plutôt intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise ; Cela implique d'aligner avec les objectifs commerciaux et de prendre en compte les intérêts à long terme de l'entreprise.
- e. Faire porter la démarche par les dirigeants et la gouvernance de l'entreprise : l'engagement de la direction et de la gouvernance est essentiel pour garantir le succès de la démarche RSE ; ils doivent montrer l'exemple, communiquer sur l'importance de la RSE et allouer les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.
- f. Ne jamais partir de Zéro : plutôt que de recommencer à chaque fois, il est important de capitaliser sur les réalisations précédentes en matière RSE. Cela inclut l'utilisation des leçons apprises, des meilleurs pratiques et des partenariats déjà établis.
- g. Soutenir la démarche par une innovation porteuse de sens : l'innovation peut être un moteur puissant pour la RSE. Il s'agit de développer de nouvelles solutions, technologiques ou modèles d'affaires qui contribuent à résoudre des problèmes sociaux ou environnementaux tout en créant de la valeur pour l'entreprise.
- h. Co-construire : Impliquer les parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre de la démarche RSE est essentiel pour assurer sa légitimité et son efficacité. Cela signifie écouter et tenir compte des besoins, des attentes et des préoccupations des différentes parties prenantes.
- i. Evaluer et mesurer : pour suivre les progrès et démontrer l'impact de la démarche RSE, il est nécessaire d'évaluer et de mesurer régulièrement les performances, et de définir des indicateurs clés de performance (KPI) pertinents, de collecter des données,

d'analyser les résultats et de communiquer de manière transparente sur les progrès réalisés et les défis rencontrés.

4. Les indicateurs de la RSE :

L'importance d'imposer des indicateurs de mesure de la RSE réside dans leurs capacités à renseigner les managers et les dirigeants quant aux impacts environnementaux et sociaux des activités de l'entreprise d'une part, et d'autre part sur la nature et la qualité de la relation de cette dernière envers ses parties prenantes.¹

Ces indicateurs couvrent principalement les aspects sociaux, environnementaux, sociétaux, les achats responsables, la gouvernance, etc. Ces dimensions constituent les principaux domaines évalués dans le cadre de la responsabilité sociale d'entreprise, permettant ainsi d'évaluer la performance et l'impact d'une entreprise au-delà de ses résultats financiers.

En ce qui concerne le volet social, plusieurs indicateurs peuvent être pris en compte, notamment : l'effectif des salariés, la réputation H/F, la répartition des contrats (CDI, CDD, Stage, Alternance,...), le pourcentage des personnes handicapées dans l'effectif, ancienneté moyenne, le nombre de bénévoles

Présentation de la politique ressources humaines et de formation : le nombre de personnes formées/ nombre d'heure de formation, le pourcentage de la masse salariale allouée à la formation, la répartition des personnes formées par métier,

L'évolution des rémunérations : Ecart de rémunération entre le plus hauts et les plus bas salaires, et écart des rémunérations entre F/H, Embauche et licenciements (dont nombre de contentieux), taux d'absentéisme,

Accident du travail (taux de fréquence et taux de gravité), présence des IRP ou des organisations syndicales, Nombre et thématique des accords signés entre la direction et les IRP, Existence et contenu du Document Unique d'Evaluation des Risques.

En ce qui concerne le volet sociale, on peut évoquer les points suivants : l'émission de Gaz à Effet de Serre (exprimé en tonnes équivalent CO₂), les tonnes de déchets par types : papiers, carton ; la consommation d'eau, les moyens consacrés à la prévention et sensibilisation.

Pour le plan sociétal, on peut mesurer l'impact territorial (contribution au développement économique et social local), le nombre de bénéficiaires selon les activités, le nombre d'heures

¹ S.HAMDI, Op.cit. P12 .

en mécénat de compétences, le nombre de projets soutenus, le nombre d'intervention dans les écoles, les entreprises et les manifestations locales.

Les achats responsables peuvent se mesurer à travers le montant acheté auprès des entreprises locales, le nombre de fournisseurs engagés dans la RSE, le nombre d'appels d'offres ayant des clauses RSE, les délais de règlement moyen, les politiques cadeaux et la lutte contre la corruption.¹

Par rapport aux indicateurs liés à la gouvernance, ils peuvent inclure :

- La composition du Conseil d'administration en termes de sexe, d'âge, de profession, de catégorie socioprofessionnelle, etc.
- Le nombre de personnes formées à la RSE parmi les administrateurs,
- Le nombre et la durée des formations réalisées dans l'année pour les membres du conseil d'administration sur les questions de RSE,
- Les mesures mises en place pour faciliter la transparence au sein du conseil d'administration,
- Le taux de présence aux Assemblées Générales,
- Le taux de participation aux votes lors des Assemblées Générales,
- Le nombre de réunions organisées avec les parties prenantes pour discuter des enjeux de gouvernance et de RSE.

5. Typologie des stratégies de la RSE :

5.1 La RSE- BOP

Dans une approche ascendante de la RSE, la stratégie BOP, « Bottom of the Pyramid », perçoit les besoins essentiels des populations les plus démunies comme des opportunités commerciales à exploiter. Cette approche proactive est généralement adoptée par des grandes entreprises multinationales en raison de ses exigences en termes de ressources financières. Sur la base d'observations empiriques, Prahalad suggère aux firmes multinationales de s'intéresser de façon vigoureuse aux 4 milliards d'individus disposent de moins de 2 dollars par jour qu'il identifie comme étant la base de la pyramide.²

¹ S.HAMDI, Op.cit. P13.

² A.CHARLES MARTINET, M.PAYAUD, *Formes RSE et entreprise sociales*, Revue française de gestion, N°180, 2007, PP 199-214.

La perspective de la RSE-BOP nécessite un changement dans les schémas mentaux des dirigeants d'entreprise, en passant d'une approche à court terme des affaires à une vision stratégique à long termes.

Non seulement la RSE-BOP nécessite de poursuivre une politique d'innovation radicale des produits, services, des méthodes de production et de distribution, mais elle requiert également une implication des acteurs locaux dans le processus de création afin de préserver les communautés locales et leurs écosystème.¹

5.2 La RSE intégrée :

La RSE intégrée se manifeste par la mise en place de dispositifs de gestion, qui regroupent divers acteurs, connaissances, règles et outils, et intègrent les trois dimensions du développement durable dans les décisions et les pratiques de l'entreprise. L'adoption de ces dispositifs se traduit par la formalisation d'indicateurs et d'objectifs qui encouragent les salariés à modifier leurs habitudes et leurs comportements.

Dès lors qu'on intègre les dimensions de la RSE au tableau de bord, les indicateurs financiers sont contrebalancés par des indicateurs « sociaux » et peuvent contribuer à une performance dite « globale » et pourquoi pas « durable ». De plus, la RSE intégrée concerne des actions en relation avec les activités de l'entreprise, c'est-à-dire proche au cœur du métier.²

5.3 La RSE périphérique :

Désigne in niveau plus élevé d'implication des pratiques au sein de l'entreprise. Cependant, ces pratiques ne sont pas directement liées aux activités essentielles de l'entreprise, c'est-à-dire à son cœur de métier. Il s'agit d'actions telles que le mécénat, les partenariats ou plus largement les initiatives philanthropiques, qui sont distinctes et séparées des activités commerciales principales de l'entreprise.³

Des exemples de grands groupes créant des filiales axées sur des initiatives de développement économique local, la ré-industrialisation, la reconversion des territoires ou la réinsertion des salariés ont été observé; bien que ces actions puissent avoir un impact significatif sur les parties prenantes et les territoires, elle demeurent distinctes des compétences principales de l'entreprises.

¹ V.HELFRICH, P. SCHAFER, Op.cit. P108.

² A. CHARLES MARTINET, M. PAYAUD, Op.cit.

³ V.HELFRICH, P.SCHAFER, Op.cit. P108.

5.4 La RSE cosmétique :

Gabriel commente dans son livre « Interprétations et usages du concept de développement durable par les entreprises » les pratiques de ses entreprises au regard de leurs politiques de développement durable comme instrument : « l'entreprise tente de répondre (...) individuellement à des relations particulières entre elle-même et ses parties prenantes. Elle adapte son niveau d'action et d'information à la nature et à la sensibilité de ses parties prenantes ».

Se caractérise par la mise en place des pratiques RSE minimalistes, voire superficielles. Cette approche témoigne d'un engagement responsable, mais limité. Les actions sont souvent sporadiques et ponctuelles, sans volonté réelle d'élaborer une stratégie globale ou de développer des relations durables, avec les parties prenantes. Cependant, la présence de pratiques de RSE cosmétique ne signifie pas nécessairement que toutes les actions de l'entreprise se limitent à cet aspect superficiel.

Ce paradoxe souligne une tension fondamentale entre les différentes approches de la RSE. D'un côté, les formes moins ambitieuses de RSE, telles que les pratiques cosmétiques, maintiennent une séparation nette entre les objectifs économiques et sociaux de l'entreprise, perpétuant ainsi une dichotomie entre le profit financier et les actions sociales qui peuvent être perçues comme des dépenses sans retours directs.

D'un autre côté, les formes plus avancées de RSE, comme la RSE intégrée et la RSE-BOP, impliquent une intégration plus profonde des dimensions sociales et environnementales dans les activités commerciales de l'entreprise. Cela peut conduire à une nouvelle forme d'économies ou de marchandisation du monde, où des activités autrefois basées sur la réciprocité et la solidarité deviennent intégrées dans le cadre commercial de l'entreprise.

Ainsi, le choix de l'approche de la RSE peut refléter des tensions plus larges dans la société entre les impératifs économiques et sociaux, ainsi que les différentes visions du rôle des entreprises dans la société.

Conclusion :

Après avoir défini la RSE et mis en lumière son importance, ainsi que les avantages qui sous-tendent sa mise en œuvre dans un contexte marqué par des changements rapides et imprévisibles, il devient essentiel pour toute entreprise d'intégrer les trois dimensions de la RSE « sociale, environnementale et économique » dans ses stratégies. Cela vise à améliorer sa rentabilité tout en préservant son image et sa réputation auprès des différentes parties prenantes. Dans le deuxième chapitre, il serait pertinent d'examiner plus en détail le lien entre la RSE et la RH, en se posant notamment la question suivante : quel rôle jouera la RSE sur la fidélisation des collaborateurs ?

Chapitre 2:La fidélisation des collaborateurs

Introduction :

Selon la norme ISO 9004 la fidélisation des salariés améliore directement l'efficacité et l'efficience de l'organisation, y compris le système de management de la qualité, par l'implication et le soutien des personnes.¹

Avant de venir aux mécanismes proprement dits ainsi qu'aux mesures managériales qui les accompagnent, un prélude s'impose. Il s'agit de poser un ensemble de jalons permettent de prendre la mesure de la complexité des enjeux sociaux et économiques tel qu'ils s'imposent désormais à l'entreprise.²

Dans le deuxième chapitre, nous allons évoquer la thématique de la fidélisation des salariés, d'abord par la première section qui porte les notions théorique, ensuite la définition et les outils de la fidélisation dans la deuxième section et enfin le lien entre la RSE et la fidélisation des salariés.

Section 1 : Cadre théorique

La théorie de la fidélisation a également fait l'objet d'une réflexion, basé sur la création d'un attachement et la confiance entre les parties prenantes.

Trois orientations principales la caractérisent : la satisfaction au travail, l'implication et la motivation. L'entreprise vise à améliorer le bien-être des salariés et à leur offrir des opportunités en accord avec ses valeurs.

1. Les théories de fidélisation :

1.1 La théorie de la satisfaction

La satisfaction au travail est un terme qui a été utilisé dès le début de 20^e siècle. Une des premières occurrences de ce terme, tel qu'on comprend aujourd'hui, se trouve dans les études Hawthorne menées par Elton Mayo en 1923 dans une usine de textile à Philadelphie. La plus célèbre de ces études est celle menée dans l'usine de la Western Electric Company.

¹ B.CHAMINADE, RH et compétence dans une démarche qualité, AFNOR, Saint-Denis, 2005, P149.

² P.PAILLE, La fidélisation des ressources humaines, Economica, Paris, 2004, P11.

La découverte selon laquelle les employés sont motivés et satisfaits par bien plus que des récompenses économique a marqué le début des études modernes sur la satisfaction au travail ; Aujourd'hui, l'accent est mis sur les sentiments et les conditions de travail des individus.

BÉER définit la satisfaction au travail comme « les attitudes des travailleurs face à la compagnie, à leur emploi, à leurs compagnons de travail et face aux autres objets psychologiques présents dans la situation de travail »¹.

En suivant les orientations théoriques établies par Herzberg, Maslow et Vroom, Ivancevich et Donnelly proposent une définition descriptive de la satisfaction au travail. Selon eux, la satisfaction au travail est une perception favorable du travailleur vis-à-vis du rôle de travail qu'il détient au moment présent.

L'ouvrage de Pascal PAILLÉ, *la fidélisation des ressources humaines*, met en lumière un thème essentiel : la satisfaction au travail. Ce sujet revêt une importance particulière dans notre étude, car il met en évidence un lien entre la satisfaction des salariés et leur fidélité à l'entreprise. En d'autres termes, il suggère que les ressources humaines disposent d'un levier supplémentaire pour fidéliser les salariés : en favorisant leur satisfaction.

Il y a deux formes de satisfaction : la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque. La satisfaction extrinsèque peut-être définie comme la relation qui existe entre le salarié et son entreprise. Celle-ci ne prend pas en compte les aspects réels du travail, elle concerne les aspects extérieurs au travail comme par exemple les conditions de travail ou encore la sécurité de l'emploi, etc.²

¹ M.BÉER, *Taille de l'organisation et la satisfaction au travail*, journal de l'académie de management, Vol 7, N°1, 1964, P3

² L.LECOCQ, *La fidélisation des travailleurs : une approche par l'étape de carrière*, Faculté des sciences économiques sociale politique et de communication, Université catholique de Louvain, 2021, P22.

La satisfaction intrinsèque reflète les aspects intérieurs du travail, les caractéristiques propres au travail de l'employé : les tâches à réaliser ou les contrats sociaux avec les collègues, etc.¹

Pour résumer, la satisfaction intrinsèque concerne le contenu du travail et s'oppose à la satisfaction extrinsèque, qui prend en compte les récompenses obtenues dans l'organisation ainsi que la qualité des relations professionnelles (comme le salaire et les possibilités d'évolution). La satisfaction extrinsèque influence directement l'intention de quitter l'entreprise chez un travailleur, tandis que la satisfaction intrinsèque agit de manière indirecte sur cette intention.

De ce fait, le salaire, qui est une motivation extrinsèque, est une des motivations premières des individus à travailler. Ces deux types de satisfaction ont un impact positif sur l'implication organisationnelle.²

D'après ces différentes définitions, il est clair que la satisfaction, dépend des besoins et des attentes des individus. Wang soutient que la « satisfaction des employés » et « la satisfaction au travail » sont semblables. Si les employés sont satisfaits de leur travail, ils ont tendance à rester plus longtemps dans l'organisation. Cela s'aligne avec la théorie des deux facteurs de Herzberg et la hiérarchie des besoins de Maslow. Ces deux théories mettent en avant la motivation des employés et les facteurs qui les motivent.

1.2 La théorie de motivation :

La plupart des études sur la motivation au travail se concentrent dans le domaine de la psychologie. Nous avons choisi de mettre en avant l'interprétation des auteurs suivants, car ils intègrent tous des notions de la fidélisation des employés.

Levasseur définit la motivation comme étant : l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'effort enfin de maintenir ses efforts pendant un certain temps.³

¹ A.FLANCHEC, A.MULLENBACH-SERVAYRE et J.ROJOT, *Favoriser la satisfaction au travail : les apports de l'enquête*, Revue de Management et Avenir, N° 81, 2011, PP 37-55.

² L.GIRAUD, *L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière*. Revue de gestion des ressources humaine, N° 97, 2015, PP 58-86.

³ P.LEVASSEUR, *Gérer les ressources humaines*, Edition de l'homme, Montréal, 1987, P162.

Levasseur poursuit en expliquant que la motivation d'un individu se décompose en quatre processus : l'émergence d'un besoin, la croyance qu'une action donnée peut combler ce besoin, l'établissement d'un projet spécifique, et la modification des besoins initiaux en fonction des résultats obtenus.

Roussel analyse cette définition en soulignant que celle-ci met en évidence la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne.

Pour lui, c'est un processus déclenché à l'origine, par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité¹.

Mais il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc.²

De plus chaque individu possède des facteurs de motivation internes ou dispositionnels, et externes ou situationnels qui lui sont propres.

La notion de motivation entretient également des liens avec celle de la satisfaction. Elles naissent toutes les deux d'un postulat identique, il est possible d'agir sur l'individu afin d'accroître la performance de l'organisation³.

La motivation est donc un état qui peut changer à travers le temps et pour chaque individu, elle est meublée d'attentes, de buts et de désirs.⁴

Poulain-Rehm nous explique que la motivation correspond au moteur de la performance tandis que la satisfaction en est la conséquence. La motivation vient avant l'expérience mais la satisfaction en résulte. Si les conditions de satisfaction ne sont pas remplies, les salariés perdront de leur motivation.⁵

¹ P. ROUSSEL, *La motivation au travail Concept théorique*, Les notes de LIRHE, Université de Toulouse I sciences sociales, 2000, P4.

² P.ROUSSEL, Op.cit. P4.

³ M.DE COSTER, *La fidélisation des délégués commerciaux : analyse du cas FIDUCIAL office solutions*, Université Catholique de Louvain, 2011, P7.

⁴ É.COMEAU, Facteurs de satisfaction au travail chez les guides du musée canadien des civilisations, Mémoire en Culture et Tourisme, Université de Québec à Trois-Rivières, 2006, PP 29-30.

⁵ M.TABURIAUX-MEUNIER, *La marque employeur comme outil de fidélisation, le cas de Delhaize le Lion*, Faculté des sciences économique sociales politiques et de communication, Université Catholique de Louvain, 2019, P22.

De plus, ces deux notions sont encore en lien avec une troisième, à savoir l'implication, puisque c'est elle qui oriente la motivation et la recherche de satisfaction des besoins. Après clarification du terme, nous estimons qu'il ne doit pas faire partie de notre modèle d'analyse puisqu'il n'impacte pas directement la fidélité.

1.3 La théorie de l'implication :

Selon Mayer et Herscovitch l'implication est un lien qui attache l'individu à une entité, à une notion ou à un comportement.¹

L'implication organisationnelle, selon Allen et Mayer est un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiments et/ou croyances) concernant la relation d'un employé avec l'organisation.

L'implication organisationnelle se définit quant à elle comme l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation.

La satisfaction et l'implication sont deux éléments qui sont considérés comme des facteurs de fidélisation. Ce sont des variables qui influencent énormément l'intention de quitter l'entreprise ou pas.

2. La définition de la fidélisation :

Fidélité, fidélisation, rétention, intention de rester, sont autant de concepts qui s'entremêlent et dont il est difficile de cerner le sens de manière individuelle. Procédons à un éclaircissement des nuances sémantiques de ces termes et de leurs relations manifestes ou sous-jacentes.

Paillé a établi une distinction entre la fidélisation et la fidélité, qui elle fait référence aux conséquences de la fidélisation, il exprime que la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés.²

¹ J.MEYER, I.HERSCOVITCH, *L'engagement au travail : vers un modèle général*, Revue du Management des ressources humaines, N° 11, 2001, P 301.

² P.PAILLÉ, Op.cit. P5.

La fidélisation des employés en gestion des ressources humaines est un enjeu très important. Cette notion devient une préoccupation majeure des gestionnaires des ressources humaines dans les organisations. En effet, les conséquences peuvent être lourdes pour les entreprises dont le taux de turnover est non maîtrisé. Les entreprises ont désormais conscience qu'elles doivent mettre en place un ensemble de mesures permettant de réduire le départ de ses salariés.

La fidélisation tient des politiques de ressources humaines préventives, elle est proactive et anticipative, Chaminade rejoint Paillé sur le fait qu'il ne suffit pas de répondre aux attentes déjà existantes des salariés mais de les détecter et de les contenter avant qu'elles ne surviennent.¹

Les actions de fidélisation interviennent avant que l'employé envisage de quitter l'entreprise, et elles sont conçues pour le long terme. Dans les deux cas, le salarié reste dans l'entreprise. La différence est que dans le cadre de la fidélisation, le travailleur choisit librement et consciemment de rester, tandis que dans celui de la rétention, ce choix est plus ou moins imposé par la crainte de perdre des avantages qu'il ne pourrait pas retrouver ailleurs.

Mettre en place des mesures de fidélisation dans les entreprises peut être judicieux lorsque la concurrence est rude, que les compétences des employés sont élevées ou que les offres d'emploi extérieures sont nombreuses. C'est pour cela que plusieurs auteurs se sont attardés sur la définition de la notion de la fidélisation.²

La fidélisation signifie ne retenir que ce qui souhaitent rester « les plus engagés ». Les mesures qui permettent de réduire les départs volontaires ne sont prévues que pour les employés qui sont les plus engagés.³

Chaminade voit la fidélisation de plusieurs points de vue. Il ajoute que, pour lui la fidélisation est l'action volontaire d'une organisation de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses collaborateurs à elle-même.

¹ L. LECOCQ, Op.cit. P14.

² L.GIRAUD, A.ROGER, S.THOMINES, *La fidélisation des ressources humaines en période de crise économique*, Revue de gestion des ressources humaines, N° 84, 2012, PP 44-60.

³ B.CHAMINADE, *Identifiez et fidéliser vos salariés de talent*, AFNOR, Saint-Denis, 2003, P1.

Et aussi une sorte d'attachement entre ses collaborateurs et l'organisation. Il dit que si les employés sont attachés à l'organisation, ça les fidélisera. Il ajoute que l'environnement dans lequel les individus sont contraints de travailler va influencer cet attachement. ¹

Toutes ces définitions montrent que l'optique de la fidélisation des ressources humaines est de conserver ses employés en identifiant leurs attentes et en cherchant à y répondre avant qu'ils envisagent de quitter l'entreprise. Cette approche est profitable pour les entreprises, car elle leur permet de retenir leurs talents. L'objectif est d'éviter que les employés ne partent parce que leurs attentes ne sont pas satisfaites. Ainsi si les attentes des salariés sont comblés, ils se sentiront bien et épanouis dans leur relation de travail au sein de l'entreprise, et auront envie d'y rester.

3. La fidélité du salarié :

Trois approches de distinguent dans les définitions du terme, ainsi la fidélité peut être attitudinale, comportementale ou mixte.

Dans l'approche attitudinale, la fidélité est une disposition psychologique telle l'identification, l'attachement ou l'engagement².

Les chercheurs mesurent la fidélité via des évaluations qualitatives déclaratives. Les items de mesure varient selon les recherches. Par exemple, il existe de nombreux questionnaires visant à mesurer l'engagement. Certains auteurs, comme McFarlane-shore, Newton, Thorthon utilisent également l'intention d'absentéisme ou de performance comme indicateurs.

Concernant l'approche comportementale, la fidélité est considéré comme un phénomène observable, matérialisé dans la relation entre l'employé et l'organisation, autres utilisent le modèle "EVLN": Exit, Voice, Loyalty, et Neglect, donc ils définissent la fidélité comme l'une de ces réaction possible à l'insatisfaction.

¹ Ibid. P53.

² C.CÉZANNE, O.GUILLON, Manifestation, Déterminants et conséquences de la fidélité des salariés, une grille de lecture critique, Revue de recherche en science de gestion, 2013, P129.

Le salarié reste dans l'organisation et adopte une démarche constructive malgré les sources d'insatisfaction. Cependant, dans l'approche mixte, l'Exit est considéré comme un indicateur de fidélité.

4. Les enjeux de la fidélisation :

Selon la recherche menée par Giraud, Roger et Thomines en 2012 auprès de neuf DRH, la problématique de la fidélisation reste centrale et demeure importante, même en cas de situation économique difficile. En effet, elle offre l'opportunité de développer une vision à long terme, ce qui est indispensable à une bonne gestion des ressources humaines.

L'absence de pratiques de fidélisation dans l'entreprise peut entraîner un turnover élevé. Comme le souligne Peretti un taux de turnover non maîtrisé peut avoir de lourdes conséquences pour les entreprises. Lorsqu'elles en ont conscience, elles mettent en place un ensemble de mesures permettant de réduire le départ volontaire des salariés.¹ Fidéliser les travailleurs est avantageux pour les entreprises car cela permet de réduire le départ volontaire des salariés, ce qui entraîne une baisse du taux de turnover.

Les DRH soulignent l'enjeu de la conservation des compétences, qui contribue à une meilleure performance de l'entreprise et au maintien de son avantage compétitif. Les collaborateurs représentent le capital humain de l'entreprise et détiennent les compétences qui peuvent constituer un avantage concurrentiel. Réduire le taux de turnover des salariés compétents permet en effet de libérer des ressources pour un investissement plus important en formation. Assurer le développement des compétences des travailleurs est efficace, assurer celui de ceux disposant d'une ancienneté significative est efficient, si le personnel n'est pas stable, un retour sur investissement en formation est irréalisable.²

La fidélisation permet le suivi de l'entreprise qui a besoin de renforcer des niveaux d'implication organisationnelle devenus faibles suite à un sérieux impact de la crise économique, et notamment à des suppressions de postes dans le cadre de plans sociaux³.

¹ J.M.PERETTI, *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2001, P1.

² M.TAURIAUX-MEUNIER, Op.cit. P10.

³³ L.GIRAUD, *L'intention...*, Op.cit. P54.

Les départs de collègues peuvent être perçus par les salariés comme une violation de leur contrat psychologique. Bien qu'ils aient investi dans leur travail, ils ne se sentent pas protégés. Ils estiment que l'entreprise n'a pas respecté ses obligations envers eux.

L'enjeu reste également social. Il s'agit de remobiliser les salariés, ou de favoriser leur implication organisationnelle, afin de devenir une entreprise citoyenne et un employeur de référence. Intégrer des objectifs sociaux est un investissement stratégique, et les gestionnaires d'entreprise en ont pris conscience, l'objectif est de construire un cadre offrant une évolution professionnelle harmonieuse à tous les collaborateurs en s'attaquant aux sources d'insatisfaction tout en répondant aux objectifs de l'entreprise¹.

La fidélisation du personnel est aussi une question démographique. Pour maintenir son capital humain, l'entreprise aura à gérer le départ des « papy-boomers »*². Les candidats se feront plus rares sur le marché du travail en raison des départs massifs à la retraite, ce qui créera une tension sur le marché du travail. Cela entraînera également une perte importante d'expérience et de connaissances.

Enfin, la fidélisation constitue aussi un enjeu économique car la perte de compétences et de connaissances peut avoir des répercussions sur plusieurs niveaux, notamment au niveau des clients et donc sur les bénéfices. Fidéliser son personnel permet de nourrir la fidélisation et la satisfaction du client.

*Papy-boomers : est un terme informel utilisé pour désigner la génération des baby-boomers qui atteint l'âge de la retraite ou est déjà retraitée. Cette génération est née après la Seconde Guerre mondiale, généralement entre les années 1946 et 1964. Le terme "papy-boomers" met en avant le fait que les membres de cette génération atteignent maintenant un âge avancé, souvent associé à des grands-parents, d'où le terme "papy".

¹ S.GUERFEL-HENDA, L.GUILBERT ; *La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire*, ESC, Amiens, 2008, P7

² S.GUERFEL-HENDA, L.GUILBERT, Op.cit. P6

Selon Vandenberghe, les entreprises ont un enjeu économique à fidéliser leurs employés. Le départ des salariés performants, compétitifs et compétents engendre pour toute organisation des coûts élevés. Il existe plusieurs types des coûts liés au roulement du personnel. Il y a d'abord les coûts liés à la séparation du personnel, puis les coûts de remplacement, les coûts liés au recrutement et enfin les coûts associés à la formation du nouveau personnel.

Section 2 : La démarche de la fidélisation

La fidélisation ne relève pas du hasard, elle découle d'un ensemble de moyens et d'action mis en synergie pour élaborer une véritable stratégie d'entreprise visant à produire de la valeur ajoutée, tant pour l'entreprise, mais aussi des services, une image de marque renforcée, une meilleure qualité de service, une valorisation vis-à-vis de la concurrence et la satisfaction du personnel.

1. Les outils de fidélisation :

Au sein de l'entreprise, il est important de mettre en place des outils qui répondent aux attentes des salariés. Ces derniers recherche de plus en plus une entreprise en accord avec leurs valeurs, leur permettant de s'épanouir tant sur le plan personnel que professionnel.

1.1 La culture d'entreprise :

La culture d'entreprise correspond à la somme des pratiques professionnelles, des valeurs, des mentalités et des comportements partagés par les membres de l'entreprise, la question de la culture d'entreprise et de la diversité culturelle fait l'objet d'un itinéraire récent pour un certain nombre de raison, notamment la mondialisation.¹

Pour qu'un salariés se sente bien au sein de l'entreprise et souhaite y rester, il est nécessaire que l'environnement dans lequel il évolue soit favorable. L'entreprise doit donc être attentive à l'ambiance au sein des équipes. Il est important de créer une atmosphère qui favorise le développement des relations conviviales, la communication, d'entraide et d'écoute.

¹ M.DARBLET, L.IZARD, M.SCARAMUZZA, *l'essentiel de management*, BERTI, Alger, 2007, P266

Cette approche implique d'organiser régulièrement des activités fédératrices telles que les réunions, des repas communs, des séminaires ou des formations internes. Il suffit parfois être attentif aux attentes et aux besoins des salariés en mettant en place une boîte d'idées.

1.2 Offrir des perspectives d'évolution :

La formation du personnel, constitue le principal facteur de valorisation des ressources humaines. La formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont pourtant devenues nécessaires à la survie d'entreprise.¹

Il est essentiel de concevoir la formation comme un outil de motivation des salariés. Cela signifie qu'elle doit prendre en compte leurs projets professionnels et leurs objectifs d'évolution, et contribuer finalement à leur concrétisation.

Les salariés apprécient de savoir qu'ils ont des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise, car cela les incite à s'investir pleinement dans leur fonction. Lorsqu'ils savent que l'entreprise souhaite les faire évoluer vers d'autres postes afin de les fidéliser, les salariés ont le sentiment d'appartenir à une entité.

1.3 Faire confiance aux salariés et les responsabiliser :

Pour que les collaborateurs s'épanouissent, ils ont besoin de disposer de leur propre espace d'action, où ils savent qu'ils bénéficient de la confiance des dirigeants ou de leurs managers. Cette confiance se traduit généralement par un management basé sur des objectifs.

Les collaborateurs doivent clairement connaître les missions et les objectifs qui leur sont confiés, et avoir la possibilité de mettre en œuvre eux-mêmes les moyens pour les atteindre.

Il est nécessaire de laisser aux collaborateurs une capacité de décision dans un champ précis. Lorsque les objectifs sont atteints, cela offre aux salariés des raisons de satisfaction et les conforte dans l'idée que leur rôle est important au sein de l'entreprise.

¹ S.BALLAND, A.M.BOUVIER, *Management des entreprises en 24 fiches*, Dunod, Paris, 2008, P105.

1.4 Les associer à des projets novateurs :

Le travail routinier a tendance à diminuer la motivation de l'équipe au fil des semaines. Pour y remédier, l'entreprise doit stimuler les collaborateurs en lançant périodiquement des projets novateurs, appelés « projets défis », afin d'encourager la créativité.

Cela peut passer par leur association à la résolution de certains problèmes qui se posent dans l'entreprise, à condition que la réussite des projets soit clairement associée à une récompense (prime, journée de repos, chèque cadeaux, repas).¹

2. Les déterminants de la fidélité :

Cézanne et Guillon ont été confrontés à une pluralité de déterminants potentiels de la fidélité organisationnelles. Ils ont alors élaboré une typologie selon trois catégories basée sur leurs fondements et leurs implications managériales.²

Les premiers, appelés **propre à l'individu**, font référence aux attributs qui caractérisent le salariés de manière intrinsèque et ceux qu'il a acquis par l'expérience. Parmi ces caractéristiques se trouvent l'âge, la génération, certains traits de personnalité et la propension relationnelle.

Ainsi, certains individus ont une propension plus ou moins forte à la fidélité en fonction de leurs caractéristiques intrinsèques. Par attributs acquis, on entend les propriétés résultant de la biographie professionnelle ou de l'étape de carrière.³

Le deuxième type comprend les déterminants **contextuels**, qui dépendent des conditions régissant la relation d'emploi et de l'environnement dans lequel elle s'inscrit. Parmi ces déterminants, on trouve les opportunités d'emploi externes et internes, ainsi que la perception plus ou moins risquée que le salarié en a. La fidélité peut également être influencée par les éléments de contexte personnel, tel que le temps de transport et la vie familiale, car ils ont effet sur le stress au travail.⁴

¹ Capital RH, *Les outils de fidélisation des salariés*, Chambre de commerce et d'industrie de Paris, 2007, PP 1-2, consulté le 20/04/2024 à 16 :11.

² C.CÉZANNE, O.GUILLON, op.cit. P135.

³ M.TABURIAUX-MEUNIER, Op.cit. P21.

⁴ C.CÉZANNE, O.GUILLON, Op.cit. P135.

Le troisième et la dernière typologie comprend les déterminants relationnels, qui concernent les incitations au travail. L'autonomie sur le poste, le style de management, la qualité des relations entre employeur et syndicats ainsi qu'entre salariés influencent l'engagement au travail. La position hiérarchique joue également un rôle.

Le rôle de la satisfaction est ambigu : pour certains, comme March et Simon elle est un pivot essentiel de l'ancienneté, tandis que pour Mobey elle est considérée comme un déterminant quelconque. Les modes de socialisation organisationnelle sont également cités parmi ces déterminants.

Ces trois notions sont reprises dans la définition que Chaminade, fait de la fidélisation du personnel, qui pour lui dépasse la simple motivation. Il est primordial de ne pas considérer cette typologie comme une liste de variables qui seraient systématiquement significatives.

Le poids de chacun de ces déterminants fluctue selon l'organisation et le segment de main d'œuvre.

3. Les facteurs de la fidélisation :

3.1 Mission, vision et valeurs :

Mission, vision et valeurs Selon Benjamin Chaminade, une entreprise qui ne posséderait pas de valeurs (qui apporte le sentiment d'appartenance), pas de mission (qui apporte de la motivation et de l'esprit d'équipe), ni de vision à long terme (qui mobilise la volonté) n'est pas à même d'avoir une culture d'entreprise. Sans ces quatre points clés, il est impossible pour une entreprise de fidéliser son personnel¹.

En effet, avoir des valeurs propres à l'entreprise auxquelles elle reste fidèle, une mission rassembleuse et une vision pour le futur semblent être les fondements de toute entreprise.

3.2 Equilibre vie privée versus vie professionnelle :

La flexibilité horaire et l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle sont des aspects essentiels de la gestion des ressources humaines et de la fidélisation des employés. Plusieurs études ont montré que les entreprises offrant une certaine flexibilité horaire et permettant à leurs employés de concilier plus facilement travail et vie personnelle en retirent des avantages. Une étude menée par José-Luis Rodríguez-Sánchez, Thais González-Torres,

¹ C.BRABANT, *L'impact du télétravail sur la fidélisation du personnel*. Mémoire de Master en Science du travail, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2023. P17

Antonio Montero-Navarro et Rocío Gallego-Losada a notamment démontré que la flexibilité des horaires et de l'espace a un impact positif sur la rétention du personnel.

La flexibilité des horaires et l'équilibre entre les deux sphères peut permettre la fidélisation. Ils soulignent cependant que ce facteurs peut être influencé (et donc avoir des résultats différents) en fonction notamment du sexe de la personne ou de son âge.¹

3.3 La reconnaissance

Commençons par examiner le point de la reconnaissance. Selon la pyramide des besoins de Maslow, le besoin de reconnaissance (ou d'estime) est classé au quatrième niveau. Une fois que les besoins physiologiques, de sécurité et d'appartenance sont satisfaits, l'individu ressent le besoin d'être reconnu.

Dans la théorie des facteurs d'hygiène d'Herzberg, la reconnaissance est considérée comme le deuxième facteur pouvant générer une satisfaction importante.

La reconnaissance est le facteur le plus important en termes de fidélisation. La reconnaissance permet d'amener la notion de sens au travail qui est très importante dans la rétention du personnel. Selon lui, il existe quatre formes de reconnaissance² :

- la reconnaissance existentielle ;
- la reconnaissance de la pratique de travail ;
- la reconnaissance de l'investissement dans le travail ;
- la reconnaissance des résultats.

3.4 L'autonomie :

L'autonomie est également l'un des facteurs clés dans le management. Pour Taskin et Dietrich, l'autonomie est importante et fait partie du Management Humain. L'autonomie permet de motiver les travailleurs³.

Benjamin Chaminade confirme également les propos de Taskin en soulignant que le manque d'autonomie peut être l'une des raisons pour lesquelles un travailleur envisage de démissionner.

¹K.SHOCKLEY, C.SMITH, E.KNUDSEN, *The Impact of Work–Life Balance on Employee Retention*, H.GOLDSTEIN et al, *the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*, Wiley Blackwell, New jersey, 2017, PP513-533.

²J.BRUN, C.ANDRE, P.BRAUD, *La reconnaissance: Des revendications collectives à l'estime de soi*, Sciences Humaines, 2013, PP39-44.

³ C.BRABANT, Op.cit. P 21.

Dans la théorie des facteurs d'hygiène d'Herzberg, la supervision (impliquant le contrôle et donc le manque d'autonomie) est identifiée comme l'un des principaux facteurs de mécontentement en matière de motivation des travailleurs.

Ainsi, l'autonomie apparaît comme un élément favorisant la fidélisation et est étroitement liée à la confiance.

3.5 Le feedback :

Le feedback et la communication sont également des facteurs importants. Le manque de feedback, est l'une des raisons pour lesquelles un travailleur peut être amené à démissionner.

Ainsi, l'un des défis du Management Humain est d'établir une « culture de feedback continu et généralisé ». Cela démontre clairement que le feedback et donc la communication sont des aspects cruciaux en termes de fidélisation.

4. Le processus de fidélisation :

La fidélisation est l'un des objectifs clés de la gestion des relations personnelles. Lorsqu'elle est efficace, elle devient un puissant levier de la satisfaction pour le personnel, voire même de dépassement des attentes. Pour l'entreprise, elle représente un facteur important de rentabilité à court, moyen et long terme, ainsi qu'un avantage concurrentiel réel et durable.

La mise en place, le suivi et l'amélioration continue d'une politique de fidélisation des meilleurs éléments nécessitent le travail et la coordination de toute l'entreprise. Chacun de ses membres y contribue à sa mesure : la direction, le département des ressources humaines, les managers, le Comité d'Entreprise, les salariés.¹

Pour mettre en place des pratiques de fidélisation adaptées et efficace, une entreprise doit se préoccuper des besoins et des attentes de ses salariés concernant leur entreprise et leur travail. Elle s'intéresse ainsi à ses membres non seulement en fonction du travail qu'ils fournissent, mais aussi et surtout en tenant compte de leur personne.

La fidélisation est un système qui demande une certaine planification et une mobilisation sur le long terme. Quatre étapes doivent être mises en place :

¹ S.GUERFEL-HENDA, L.GUILBERT, Op.cit. P10.

- a. Déterminer les responsabilités de chacun des acteurs du processus de fidélisation :

Il est essentiel de définir clairement qui est responsable de quoi dans le processus de fidélisation, que ce soit les managers, les responsable RH, ou d'autres membre de l'équipe.

- b. Mener une série d'entretiens avec l'ensemble des salariés pour faire in diagnostic de fidélisation :

Cette étape consiste à comprendre les raisons des départs évitables et inévitables, qui peuvent dépendre de l'emploi ou de l'entreprise. Il est important de déterminer les critères les plus motivants pour les salariés, ainsi que leurs attentes et leur niveau de motivation.

- c. Mettre en œuvre un plan d'actions et mettre en place les premières mesures auprès des salariés à fidéliser :

Sur la base des entretiens et du diagnostic, il convient de définir un plan d'action précis pour améliorer la fidélisation. Cela peut inclure des mesures et des outils.

- d. Instaurer un suivi :

Il est important de suivre régulièrement les progrès et les résultats des actions mises en place. Cela permet d'ajuster les mesures si nécessaire et d'évaluer leurs impacts sur la fidélisation des salariés.

Section 3 : L'apport de la RSE sur la fidélisation des collaborateurs

Nicole Barthe et Kaoutar Belabbes soulignent que le salarié occupe une position unique dans la démarche RSE, en étant à la fois en amont, au centre et en aval de celle-ci. De même, Roussillon et Bernois¹ avancent que pour améliorer l'efficacité des pratiques de GRH comme éléments motivateurs positifs, il faudra tenir compte des attentes des salariés.

Dans ce contexte, nous pouvons supposer que les attentes des salariés sont plus élevées pour une entreprise socialement responsable, voire labélisée, que pour une autre entreprise.

¹ S.ROUSSILION, F.BOURNOIS, *Management des cadres à haut potentiel : tendances actuelles et pour les années 2000*, Revue personnel, N° 409, 2000, PP 36-39.

1. La RH responsable : facteur de fidélisation du capital humain

La dimension sociale de la RSE est devenue particulièrement importante, car elle concerne les impacts des entreprises sur les employés, les communautés et les populations locales. La gestion des ressources humaines (GRH) joue un rôle clé dans la mise en oeuvre de la RSE, car elle permet de gérer les relations avec les employés et de mettre en place des programmes pour améliorer le bien-être et le développement professionnel des employés, ce qui a dirigé de nombreuses recherches académiques sur les mécanismes et le la fonction de gestion des ressources humaines aux seins des entreprises¹.

1.1 L'intégration des attentes des employés dans la définition de la GRH

La GRH est une discipline de gestion qui mobilise divers domaines de connaissance tels que le droit du travail, les relations sociales, le contrôle de gestion, la sociologie des organisations et la psychologie du travail. Elle est également une fonction de support qui vise à répondre aux besoins de l'entreprise en matière de ressources humaines, tant en quantité qu'en qualité, à travers des activités telles que le recrutement et la formation.

La prise en considération des attentes des employés est l'un des enjeux majeurs des entreprises, de manière à garantir leur performance et leur esprit d'appartenance à l'organisation. Par conséquent, l'orientation de la RSE vers les mécanismes internes de l'entreprise permet de développer une dynamique responsable de la gestion des ressources humaines².

Une définition à retenir suppose que la GRH socialement responsable est un élément clé de la RSE. C'est une approche de la GRH qui met l'accent sur l'importance de prendre en compte les besoins et les intérêts des salariés dans la prise de décision et l'organisation des activités de l'entreprise.

1.2 Vers une gestion des ressources humaines responsable :

La RSE et la gestion des ressources humaines sont étroitement liées. En effet, la GRH peut être vue comme un moyen de renforcer les pratiques de la RSE, tandis que la RSE peut orienter la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise. C'est-à-dire les politiques de GRH sont appelées à fournir aux employés les moyens et les pratiques nécessaires pour

¹ K.BELABBES, N.BARTHE, *La GRH socialement responsable : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE*, *Revus Management & Avenir*, N° 83, 2016, PP 95-113.

² R.OUSKOU, I.LAKHLILI, *Interprétation des pratiques sociales responsables des entreprises et fidélisation du capital humain*, *Revue AME*, Vol 6, No 1, 2022, PP558-577

améliorer leur satisfaction et leur bien-être au sein de l'entreprise. Ainsi, les pratiques socialement responsables se concentrent sur l'équité de traitement, la satisfaction des besoins des salariés et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Les entreprises qui ont une stratégie RSE bien développée ont tendance à être perçues comme plus attrayantes pour les employés potentiels et à être mieux placées pour attirer et retenir les meilleurs talents. En outre, les pratiques RSE peuvent également aider à renforcer la marque de l'entreprise et à la différencier de ses concurrents, du fait qu'une force relevée au niveau des ressources humaines est susceptible d'améliorer les performances de l'entreprise.¹

En agissant de manière responsable et éthique, l'entreprise peut non seulement améliorer la satisfaction et le bien-être de ses employés, mais aussi renforcer sa crédibilité et sa réputation auprès de ses parties prenantes. Les dirigeants, peuvent contribuer à renforcer la performance de l'entreprise et à créer un environnement de travail propice à l'engagement et à l'épanouissement des employés. Cependant, pour mettre en place une GRH socialement responsable, il est nécessaire de formaliser les politiques de GRH.

2. Les nouveaux rôles de la DRH à l'heure de la RSE :

Les relations avec les parties prenantes repose sur des obligations morales et normatives ; L'entreprise devient ainsi un lieu où les intérêts fragmentés sont délibérés et réconciliés. C'est à la lumière de cette fragmentation et de cette nécessité de réconciliation que les rôles des ressources humains doivent être évalués.

Il est possible de présenter ces rôles à partir de deux axes : le premier concerne l'espace (interne / externe) et le second concerne le temps (court / long terme). Ainsi quatre cases sont définies, chacune correspondant à un rôle particulier de la DRH dans le contexte de la RSE :

- a. La DRH doit se préoccuper de l'externe, c'est-à-dire des parties prenantes, et ce dans une perspective à long terme. Il doit être celui qui fixe le cap du développement durable et qui veille à ce que ce cap soit maintenu.
- b. La DRH doit également jouer un rôle dans la gestion du consensus, voire du compromis, entre les parties prenantes, il s'agit d'une exigence à court terme, tournée vers l'extérieure, et ce rôle peut être qualifié de champion des parties prenantes.

¹ W.WAN SAIFUL, *Defining corporate social responsibility*, Journal of Public Affairs, 2006, PP176-184.

- c. Concernant l'interne c'est-à-dire les acteurs de l'organisation, la DRH doit être un facilitateur de performances. Grâce à son expertise fonctionnelle et à des partenariats avec des sous-traitants, il assure aux opérationnels un accès permanent à des solutions en ressources humaines adaptées à leurs besoins.
- d. Enfin, la DRH doit se concentrer sur le développement des talents à moyen et long terme, en favorisant la croissance des individus. Il doit devenir un développeur de capital humain.

3. Les normes juridiques qui figurent dans le code de travail algérien

Plusieurs lois ont été faites à l'égard des salariés à l'intérieur de l'entreprise comme :¹

- La loi n° 90_11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, cette présente loi défend les droits et les obligations des travailleurs ; les conditions de modalité de recrutement par exemple les organismes employeurs qui doivent réserver des poses de travail à des personnes handicapées selon les modalités qui seront fixées par voie réglementaire : article 16 ; formations et promotions au cours d'emploi ; salaire national minimum garanti.
- Décret législatif n° 94_08 du 26 mai 1994 portant sur la présentation de l'emploi et la protection des salariés susceptible de perdre de façon involontaire leur emploi.
- Et la loi n°88_07 26 janvier 1988 relative à l'hygiène et à la sécurité aussi la médecine du travail. Cette loi présente des règles générales en matière de formation et d'information financement, control, ...etc.

La RSE est porteuse d'innovation, et d'opportunités stratégiques et opérationnelles pour les entreprises, en réponse aux attentes sociales et à la législation. Au cœur de cette dynamique, la fonction des ressources humaines joue un rôle moteur à travers des pratiques, en étroite collaboration avec les directions de la responsabilité sociale et du développement durable.

¹ *Le code de travail algérien*, Alger, 2010, P10.

4. L'intégration des principes RSE dans la GRH :

4.1 Le recrutement :

La discrimination et le travail des enfants ont un impact sur les pratiques de recrutement des entreprises. Les critères anti-discrimination stipulent que les entreprises ne doivent ni pratiquer ni encourager la discrimination à l'embauche, ni dans les conditions de travail ultérieure (rémunération, accès à la formation, promotion, licenciement). La discrimination est basée sur des critères tels que la race, la nationalité, la naissance, la religion, le handicap, le sexe, la situation familiale, l'appartenance syndicale, l'âge, ... etc.

Les critères concernant le travail des enfants stipulent généralement que les entreprises ne peuvent pas recruter les personnes âgées de moins de 15 ans, sauf si la législation locale prévoit un âge minimum différent pour travailler ou pour bénéficier de l'enseignement obligatoire. Cependant, le recrutement des jeunes travailleurs est également soumis à des critères stricts.

Le travail des enfants peut nuire à la réputation de l'entreprise et son image. Ainsi, un scandale lié à ce sujet peut avoir un impact négatif sur son développement à long terme.

En effet, une entreprise qui adopte des pratiques injustes ou discriminatoires en matière de recrutement risque non seulement de perdre l'accès à des candidats de grande valeur, mais elle s'expose également à une fuite potentielle de candidats en raison de sa mauvaise réputation.

4.2 La gestion de la paie et des rémunérations :

Le salaire est également une pratique clé qui influence la fidélisation des employés. Les travailleurs travaillent pour de l'argent. Si les organisations sont en mesure d'offrir une bonne rémunération en termes de salaires et d'autres incitants à leurs employés, ces derniers auront le sentiment que leur travail est apprécié par les organisations.¹

¹ R.PETIT, *Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes enfants sur le marché du travail : éléments de réponse aux problématiques générationnelles*, Revue interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise, Vol 4, N°4,2012, PP 3- 26 .

Les entreprises doivent rémunérer leurs salariés de manière juste et se conformer à la législation en vigueur. Les heures supplémentaires doivent être payées à un taux majoré. Les détails des paiements doivent être transparents pour les salariés. De plus, il est interdit d'utiliser des pratiques illégales pour réduire les coûts, telles que le renouvellement abusif des contrats à durée déterminée.

4.3 Les relations sociales et syndicales :

Tous les salariés ont le droit de recourir à l'aide des syndicats, de former et d'adhérer à ses syndicats, et de négocier collectivement avec leur employeur. C'est le principe de la liberté syndicale et du droit de négociation collective.

Le recours aux syndicats permet aux salariés d'exprimer leurs préoccupations vis-à-vis leur employeur. La mise en place des systèmes syndicaux aide les entreprises à comprendre les problèmes des employés et donc à mieux gérer les ressources humaines.

Plusieurs initiatives montrent que certains syndicats sont favorables au thème et à la préoccupation portée par la RSE. Une quarantaine d'accords-cadres internationaux (ACI) ont été signés par plusieurs pays d'Europe sur le thème de la RSE. Ces accords sont négociés entre une entreprise nationale et les fédérations syndicales internationales. Ils portent souvent sur les enjeux des droits et des conditions de travail.

4.4 Réussir l'intégration des femmes :

Les femmes constituent une part importante de la main-d'œuvre et leur intégration harmonieuse dans l'entreprise peut contribuer à une culture de travail plus diversifiée et équilibrée. Cela peut également améliorer la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur soucieux de l'égalité des chances.

En favorisant l'intégration des femmes, les entreprises peuvent offrir des opportunités de développement professionnel équitable, ce qui peut encourager la fidélité des salariés.

4.5 Communiquer en toute transparence :

Le respect de la RSE ne garantit pas à l'entreprise une réussite, force est de constater qu'il est nécessaire d'y adjoindre une politique de communication particulière.¹

Une communication transparente revêt d'être une importance capitale dans la promotion d'une démarche RSE auprès de l'ensemble des employés elle permet de :

- Assurer la crédibilité lors de la défense des engagements de l'entreprise ;
- Renforcer l'image de marque et la marque employeur de l'entreprise ;
- Promouvoir l'exemplarité en diffusant des messages véridiques et respectueux ;
- Motiver les salariés et donner du sens au travail ;
- Attirer les nouveaux talents.

Prenant l'exemple d'Enron, une entreprise d'énergie, la communication se fait à travers une newsletter et un blog accessibles à tous les collaborateurs. Pour tenir ses salariés informés de l'actualité de l'entreprise. Assurer l'implication de chacun est essentiel, et les salariés souhaitent être tenus au courant des évolutions au sein de leur entreprise. Il est donc primordial de leur communiquer ces informations de manière simple et accessible.

5. Les conséquences d'un GRH responsable :

5.1 Établir une relation de confiance :

La confiance au travail est souvent définie comme un sentiment de sécurité et de fiabilité au sein d'une équipe ou d'une organisation. Cela implique la croyance que tous les membres respectent leurs engagements, donnent le meilleur d'eux-mêmes pour atteindre les objectifs et peuvent compter les uns sur les autres.

Ce sentiment de confiance est étroitement lié au climat instauré au sein des équipes, où chaque membre se sent libre de faire des erreurs sans être jugé ou dévalorisé. En outre, la confiance influence la motivation des salariés et leurs engagements vers l'entreprise. Un salarié qui adhère aux valeurs de son entreprise sera plus enclin à s'investir pleinement dans son travail pour atteindre ses objectifs.

¹ Q.DUNONG, La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle?, communication et organisation, 2005, P2.

5.2 Valorisation de l'expérience :

Les salariés qui se sentent valorisés et performants sont naturellement plus fidèles à leur employeur, un faible taux de rotation du personnel contribue à maintenir la stabilité dans les effectifs, ce qui est souvent bénéfique pour les performances globales de l'entreprise.

A titre d'exemple le Centre de Lutte Contre le Cancer Léon-Bérard de Lyon fait figure de précurseur, en lançant un dispositif de Validation Des Acquis professionnels. Pour cet établissement, il s'agit de fidéliser et de faire évoluer les salariés les plus dynamiques. Cela passe par la redéfinition des emplois et la création d'un système de rémunération au mérite sous les critères de la participation à des groupes, la prise de responsabilité, ...etc.

5.3 Sentiment d'appartenance :

La RSE permet de développer un sentiment d'appartenance chez les employés. En partageant des valeurs communes et en contribuant à des initiatives responsables, ils se sentent connectés à une cause collective qui va au-delà de leur travail individuel.

Cela leur procure de la fierté et de la satisfaction, renforçant ainsi leur engagement envers leur travail et leur entreprise.

5.4 Le bien-être au travail :

Être socialement responsable signifie ainsi concilier entre les choix stratégiques de l'entreprise et les attentes de ses salariés en matière de bien-être, dont l'implication des salariés est un facteur primordial de réussite de la RSE est l'objectif recherché en particulier par les politiques des ressources humaines.¹

L'investissement en capital humain, santé, sécurité et la gestion du changement, ainsi que la manière de traiter les salariés en cas de restructuration. Aussi le dialogue sociale avec les représentants des salariées et leurs consultations à propos de la politique de l'entreprise, ses plans et ses mesures sont fondamentaux, et surtout créateurs de légitimité sociale.

¹ Chahrazad TAHRI , La responsabilité sociale de l'entreprise dans les banques : cas de la Banque Populaire, Dossiers de Recherches en Economie et Gestion : Numéro N° 4, Vol 1 : 2015, Pages : 130-157.

5.5 Attachement

L'attachement d'un individu à son organisation se manifeste par son engagement dans son emploi malgré les offres externes existantes. Il choisit de rester dans le but de développer ses compétences et de réaliser les objectifs de performance souhaités. En revanche, un individu qui n'est pas attaché à son organisation est dit "démobilisé". Il réduit volontairement ses efforts professionnels au profit d'autres activités externes telles que la recherche d'emploi ou les loisirs. Meyssonnier distingue deux formes d'attachement du salarié à son organisation :

Vision autonome (pression interne) : Dans cette perspective, l'attachement de l'individu est volontaire. Il choisit de rester dans son entreprise pour continuer à développer des liens positifs, tels que des relations de confiance. Si ce lien positif est à la fois affectif et cognitif, on parle de "fidélité". S'il est uniquement basé sur des intérêts professionnels, on parle de rétention, où le salarié est motivé par son propre intérêt à rester attaché à l'entreprise.

Vision dépendante (pression externe) : Dans cette perspective, le salarié considère qu'il est moralement et normativement obligé de s'attacher à son entreprise.

Les entreprises sont aujourd'hui encouragées à aller au-delà des obligations légales. La mise en place de la RSE offre à la fonction RH un nouveau cadre qui dépasse les frontières traditionnelles de l'entreprise. Elle favorise le passage à une démarche collective en développant des ressources humaines plus durables.

Conclusion :

Bien que l'intégration des principes de la RSE à la stratégie de l'entreprise soit complexe, elle représente une tendance d'avenir dans le développement économique

La RSE offre une voie pour orienter l'organisation vers une gestion responsable des ressources humaines. Toutefois, les salariés sont à la fois des acteurs mais aussi des destinataires de cette démarche ; ils sont également des leviers puissants pour le développement de la RSE au sein de l'organisation.

Par la suite nous allons examiner les pratique RSE au sein du groupe Castel El Djazair et leurs impacts sur la fidélisation des salariés

Chapitre 3: La RSE et la fidélisation des collaborateurs

Introduction :

Ce chapitre pratique est consacré à l'étude empirique visant à comprendre en quoi les pratiques de gestion des ressources humaines axées sur la responsabilité sociale impactent-elle la fidélisation des employés au sein de Castel EL Djazaïr,

La première section de ce chapitre se concentre sur la présentation de l'organisme d'accueil, nous fournirons un aperçu de cette entreprise renommée, de son domaine d'activité et ses valeurs. De plus, nous examinerons en détail son engagement envers les pratiques RSE,

La deuxième section de ce chapitre abordera la méthodologie de recherche, notre population et l'échantillon et les outils de l'enquête,

La troisième section sera sur le traitement et l'analyse appliquée à notre étude, nous expliquerons comment nous avons recueilli les données, nous décrirons également les méthodes d'analyse utilisées, notamment le tri à plat et le tri croisé.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil :

Dans cette section, nous nous concentrons du Castel El Djazaïr, une entreprise multinationale qui se spécialise dans la production et la distribution des produits de haute qualité pour les consommateurs et les industries. Nous explorons plusieurs aspects de l'entreprise, notamment son histoire, sa présence mondiale, son organisation interne, et sa politique RSE.

1. L'historique du groupe :

Entrepreneur audacieux, passionné et visionnaire, Pierre Castel, Président Fondateurs de Castel Afrique, a choisi d'exporter et d'investir en Afrique dès le début des années 50,

Une aventure extraordinaire s'y encore aujourd'hui nourrie par sa foi et son attirance pour le continent. Animé d'une volonté inébranlable de faire prospérer son activité et de soutenir l'économie africaine avec ses emplois et talents locaux, ¹

¹ www.castel-afrique.com consulté le 10/05/2024 à 10 :00

Pierre Castel débute en commercialisant ses vins avec l'aide de ses 8 frères et sœurs, puis se tourne rapidement vers de nouvelles activités, un homme de défis, il construit sa première brasserie au Gabon en 1966, la société des Brasseries du Gabon (SOBRAGA). Il consolide ensuite ses investissements en acquérant de nouvelles usines.

« *Si vous ne grandissez pas, vous mourrez. Si vous ne développez pas une entreprise, petit à petit elle périclité, puis s'effondre !* » Telle est la ligne de conduite fédérée par Pierre Castel.

En 1990, avec le rachat des brasseries et Glacières internationales (BGI), son concurrent direct à l'époque, Le groupe connaît un essor et un succès qui ne se sont jamais interrompus au fil du temps, construisant un lien fort puis fidèle avec de nombreux pays et leurs consommateurs.

Pierre Castel et ses nombreuses entreprises ont réussi ainsi en plus d'un demi-siècle le pari de se faire adopter par les africains et de créer une relation unique basé sur l'estime réciproque, le respect de sa parole et de ses engagements.¹

1.1 Historique en Algérie :

Les véritables difficultés pour les investisseurs, y compris pour quelque soixante filiales d'entreprises françaises opérant en Algérie, résident assurément dans les rouages complexes de l'économie algérienne et la lenteur chronique de son administration à mettre en pratique les discours politique. L'expérience du groupe Castel en est un témoignage révélateur.

Le groupe Castel a entamé ses premières démarches dès 1998, lors de la privatisation de la Générale de Boissons d'Algérie. Cependant, malgré les assurances officielles, les années ont passé et les résultats se font toujours attendre.

Tandis qu'un autre vitupère contre la très officielle Agence Nationale de développement de l'investissement, qui vante les mérites d'un régime dérogatoire applicable aux zones franches, mais omet de dire en préambule qu'on ne connaît toujours pas la liste des zones qui ont bénéficieront. Toutes les administrations semblent touchées².

¹ Ibid.

² Algérie : Les français face aux freins à l'investissement, Le Échos, 04/09/2002

En 2002 : La création de la société des boissons de l'ouest Algérien (SBOA) à Oued Tlelat : embouteillage Coca-Cola, Sprite et Fanta ;

2003 : Le démarrage de la Société des Nouvelles brasseries (SNB) et le rachat d'algérienne Bavaroise à la wilaya d'EL Taref ;

2008 : rachat au même de la brasserie d'Algerian all drinks : bière Lalla Princesse ;

2012 : Lancement raté de Judor ;

2013 : Refoulé à l'aéroport d'Oran pour une question de visa, Pierre Castel renonce à un projet d'huilerie d'olive en Algérie ;¹

2020 : Rachat à la famille Othmani de NCA Rouiba (anciennement la Nouvelle Conserverie algérienne), au bord de la faillite : jus de fruits ;

NCA Rouiba entre dans le giron du groupe Castel, la société Brasseries Internationales Holdings, ce qui a permis le déblocage d'un financement d'urgence de 945 millions de dinars en faveur de NCA rouiba, dont elle doit devenir l'actionnaire majoritaires. ²

2022 : Le regroupement des deux embouteilleurs Coca-Cola de Castel en Algérie avec la société Fruitall à Rouiba, avec participation majoritaires de l'Equatorial Coca-Cola Bottling Company, Les effectifs de castel-Algérie tombent de 2000 à 1500 salariés ;

2023 : rachat au conglomérat Algérien Condor, connu pour ses smartphones à petit prix, d'ALVER (anciennes Verreries de l'affrique du Nord) à Oran.³

2. Présentation du Groupe Castel :

Présent aujourd'hui dans 21 pays et généralement plus de 40 000 emplois directs, le Groupe Castel a toujours misé sur la promotion des talents locaux dans chaque pays, et ce, même au-delà de ses propres activités

¹ www.entreprises-coloniales.fr/afrique-du-nord/Castel_Algerie.pdf ; Consulté le 11/05/2024 à 20 :45

² www.rouiba.com.dz , consulté le 11/05/2024 à 21 :00

³ www.entreprises-coloniales.fr/afrique-du-nord/Castel_ALgerie.pdf ; Consulté le 11/05/2024 à 20 :45

Il est désormais reconnu comme un groupe familial international leader sur le marché des boissons en Afrique. Son développement a permis de construire aussi des liens de partenariat avec The Coca-Cola Company et autres.

Pour autant le Groupe Castel a toujours su conserver sa taille humaine avec ses valeurs familiales fortes, des conditions essentielles pour continuer de faire vivre cette passion pour l'Afrique, avec cette exigence du travail bien fait et de la confiance partagée.

2.1 Castel EL Djazaïr :

Castel Algérie est une filiale du Groupe Castel, acteur majeur dans le secteur des boissons en Afrique. Avec une présence significative sur le marché algérien, l'entreprise s'est imposée comme l'une des leaders dans la production et la distribution de boissons de qualité.

Grâce à des décennies d'expérience et de savoir-faire, Castel Algérie a su comprendre les attentes et les préférences des consommateurs algériens. Elle propose ainsi une large gamme de produits répondant à tous les besoins et à toutes les occasions, allant des boissons rafraîchissantes aux jus de fruits en passant par les eaux minérales et les boissons gazeuses.

Chaque produit est le résultat d'un processus rigoureux de sélection des ingrédients et de fabrication, garantissant une qualité constante et un goût authentique.

2.1.1. Mission :

L'entreprise s'efforce d'apporter le plaisir à ses consommateurs au quotidien, elle a conscience du rôle que peut jouer une entreprise comme elle, et c'est pour cette raison qu'elle s'efforce aussi de proposer des produits de qualité, tout en contribuant à la richesse durable ;

Chaque jour représente pour l'entreprise l'opportunité d'améliorer ses produits et de délivrer le meilleur à ses consommateurs.

2.1.2. Vision :

Depuis sa création, l'entreprise veille à placer les consommateurs au cœur de son activité. Cela lui a permis de gagner le pari de la confiance et de la qualité.

Être le leader en Afrique et Océan Indien de la production et de la vente des boissons au travers d'une organisation performante et responsable.

L'entreprise souhaite continuer à contribuer activement à développement locale, en créant de la richesse de façons responsable. C'est pour cette raison qu'elle travaille sans cesse dans le but d'être conforme aux standards les plus élevés.

2.2 Les filiales de Groupe :

Castel El Djazaïr propose une large gamme de boissons répondant à tous les goûts et à toutes les occasions. Des boissons rafraîchissantes aux jus de fruits, en passant par les eaux minérales et les boissons gazeuses, l'entreprise offre une diversité de produits de qualité, à travers ces filiales, fabriqués avec des ingrédients soigneusement sélectionnés ;

NCA Rouïba : est une filiale clé de Castel EL Djazaïr, spécialisée dans la production de jus de fruits et de boissons non alcoolisées. Grâce à des technologies de pointe et à un processus de fabrication rigoureux, NCA Rouïba offre une large gamme de produits de qualité, allant des jus de fruits classiques aux boissons énergisantes et aux boissons à base de fruits exotique. Son engagement vers l'innovation et la satisfaction client en fait une composante importante de l'offre de boissons de Castel Algérie. ¹

Société des Nouvelles Brasseries (SNB) : Cette filiale est spécialisée dans la production de bières, sa gamme est variée de bières de qualité, adaptées aux différents goûts des consommateurs algériens. Grâce à son expertise brassicole et à ses installations modernes.

Algerian Bavaroise (ALBAV) : est une filiale de Castel Algérie Spécialisée dans la production et la distribution de boissons alcoolisées. Depuis sa création, ALBAV s'est imposée comme un acteur incontournable du marché algérien, grâce à son engagement envers la qualité, l'innovation et la satisfaction des consommateurs.

3. Politique RSE :

Fort de son ancrage territorial et en cohérence avec ses valeurs, Castel El Djazaïr est engagé dans une démarche de développement durable répondant aux attentes de ses parties prenantes.

¹ www.rouiba.com.dz consulté le 11/05/2024 à 23 :16

Avant même la formalisation de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) de Castel, les filiales étaient engagées dans des démarches individuelles visant à améliorer les conditions de travail de leurs employés et à réduire les externalités négatives de la production et de la distribution sur leur écosystème. Implanté sur le continent africain, Castel encourage également les nombreuses initiatives solidaires d'appui aux communautés locales en matière d'éducation, de santé, d'accès à l'eau et aux denrées alimentaires, de sport et de culture.

L'adoption du Code de Conduite(2017) et de la politique RSE (2019), applicables à toutes les filiales, permet de définir des directives et des objectifs ces engagements de long terme. Il s'agit ainsi d'affirmer la volonté de Castel EL Djazaïr de s'inscrire dans une stratégie de développement pérenne et promouvant des valeurs éthiques dans l'accomplissement de sa mission en tant que producteur de boissons iconiques africaines.

L'industrie agro-alimentaire fait face à de nombreux enjeux, le Groupe s'engage au quotidien afin de répondre à ces enjeux, mettre en place des cations adaptés, et s'assurer d'in respect des exigences attendues¹.

3.1 Ethiques et conformité :

3.1.1. Valeurs :

Le Groupe Castel s'efforce de maintenir des standards élevés en matière d'intégrité, de qualité et de responsabilité sociale. Ces valeurs guident toutes les actions du groupe, qu'il s'agisse de promouvoir les talents locaux, de garantir la sécurité au travail, ou de respecter l'environnement.

3.1.1.1. Excellence :

Les matières premières utilisées pour la fabrication des produits sont sélectionnées avec soin pour garantir une qualité supérieure. Chaque ingrédient est choisi en fonction de sa saveur, de sa fraîcheur et de sa maturité, afin d'assurer l'Excellence ;

Les matières premières utilisées pour la fabrication des produits sont sélectionnées avec soin pour garantir une qualité supérieure. Chaque ingrédient est choisi en fonction de sa saveur, de sa fraîcheur et de sa maturité, afin d'assurer une expérience gustative optimale. Des normes élevées sont maintenues à chaque étape de la production, de la sélection des matières premières à la livraison du produit fini.

¹ Groupe Castel Afrique, Rapport RSE 2022

3.1.1.2. **Respect :**

Tous les collaborateurs, partenaires et consommateurs sont traités avec respect et bienveillance. La diversité et l'inclusion sont valorisées, créant un environnement de travail où chacun se sent apprécié et soutenu. Les retours des consommateurs sont pris en compte pour mieux répondre à leurs besoins et attentes.

3.1.1.3. **Innovation :**

Un investissement continu dans la recherche et le développement permet de découvrir de nouveaux produits et d'améliorer les procédés. Les tendances du marché et les avancées technologiques sont surveillées afin de rester à la pointe de l'industrie, avec pour objectif de proposer des jus de qualité, originaux et bénéfiques pour la santé.

3.1.1.4. **Intégrité :**

Les pratiques de gestion et de production sont transparentes et respectueuses de toutes les parties prenantes. L'adhésion aux normes éthiques les plus élevées est assurée, alignant les actions avec les valeurs de l'entreprise. Les processus sont équitables et responsables, respectant les droits des employés et les réglementations en vigueur.

3.1.1.5. **Solidarité :**

Le développement des communautés locales est activement soutenu par l'investissement dans des programmes de formation et de développement des compétences. La collaboration avec des organisations locales promeut l'éducation, la santé et le bien-être. L'engagement envers la solidarité se traduit par des actions concrètes visant à améliorer les conditions de vie et à favoriser un développement durable.

3.1.2. **Code de conduite :**

À travers son Code de conduite et son programme de conformité, l'entreprise s'engage à prévenir et à lutter contre la corruption, la fraude et les entraves à la libre concurrence. Consciente de l'importance de ces enjeux pour l'entreprise et pour toutes ses parties prenantes, elle s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue pour une gestion efficace et responsable des risques.

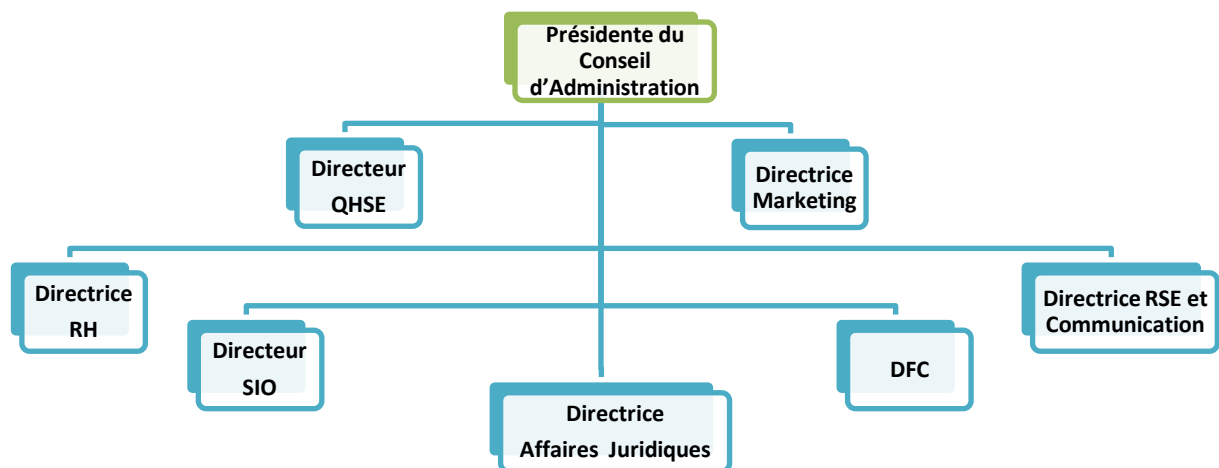
Le Code de conduite est le document de référence de l'entreprise. Il vise à transmettre aux mandataires sociaux, employés, intérimaires et stagiaires les règles de conduite à suivre dans le cadre de leurs activités professionnelles. Le Code rappelle également que les fournisseurs de premier rang, les intermédiaires (prestataires de services, agents, consultants) et les clients doivent appliquer des standards de conduite équivalents.

Les équipes de l'entreprise sont engagées dans le déploiement du programme de conformité pour protéger l'entreprise, ses collaborateurs et ses parties prenantes. Une organisation dédiée est chargée de mettre en œuvre des mesures de prévention des risques et de relayer, dans chaque filiale, la volonté de l'entreprise de placer la conformité au cœur de son activité. Elle aide également les collaborateurs à appliquer quotidiennement les principes du Code de conduite.

4. Organigramme Castel El Djazaïr :

Pour comprendre pleinement le fonctionnement et les dynamiques internes de Castel El Djazaïr, il est essentiel de se pencher sur la structure organisationnelle de l'entreprise.

Figure 1 : L'organigramme de Castel El Djazaïr



Source : document interne de l'entreprise

L'organigramme de Castel El Djazaïr, comme illustré ci-dessus, montre la structure hiérarchique et fonctionnelle de l'entreprise. Cet organigramme permet de visualiser les

différents départements, les postes clés et les lignes de reporting, facilitant ainsi la compréhension de la répartition des responsabilités et de la coordination entre les différentes unités opérationnelles. Cette structure organisationnelle joue un rôle crucial dans la mise en œuvre des pratiques de RSE et dans la manière dont elles influencent la fidélisation du personnel.

5. Département RSE :

Au sein de Castel El Djazaïr, le Département de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) joue un rôle central dans la mise en œuvre et la coordination des initiatives de responsabilité sociale et environnementale. Ce département est pour garantir que les pratiques de l'entreprise soient alignées avec les principes du développement durable et les attentes des parties prenantes internes et externes.

5.1 Les engagements :

Le groupe s'engage fermement à promouvoir le développement durable et à soutenir les communautés locales. Fort de sa présence mondiale et de son impact économique significatif. En investissant dans des pratiques éthiques et durables, le Groupe Castel ne se contente pas de générer de la valeur économique, mais aspire également à contribuer positivement à la société et à l'environnement dans lesquels il opère.

5.1.1. Évoluer dans un contexte sécurisé :

La promotion d'une culture de la santé et de la sécurité au travail est essentielle pour créer un environnement de travail sûr et sain. Des actions de prévention régulières, telles que des formations sur les pratiques de sécurité et des audits de sécurité, sont mises en place pour identifier et éliminer les risques potentiels. L'objectif est d'atteindre une tolérance zéro pour les accidents de travail, en instaurant des protocoles stricts et en sensibilisant continuellement les employés à l'importance de la sécurité Par :

- Organisation de la gouvernance Sécurité (managers, comités) afin de mesurer et de répondre aux risques en matière de Santé et Sécurité au travail, a noté que le groupe a enregistré une diminution de 45% d'accidents de travail par rapport l'année précédentes ;
- Obligation de port des équipements de protection individuelle ;

- Organisation de formations et de sensibilisations en continu auprès de tous les employés, notamment sur l'ordre et la propreté (5S) ;
- Obtention de la certification ISO 45001/OHSAS 18001 pour tous les filiales ;
- Contrôle de l'application des procédures : Questionnaire d'auto-évaluation (*TOP 10 Sécurité*), Fiche d'analyse de chaque accident du travail (recherche des causes fondamentales et mesures correctives), Plan de contrôle systématique, Plan de prévention et Permis de travail ;
- Contrôle de l'efficacité de la démarche SST : suivi mensuel des accidents du travail, dont les accidents de trajet et incluant tous les employés (externes compris), avec indicateurs de performance (taux de fréquence et taux de gravité des accidents du travail avec arrêt) et analyse de la qualité des investigations et des actions correctives mises en œuvre à la suite d'accidents du travail ;

5.1.2. Répondre aux attentes des clients et des consommateurs :

La satisfaction des clients et des consommateurs est une priorité. Cela passe par la garantie d'une disponibilité constante des produits et le maintien d'une qualité irréprochable. Des contrôles de qualité rigoureux sont effectués tout au long de la chaîne de production pour s'assurer que chaque produit répond aux normes les plus élevées. Par ailleurs, une sensibilisation aux risques d'abus de consommation des boissons est mise en place, notamment par des campagnes d'information et des étiquetages clairs, pour encourager une consommation responsable par un :

- Engagement dans un processus d'amélioration continue de la Qualité avec la diminution du sucre de 16% pour le nectar Rouïba et de 17% pour les autres boissons de Rouïba depuis 2013 à ce jour, et obtention des certifications ISO 9001 ;
- Structuration de la relation avec les clients et les consommateurs : pages «satisfaction client» sur les sites internet des filiales ; numéro de réclamations et service client ; enquêtes de satisfaction auprès des clients et des consommateurs ; consultations qualitatives par échantillonnage ;
- Intégration des risques d'abus de consommations (alcoolisme, diabète) dans les stratégies commerciales et marketing à travers la Charte de marketing responsable : pictogrammes ; messages de prévention dans les communications ; interdiction de distribution gratuite de

boissons gazeuses aux enfants de -13 ans sans la présence des représentants légaux ; sensibilisations des consommateurs aux risques liés aux abus de consommation ; lobbying en faveur de l'interdiction de la publicité sur les boissons alcoolisées dans les lieux publics et les médias ;

5.1.3. Renforcer la vigilance auprès des partenaires

Une évaluation minutieuse des risques sur toute la chaîne de valeur est effectuée pour garantir que tous les partenaires respectent les mêmes standards de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Les fournisseurs et sous-traitants sont accompagnés dans leur démarche RSE, avec des audits réguliers, des formations et des conseils pour améliorer leurs pratiques. Cette vigilance renforce la confiance mutuelle et assure que tous les maillons de la chaîne de production respectent des critères éthiques et durables à travers les actions suivantes :

- Organisation de formations au Code de conduite pour les collaborateurs de Castel Afrique et structuration des Comités éthique en central et en filiale afin de suivre le déploiement du Programme de conformité comme la journée anticorruption ;
- Intégration des principes du Code de conduite dans les appels d'offres et documents contractuels avec les Fournisseurs de biens et services locaux, notamment en matière de lutte contre la corruption, la fraude et le blanchiment, et de respect des réglementations en matière sociale et environnementale ;
- Evaluation régulière de la conformité aux principes du Code de conduite par les Fournisseurs de biens et services locaux à travers la procédure de Due Diligence ;
- Dispositif d'alerte accessible et communiqué aux collaborateurs et aux tiers pour reporter tout fait ou comportement contraire au Code de conduite ;

5.1.4. Accompagner la montée en compétences des collaborateurs :

Investir dans le développement des compétences des collaborateurs est crucial pour favoriser l'innovation et l'excellence. Des programmes de formation réguliers sont proposés, couvrant divers aspects professionnels, techniques et personnels. En outre, un système de reconnaissance et de promotion des talents est mis en place pour encourager et valoriser les performances exceptionnelles. Cela permet de créer un environnement de travail dynamique où chaque employé peut réaliser son potentiel à travers :

- La mise en œuvre d'un plan annuel de formations professionnelles par filiale défini selon les besoins des métiers et visant à améliorer les performances, à développer les compétences des collaborateurs et à attirer les talents, chaque employé bénéficie de 18H de formation par mois ;
- Le partage de connaissances et mentorat des plus anciens (services généraux, conditionnement et fabrication, etc.) ;
- Les entretiens annuels par service avec identification des besoins en formation ;
- Déploiement de l'outil Castel Talents au sein de plusieurs pays ;
- L'animation du réseau de responsables RH et développement du capital humain
- L'égalité entre Homme et Femmes où 14% des cadres sont des femmes ;

5.1.5. Préserver l'environnement :

La réduction de l'impact environnemental est un objectif majeur. Des mesures sont prises pour améliorer l'efficacité énergétique, comme l'utilisation de technologies écoénergétiques et la mise en œuvre de pratiques de gestion durable. La gestion de l'eau est optimisée pour minimiser la consommation et protéger cette ressource précieuse. De plus, la valorisation des déchets, par le recyclage et la réduction des déchets à la source, contribue à une gestion responsable des ressources et à la réduction de l'empreinte écologique, à travers des actions comme :

- Efficacité énergétique des installations industrielles et réduction des émissions des gaz à effet de serre : réduction des ratios de consommations énergétiques par la définition d'objectifs chiffrés par filiale ; optimisation des transports ; approvisionnement local ; réduction du poids des emballages ;
- Gestion responsable de la ressource en eau et traitement des eaux usées : auto évaluation de l'adéquation entre les besoins et la disponibilité de la ressource en eau ; optimisation des ratios de consommations en eau et réutilisation de la ressource ; amélioration du traitement des effluents ;
- Recyclage et valorisation des déchets : partenariat avec les entreprises de collecte et de transformation des déchets (économie circulaire) ; partage des bonnes pratiques en

matière de valorisation et de traitement des déchets ; initiatives de sensibilisations et d'actions de nettoyage des lieux publics ;

- Promotion du verre consigné dans les stratégies commerciales et les communications autour des boissons ;
- Obtention de la certification ISO 14001 ;
- Intégration de critères environnementaux dans le choix des Fournisseurs de biens et services ;

5.1.6. Soutenir les communautés :

L'engagement envers les communautés locales se traduit par des actions concrètes visant à favoriser le développement local. Un dialogue constant est maintenu avec les communautés pour comprendre leurs besoins et y répondre efficacement. Des partenariats avec des organisations locales et des initiatives solidaires sont mis en place pour soutenir l'éducation, la santé et le bien-être. Ces actions renforcent les liens avec les communautés et contribuent à leur développement durable et à leur prospérité par :

- La structuration des actions de mécénat au bénéfice des communautés locales répondant aux enjeux d'accès à l'eau, à l'électricité, à la santé et à l'emploi, d'éducation et de formations, de solidarité, de la préservation de l'environnement et de promotion de la culture ;
- Le soutien de l'entrepreneuriat agricole et agro-alimentaire en Afrique à travers le Fonds de dotation Pierre Castel :
 - Prix Pierre Castel récompensant chaque année des entrepreneurs agricoles au sein de 6 pays (Algérie, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Madagascar et la République Démocratique du Congo) ;
 - Chaire universitaire Pierre Castel proposant un cursus de formation et de professionnalisation de jeunes dans les domaines des systèmes alimentaires au Cameroun et en Côte d'Ivoire ;
 - Financement et accompagnement d'initiatives agricoles durables favorisant la création et la pérennisation de l'emploi, notamment des jeunes et des femmes ;
 - Contribution à la construction de la communauté Les Bâtisseurs Africains regroupant les agri-entrepreneurs et encourageant le partage d'expériences et le mentorat ;

•Lancement du blog «Agir avec l’Afrique» rassemblant les éclairages de parties prenantes au sujet des systèmes alimentaires durables ;

Section 2 : Méthodologie de recherche :

Pour conduire à mieux une recherche scientifique l’utilisation d’une méthode est indispensable, elle permet de recourir un aspect de réalité que l’on veut étudier, elle englobe l’ensemble des règles et procédures que le chercheur doit suivre pour mener une recherche ;

Dans cette deuxième partie du mémoire, nous allons expliquer les étapes nécessaires à la collecte des données, la méthodologie abordée lors de la récolte, ainsi que pour l’analyse des informations obtenues.

1. Objectifs de l’enquête :

L’objectif de cette enquête est d’arriver à répondre à la problématique principale posée qui est «Dans quelle mesure les attributs de la RSE jouent-ils un rôle dans la fidélisation du personnels de chez Castel El Djazaïr ? »,

Dans notre étude qui porte sur les pratiques RSE et la fidélisation des salariés on a envisagé pour une méthode quantitative puisque notre recherche possède deux variables. Dans le but de vérifier les hypothèses de recherche.

2. La pré-enquête :

Pour mieux connaître le terrain, la pré-enquête nous a permis de comprendre le fonctionnement de l’organisme. Elle nous a permis aussi un éclaircissement sur notre thème de recherche. C’est grâce aux nombreux entretiens libres auprès de quelques fonctionnaires, dirigeants et d’autre cadre dans différentes unités choisies au hasard, que nous avons pu rassembler les informations souhaitées,

3. Population et échantillon :

L’échantillon est l’ensemble des personnes à interroger, et extrait d’une population plus large appelée (population mère).

« C’est la partie de l’univers qui sera effectivement étudié et qui permettre extrapolation de connaître la totalité, les caractéristiques de la totalité de l’univers ». ¹

¹ J-L. LOUBET DEL BAYLE, *Initiation aux méthodes des sciences sociales*, Le harmattan, Paris, 2000, P61.

La plupart des enquêtes par sondage sont menées à partir d'échantillon représentatif de la population concernée.

Un échantillon est une fraction représentative, et un sous ensemble de la population de base qui est interrogée après sélection lors d'une enquête. Après traitement, les résultats obtenus auprès de l'échantillon sont extrapolés à la population étudiée.

La population d'étude ciblée dans notre recherche ne porte pas sur une seule catégorie socioprofessionnelle ou d'un seul sexe, mais sur l'ensemble des travailleurs de Groupe Castel El Djazaïr.

Le choix de l'échantillon s'est fait d'une manière probabiliste aléatoire simple, où chaque individu a une chance égale d'être figuré dans l'échantillon.

4. Outil de l'enquête :

Afin que nous puissions récolter les informations et les données dont nous avons besoin pour l'analyse, nous avons donc élaboré et administré un questionnaire auprès d'un échantillon représentatif.

Le questionnaire est une technique de recherche en sciences humaines et sociales, qui consiste à poser des questions à des enquêtés déterminés de manière appropriés un ensemble de question organisées en rubriques et présentées dans un ordre choisi.

Le questionnaire a pour fonction principale de donner à la recherche, une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralisable ces informations et les hypothèses préalablement constituées.¹

¹ J-C.COMBISSIE, *La méthode en sociologie*, La découverte, Paris, 2003, P33.

Le nôtre est composé de 35 questions fermées à un seul choix voir Annexe I, il est composé de 7 axes présenté dans le tableau suivant :

Tableau 2: Les axes du questionnaire

Axes	Nombre de questions
Informations générales	4 questions
Stratégie	3 questions
Management	7 questions
Ressources humaines	5 questions
Environnement de travail	4 questions
Bien-être et santé au travail	7 questions
Communication interne	5 questions

Source : élaboré par nos soins

5. Le déroulement de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée du 15/03/2024 Au 30/03/2024 ; Durant cette période, on a distribué le questionnaire sur l'ensemble des enquêtés.

On a choisi le mode de passation auto-administré qui consiste à charger un responsable de RH, pour le partager sur le réseau interne de l'organisme

Pour l'analyse de notre étude qui porte sur l'impact de la RSE sur la fidélité des salariés, nous avons obtenus 630 réponses qui représentent 60,8 % de l'ensemble de la population mère.

Section 3 : Le traitement des données recueillies et les résultats :

Les données ont été collectées à l'aide de Google Forms, ce qui nous a permis de les transférer facilement vers le logiciel SPSS ; une fois la base de données brute créée, elle a été nettoyée pour garantir sa qualité et sa fiabilité.

1. Le traitement des données :

Le traitement des données s'est déroulé en trois phases. Dans un premier temps, nous avons examiné chaque question individuellement et effectué une analyse de fréquence. Ensuite, nous avons croisé les données entre elles pour des analyses plus approfondies. Enfin, une analyse multivariée a été réalisée sur l'ensemble des données recueillies.

1.1 L'analyse univariée :

Cette partie représente les résultats ayant relation avec la présentation de notre échantillon,

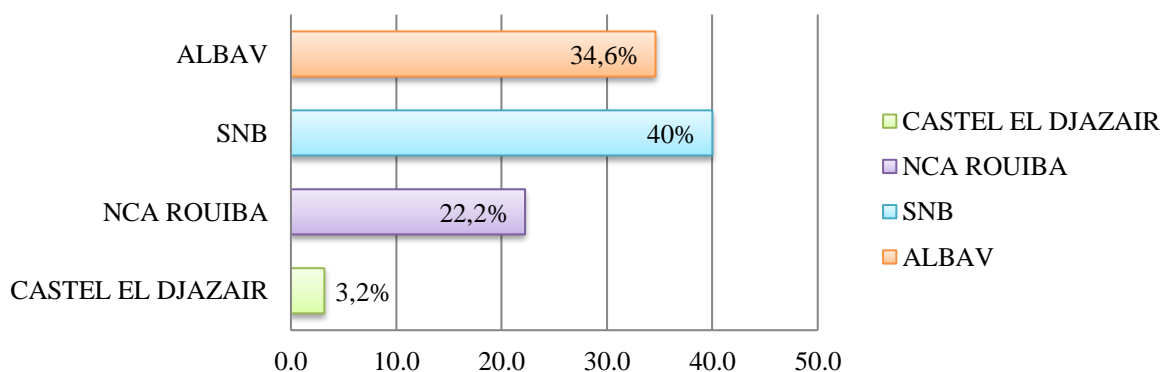
Tableau 3 : Répartition des Réponses par Société Employeur

Dans laquelle de ces sociétés travaillez-vous ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	CASTEL EL...	20	3,2	3,2
	NCA ROUIBA	140	22,2	25,4
	SNB	252	40,0	65,4
	ALBAV	218	34,6	100,0
	Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS

Figure 2 : Répartition des Réponses par Société Employeur



Les résultats montrent une répartition inégale des employés entre les différentes sociétés, avec SNB ayant la plus grande part (40,0%) et CASTEL EL DJAZAIR la plus petite (3,2%). Cette distribution indique une majorité relative de répondants provenant de SNB, suivie de près par ALBAV et ensuite NCA ROUIBA. CASTEL EL DJAZAIR, avec le plus faible pourcentage, représente une minorité parmi les participants à l'enquête.

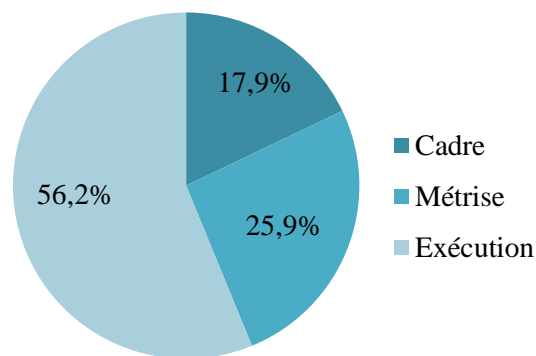
Tableau 4: Les fréquences et pourcentages de l'échantillon

Dans quelle catégorie de poste êtes vous ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre	113	17,9	17,9
	Exécution	354	56,2	74,1
	Métrise	163	25,9	100,0
	Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 3 : catégorie professionnel



Source : Elaboré par nos soins.

Le tableau et la figure ci-dessus présentent la répartition de notre échantillon par catégories professionnelles :

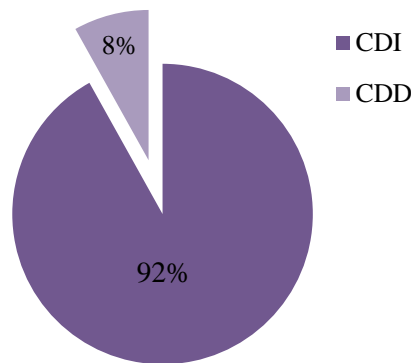
La répartition de notre échantillon montre une prédominance des Exécuteurs, qui constituent 56,2% du total. Les Maîtres (responsables) représentent 25,9% tandis que les Cadres forment le plus petit groupe avec 17,9%.

Tableau 5 : Répartition des Contrats de Travail (CDD/CDI)

Quel type de contrat avez-vous ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	CDI	579	91,9	91,9
	CDD	51	8,1	100,0
	Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 4 : Répartition des Contrats de Travail (CDD/CDI)

Source : Elaboré par nos soins.

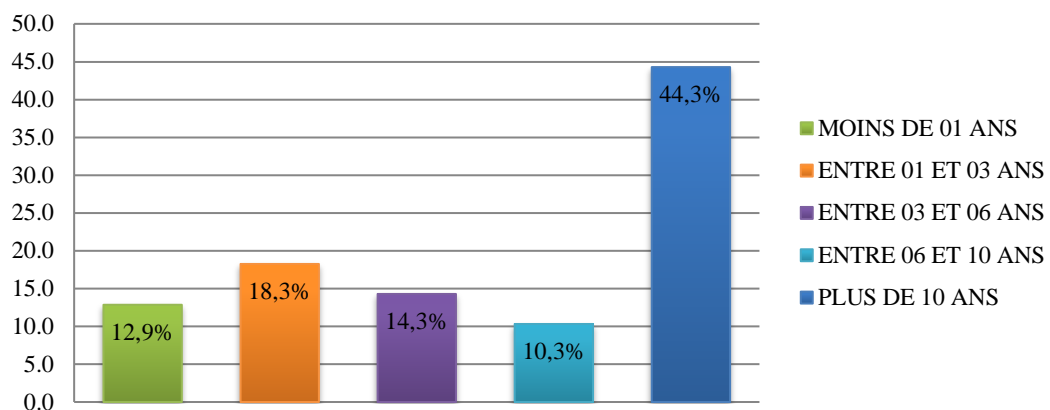
Les résultats montrent que la majorité des répondants (91,9%) ont un contrat à durée indéterminée (CDI), tandis que seulement 8,1% sont en contrat à durée déterminée (CDD). Cela indique une prédominance de contrats stables et à long terme parmi les employés interrogés.

Tableau 6 : Répartition de l'Ancienneté au sein de l'Entreprise

Quelle est votre ancienneté au sein de l'Entreprise ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	MOINS DE 01 ANS	81	12,9	12,9
	ENTRE 01 ET 03 ANS	115	18,3	31,1
	ENTRE 03 ET 06 ANS	90	14,3	45,4
	ENTRE 06 ET 10 ANS	65	10,3	55,7
	PLUS DE 10 ANS	279	44,3	100,0
	Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 5 : Répartition de l'Ancienneté au sein de l'Entreprise

Source : Elaboré par nos soins.

Les résultats montrent que 44,3% des employés ont plus de 10 ans d'ancienneté, ce qui représente le groupe le plus important. Viennent ensuite ceux ayant entre 1 et 3 ans d'ancienneté (18,3%) et entre 3 et 6 ans (14,3%). Les employés avec moins de 1 an d'ancienneté représentent 12,9%, tandis que ceux avec 6 à 10 ans d'ancienneté constituent 10,3%.

Cette répartition indique une présence significative d'employés ayant une longue durée de service au sein de l'entreprise, ce qui peut être un indicateur de stabilité organisationnelle et de satisfaction au travail. Une forte proportion d'employés avec plus de 10 ans d'ancienneté

suggère que l'entreprise réussit à retenir ses talents sur le long terme, ce qui est bénéfique pour la continuité et l'efficacité opérationnelle.

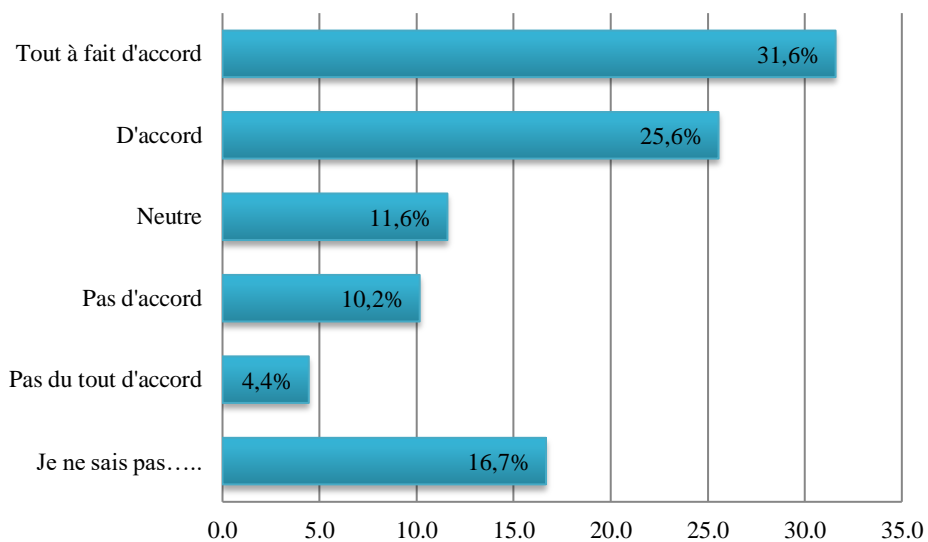
Tableau 7 : Clarté des Objectifs Stratégiques de l'Entreprise

1 Les objectifs stratégiques de l'Entreprises sont clairs :

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Je ne sais pas ou cela ne me concerne pas	105	16,7	16,7
	Pas du tout d'accord	28	4,4	21,1
	Pas d'accord	64	10,2	31,3
	Neutre	73	11,6	42,9
	D'accord	161	25,6	68,4
	Tout à fait d'accord	199	31,6	100,0
	Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 6 : Clarté des Objectifs Stratégiques de l'Entreprise



Source : Elaboré par nos soins.

Les résultats montrent que la majorité des répondants trouvent les objectifs stratégiques de l'entreprise clairs. 31,6% sont tout à fait d'accord et 25,6% sont d'accord, ce qui totalise 57,2% de réponses positives. Cela suggère que ces employés ont une vision et une compréhension

alignées avec la direction de l'entreprise, ce qui peut favoriser leur engagement et intégration. Par ailleurs, 16,7% des répondants ne savent pas ou estiment que cela ne les concerne pas, tandis que 21,1% ne sont pas d'accord à divers degrés. Enfin, 11,6% des répondants sont neutres par rapport à la clarté des objectifs stratégiques de l'entreprise.

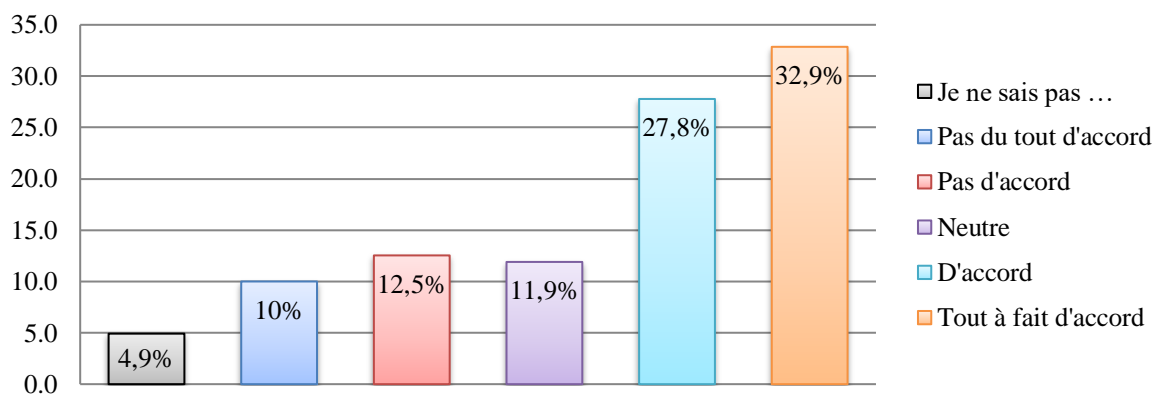
Tableau 8 : Optimisme quant à l'Avenir et aux Perspectives de Développement de l'Entreprise

1.3 Je suis optimiste quant à l'avenir et aux perspectives de développement de l'entreprise :

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide Je ne sais pas ou cela ne me concerne pas	23	3,7	3,7
Pas du tout d'accord	54	8,6	12,2
Pas d'accord	48	7,6	19,8
Neutre	60	9,5	29,4
D'accord	215	34,1	63,5
Tout à fait d'accord	230	36,5	100,0
Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 7 : Optimisme quant à l'Avenir et aux Perspectives de Développement de l'Entreprise



Source : Elaboré par nos soins.

Les résultats indiquent que la plupart des salariés (70,6%) sont optimistes quant à l'avenir et aux perspectives de développement de l'entreprise. Parmi eux, 34,1% sont d'accord et 36,5%

sont tout à fait d'accord avec cette affirmation. Cependant, une partie notable (19,8%) exprime du pessimisme, avec 8,6% pas du tout d'accord et 7,6% pas d'accord avec cette affirmation. Environ 9,5% des répondants restent neutres sur la question, Enfin, 3,7% des répondants ne se sentent pas concernés ou ne savent pas,

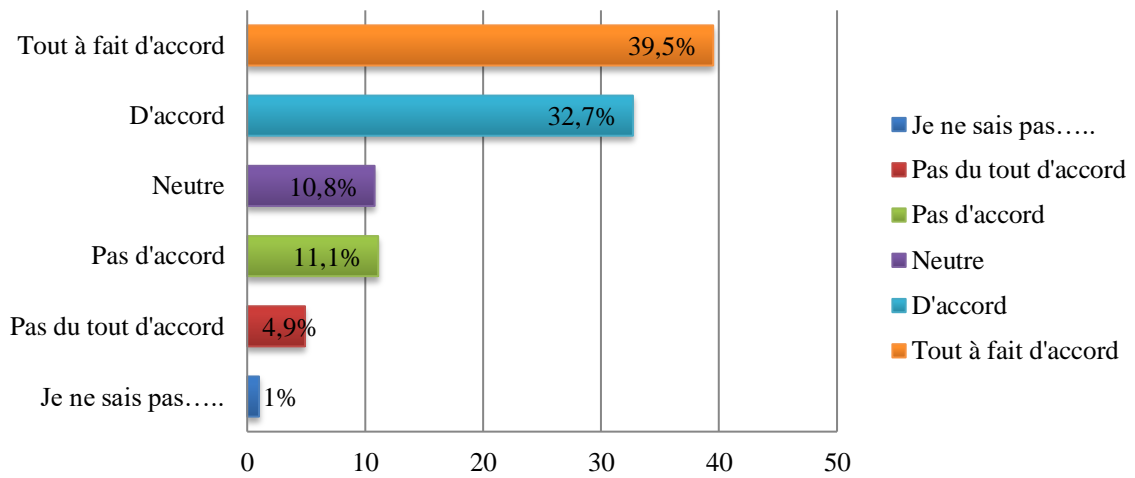
Une majorité significative d'employés est optimiste quant aux perspectives de développement de l'entreprise, ce qui est un indicateur positif de la morale et de la confiance des salariés dans la direction de l'entreprise. Cependant, il existe une minorité qui exprime des préoccupations ou un manque de confiance, ce qui peut nécessiter une attention particulière de la part de la direction pour adresser leurs inquiétudes.

Tableau 9 : Satisfaction du Niveau d'Autonomie

2-1 Je suis satisfait de mon niveau d'autonomie pour prendre des décisions moi-même dans mon travail:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide Je ne sais pas ou cela ne me concerne pas	6	1,0	1,0
Pas du tout d'accord	31	4,9	5,9
Pas d'accord	70	11,1	17,0
Neutre	68	10,8	27,8
D'accord	206	32,7	60,5
Tout à fait d'accord	249	39,5	100,0
Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 8 : Satisfaction du Niveau d'Autonomie

Source : Elaboré par nos soins.

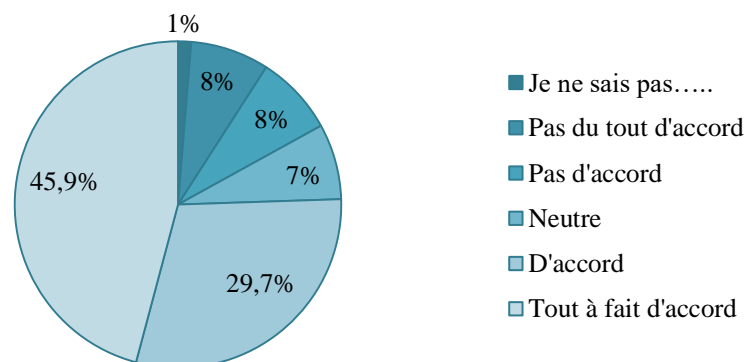
Les résultats montrent que la majorité des employés sont satisfaits de leur niveau d'autonomie pour prendre des décisions dans leur travail, 72,2% des répondants (32,7% d'accord et 39,5% tout à fait d'accord) sont satisfaits de leur niveau d'autonomie, indiquant que la majorité des salariés se sentent capables de prendre des décisions par eux-mêmes, ce qui peut favoriser la motivation au travail. 17,0% des répondants (4,9% pas du tout d'accord et 11,1% pas d'accord) ne sont pas satisfaits de leur autonomie, 10,8% des répondants sont neutres, n'ayant pas de position claire sur la question, 1,0% des répondants ne se sentent pas concernés ou ne savent pas, ce qui pourrait inclure des nouveaux employés ou ceux dont les rôles impliquent moins de prise de décision autonome.

Tableau 10 : Accompagnement par le Manager dans les Axes d'Amélioration

2-2 Mon Manager m'accompagne dans mes axes d'amélioration :

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide Je ne sais pas ou cela ne me concerne pas	8	1,3	1,3
Pas du tout d'accord	49	7,8	9,0
Pas d'accord	50	7,9	17,0
Neutre	47	7,5	24,4
D'accord	187	29,7	54,1
Tout à fait d'accord	289	45,9	100,0
Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 9 : Accompagnement par le Manager dans les Axes d'Amélioration

Source : Elaboré par nos soins.

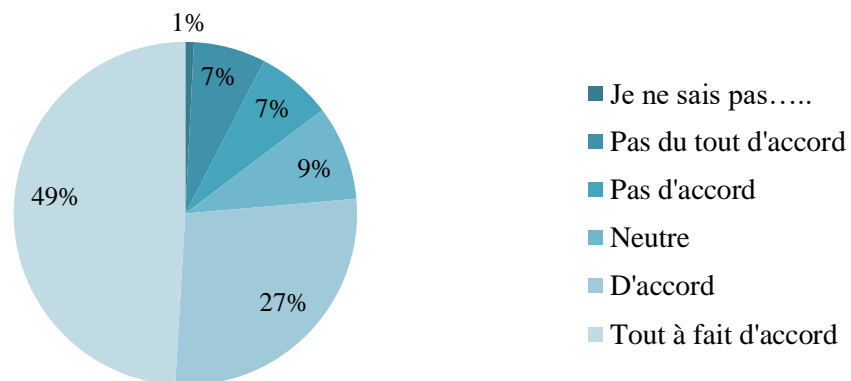
Les résultats de l'enquête révèlent que la majorité des salariés (75,6%) se sentent bien accompagnés par leur manager dans leurs axes d'amélioration, avec 29,7% d'accord et 45,9% tout à fait d'accord. Cette forte satisfaction indique que le soutien managérial est perçu positivement, 7,0% des répondants (7,8% pas du tout d'accord et 7,9% pas d'accord) ne sont pas satisfaits de l'accompagnement de leur manager, signalant un besoin potentiel d'amélioration dans la communication et le feedback constructif. De plus, 7,5% des salariés restent neutres, et 1,3% ne se sentent pas concernés ou n'ont pas encore eu l'opportunité de bénéficier de cet accompagnement.

Tableau 11 : Création d'un Esprit d'Équipe et de Soutien Mutuel par le Manager

2-4 Mon manager crée un esprit d'équipe et de soutien mutuel au sein de mon service :

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Je ne sais pas ou cela ne me concerne pas	5	0,8	0,8
	Pas du tout d'accord	43	6,8	7,6
	Pas d'accord	45	7,1	14,8
	Neutre	56	8,9	23,7
	D'accord	172	27,3	51,0
	Tout à fait d'accord	309	49,0	100,0
	Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 10 : Création d'un Esprit d'Équipe et de Soutien Mutuel par le Manager

Source : Elaboré par nos soins.

Les résultats montrent que la majorité des employés (76,3%) perçoivent positivement la capacité de leur manager à créer un esprit d'équipe et de soutien mutuel, ce qui est très important pour la cohésion et la collaboration au sein des équipes. Cependant, 14,8% des répondants ne sont pas satisfaits, indiquant un besoin d'amélioration dans la gestion d'équipe. Par ailleurs, 8,9% des répondants sont neutres, et 0,8% ne se sentent pas concernés ou ne savent pas, probablement en raison de leur rôle ou de leur ancienneté dans l'entreprise.

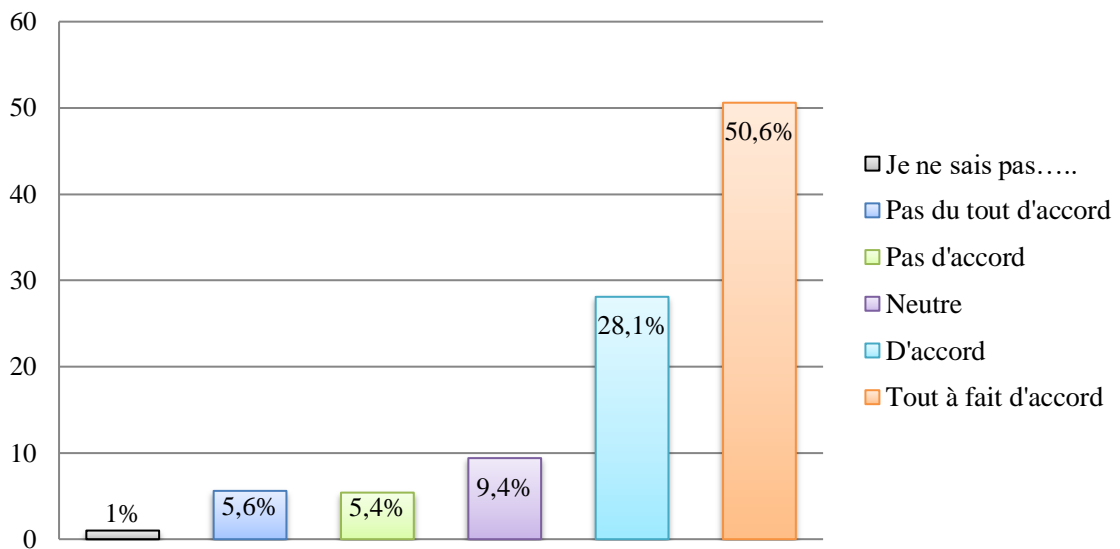
Tableau 12 : Encouragement à l'Honnêteté, la Transparence et au Dialogue Ouvert par le Manager Direct

2-7 Mon manager direct encourage l'honnêteté, la transparence, ainsi qu'un dialogue ouvert et franc :

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide Je ne sais pas ou cela ne me concerne pas	6	1,0	1,0
Pas du tout d'accord	35	5,6	6,5
Pas d'accord	34	5,4	11,9
Neutre	59	9,4	21,3
D'accord	177	28,1	49,4
Tout à fait d'accord	319	50,6	100,0
Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS

Figure 11 : Encouragement à l'Honnêteté, la Transparence et au Dialogue Ouvert par le Manager Direct



Les résultats montrent que la majorité des employés (78,7%) perçoivent positivement l'encouragement de leur manager direct à l'honnêteté, la transparence et au dialogue ouvert, avec 28,1% d'accord et 50,6% tout à fait d'accord. Cela indique que la plupart des managers favorisent une culture de confiance et de communication ouverte. Toutefois, 11,9% des répondants ne sont pas satisfaits de cet aspect, suggérant des opportunités d'amélioration. De

plus, 9,4% des répondants restent neutres, et 1,0% ne se sentent pas concernés ou ne savent pas, ce qui peut être attribué à leur position ou à leur expérience au sein de l'entreprise.

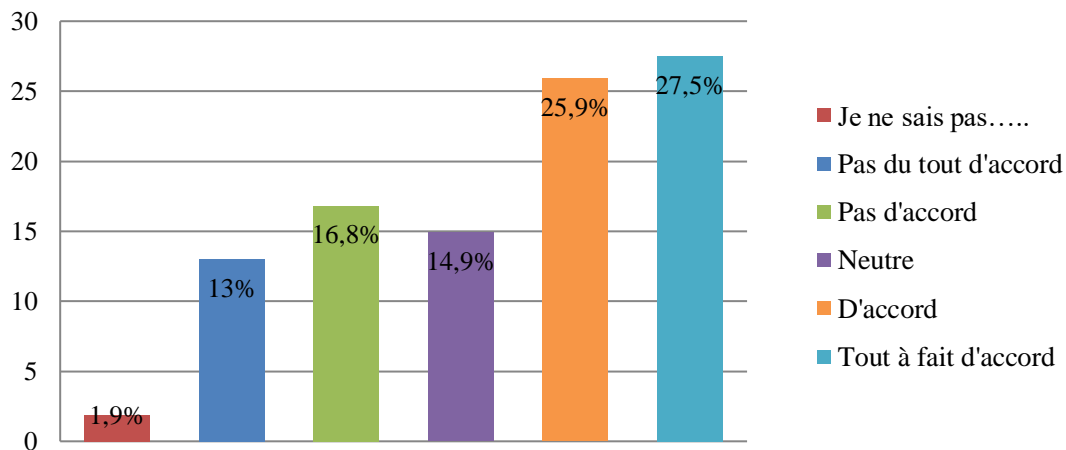
Tableau 13 : Perception de l'Équité en termes de Carrière

3-2 J'estime qu'il y a un traitement équitable au sein de mon entreprise en termes de carrière :

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Je ne sais pas ou cela ne me concerne pas	12	1,9	1,9
	Pas du tout d'accord	82	13,0	14,9
	Pas d'accord	106	16,8	31,7
	Neutre	94	14,9	46,7
	D'accord	163	25,9	72,5
	Tout à fait d'accord	173	27,5	100,0
	Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 12 : Perception de l'Équité en termes de Carrière



Source : Elaboré par nos soins.

Les résultats de l'enquête révèlent une perception partagée de l'équité en termes de carrière au sein de l'entreprise. Une majorité de 53,4% des employés (25,9% d'accord et 27,5% tout à fait d'accord) estiment qu'il y a un traitement équitable, ce qui suggère que plus de la moitié des répondants perçoivent des opportunités de carrière justes et équitables. Toutefois, 29,8% des employés (13,0% pas du tout d'accord et 16,8% pas d'accord) ne partagent pas cette vision,

signalant des préoccupations. De plus, 14,9% restent neutres, et 1,9% ne se sentent pas concernés. Ces résultats indiquent que, bien que l'équité soit reconnue par une majorité, il existe encore des domaines d'amélioration pour assurer des opportunités de carrière justes pour tous les employés.

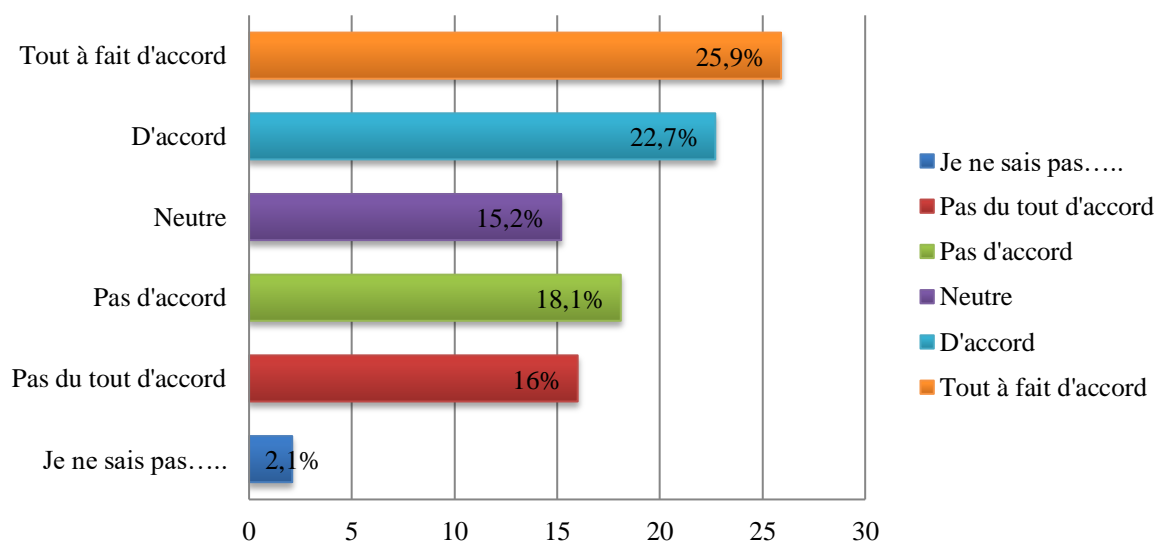
Tableau 14 : Perception de l'Équité en termes de Rémunération au sein de l'Entreprise

3-3 J'estime qu'il y a un traitement équitable au sein de mon entreprise en termes de rémunération :

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide Je ne sais pas ou cela ne me concerne pas	13	2,1	2,1
Pas du tout d'accord	101	16,0	18,1
Pas d'accord	114	18,1	36,2
Neutre	96	15,2	51,4
D'accord	143	22,7	74,1
Tout à fait d'accord	163	25,9	100,0
Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 13 : Perception de l'Équité en termes de Rémunération au sein de l'Entreprise



Source : Elaboré par nos soins .

Les résultats de l'enquête sur la perception de l'équité en termes de rémunération au sein de l'entreprise révèlent une diversité d'opinions parmi les employés. Près de la moitié (48,6%) estime que la rémunération est équitable, tandis qu'un tiers (34,3%) exprime des réserves à cet égard. Environ 15,2% des employés restent neutres sur la question. Seulement 2,1% des répondants ne se sentent pas concernés ou ne savent pas. Ces résultats soulignent l'importance pour l'entreprise d'examiner attentivement ses pratiques salariales afin de maintenir la confiance et la satisfaction des employés.

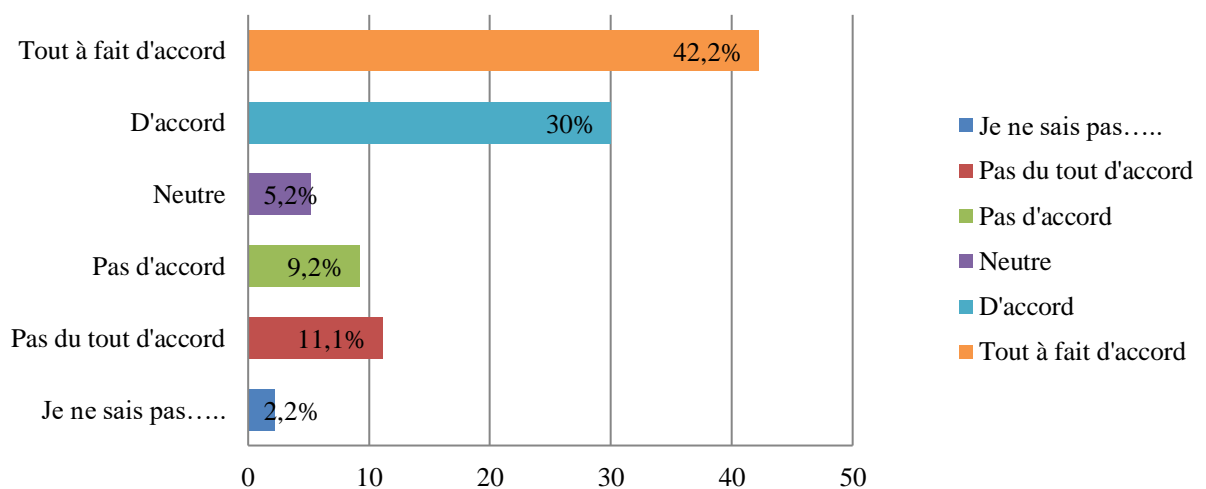
Tableau 15 : Participation aux Formations Métier au Cours des Deux Dernières Années

3-4 J'ai suivi au moins une formation métier au cours des deux dernières années :

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Je ne sais pas ou cela ne me concerne pas	14	2,2	2,2
	Pas du tout d'accord	70	11,1	13,3
	Pas d'accord	58	9,2	22,5
	Neutre	33	5,2	27,8
	D'accord	189	30,0	57,8
	Tout à fait d'accord	266	42,2	100,0
	Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 14 : Participation aux Formations Métier au Cours des Deux Dernières Années



Source : Elaboré par nos soins.

Les résultats de l'enquête montrent que la majorité des répondants (72,2%) déclarent avoir suivi au moins une formation métier au cours des deux dernières années, démontrant ainsi un fort engagement envers le développement de leurs compétences professionnelles. Cependant, un pourcentage significatif (22,5%) exprime un désaccord quant à leur participation aux formations métier, ce qui soulève des préoccupations ou des obstacles potentiels à leur développement professionnel. Environ 5,2% des répondants restent neutres sur la question, tandis que seulement 2,2% ne se sentent pas concernés ou ne savent pas. Ces résultats soulignent l'importance pour l'entreprise de fournir des opportunités de formation continue et de développement professionnel afin de répondre aux besoins et aux attentes des employés, tout en favorisant une culture d'apprentissage et de croissance.

Tableau 16 : Perception de la Sécurité et du Respect au Milieu de Travail

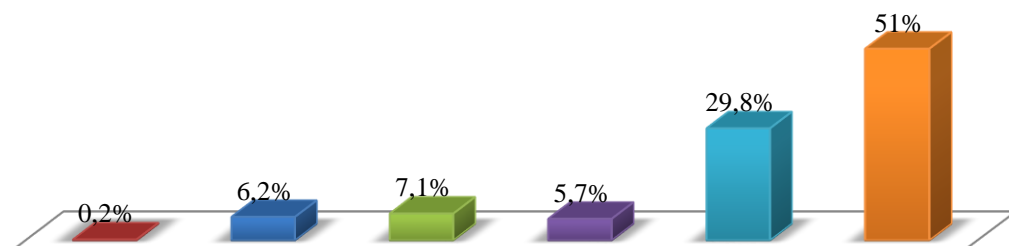
4-1 Je considère mon milieu de travail comme sûr et respectueux :

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide Je ne sais pas ou cela ne me concerne pas	1	0,2	0,2
Pas du tout d'accord	39	6,2	6,3
Pas d'accord	45	7,1	13,5
Neutre	36	5,7	19,2
D'accord	188	29,8	49,0
Tout à fait d'accord	321	51,0	100,0
Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 15 : Perception de la Sécurité et du Respect au Milieu de Travail

■ Je ne sais pas..... ■ Pas du tout d'accord ■ Pas d'accord ■ Neutre ■ D'accord ■ Tout à fait d'accord



Source : Elaboré par nos soins.

Les résultats concernant la perception de sécurité et de respect au sein du milieu de travail révèlent une tendance majoritairement positive. En effet :

80.8% des répondants (29.8% d'accord et 51.0% tout à fait d'accord) considèrent leur milieu de travail comme sûr et respectueux, indiquant ainsi une perception générale favorable quant à la sécurité et au respect au sein de l'entreprise. Cependant, **19.0%** des répondants (6.2% pas du tout d'accord et 7.1% pas d'accord) expriment des réserves ou des désaccords sur ce point, soulignant ainsi des préoccupations potentielles en matière de sécurité et de respect. Seulement **0.2%** des répondants ne se sentent pas concernés ou ne savent pas.

Ces résultats suggèrent que la majorité des employés perçoivent leur environnement de travail comme étant sécurisé et respectueux, mais qu'il existe également une minorité exprimant des préoccupations. Il est donc essentiel pour l'entreprise de continuer à promouvoir une culture de sécurité et de respect au sein de ses locaux pour assurer le bien-être et la satisfaction de tous ses employés.

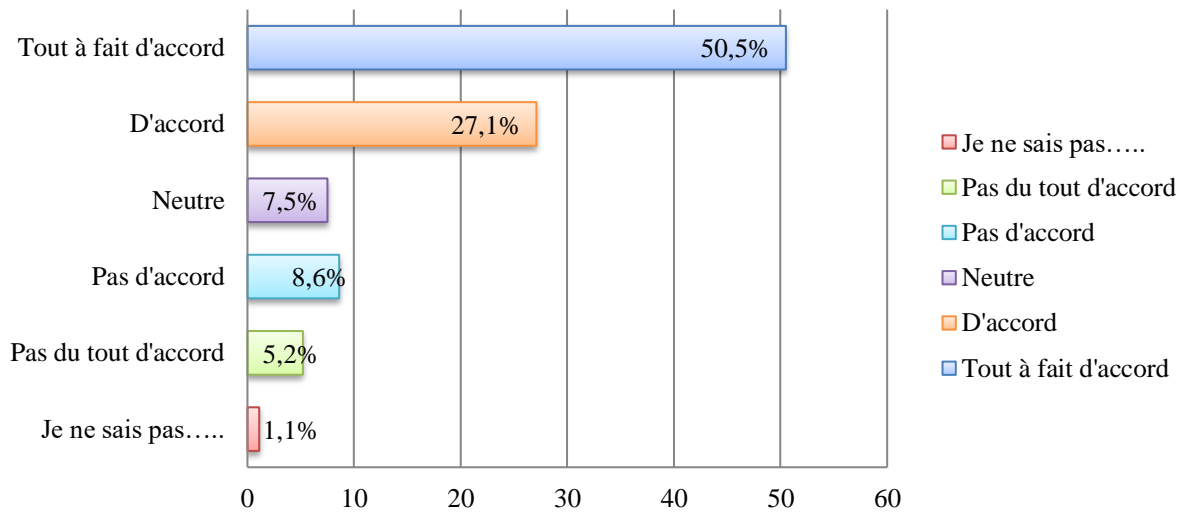
Tableau 17 : Témoignages de Discrimination, Harcèlement ou Comportements Non Professionnels au Travail

4-2 Je n'ai jamais été témoins de discrimination, harcèlement ou comportements non professionnels des collègues sur les lieux de travail :

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide Je ne sais pas ou cela ne me concerne pas	7	1,1	1,1
Pas du tout d'accord	33	5,2	6,3
Pas d'accord	54	8,6	14,9
Neutre	47	7,5	22,4
D'accord	171	27,1	49,5
Tout à fait d'accord	318	50,5	100,0
Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 16 : Témoignages de Discrimination, Harcèlement ou Comportements Non Professionnels au Travail



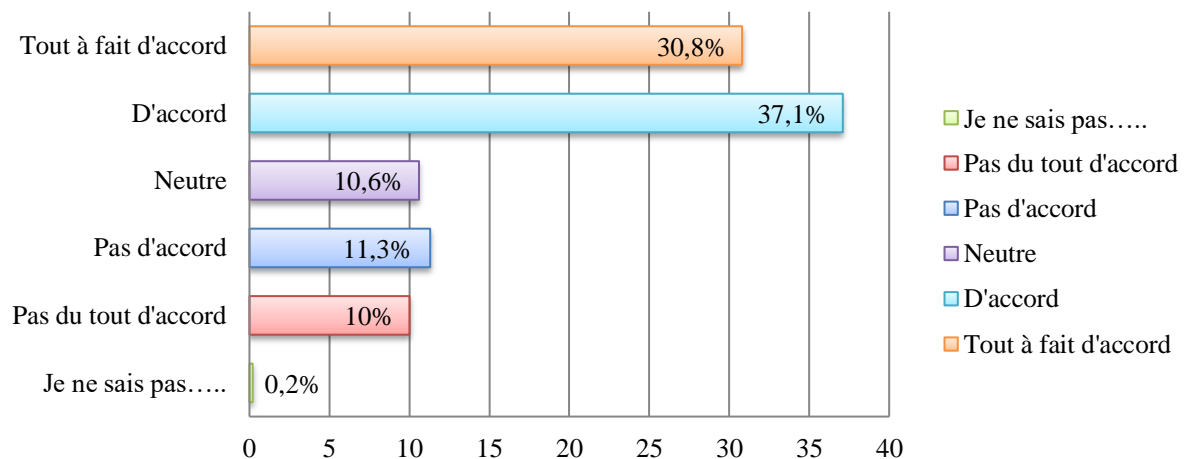
Source : Elaboré par nos soins.

Les résultats indiquent que la grande majorité des répondants, soit 77,6%, déclarent n'avoir jamais été témoins de discrimination, harcèlement ou comportements non professionnels de la part de leurs collègues sur les lieux de travail. Ce constat positif reflète un environnement de travail sain et respectueux dans l'entreprise. Cependant, environ 22,4% des répondants expriment des opinions mitigées ou n'ont pas d'opinion claire sur cette question, ce qui peut indiquer un certain niveau de préoccupation ou d'incertitude quant à la situation réelle au sein de l'organisation. Ces résultats soulignent l'importance pour l'entreprise de continuer à promouvoir une culture d'inclusion, de diversité et de respect, tout en mettant en place des mécanismes efficaces pour prévenir et résoudre les cas de discrimination ou de harcèlement éventuels.

Tableau 18 : Sentiment de Bien-être dans l'Entreprise**5-1 Je me sens bien dans mon entreprise**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Je ne sais pas ou cela ne me concerne pas	1	0,2	0,2
	Pas du tout d'accord	63	10,0	10,2
	Pas d'accord	71	11,3	21,4
	Neutre	67	10,6	32,1
	D'accord	234	37,1	69,2
	Tout à fait d'accord	194	30,8	100,0
	Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 17 : Sentiment de Bien-être dans l'Entreprise

Source : Elaboré par nos soins.

Les résultats indiquent que la majorité des répondants, soit 68,1%, expriment un sentiment positif de bien-être dans l'entreprise, avec 37,1% d'entre eux qui se sentent simplement d'accord et 30,8% se sentant tout à fait d'accord. Cela témoigne d'un environnement de travail où les employés se sentent généralement à l'aise et satisfaits. Cependant, environ 31,9% des répondants ont des sentiments mitigés ou négatifs à cet égard, avec 21,4% qui ne se sentent pas d'accord et 10,2% qui ne sont pas du tout d'accord. Ces résultats suggèrent qu'il existe des aspects de l'environnement de travail qui pourraient être améliorés pour promouvoir un sentiment plus universel de bien-être parmi les employés. Cela pourrait impliquer une

attention accrue à la culture d'entreprise, au soutien du leadership et à la gestion des relations interpersonnelles au sein de l'organisation.

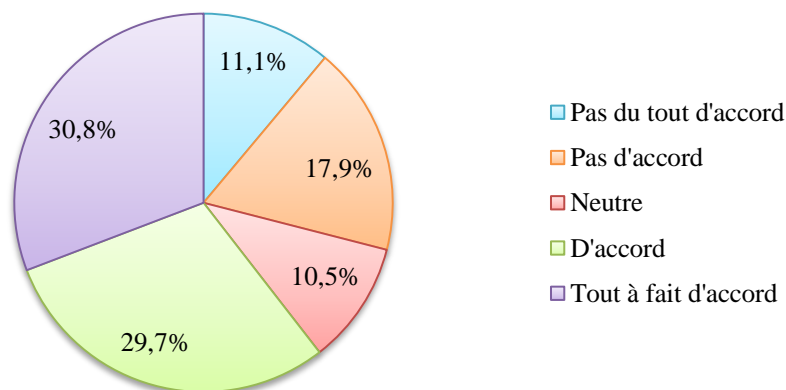
Tableau 19 : Sentiment de Valorisation pour le Travail Accompli

5-2 Je me sens valorisé-e pour le travail que j'accomplis

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	70	11,1	11,1
	Pas d'accord	113	17,9	29,0
	Neutre	66	10,5	39,5
	D'accord	187	29,7	69,2
	Tout à fait d'accord	194	30,8	100,0
	Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 18 : Sentiment de Valorisation pour le Travail Accompli



Source : Elaboré par nos soins.

Les données montrent que la majorité des répondants, soit près de 60,5%, se sentent valorisés pour le travail qu'ils accomplissent, avec 30,8% tout à fait d'accord et 29,7% d'accord. Cela indique une reconnaissance de la part de l'entreprise envers ses employés, ce qui est essentiel pour favoriser un environnement de travail positif et stimulant. Cependant, près de 40% des répondants expriment des sentiments mitigés ou négatifs à cet égard, ce qui souligne la nécessité pour l'entreprise d'améliorer ses pratiques de reconnaissance et de valorisation des contributions des employés. Cela pourrait passer par des programmes de

récompenses plus efficaces et une communication plus transparente sur les réalisations individuelles et collectives. En améliorant le sentiment de valorisation des employés, l'entreprise peut renforcer leur engagement, leur motivation et leur satisfaction au travail.

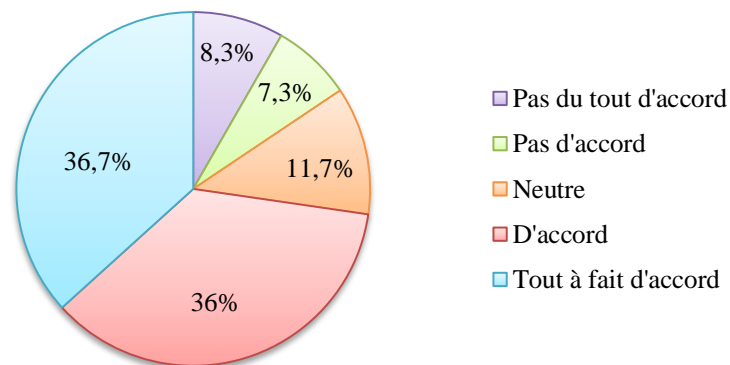
Tableau 20 : Satisfaction de l'Ambiance au Travail

5-3 Je suis satisfait de l'ambiance au travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	52	8,3	8,3
	Pas d'accord	46	7,3	15,6
	Neutre	74	11,7	27,3
	D'accord	227	36,0	63,3
	Tout à fait d'accord	231	36,7	100,0
	Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 19 : Satisfaction de l'Ambiance au Travail



Source : Elaboré par nos soins.

Les résultats indiquent que la grande majorité des répondants, soit près de 73%, expriment une satisfaction concernant l'ambiance au travail. Cela suggère un environnement de travail globalement positif où les employés se sentent à l'aise et apprécient les interactions avec leurs collègues. Cependant, environ 27% des répondants ont des sentiments mitigés ou négatifs à cet égard, avec 11,7% qui se positionnent comme neutres, 7,3% pas d'accord et 8,3% pas du tout d'accord. Ces résultats soulignent l'importance pour l'entreprise de rester attentive aux

facteurs qui contribuent à créer une atmosphère de travail harmonieuse, tout en identifiant et en adressant les éventuels problèmes ou sources de conflit qui pourraient compromettre le bien-être des employés. En favorisant un climat de travail positif, l'entreprise peut améliorer la satisfaction, la productivité et la rétention de ses employés.

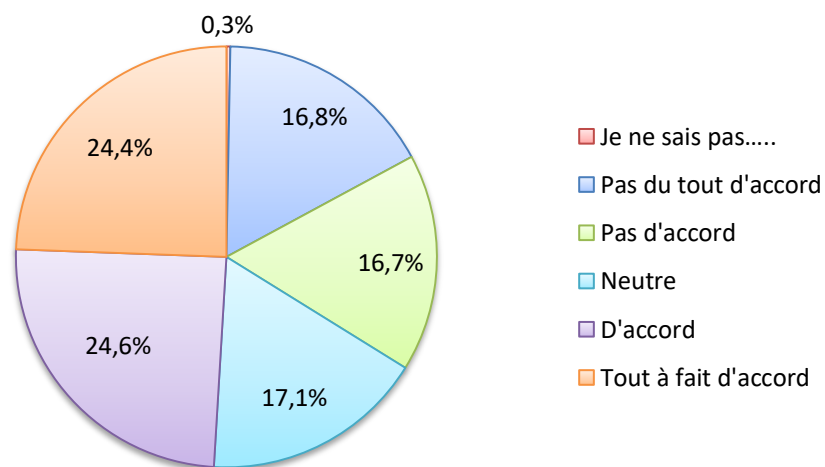
Tableau 21 : Prise en Compte du Bien-être, de la Motivation et de la Satisfaction des Employés

5-5 J'estime que l'entreprise prend bien en compte le bien être, la motivation et la satisfaction des employés :

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Je ne sais pas ou cela ne me concerne pas	2	0,3	0,3
	Pas du tout d'accord	106	16,8	17,1
	Pas d'accord	105	16,7	33,8
	Neutre	108	17,1	51,0
	D'accord	155	24,6	75,6
	Tout à fait d'accord	154	24,4	100,0
	Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 20 : Prise en Compte du Bien-être, de la Motivation et de la Satisfaction des Employés



Source : Elaboré par nos soins.

Les données révèlent que la perception de la prise en compte du bien-être, de la motivation et de la satisfaction des employés varie parmi les répondants. Environ 49% des répondants expriment des sentiments mitigés ou négatifs à cet égard, avec 16,8% qui ne sont pas du tout d'accord et 33,8% qui ne sont pas d'accord. Cependant, 48,6% des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord avec cette affirmation, ce qui suggère qu'une part significative du personnel reconnaît les efforts de l'entreprise pour prendre en compte ces aspects importants. Ces résultats indiquent la nécessité pour l'entreprise de poursuivre ses initiatives visant à améliorer le bien-être et la satisfaction des employés, tout en communiquant de manière transparente sur ces initiatives pour renforcer la confiance et l'engagement du personnel.

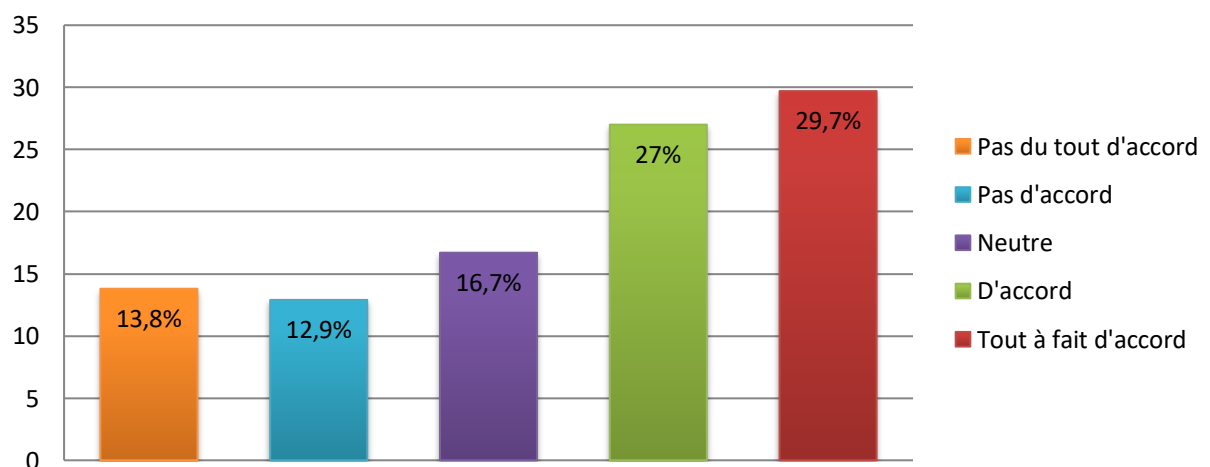
Tableau 22 : Disposition à Recommander l'Employeur à des Proches

5-6 Je suis tout à fait disposé à recommander mon employeur à mes proches :

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	87	13,8	13,8
	Pas d'accord	81	12,9	26,7
	Neutre	105	16,7	43,3
	D'accord	170	27,0	70,3
	Tout à fait d'accord	187	29,7	100,0
	Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 21 : Disposition à Recommander l'Employeur à des Proches



Source : Elaboré par nos soins.

Les données indiquent que la majorité des répondants, soit près de 57%, sont disposés à recommander leur employeur à leurs proches, avec 29,7% tout à fait d'accord et 27,0% d'accord. Cela suggère un niveau de satisfaction et d'engagement relativement élevé parmi les employés vis-à-vis de leur entreprise. Cependant, environ 42% des répondants expriment des réserves ou un manque d'enthousiasme à cet égard, avec 16,7% neutres, 12,9% pas d'accord et 13,8% pas du tout d'accord. Ces résultats soulignent l'importance pour l'entreprise de continuer à investir dans des initiatives visant à améliorer l'expérience globale des employés, tout en identifiant et en abordant les domaines d'amélioration potentiels afin de renforcer la satisfaction et la fidélité des employés.

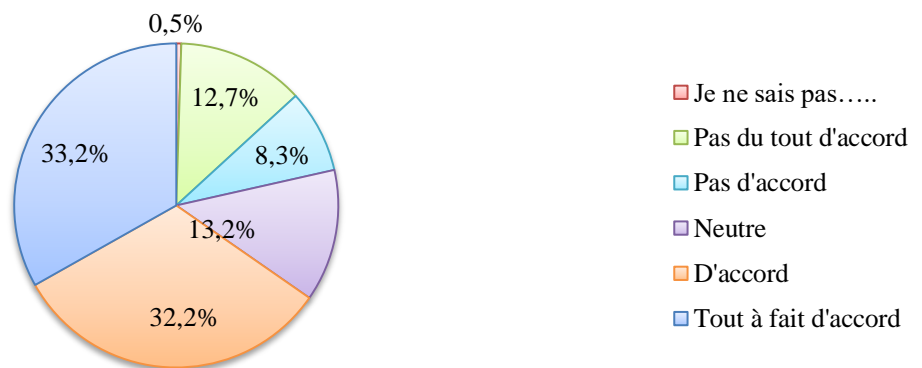
Tableau 23 : Sentiment d'Appartenance et de Fierté envers l'Entreprise

5-7 J'ai un sentiment d'appartenance et de fierté vis à vis de mon entreprise :

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Je ne sais pas ou cela ne me concerne pas	3	0,5	0,5
	Pas du tout d'accord	80	12,7	13,2
	Pas d'accord	52	8,3	21,4
	Neutre	83	13,2	34,6
	D'accord	203	32,2	66,8
	Tout à fait d'accord	209	33,2	100,0
	Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 22 : Sentiment d'Appartenance et de Fierté envers l'Entreprise



Source : Elaboré par nos soins.

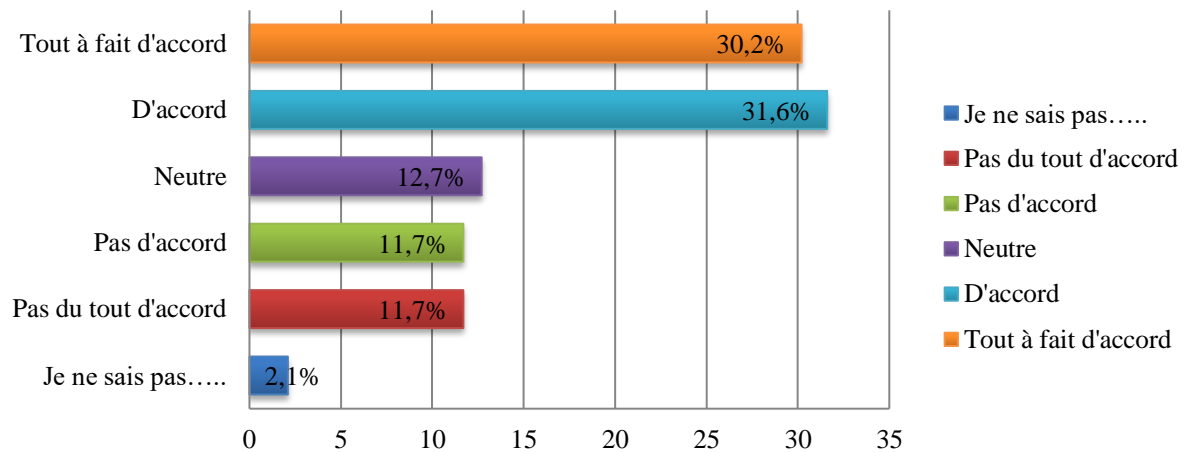
Les résultats révèlent une diversité de sentiments parmi les répondants concernant leur appartenance et leur fierté envers l'entreprise. Environ 65,4% des répondants expriment des niveaux variables d'accord, avec 32,2% qui sont d'accord et 33,2% qui sont tout à fait d'accord. Cela suggère qu'une partie importante du personnel se sent attachée et fière de l'entreprise. Cependant, près d'un tiers des répondants, soit 32,5%, expriment des sentiments mitigés ou négatifs, avec 13,2% qui sont neutres, 8,3% qui ne sont pas d'accord et 12,7% qui ne sont pas du tout d'accord. Ces résultats soulignent l'importance pour l'entreprise de renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté de ses employés en mettant en œuvre des initiatives qui favorisent l'engagement, la communication transparente et la reconnaissance des contributions des employés.

Tableau 24 : Satisfaction de la Communication Interne et de la Transparence

6-1 Je suis satisfait de la communication interne et de la transparence sur les orientations et informations ; importantes :

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Je ne sais pas ou cela ne me concerne pas	13	2,1	2,1
	Pas du tout d'accord	74	11,7	13,8
	Pas d'accord	74	11,7	25,6
	Neutre	80	12,7	38,3
	D'accord	199	31,6	69,8
	Tout à fait d'accord	190	30,2	100,0
	Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 23 : Satisfaction de la Communication Interne et de la Transparence

Source : Elaboré par nos soins.

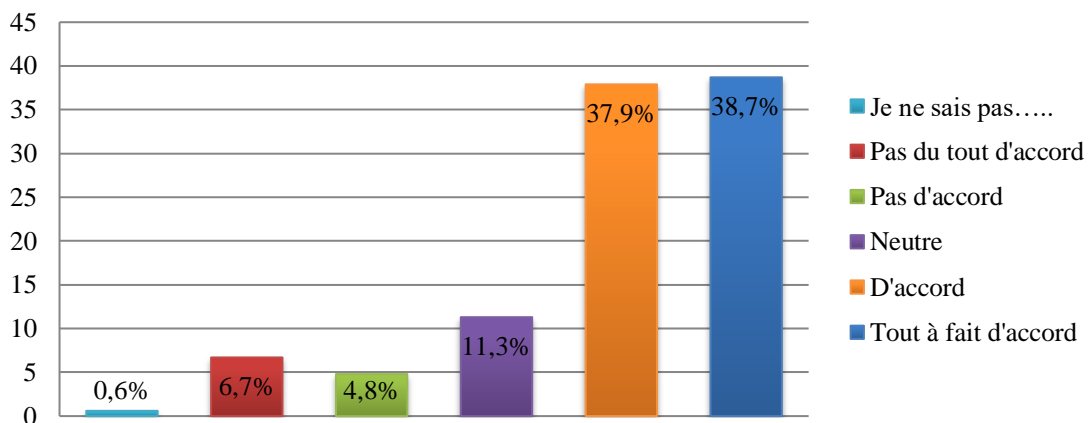
Les résultats révèlent une diversité d'opinions parmi les répondants concernant la satisfaction de la communication interne et de la transparence sur les orientations et les informations importantes. Environ 61,8% des répondants expriment des niveaux variables d'accord, avec 31,6% étant d'accord et 30,2% tout à fait d'accord. Cela suggère qu'une partie importante du personnel est satisfaite de la communication et de la transparence au sein de l'entreprise. Cependant, près d'un tiers des répondants, soit 25,6%, expriment des sentiments mitigés ou négatifs, avec 11,7% qui ne sont pas d'accord et 13,8% qui ne sont pas du tout d'accord. Ces résultats soulignent la nécessité pour l'entreprise d'améliorer ses pratiques de communication interne et de transparence afin de renforcer la confiance et l'engagement des employés.

Tableau 25 : Perception des Règles de Comportement Communiquées par l'Entreprise

6-3 L'entreprise communique des règles claires sur le comportement de ses employés :

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide Je ne sais pas ou cela ne me concerne pas	4	0,6	0,6
Pas du tout d'accord	42	6,7	7,3
Pas d'accord	30	4,8	12,1
Neutre	71	11,3	23,3
D'accord	239	37,9	61,3
Tout à fait d'accord	244	38,7	100,0
Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 24 : Perception des Règles de Comportement Communiquées par l'Entreprise

Source : Elaboré par nos soins.

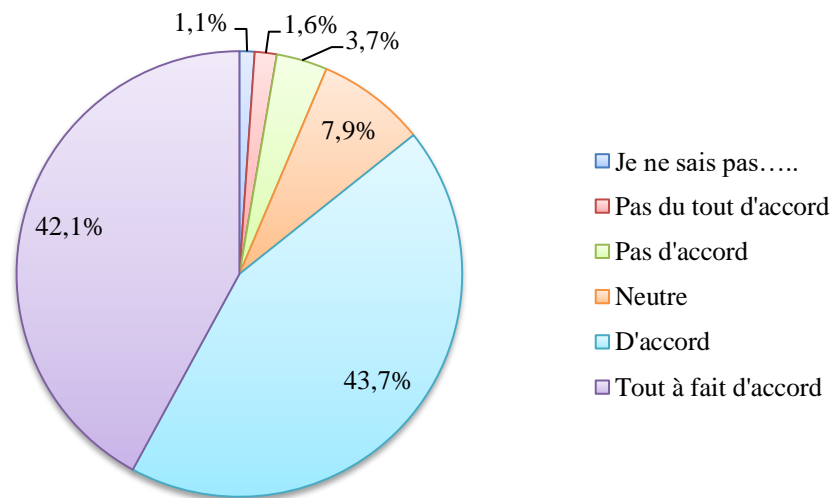
Les résultats montrent que la majorité des employés estiment que l'entreprise communique des règles claires sur le comportement de ses employés. En effet, 76,6% des répondants (37,9% d'accord et 38,7% tout à fait d'accord) affirment que l'entreprise fournit des directives claires. Cependant, il existe encore une proportion non négligeable d'employés qui ne partagent pas cette opinion : 12,1% des répondants ne sont pas d'accord (6,7% pas du tout d'accord et 4,8% pas d'accord), tandis que 11,3% restent neutres. Cette répartition souligne qu'il y a encore des améliorations possibles dans la communication des règles de comportement, bien que la perception globale soit positive.

Tableau 26 : Perception du Code de Conduite et sa Protection Contre les Risques

6-4 Le Code de conduite me permet de me protéger contre les risques auxquels je suis exposé dans l'exercice de mes fonctions:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide Je ne sais pas ou cela ne me concerne pas	7	1,1	1,1
Pas du tout d'accord	10	1,6	2,7
Pas d'accord	23	3,7	6,3
Neutre	50	7,9	14,3
D'accord	275	43,7	57,9
Tout à fait d'accord	265	42,1	100,0
Total	630	100,0	

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Figure 25 : Perception du Code de Conduite et sa Protection Contre les Risques

Source : Elaboré par nos soins.

Les résultats montrent que la majorité des employés perçoivent positivement le Code de conduite de l'entreprise comme un outil de protection contre les risques. En effet, 85,8% des répondants (43,7% d'accord et 42,1% tout à fait d'accord) considèrent que le Code de conduite les protège efficacement dans l'exercice de leurs fonctions. Cependant, 6,3% des employés (1,6% pas du tout d'accord et 3,7% pas d'accord) ne partagent pas cet avis, signalant peut-être un besoin de clarification ou d'amélioration du Code. De plus, 7,9% des répondants sont

neutres, ce qui pourrait indiquer qu'ils n'ont pas encore eu l'occasion de constater l'efficacité du Code de conduite dans leur propre expérience professionnelle. Enfin, 1,1% des répondants ne se sentent pas concernés ou ne savent pas, ce qui peut inclure des nouveaux employés ou ceux dont les fonctions comportent moins de risques directs.

L'enquête auprès des employés du Groupe Castel révèle des perceptions globalement positives sur plusieurs aspects de leur expérience professionnelle. Une majorité significative se sent bien dans leur entreprise, indiquant un niveau élevé de satisfaction générale. En termes de valorisation, les employés estiment être reconnus pour le travail qu'ils accomplissent, ce qui renforce leur engagement et leur motivation. L'ambiance de travail est également perçue favorablement, satisfaits de leur environnement de travail. En matière de communication et de transparence, les employés se disent satisfaits des efforts de l'entreprise. Ces résultats témoignent d'une culture d'entreprise globalement positive, bien que des améliorations soient possibles dans certains domaines spécifiques comme la perception de l'équité en matière de carrière et de rémunération.

Après avoir réalisé une analyse univariée des données de l'enquête de satisfaction des employés du Groupe Castel, il est important de passer à l'analyse bivariée pour explorer les relations entre deux variables.

Ces insights seront précieux pour formuler des recommandations spécifiques visant à améliorer la satisfaction et la motivation des employés, ainsi que pour renforcer les initiatives de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) du Groupe Castel

1.2 L'analyse bivariée :

Pour approfondir notre compréhension des résultats de l'enquête de satisfaction des employés du Groupe Castel, nous allons mener une analyse bivariée en nous concentrant sur cinq axes principaux : l'appartenance, l'équité, Perspectives de Développement, la perception du risque, et la satisfaction générale. Ces axes permettront d'identifier des relations significatives entre les différentes variables de l'enquête.

L'analyse bivariée permet de comprendre comment une variable influence une autre, ce qui est essentiel pour identifier les facteurs clés qui affectent la satisfaction des employés et d'autres aspects de leur expérience professionnelle.

1.2.1. La satisfaction générale :

Tableau 27 : Tableau Croisé des Variables Analytiques de Satisfaction des Employés et Sentiment d'Appartenance

Tableau croisé			5-1 Je me sens bien dans mon entreprise						Total
			Je ne sais pas	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	
5-3 Je suis satisfait de l'ambiance au travail	Pas du tout d'accord	Effectif	0	38	6	3	5	0	52
		%	0,00%	60,30%	8,50%	4,50%	2,10%	0,00%	8,30%
	Pas d'accord	Effectif	0	4	25	13	3	1	46
		%	0,00%	6,30%	35,20%	19,40%	1,30%	0,50%	7,30%
	Neutre	Effectif	1	6	10	28	24	5	74
		%	100,00%	9,50%	14,10%	41,80%	10,30%	2,60%	11,70%
	D'accord	Effectif	0	10	19	17	152	29	227
		%	0,00%	15,90%	26,80%	25,40%	65,00%	14,90%	36,00%
	Tout à fait d'accord	Effectif	0	5	11	6	50	159	231
		%	0,00%	7,90%	15,50%	9,00%	21,40%	82,00%	36,70%
Total		Effectif	1	63	71	67	234	194	630
		%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Les résultats du test du khi-deux montrent une association significative entre les variables analysées, avec un taux d'erreur de 0% et une valeur de 671,260. Ces résultats permettent de conclure qu'il existe une relation notable entre les variables testées. De plus, la valeur de V de Cramer est très significative, à 0,516, ce qui indique que l'association est considérée comme forte. Donc, plus le salarié est satisfait de l'ambiance de travail, mieux il se sent dans l'entreprise. Voir Annexe 1.

Tableau 28 : Tableau croisé : "L'entreprise prend bien en compte le bien-être, la motivation et la satisfaction des employés" et "Satisfaction des employés"

			5-1 Je me sens bien dans mon entreprise					Total	
			Je ne sais pas ou	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord		Tout à fait d'accord
5.5 J'estime que l'entreprise prend bien en compte le bien être, la motivation et la satisfaction des employés :	Je ne sais pas	Effectif %	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 ,4%	1 ,5%	2 ,3%
	Pas du tout d'accord	Effectif %	1 100,0%	47 74,6%	17 23,9%	14 20,9%	20 8,5%	7 3,6%	106 16,8%
	Pas d'accord	Effectif %	0 0,0%	2 3,2%	36 50,7%	20 29,9%	36 15,4%	11 5,7%	105 16,7%
	Neutre	Effectif %	0 0,0%	5 7,9%	8 11,3%	22 32,8%	54 23,1%	19 9,8%	108 17,1%
	D'accord	Effectif %	0 0,0%	6 9,5%	5 7,0%	7 10,4%	95 40,6%	42 21,6%	155 24,6%
	Tout à fait d'accord	Effectif %	0 0,0%	3 4,8%	5 7,0%	4 6,0%	28 12,0%	114 58,8%	154 24,4%
Total		Effectif %	1 100,0%	63 100,0%	71 100,0%	67 100,0%	234 100,0%	194 100,0%	630 100,0%

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Les résultats du test du khi-deux montrent une association significative entre les variables analysées, avec un taux d'erreur de 0% et une valeur de khi-deux de 447,707. Ces résultats permettent de conclure qu'il existe une relation notable entre les variables testées. La valeur de V de Cramer, qui est de 0,377, est également très significative, indiquant une association modérée à forte entre les variables. Par conséquent, plus les employés estiment que l'entreprise prend bien en compte le bien être, la motivation et la satisfaction des employés, plus ils se sentent bien dans l'entreprise. Voir Annexe 2.

1.2.2. Le sentiment d'Appartenance :

Tableau 29 : Association entre le Sentiment d'Appartenance et de Fierté et la Création d'un Esprit d'Équipe par le Manager

			2-4 Mon manager crée un esprit d'équipe et de soutien mutuel au sein de mon service :						Total	
			Je ne sais pas	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord		
5-7 J'ai un sentiment d'appartenance et de fierté vis-à-vis de mon entreprise :	Je ne sais pas	Effectif	0	0	0	0	1	2	3	
		%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	,6%	,6%	,5%	
	Pas du tout d'accord	Effectif	2	17	4	5	30	22	80	
		%	40,0%	39,5%	8,9%	8,9%	17,4%	7,1%	12,7%	
	Pas d'accord	Effectif	0	5	9	4	13	21	52	
		%	0,0%	11,6%	20,0%	7,1%	7,6%	6,8%	8,3%	
	Neutre	Effectif	1	10	10	14	24	24	83	
		%	20,0%	23,3%	22,2%	25,0%	14,0%	7,8%	13,2%	
	D'accord	Effectif	2	6	17	22	75	81	203	
		%	40,0%	14,0%	37,8%	39,3%	43,6%	26,2%	32,2%	
	Tout à fait d'accord	Effectif	0	5	5	11	29	159	209	
		%	0,0%	11,6%	11,1%	19,6%	16,9%	51,5%	33,2%	
	Total		Effectif	5	43	45	56	172	309	630
			%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Les résultats du test du khi-deux montrent une association significative entre le sentiment d'appartenance et de fierté vis-à-vis de l'entreprise et la perception que le manager crée un esprit d'équipe et de soutien mutuel au sein du service ($p < 0,005$). De même, la valeur de V de Cramer (0,216) confirme cette association. Ces résultats suggèrent que plus les employés ressentent que leur manager crée un esprit d'équipe et de soutien mutuel, plus ils sont susceptibles de ressentir un sentiment d'appartenance et de fierté vis-à-vis de leur entreprise. Voir Annexe 3

Tableau 30 : Association entre le Sentiment d'Appartenance et de Fierté et l'Encouragement à l'Honnêteté et à la Transparence par le Manager Direct

			2-7 Mon manager direct encourage l'honnêteté, la transparence, ainsi qu'un dialogue ouvert et franc :						Total
			Je ne sais pas ou	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	
5-7 J'ai un sentiment d'appartenance et de fierté vis-à-vis de mon entreprise :	Je ne sais pas ou	Effectif	1	0	0	0	0	2	3
		%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	,6%	,5%
	Pas du tout d'accord	Effectif	3	17	4	3	36	17	80
		%	50,0%	48,6%	11,8%	5,1%	20,3%	5,3%	12,7%
	Pas d'accord	Effectif	0	5	9	2	13	23	52
		%	0,0%	14,3%	26,5%	3,4%	7,3%	7,2%	8,3%
	Neutre	Effectif	0	5	5	21	26	26	83
		%	0,0%	14,3%	14,7%	35,6%	14,7%	8,2%	13,2%
	D'accord	Effectif	1	4	11	24	78	85	203
		%	16,7%	11,4%	32,4%	40,7%	44,1%	26,6%	32,2%
	Tout à fait d'accord	Effectif	1	4	5	9	24	166	209
		%	16,7%	11,4%	14,7%	15,3%	13,6%	52,0%	33,2%
Total		Effectif	6	35	34	59	177	319	630
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Les résultats du test du khi-deux montrent une association significative entre le sentiment d'appartenance et de fierté vis-à-vis de l'entreprise et la perception que le manager direct encourage l'honnêteté, la transparence, ainsi qu'un dialogue ouvert et franc ($p < 0,005$). De même, la valeur de V de Cramer (0,274) confirme cette association. Ces résultats suggèrent que plus les employés perçoivent que leur manager direct encourage l'honnêteté, la transparence, et un dialogue ouvert et franc, plus ils sont susceptibles de ressentir un sentiment d'appartenance et de fierté vis-à-vis de leur entreprise. Voir Annexe 4.

1.2.3. L'équité professionnelle :

Tableau 31 : Association entre le Traitement Équitable en Carrière et en Rémunération

			3-2 J'estime qu'il y a un traitement équitable au sein de mon entreprise en terme de carrière :						Total	
			Je ne sais pas	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord		
3-3 J'estime qu'il y a un traitement équitable au sein de mon entreprise en terme de rémunération :	Je ne sais pas	Effectif	3	1	1	1	4	3	13	
		%	25,0%	1,2%	,9%	1,1%	2,5%	1,7%	2,1%	
	Pas du tout d'accord	Effectif	0	54	25	8	11	3	101	
		%	0,0%	65,9%	23,6%	8,5%	6,7%	1,7%	16,0%	
	Pas d'accord	Effectif	2	4	59	18	19	12	114	
		% :	16,7%	4,9%	55,7%	19,1%	11,7%	6,9%	18,1%	
	Neutre	Effectif	2	2	7	49	24	12	96	
		%	16,7%	2,4%	6,6%	52,1%	14,7%	6,9%	15,2%	
	D'accord	Effectif	4	14	7	13	79	26	143	
		%	33,3%	17,1%	6,6%	13,8%	48,5%	15,0%	22,7%	
	Tout à fait d'accord	Effectif	1	7	7	5	26	117	163	
		%	8,3%	8,5%	6,6%	5,3%	16,0%	67,6%	25,9%	
	Total		Effectif	12	82	106	94	163	173	630
			%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Les résultats du test du khi-deux montrent une association significative entre la perception d'un traitement équitable en termes de carrière et celle d'un traitement équitable en termes de rémunération ($p < 0,005$). La valeur V de Cramer (0,452) indique une association forte entre ces deux variables. Cela suggère que les employés qui estiment qu'il y a un traitement équitable en termes de rémunération tendent également à percevoir un traitement équitable en termes de carrière. Voir Annexe 5.

Tableau 32 : Association entre la Valorisation du Travail et le Traitement Équitable en Carrière

			3-2 J'estime qu'il y a un traitement équitable au sein de mon entreprise en terme de carrière :						Total	
			Je ne sais pas	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord		
5-2 Je me sens valorisé-e pour le travail que j'accomplis	Pas du tout d'accord	Effectif	4	38	14	6	3	5	70	
		%	33,3%	46,3%	13,2%	6,4%	1,8%	2,9%	11,1%	
	Pas d'accord	Effectif	1	19	53	16	20	4	113	
		%	8,3%	23,2%	50,0%	17,0%	12,3%	2,3%	17,9%	
	Neutre	Effectif	0	6	11	26	16	7	66	
		%	0,0%	7,3%	10,4%	27,7%	9,8%	4,0%	10,5%	
	D'accord	Effectif	4	9	16	35	81	42	187	
		%	33,3%	11,0%	15,1%	37,2%	49,7%	24,3%	29,7%	
	Tout à fait d'accord	Effectif	3	10	12	11	43	115	194	
		%	25,0%	12,2%	11,3%	11,7%	26,4%	66,5%	30,8%	
	Total		Effectif	12	82	106	94	163	173	630
			%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Le test du khi-deux révèle une association significative entre le sentiment de valorisation pour le travail accompli et la perception d'un traitement équitable en termes de carrière ($p < 0,005$). La valeur de V de Cramer (0,396) indique une association forte entre ces deux variables. En d'autres termes, les employés qui se sentent appréciés pour leur travail sont plus susceptibles de percevoir un traitement équitable dans leur progression de carrière au sein de l'entreprise. Ces résultats suggèrent que la reconnaissance et l'appréciation des employés sont des facteurs clés influençant leur perception de l'équité professionnelle. Voir Annexe 6.

1.2.4. Perspectives de Développement

Tableau 33 : Relation entre l'Optimisme pour l'Avenir de l'Entreprise et la Satisfaction de l'Autonomie au Travail

			1.3 Je suis optimiste quant à l'avenir et aux perspectives de développement de l'entreprise :						Total	
			Je ne sais pas	Pas tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord		
2-1 Je suis satisfait de mon niveau d'autonomie pour prendre des décisions moi-même dans mon travail:	Je ne sais pas	Effectif	4	0	0	0	1	1	6	
		%	17,4%	0,0%	0,0%	0,0%	,5%	,4%	1,0%	
	Pas tout d'accord	Effectif	0	10	3	7	9	2	31	
		%	0,0%	18,5%	6,3%	11,7%	4,2%	,9%	4,9%	
	Pas d'accord	Effectif	2	9	8	10	31	10	70	
		%	8,7%	16,7%	16,7%	16,7%	14,4%	4,3%	11,1%	
	Neutre	Effectif	5	10	7	11	21	14	68	
		%	21,7%	18,5%	14,6%	18,3%	9,8%	6,1%	10,8%	
	D'accord	Effectif	5	17	15	17	99	53	206	
		%	21,7%	31,5%	31,3%	28,3%	46,0%	23,0%	32,7%	
	Tout à fait d'accord	Effectif	7	8	15	15	54	150	249	
		%	30,4%	14,8%	31,3%	25,0%	25,1%	65,2%	39,5%	
	Total		Effectif	23	54	48	60	215	230	630
			%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

L'analyse de la corrélation entre l'optimisme des employés quant à l'avenir de leur entreprise et leur satisfaction vis-à-vis de l'autonomie dans la prise de décision révèle des résultats significatifs ($p < 0,005$). La valeur de V de Cramer (0,262) indique une association modérée entre ces deux variables. Cela signifie que les employés qui sont satisfaits de leur niveau d'autonomie au travail tendent également à être optimistes quant aux perspectives de développement de l'entreprise. Cette relation suggère que l'autonomie dans la prise de décision peut contribuer positivement à la vision optimiste des employés sur l'avenir de leur organisation. Voir Annexe 7.

Tableau 34 : Relation entre l'Encouragement à l'Expérimentation et l'Optimisme pour l'Avenir de l'Entreprise

			1.3 Je suis optimiste quant à l'avenir et aux perspectives de développement de l'entreprise :					Total	
			Je ne sais pas	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord		Tout à fait d'accord
1.2 Mon entreprise encourage l'expérimentation de nouvelles idées afin d'améliorer la performance interne :	Je ne sais pas	Effectif	13	1	0	3	11	3	31
		%	56,5%	1,9%	0,0%	5,0%	5,1%	1,3%	4,9%
	Pas du tout d'accord	Effectif	1	31	12	8	6	5	63
		%	4,3%	57,4%	25,0%	13,3%	2,8%	2,2%	10,0%
	Pas d'accord	Effectif	0	8	15	14	26	16	79
		%	0,0%	14,8%	31,3%	23,3%	12,1%	7,0%	12,5%
Neutre	Effectif	0	5	10	19	35	6	75	
	% dans 1.	0,0%	9,3%	20,8%	31,7%	16,3%	2,6%	11,9%	
	D'accord	Effectif	8	5	5	12	104	41	175
	%	34,8%	9,3%	10,4%	20,0%	48,4%	17,8%	27,8%	
Tout à fait d'accord	Effectif	1	4	6	4	33	159	207	
	%	4,3%	7,4%	12,5%	6,7%	15,3%	69,1%	32,9%	
Total		Effectif	23	54	48	60	215	230	630
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

L'analyse des données met en évidence une corrélation significative entre l'optimisme des employés concernant l'avenir de l'entreprise et l'encouragement à l'expérimentation de nouvelles idées pour améliorer la performance interne. Les résultats du test du khi-deux révèlent une valeur de $p < 0,005$. De plus, la valeur de V de Cramer (0,425) confirme cette association, suggérant une corrélation modérée entre l'optimisme des employés et leur propension à expérimenter de nouvelles idées. Ainsi, les employés qui sentent que leur entreprise les encourage à s'exprimer ont tendance à être plus optimistes quant aux perspectives de développement de l'entreprise. Voir Annexe 8.

1.2.5. La perception du Risque

Tableau 35 : Association entre la sécurité et le respect dans le milieu de travail et l'absence de témoignage de comportements non professionnels

				4-1 Je considère mon milieu de travail comme sûr et respectueux :						
				Je ne sais pas ou cela ne me concerne pas	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
4-2	Je n'ai jamais été témoin de harcèlement ou comportements non professionnels des collègues sur les lieux de travail :	Je ne sais pas	Effectif %	1 100,0%	0 0,0%	2 4,4%	1 2,8%	2 1,1%	1 ,3%	7 1,1%
		Pas du tout d'accord	Effectif %	0 0,0%	12 30,8%	4 8,9%	3 8,3%	10 5,3%	4 1,2%	33 5,2%
		Pas d'accord	Effectif %	0 0,0%	2 5,1%	16 35,6%	6 16,7%	19 10,1%	11 3,4%	54 8,6%
		Neutre	Effectif %	0 0,0%	1 2,6%	5 11,1%	14 38,9%	13 6,9%	14 4,4%	47 7,5%
		D'accord	Effectif %	0 0,0%	14 35,9%	12 26,7%	9 25,0%	95 50,5%	41 12,8%	171 27,1%
		Tout à fait d'accord	Effectif %	0 0,0%	10 25,6%	6 13,3%	3 8,3%	49 26,1%	250 77,9%	318 50,5%
Total			Effectif %	1 100,0%	39 100,0%	45 100,0%	36 100,0%	188 100,0%	321 100,0%	630 100,0%

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Les résultats du test du khi-deux révèlent une association significative entre la perception de sécurité et de respect dans le milieu de travail et l'absence de témoignage de discrimination, harcèlement ou comportements non professionnels des collègues ($p < 0,005$). La valeur de V de Cramer (0,368) indique une association modérée entre ces deux variables. Ainsi, les employés qui considèrent leur milieu de travail comme sûr et respectueux sont moins susceptibles de témoigner de comportements inappropriés de la part de leurs collègues. Ces résultats soulignent l'importance d'un environnement de travail sécurisé et respectueux pour favoriser le bien-être des employés et prévenir les incidents de discrimination ou de harcèlement. Voir Annexe 9.

Tableau 36 : Relation entre le Code de conduite et la perception de sécurité et de respect dans le milieu de travail

			4-1 Je considère mon milieu de travail comme sûr et respectueux :						Total
			Je ne sais pas ou	Pas tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	
6-4 Le Code de conduite me permet de protéger contre les risques auxquels je suis exposé dans l'exercice de mes fonctions:	Je ne sais pas	Effectif %	0 0,0%	0 0,0%	1 2,2%	0 0,0%	0 0,0%	6 1,9%	7 1,1%
	Pas tout d'accord	Effectif %	1 100,0%	8 20,5%	0 0,0%	0 0,0%	1 ,5%	0 0,0%	10 1,6%
	Pas d'accord	Effectif %	0 0,0%	3 7,7%	12 26,7%	4 11,1%	3 1,6%	1 ,3%	23 3,7%
	Neutre	Effectif %	0 0,0%	6 15,4%	10 22,2%	9 25,0%	14 7,4%	11 3,4%	50 7,9%
	D'accord	Effectif %	0 0,0%	16 41,0%	17 37,8%	17 47,2%	141 75,0%	84 26,2%	275 43,7%
	Tout à fait d'accord	Effectif %	0 0,0%	6 15,4%	5 11,1%	6 16,7%	29 15,4%	219 68,2%	265 42,1%
Total		Effectif %	1 100,0%	39 100,0%	45 100,0%	36 100,0%	188 100,0%	321 100,0%	630 100,0%

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Les résultats du test du khi-deux indiquent une association significative entre le sentiment de protection offert par le code de conduite et la perception de sécurité et de respect dans le milieu de travail ($p < 0,005$). La valeur de V de Cramer (0,380) suggère une association modérée entre ces deux variables. Ainsi, les employés qui estiment que le code de conduite les protège des risques liés à leurs fonctions ont tendance à considérer leur milieu de travail comme sûr et respectueux. Ces résultats soulignent l'importance d'un code de conduite clair et efficace pour garantir un environnement de travail sécurisé et respectueux pour tous les employés.

Pour aller au-delà des simples fréquences, des simples croisements et pour comprendre les dynamiques sous-jacentes des réponses des employés, il est nécessaire de passer à une analyse multivariée. Cette approche permet d'examiner simultanément plusieurs variables, de déceler des corrélations complexes et d'identifier les facteurs significatifs qui influencent les

perceptions et les attitudes des employés. L'analyse multivariée est donc nécessaire pour une compréhension plus holistique et nuancée des données, permettant ainsi de formuler des recommandations plus précises et efficaces pour améliorer la gestion des ressources humaines et les politiques de responsabilité sociale au sein du Groupe Castel.

1.3 L'analyse multivariée :

Tableau 37 : Analyse multivariée de la disposition à recommander l'employeur : Optimisme, équité, sécurité, bien-être et appartenance

Informations sur l'ajustement du modèle

Modèle	Log de vraisemblance - 2	Khi-deux	ddl	Sig.
Constante uniquement	1638,904			
Final	1130,422	508,482	25	,000

Fonction de lien : Logit.

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Qualité d'ajustement

	Khi-deux	ddl	Sig.
Pearson	2162,327	1211	,000
Déviante	985,584	1211	1,000

Fonction de lien : Logit.

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de SPSS.

Les résultats montrent que le modèle final est significatif, avec un Khi-deux de 508,482 et une valeur $p < 0,005$. La qualité d'ajustement du modèle est également significative, avec des valeurs de Khi-deux de Pearson de 2162,327 et de déviance de 985,584, toutes deux avec une valeur $p < 0,005$.

Ces résultats suggèrent qu'il existe une relation significative entre ces variables étudiées et la probabilité d'être disposé à recommander son employeur à ses proches. Pour Mieux comprendre l'influence de chaque variable voir Annexe 11.

2. Synthèse :

L'enquête auprès des employés du Groupe Castel El DjaZair révèle des perceptions globalement positives sur plusieurs aspects de leur expérience professionnelle, soulignant l'efficacité des engagements en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) du Groupe. Une majorité significative de 67,9% des répondants se sentent bien dans leur entreprise, témoignant d'un haut niveau de satisfaction générale. De plus, 60,5% des employés estiment être valorisés pour leur travail, ce qui est important pour l'engagement et la motivation des employés, des éléments clés pour la RSE.

L'ambiance de travail est également perçue favorablement par 72,7% des participants, soulignant l'importance de maintenir une culture d'entreprise positive et collaborative. Bien que des améliorations soient possibles en termes de perception de l'équité en matière de carrière et de rémunération, avec seulement 53,4% des répondants se sentant traités équitablement, le Groupe Castel montre un engagement continu vers une plus grande transparence et justice dans la gestion des ressources humaines.

En matière de communication interne et de transparence, 61,8% des employés se disent satisfaits des efforts de l'entreprise. La transparence et la communication ouverte sont des piliers de la RSE, favorisant un climat de confiance et de respect mutuel. De plus, la formation des employés est un point fort, avec 72,2% des employés ayant suivi au moins une formation métier au cours des deux dernières années, montrant l'engagement du Groupe Castel à investir dans le développement professionnel de ses employés.

L'analyse bivariable réalisée avec les données relatives à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) révèle plusieurs associations significatives entre les perceptions des employés et les pratiques organisationnelles en matière de RSE. Les résultats mettent en lumière des liens importants entre différents aspects de l'environnement de travail et les attitudes des employés envers l'entreprise. Par exemple, il est clair que le sentiment de sécurité et de respect dans le milieu de travail est étroitement lié à la perception du code de conduite comme un outil de protection contre les risques professionnels. De même, l'encouragement à l'expérimentation de nouvelles idées pour améliorer la performance interne semble être associé à un optimisme accru quant à l'avenir de l'entreprise. En outre, le sentiment de valorisation pour le travail accompli est corrélé avec l'estimation d'un traitement équitable en termes de carrière. Ces résultats soulignent l'importance d'une approche globale

de la RSE dans la promotion d'un environnement de travail sain, équitable et propice à l'innovation.

En outre, cette analyse met en évidence l'importance de la transparence et de l'honnêteté dans la communication interne, ainsi que dans la création d'un esprit d'équipe et de soutien mutuel parmi les collègues. Les employés qui estiment que leur entreprise prend en compte leur bien-être, leur motivation et leur satisfaction semblent également être plus enclins à recommander leur employeur à leur entourage, ce qui témoigne d'un fort sentiment d'engagement et de satisfaction envers l'entreprise. Enfin, les résultats révèlent des associations significatives entre le sentiment d'appartenance à l'entreprise et la satisfaction de l'ambiance de travail, soulignant l'importance de cultiver un environnement positif et inclusif pour favoriser le bien-être et la productivité des employés.

Ces résultats soulignent l'importance des pratiques de gestion des ressources humaines et de la culture d'entreprise dans la promotion du bien-être, de l'engagement et de la satisfaction des employés. Une communication transparente, un soutien managérial efficace, la reconnaissance du travail accompli et la promotion d'un environnement de travail respectueux et sécuritaire sont des éléments clés pour favoriser un climat organisationnel positif. En intégrant ces aspects dans la stratégie de responsabilité sociale des entreprises (RSE), les organisations peuvent non seulement améliorer leur performance interne et leur attractivité en tant qu'employeur, mais aussi contribuer de manière significative au bien-être général de leurs collaborateurs.

L'analyse multivariée révèle que plusieurs facteurs interconnectés influencent la probabilité qu'un employé recommande son employeur. La satisfaction, la perception de l'équité, le sentiment de sécurité, le bien-être général et le sentiment d'appartenance sont tous des éléments cruciaux. Les entreprises devraient prêter une attention particulière à ces aspects pour améliorer la satisfaction et la fidélité de leurs employés, ce qui, à son tour, pourrait se traduire par une meilleure recommandation de l'entreprise par ses employés.

3. **Recommandations :**

- **Communication Transparente :** Partager régulièrement les objectifs, les réalisations et les perspectives de croissance de l'entreprise pour maintenir un climat de confiance et d'optimisme.

- **Inclusion des Employés dans la Stratégie** : Impliquer les employés dans les discussions stratégiques et les initiatives de développement pour qu'ils se sentent partie prenante de l'avenir de l'entreprise.
- **Évaluations et Promotions Transparentes** : Mettre en place des processus clairs et justes pour les évaluations de performance et les promotions.
- **Opportunités de Développement** : Offrir des formations et des opportunités de développement professionnel à tous les niveaux de l'organisation.
- **Politiques Anti-Harcèlement** : Renforcer les politiques contre la discrimination et le harcèlement, et garantir leur application stricte.
- **Support Psychologique** : Mettre à disposition des services de soutien psychologique et des programmes de bien-être.
- **Équilibre Vie Pro-Vie Perso** : Promouvoir un équilibre sain entre vie professionnelle et vie personnelle par des politiques de télétravail flexible, des horaires flexibles, et des congés payés.
- **Programmes de Bien-Être** : Développer des programmes de bien-être qui incluent des activités physiques, des ateliers de gestion du stress et des initiatives de santé mentale.
- **Culture d'Entreprise Positive** : Cultiver une culture d'entreprise positive qui valorise la contribution de chaque employé et favorise un esprit de communauté.
- **Reconnaissance et Récompenses** : Mettre en place des systèmes de reconnaissance et de récompenses pour valoriser les efforts et les réalisations des employés.
- **Programme d'Ambassadeurs** : Créer un programme d'ambassadeurs où les employés satisfaits peuvent partager leur expérience positive avec des candidats potentiels.

En appliquant ces recommandations, l'entreprise peut non seulement améliorer la satisfaction et le bien-être de ses employés, mais aussi augmenter la probabilité qu'ils recommandent l'entreprise à leurs proches, renforçant ainsi la réputation et l'attractivité de l'organisation sur le marché du travail. De plus, cela contribue à renforcer la fidélité des employés, en favorisant un environnement de travail où ils se sentent valorisés, respectés et motivés. Une telle approche globale permet de créer une culture d'entreprise positive et engageante, ce qui est essentiel pour attirer et retenir les talents à long terme.

Conclusion :

En conclusion, les résultats de cette enquête montrent que le Groupe Castel intègre efficacement les principes de la RSE dans sa gestion des ressources humaines, favorisant un environnement de travail positif et épanouissant. Toutefois, certaines zones d'amélioration existent, notamment en matière d'équité perçue et de reconnaissance, qui nécessitent une attention continue pour renforcer encore davantage l'engagement et la satisfaction des employés.

Conclusion Générale

Conclusion Générale :

Notre étude explore l'influence des pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) sur la fidélisation des employés au sein de l'entreprise Castel El Djazaïr. Elle vise à comprendre comment ces pratiques se traduisent dans ce contexte organisationnel spécifique. Ainsi, la problématique centrale de notre recherche se pose comme suit : Quel est l'impact des différents aspects de la RSE sur la fidélisation du personnel chez Castel El Djazaïr ?

Nous avons traité théoriquement les concepts de la RSE et la fidélité des salariés, et nous avons constaté que la mise en œuvre réussie d'une politique de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) repose sur une approche systémique, englobant les trois piliers du développement durable : social, environnemental et économique. Cette approche exige un engagement volontaire de la part de l'entreprise, une intégration de la RSE dans sa stratégie globale,

En plaçant le salarié au cœur de leur démarche RSE, les entreprises visent à créer un lien fort entre les valeurs de l'organisation et les aspirations individuelles des salariés. Ce faisant, elles contribuent non seulement à la fidélisation de leur personnel, mais aussi à leur propre performance et à leur réputation sur le marché.

Pour y parvenir, les entreprises doivent adopter des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) qui tiennent compte des attentes et des besoins des salariés, tout en intégrant les principes de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Ainsi, les entreprises qui intègrent des pratiques de RSE dans leur stratégie de GRH cherchent à créer un environnement de travail propice à la satisfaction et à l'engagement des salariés. Cela peut passer par des mesures telles que la promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, l'encouragement de l'autonomie et de la prise d'initiative.

Nous avons opté pour la méthode quantitative donc on a élaboré un questionnaire pour les salariés du Castel El Djazaïr et au fil de notre investigation, nous avons examiné en détail les fréquences de l'analyse univariée et des tests d'analyse bivariée et multivariée offrent des informations précieuses sur la perception des employés concernant divers aspects de leur environnement de travail. Dans l'analyse bivariée, des associations significatives ont été

observées entre différentes variables, telles que la satisfaction au travail, l'optimisme quant à l'avenir de l'entreprise, le sentiment d'appartenance, et d'autres indicateurs clés.

Par exemple, des tests du khi-deux ont révélé des liens significatifs entre la satisfaction au travail et le sentiment d'appartenance, ainsi qu'entre l'optimisme quant à l'avenir de l'entreprise et le niveau d'autonomie dans la prise de décision.

Ces résultats suggèrent que des facteurs tels que la reconnaissance, la valorisation, l'autonomie et le sentiment d'appartenance sont étroitement liés à la satisfaction globale des employés et à leur perception de l'entreprise.

En outre, dans l'analyse multivariée, une régression logistique a été utilisée pour examiner l'impact simultané de plusieurs variables sur des résultats spécifiques, comme la propension à recommander l'employeur à d'autres personnes.

Cette analyse a permis de mettre en évidence les facteurs les plus influents sur les attitudes et les comportements des employés, fournissant ainsi des indications précieuses pour orienter les stratégies de gestion des ressources humaines et améliorer l'expérience globale des employés.

En résumé, les résultats des fréquences et des tests d'analyse bivariée et multivariée offrent une perspective complète sur les perceptions, les attitudes et les comportements des employés au sein de l'entreprise, fournissant ainsi des indications précieuses pour orienter les initiatives visant à améliorer le bien-être et la satisfaction au travail.

L'hypothèse selon laquelle une meilleure valorisation des employés entraînera une augmentation de leur satisfaction et de l'équité professionnelle est confirmée par les résultats des tests. Les analyses bivariées ont montré des associations significatives entre la valorisation au travail et la satisfaction des employés, ainsi qu'entre la valorisation au travail et la perception de l'équité professionnelle.

Ces associations sont corroborées par les valeurs de V de Cramer, qui indiquent des relations modérées à fortes entre les variables. Ces résultats suggèrent que les entreprises peuvent améliorer la satisfaction et l'équité professionnelle en mettant en place des pratiques visant à valoriser leurs employés.

L'hypothèse indiquant qu'il existe une relation directe entre le sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'entreprise et l'encouragement à l'honnêteté et à la transparence est également confirmée par les résultats des tests. Les analyses bivariées ont révélé des associations significatives entre le sentiment d'appartenance et l'encouragement à l'honnêteté et à la transparence par le manager direct.

Les valeurs de V de Cramer indiquent une relation modérée entre ces variables. Ainsi, il semble que les employés qui se sentent davantage connectés et fiers de leur entreprise sont également plus susceptibles de percevoir un environnement de travail caractérisé par l'honnêteté et la transparence.

Enfin, l'hypothèse suggérant que la mise en œuvre de pratiques RSE axées sur le bien-être des employés favorise leur fidélité et leur propension à recommander l'entreprise à leurs proches est également étayée par les résultats des tests. Les analyses bivariées ont montré des associations significatives entre plusieurs variables liées à la RSE, telles que la perception du traitement équitable, la satisfaction au travail et le sentiment de sécurité dans l'entreprise, avec la propension à recommander l'entreprise.

Ces associations sont corroborées par les valeurs de V de Cramer, indiquant des relations modérées à fortes. Ainsi, il semble que les pratiques RSE axées sur le bien-être des employés puissent non seulement renforcer leur fidélité à l'entreprise, mais aussi encourager leur volonté de la recommander à d'autres.

Notre étude a démontré que les pratiques de RSE ont un rôle significatif dans la fidélisation du personnel chez Castel El Djazaïr. En plaçant l'humain au cœur de ses préoccupations et en adoptant une approche holistique de la responsabilité sociale, l'entreprise peut non seulement renforcer son attractivité en tant qu'employeur, mais aussi favoriser un environnement de travail plus épanouissant et durable pour ses collaborateurs.

Malgré les résultats prometteurs de notre recherche, quelques limites méritent d'être mentionnées. Tout d'abord, notre étude s'est concentrée sur une seule entreprise, Castel El Djazaïr, ce qui limite la généralisation des conclusions à d'autres contextes organisationnels.

De plus, notre étude s'est concentrée sur les perceptions des salariés et des managers concernant les pratiques de RSE et leur impact sur la fidélisation du personnel. Il aurait été intéressant d'inclure également les perspectives des parties prenantes externes, telles que les

clients, les fournisseurs et la communauté locale, pour obtenir une vision plus holistique de la contribution de la RSE à la fidélisation du personnel.

Cette étude ouvre la voie à des recherches futures en mettant en lumière l'impact de la RSE sur la fidélisation des salariés chez Castel El Djazaïr, une exploration plus approfondie des facteurs contextuels, tels que la culture organisationnelle, le leadership et les caractéristiques démographiques des employés, pourrait éclairer davantage notre compréhension. De plus, une analyse comparative entre les différentes industries pourrait fournir des insights précieux sur les pratiques de RSE les plus efficaces pour fidéliser le personnel dans des contextes variés,

Bibliographie

A. Bibliographie en Français

1. Ouvrages et collectifs :

AUBRUN Mérylle et al, (2010), *ISO 26000 Responsabilité sociale*. AFNOR, Saint-Denis.

BALLAND Stéphane, BOUVIER Anne-Marie, (2008), *Management des entreprises en 24 fiches*, Dunod, Paris.

BERNS Thomas, et al, (2007), *Responsabilité des entreprises et corégulation*. Edition Bruylant, Bruxelles.

BOU NADER Raymond, HOOREBEKE Delphine van, (2020), *quelle relation entre management des risques industriels et RSE ?*, De Boeck supérieur, Paris.

BRUN Emmanuel, (2011), *Comprendre ISO 26000*. AFNOR, Saint-Denis.

CAPRON Michel, (2009), *L'encyclopédie du développement durable*. Les éditions des Récollets, Paris.

CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris.

CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, (2013), *Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective, enjeux et limites*. La découverte, Paris.

CHAMINADE Benjamin, (2003), *Identifiez et fidéliser vos salariés de talent*, AFNOR, Saint-Denis.

CHAMINADE Benjamin, (2005), *RH et compétence dans une démarche qualité*, AFNOR, Saint-Denis.

COMBISSIE Jean-Claude, (2003), *La méthode en sociologie*, La découverte, Paris.

DARBLET Marc, IZARD Laurent, SCARAMUZZA Michel, (2007), *l'essentiel de management*, BERTI, Alger.

HELFRICH Vincent, SCHAFER Philippe, (2023), *La RSE en schémas*, Ellipses, Paris.

JESKE Frédérique, (2023), *Devenir une entreprise à impact*. Eyrolles, Paris.

LABLANC Stéphanie, BADDACHE Farid, (2015), *Les fiches outils de la RSE*, Eyrolles, Paris.

LEPINEUX François, ROSE Jean-Jacques, BONANNI carole, HUDSON Sarah, (2016), *La RSE- responsabilité sociale des entreprises*, dunod, Paris.

LEVASSEUR Pierre, (1987), *Gérer les ressources humaines*. Edition de l'homme, Montréal.

LOPEZ Jean-Claude, BIDI Georges, CÔME Thierry, (2023), « *l'entreprise et les parties prenantes* », S.GRÜNFELDER, G.DELALIEUX, *Responsabilité sociale des entreprises : parties prenantes et outils*, Dunod, Paris.

LOUBET DEL BAYLE Jean-Louis, (2000), *Initiation aux méthodes des sciences sociales*, Le Harmattan, Paris.

MÉAUX Florence, JOUNOT Alain, (2014), *Entreprises performantes et durables, c'est possible*, AFNOR, Saint-Denis.

PAILLE Pascal, (2004), *La fidélisation des ressources humaines*, Economica, Paris.

SCHÄFER Philippe, (2023), *La fabrique de la responsabilité sociale d'entreprise*, Presses des mines, Paris.

SOBZAK André, MINVIELLE Nicolas, (2011) *Responsabilité globale*. Vuibert, Paris.

STRANGE Tracey, BAYLEY Anne, (2008) *Le développement durable : A la croisée de l'économie, de la société et de l'environnement*, OECD insights, Paris.

WOLFF Dominique, (2010), *Le développement durable*. Dunod, Paris.

ZAOUCHE Yoann, (2011), *La Responsabilité Sociale des Organisations (RSO)*, La Solidarité, Bruxelles.

2. Articles et Revues

BOUZIANE Amal, (2022), *Evolution historique du concept de la responsabilité sociale des entreprises*, Revue International du chercheur, Vol 3 N°1, Université Ibn Tofail, Kenitra.

BAHATI-NTUMWA Jachaziel, (2022), *L'influence de la RSE sur la fidélisation de la clientèle : cas de la société Orange RDC dans la ville de Bukavu*, Revus française d'Economie et de Gestion, Vol3, N°6.

BARAUD Pauline, (2022), *De la responsabilité sociale des entreprises au devoir de vigilance*, Presses Universitaires de Rennes.

BÉER Michael, (1964), *Taille de l'organisation et la satisfaction au travail*, journal de l'académie de management, Vol 7, N°1.

BELABBES Kaouter, BARTHE Nicole, (2016), *La GRH socialement responsable : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE*, *Revus Management & Avenir*, N° 83.

CÉZANNE Cécile, GUILLON Olivia, (2013), *Manifestation, Déterminants et conséquences de la fidélité des salariés, une grille de lecture critique*, *Revue de recherche en science de gestion*.

CHARLES MARTINET Alain, PAYAUD Marielle Audrey, (2007), *Formes RSE et entreprise sociales*, *Revue française de gestion*, N°180.

Développement Durable en Europe pour un monde meilleur : stratégie de l'Union Européenne en faveur du Développement Durable, Conférence Bruxelles, 2001

DUNONG Quynh, (2005), *La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle?*, communication et organisation.

FLANCHEC Alice, MULLENBACH-SERVAYRE Astrid, ROJOT jacques, (2011), *Favoriser la satisfaction au travail : les apports de l'enquête*. *Revue de Management et Avenir*, N°81.

GIRAUD Laurent, (2015), *L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière*, *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 97.

GIRAUD Laurent, ROGER Alain, THOMINES Sandrine, (2012), *La fidélisation des ressources humaines en période de crise économique*, *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 84.

Groupe Castel Afrique, Rapport RSE 2022.

GUERFEL-HENDA Sana, (2008), GUILBERT Laure ; *La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire*, ESC, Amiens.

HADJ SLIMANE-KHEROUA Hind, (2014), *La réalité de la RSE en Algérie : cas de NCA Rouiba*, *International Journal of Business & Economic Strategy*, Vol 2.

HUAULT Isabelle, ALLOUCHE José, SCHMIDT Géraldine, (2004), *La responsabilité sociale de l'entreprise. La mesure détournée? La GRH mesurée*, 15e congrès de l'AGRH, Montréal.

BRUN Jean-Pierre, ANDRE Christophe, BRAUD Philippe, (2013), *La reconnaissance: Des revendications collectives à l'estime de soi*. Sciences Humaines.

Responsabilité sociale des entreprises : la spécificité des sociétés mutuelles dans un contexte européen, solidarité, Bruxelles, 2010.

MEYER Jean-Pierre, HERSCOVITCH Lynne, (2001), *L'engagement au travail : vers un modèle général*. Revue du Management des ressources humaines, N° 11.

OUSKOU Rachid, LAKHLILI Ibtissame, (2022), *Interprétation des pratiques sociales responsables des entreprises et fidélisation du capital humain*, Revue AME, Vol 6, N° 1.

PETIT Renaud, (2012), *Le développement du couple attractivité- fidélisation des organisations auprès des jeunes enfants sur le marché du travail : éléments de réponse aux problématiques générationnelles*, Revue interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise, Vol 4, N°4.

ROUSSEL Patrice (2000), *La motivation au travail Concept théorique. Les notes de LIRHE*, Université de Toulouse I sciences sociales.

ROUSSILION Sylvie, BOURNOIS Franck, (2000), *Management des cadres à haut potentiel : tendances actuelles et pour les années 2000*, Revue personnel, N° 409.

RSE et Management Durable : le rôle de la fonction RH, étude HEC/CLEVEOR, 2011.

SI TAHAR Amira, MEZIANI Yacine, (2018), *La gouvernance de l'entreprise socialement responsable : cas de la société nationale d'électricité et du gaz*. Revue des économies nord africaines, Vol 14, NO 19, 2018, Université Hassiba BENBOUALI, Chlef.

TAHRI Chahrazad, (2015), *La responsabilité sociale de l'entreprise dans les banques : cas de la Banque Populaire*, Dossiers de Recherches en Economie et Gestion, N° 4, Vol 1.

3. Thèses et mémoires

BRABANT Cathy, (2023), *L'impact du télétravail sur la fidélisation du personnel*, Mémoire de Master en science du travail, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain.

CHEHAIMI Elham, (2016), *La RSE : réalités et perspectives*. Thèse de Doctorat en science de l'homme et de la société, Option Science politique, Université PARIS- SACLAY.

COMEAU Émilie, (2006), *Facteurs de satisfaction au travail chez les guides du musée canadien des civilisations*, Mémoire en Culture et Tourisme, Université de Québec à Trois-Rivières.

DE COSTER, M, (2011), *La fidélisation des délégués commerciaux : analyse du cas FIDUCIAL office solutions*. Université Catholique de Louvain.

HAMDI Syrine, (2020), *Le rôle de la responsabilité sociale des entreprises sur la satisfaction des employés*, Mémoire Master, option Banque, Institut de Financement du Développement du Maghreb Arabe, Tunisie.

LANDSBERG Sarah, Solenne GROULD, (2020), *Les politiques RSE en hôtellerie : de la nécessité d'une politique RSE approfondie à son application concrète dans le secteur de l'hôtellerie*, Mémoire Master en Gestion des Activités Touristiques et Hôtelières, option tourisme, IREST.

LECOCQ Ludivine, (2021), *La fidélisation des travailleurs : une approche par l'étape de carrière*, Faculté des sciences économiques sociale politique et de communication, Université catholique de Louvain.

TABURIAUX-MEUNIER Mélusine, (2019), *La marque employeur comme outil de fidélisation, le cas de Delhaize le Lion*, Faculté des sciences économique sociales politiques et de communication, Université Catholique de Louvain.

4. Dictionnaires :

Définition ISO 26000.

Définition du dictionnaire Larousse.

PERETTI, J.M. Dictionnaire des ressources humaines. Vuibert, Paris, 2001, P1.

5. Codes et textes réglementaire :

Le code de travail algérien, (2010), Alger.

6. Webographies :

Capital RH, *Les outils de fidélisation des salariés*, Chambre de commerce et d'industrie de Paris, 2007, PP 1-2,

www.castel-afrique.com,

www.entreprises-coloniales.fr/afrique-du-nord/Castel_Algerie.pdf,

<https://www.globalreporting.org/>

www.rouiba.com.dz,

7. Journaux :

Algérie : Les français face aux freins à l'investissement. Les Échos, 04/09/2002.

B. Bibliographies en anglais:

1. Ouvrage:

SHOCKLEY Kristen, SMITH Christine, KNUDSEN Eric, (2017) *The Impact of Work–Life Balance on Employee Retention*, GOLDSTEIN H and al, *The Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*, Wiley Blackwell, New Jersey.

2. Journaux :

W.WAN SAIFUL, (2006), *Defining corporate social responsibility*, *Journal of Public Affairs*.

Annexes

Annexe I : Le questionnaire

Dans le cadre d'une recherche académique, nous menons une étude qui porte sur l'impact de la responsabilité sociale d'entreprise sur la fidélisation des collaborateurs

Nous vous prions de bien vouloir répondre au questionnaire.

Les réponses seront dans l'anonymat et elles nous seront de très grande utilité.

Merci à vous.

- a. Dans laquelle de ces sociétés travaillez-vous ?
 - ALBAV
 - CASTERL EL DJAZAIR
 - SNB
 - NCA ROUÏBA

- b. Dans quelle catégorie de poste êtes-vous ?
 - Cadre
 - Exécution
 - Maîtrise

- c. Quel type de contrat avez-vous ?
 - CDD
 - CDI

- d. Quelle est votre ancienneté au sein de l'Entreprise ?
 - Moins d'un an
 - Entre 1 et 3 ans
 - Entre 3 et 6 ans
 - Entre 6 et 10 ans
 - Plus de 10 ans

1. Stratégie :

1.1. Les objectifs stratégiques de l'Entreprises sont clairs :

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Neutre

- D'accord
- Tout à fait d'accord
- Je ne sais pas / cela ne me concerne pas

1.2. Mon entreprise encourage l'expérimentation de nouvelles idées afin d'améliorer la performance interne :

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Neutre
- D'accord
- Tout à fait d'accord
- Je ne sais pas / cela ne me concerne pas

1.3. Je suis optimiste quant à l'avenir et aux perspectives de développement de l'entreprise :

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Neutre
- D'accord
- Tout à fait d'accord
- Je ne sais pas / cela ne me concerne pas

2. Management

2.1. Je suis satisfait de mon niveau d'autonomie pour prendre des décisions moi-même dans mon travail:

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Neutre
- D'accord
- Tout à fait d'accord
- Je ne sais pas / cela ne me concerne pas

2.2. Mon Manager m'accompagne dans mes axes d'amélioration :

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord

- Neutre
- D'accord
- Tout à fait d'accord
- Je ne sais pas / cela ne me concerne pas

2.3. Mon manager fait un suivi systématique et régulier de ma performance :

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Neutre
- D'accord
- Tout à fait d'accord
- Je ne sais pas / cela ne me concerne pas

2.4. Mon manager crée un esprit d'équipe et de soutien mutuel au sein de service :

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Neutre
- D'accord
- Tout à fait d'accord
- Je ne sais pas / cela ne me concerne pas

2.5. Je me sens écouté et soutenu par mon manager direct :

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Neutre
- D'accord
- Tout à fait d'accord
- Je ne sais pas / cela ne me concerne pas

2.6. Mon manager direct sollicite mon avis sur les problèmes qui concernent mon périmètre :

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord

- Neutre
- D'accord
- Tout à fait d'accord
- Je ne sais pas / cela ne me concerne pas

2.7. Mon manager direct encourage l'honnêteté, la transparence, ainsi qu'un dialogue ouvert et franc :

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Neutre
- D'accord
- Tout à fait d'accord
- Je ne sais pas / cela ne me concerne pas

3. Ressources Humaines:

Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec chaque déclaration.

3.1. Mes objectifs de performances sont atteignables:

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Neutre
- D'accord
- Tout à fait d'accord
- Je ne sais pas / cela ne me concerne pas

3.2. J'estime qu'il y a un traitement équitable au sein de mon entreprise en termes de carrière :

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Neutre
- D'accord
- Tout à fait d'accord
- Je ne sais pas / cela ne me concerne pas

3.3. J'estime qu'il y a un traitement équitable au sein de mon entreprise en termes de rémunération :

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Neutre
- D'accord
- Tout à fait d'accord
- Je ne sais pas / cela ne me concerne pas

3.4. J'ai suivi au moins une formation métier au cours des deux dernières années :

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Neutre
- D'accord
- Tout à fait d'accord
- Je ne sais pas / cela ne me concerne pas

3.5. Les formations auxquelles j'ai participé sont pertinentes :

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Neutre
- D'accord
- Tout à fait d'accord
- Je ne sais pas / cela ne me concerne pas

4. Environnement de travail

4.1. Je considère mon milieu de travail comme sûr et respectueux :

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Neutre
- D'accord
- Tout à fait d'accord
- Je ne sais pas / cela ne me concerne pas

4.2. Je n'ai jamais été témoins de discrimination, harcèlement ou comportements non professionnels des collègues sur les lieux de travail :

- Pas du tout d'accord

- Pas d'accord
- Neutre
- D'accord
- Tout à fait d'accord
- Je ne sais pas / cela ne me concerne pas

4.3. Êtes-vous satisfait de l'ergonomie de votre poste de travail :

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Neutre
- D'accord
- Tout à fait d'accord
- Je ne sais pas / cela ne me concerne pas

4.4. Êtes-vous satisfait des politiques de flexibilité et de télétravail

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Neutre
- D'accord
- Tout à fait d'accord
- Je ne sais pas / cela ne me concerne pas

5. Bien-être et santé au travail

5.1. Je me sens bien dans mon entreprise

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

5.2. Je me sens valorisé(e) pour le travail que j'accomplis

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Neutre
- D'accord

- Tout à fait d'accord

5.3. Je suis satisfait de l'ambiance au travail

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

5.4. J'ai une bonne entente avec mes collègues de travail :

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Neutre
- D'accord
- Tout à fait d'accord
- Je ne sais pas / cela ne me concerne pas

5.5. J'estime que l'entreprise prend bien en compte le bien être, la motivation et la satisfaction des employés :

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

5.6. Je suis tout à fait disposé à recommander mon employeur à mes proches :

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

5.7. J'ai un sentiment d'appartenance et de fierté vis à vis de mon entreprise :

- Pas du tout d'accord

- Pas d'accord
- Neutre
- D'accord
- Tout à fait d'accord

6. Communication interne

6.1. Je suis satisfait de la communication interne et de la transparence sur les orientations et informations importantes :

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

6.2. Je suis mis au courant de toutes les ouvertures de postes en interne :

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

6.3. L'entreprise communique des règles claires sur le comportement de ses employés :

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

6.4. Le Code de conduite me permet de me protéger contre les risques auxquels je suis exposé dans l'exercice de mes fonctions:

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Neutre

- D'accord
- Tout à fait d'accord

6.5. Mon entreprise encourage les employés à identifier les comportements à risque et à les signaler aux responsables hiérarchiques appropriés :

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

Annexe1 : Khi² et V. Cramer des Variables Analytiques de Satisfaction des Employés et Sentiment d'Appartenance

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	671,260 ^a	20	,000
Rapport de vraisemblance	515,384	20	,000
Association linéaire par linéaire	296,010	1	,000
N d'observations valides	630		
a. 7 cellules (23,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,07.			

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approx.
Nominal par Nominal	Phi	1,032	,000
	V de Cramer	,516	,000
N d'observations valides		630	

Annexe 2 : Khi² et V. Cramer des Variables Analytiques de Satisfaction des Employés et "L'entreprise prend bien en compte le bien-être, la motivation et la satisfaction des employés"

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	447,707 ^a	25	,000
Rapport de vraisemblance	381,820	25	,000
Association linéaire par linéaire	220,452	1	,000
N d'observations valides	630		

a. 11 cellules (30,6%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,00.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approx.
Nominal par Nominal Phi	,843	,000
V de Cramer	,377	,000
N d'observations valides	630	

Annexe 3 : Association entre le Sentiment d'Appartenance et de Fierté et la Création d'un Esprit d'Équipe par le Manager

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	147,227 ^a	25	,000
Rapport de vraisemblance	142,048	25	,000
Association linéaire par linéaire	62,903	1	,000
N d'observations valides	630		

a. 14 cellules (38,9%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approx.
Nominal par Nominal Phi	,483	,000
V de Cramer	,216	,000

N d'observations valides	630	
--------------------------	-----	--

Annexe 4 : Association entre le Sentiment d'Appartenance et de Fierté et l'Encouragement à l'Honnêteté et à la Transparence par le Manager Direct

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	235,657 ^a	25	,000
Rapport de vraisemblance	191,017	25	,000
Association linéaire par linéaire	82,186	1	,000
N d'observations valides	630		

a. 18 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,03.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approx.
Nominal par Nominal Phi	,612	,000
V de Cramer	,274	,000
N d'observations valides	630	

Annexe 5 : Association entre le Traitement Équitable en Carrière et en Rémunération

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	644,655 ^a	25	,000
Rapport de vraisemblance	516,456	25	,000
Association linéaire par linéaire	207,730	1	,000
N d'observations valides	630		

a. 11 cellules (30,6%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,25.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approx.
Nominal par Nominal Phi	1,012	,000
V de Cramer	,452	,000
N d'observations valides	630	

Annexe 6 : Association entre la Valorisation du Travail et le Traitement Équitable en Carrière

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	395,829 ^a	20	,000
Rapport de vraisemblance	347,887	20	,000
Association linéaire par linéaire	207,389	1	,000
N d'observations valides	630		

a. 5 cellules (16,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,26.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approx.
Nominal par Nominal Phi	,793	,000
V de Cramer	,396	,000
N d'observations valides	630	

Annexe 7 : Relation entre l'Optimisme pour l'Avenir de l'Entreprise et la Satisfaction de l'Autonomie au Travail

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	215,599 ^a	25	,000
Rapport de vraisemblance	162,375	25	,000

Association linéaire par linéaire	72,391	1	,000
N d'observations valides	630		

a. 12 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,22.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approx.
Nominal par Nominal	Phi	,585	,000
	V de Cramer	,262	,000
N d'observations valides		630	

Annexe 8 : Relation entre l'Encouragement à l'Expérimentation et l'Optimisme pour l'Avenir de l'Entreprise

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	568,438 ^a	25	,000
Rapport de vraisemblance	433,362	25	,000
Association linéaire par linéaire	198,467	1	,000
N d'observations valides	630		

a. 8 cellules (22,2%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,13.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approx.
Nominal par Nominal	Phi	,950	,000
	V de Cramer	,425	,000
N d'observations valides		630	

Annexe 9 : Association entre la sécurité et le respect dans le milieu de travail et l'absence de témoignage de comportements non professionnels

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	425,834 ^a	25	,000
Rapport de vraisemblance	294,539	25	,000
Association linéaire par linéaire	138,157	1	,000
N d'observations valides	630		

a. 20 cellules (55,6%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,01.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approx.
Nominal par Nominal Phi	,822	,000
V de Cramer	,368	,000
N d'observations valides	630	

Annexe 10 : Relation entre le Code de conduite et la perception de sécurité et de respect dans le milieu de travail

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	454,717 ^a	25	,000
Rapport de vraisemblance	314,414	25	,000
Association linéaire par linéaire	144,311	1	,000
N d'observations valides	630		

a. 21 cellules (58,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,01.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approx.
Nominal par Nominal Phi	,850	,000
V de Cramer	,380	,000
N d'observations valides	630	

Annexe 11 : Analyse multivariée de la disposition à recommander l'employeur : Optimisme, équité, sécurité, bien-être et appartenance

Estimations des paramètres

		Estimation	Erreur standard	Wald	ddl	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
							Borne inférieure	Borne supérieure
Seuil	[RECOMMANDATIO N5.6 = 1]	-6,106	,315	375,043	1	,000	-6,724	-5,488
	[RECOMMANDATIO N5.6 = 2]	-4,534	,267	288,266	1	,000	-5,058	-4,011
	[RECOMMANDATIO N5.6 = 3]	-3,266	,239	187,076	1	,000	-3,734	-2,798
	[RECOMMANDATIO N5.6 = 4]	-1,376	,197	48,986	1	,000	-1,761	-,991
Emplacement	[PERSPECTIVES1.3 =0]	-,477	,456	1,096	1	,295	-1,371	,416
	[PERSPECTIVES1.3 =1]	-,672	,413	2,642	1	,104	-1,482	,138
	[PERSPECTIVES1.3 =2]	-1,020	,354	8,295	1	,004	-1,715	-,326
	[PERSPECTIVES1.3 =3]	-,851	,319	7,105	1	,008	-1,477	-,225
	[PERSPECTIVES1.3 =4]	-,454	,217	4,359	1	,037	-,880	-,028
	[PERSPECTIVES1.3 =5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[EQUITE_CARRIER E3.2=0]	-1,175	,610	3,717	1	,054	-2,370	,020
	[EQUITE_CARRIER E3.2=1]	-,889	,339	6,887	1	,009	-1,553	-,225
	[EQUITE_CARRIER E3.2=2]	-1,256	,290	18,706	1	,000	-1,824	-,687
	[EQUITE_CARRIER E3.2=3]	-,882	,290	9,249	1	,002	-1,450	-,314
[EQUITE_CARRIER E3.2=4]	-,747	,245	9,271	1	,002	-1,227	-,266	

[EQUITE_CARRIER E3.2=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[MILIEU_TRAVAIL4. 1=0]	-17,690	,000	.	1	.	-17,690	-17,690
[MILIEU_TRAVAIL4. 1=1]	-,434	,457	,903	1	,342	-1,329	,461
[MILIEU_TRAVAIL4. 1=2]	-,386	,346	1,250	1	,264	-1,064	,291
[MILIEU_TRAVAIL4. 1=3]	-,536	,375	2,044	1	,153	-1,271	,199
[MILIEU_TRAVAIL4. 1=4]	-,336	,210	2,558	1	,110	-,748	,076
[MILIEU_TRAVAIL4. 1=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[SENTIMENT5.1=0]	-18,185	,000	.	1	.	-18,185	-18,185
[SENTIMENT5.1=1]	-1,016	,441	5,305	1	,021	-1,880	-,151
[SENTIMENT5.1=2]	-,002	,351	,000	1	,995	-,691	,686
[SENTIMENT5.1=3]	-,010	,346	,001	1	,978	-,688	,669
[SENTIMENT5.1=4]	-,162	,238	,464	1	,496	-,628	,304
[SENTIMENT5.1=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[APPARTENANCE5. 7=0]	-2,883	1,090	6,992	1	,008	-5,020	-,746
[APPARTENANCE5. 7=1]	-5,080	,417	148,66 7	1	,000	-5,897	-4,264
[APPARTENANCE5. 7=2]	-3,023	,357	71,823	1	,000	-3,722	-2,324
[APPARTENANCE5. 7=3]	-2,064	,295	48,874	1	,000	-2,642	-1,485
[APPARTENANCE5. 7=4]	-1,092	,222	24,141	1	,000	-1,528	-,657
[APPARTENANCE5. 7=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Fonction de lien : Logit.

a. Ce paramètre est défini sur 0, car il est redondant.

Table des matières

Résumé	I
Dédicace.....	IV
Remerciement	V
Liste des tableaux.....	VI
Liste des figures.....	VIII
Liste des Abréviations.....	IX
Sommaire	X
Introduction Générale.....	1
Chapitre 1 : La responsabilité sociale d'entreprise	6
Introduction	7
Section 1 : La notion de la RSE.....	7
1. Historique de la RSE	7
1.1 Origine du concept	7
1.1.1. RSE Implicite	7
1.1.2. RSE Explicite	8
1.1.3. RSE Normalisée	8
1.2 La RSE en Algérie	8
2. Définition de la RSE.....	9
3. La RSE, un sujet récent	10
3.1 Le changement climatique	11
3.2 L'accroissement démographique	11
3.3 Les inégalités sociales	11
3.4 La multiplication des risques	11
4. Une notion parallèle	12
5. La normalisation de la RSE	13

5.1	ISO 26000	14
5.2	SA8000	14
5.3	GRI (global Reporting Initiative) :.....	15
5.4	Le Global Compact :	15
5.5	Un reporting Extra-financiers :	15
Section 2 : Le concept de la RSE.....		16
1.	La RSE un concept aux multiples dimensions :.....	16
1.1	Axe économique :	16
1.2	Axe sociétale :.....	17
1.3	Axe environnementale :.....	17
2.	Les objectifs de la RSE	18
3.	Théorie des parties prenantes (Stakeholders) :.....	20
3.1	La RSE et les parties prenantes :.....	21
4.	Les avantages de la RSE :.....	22
4.1	Collaborateurs :.....	22
4.2	Clients et image de marque :.....	23
4.3	Collectivités et pouvoirs publics	23
5.	Défis et obstacles :.....	23
Section 3 : entreprise socialement responsable		24
1.	Définition :	25
2.	Les caractéristiques d'une démarche RSE :.....	25
3.	Les clés de réussite :	27
4.	Les indicateurs de la RSE :	28
5.	Typologie des stratégies de la RSE :	29
5.1	La RSE- BOP.....	29
5.2	La RSE intégrée :	30
5.3	La RSE périphérique :	30

5.4 La RSE cosmétique :	31
Conclusion :	32
Chapitre 2:La fidélisation des collaborateurs.....	33
Introduction :	34
Section 1 : Cadre théorique	34
1. Les théories de fidélisation :.....	34
1.1 La théorie de la satisfaction	34
1.2 La théorie de motivation :.....	36
1.3 La théorie de l'implication :	38
2. La définition de la fidélisation :	38
3. La fidélité du salarié :	40
4. Les enjeux de la fidélisation :.....	41
Section 2 : La démarche de la fidélisation	43
1. Les outils de fidélisation :	43
1.1 La culture d'entreprise :.....	43
1.2 Offrir des perspectives d'évolution :.....	44
1.3 Faire confiance aux salariés et les responsabiliser :.....	44
1.4 Les associer à des projets novateurs :.....	45
2. Les déterminants de la fidélité :	45
3. Les facteurs de la fidélisation :.....	46
3.1 Mission, vision et valeurs :.....	46
3.2 Equilibre vie privée versus vie professionnelle :	46
3.3 La reconnaissance	47
3.4 L'autonomie :.....	47
3.5 Le feedback :.....	48
4. Le processus de fidélisation :	48
Section 3 : L'apport de la RSE sur la fidélisation des collaborateurs.....	49

1.	La RH responsable : facteur de fidélisation du capital humain.....	50
1.1	L'intégration des attentes des employés dans la définition de la GRH	50
1.2	Vers une gestion des ressources humaines responsable :.....	50
2.	Les nouveaux rôles de la DRH à l'heure de la RSE :.....	51
3.	Les normes juridiques qui figurent dans le code de travail algérien	52
4.	L'intégration des principes RSE dans la GRH :.....	53
4.1	Le recrutement :.....	53
4.2	La gestion de la paie et des rémunérations :.....	53
4.3	Les relations sociales et syndicales :.....	54
4.4	Réussir l'intégration des femmes :.....	54
4.5	Communique en toute transparence :.....	55
5.	Les conséquences d'un GRH responsable :.....	55
5.1	Établir une relation de confiance :.....	55
5.2	Valorisation de l'expérience :.....	56
5.3	Sentiment d'appartenance :.....	56
5.4	Le bien-être au travail :.....	56
5.5	Attachement	57
	Conclusion :.....	57

Chapitre 3: La RSE et la fidélisation des collaborateurs 58

	Introduction :	59
	Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil :.....	59
1.	L'historique du groupe :.....	59
1.1	Historique en Algérie :.....	60
2.	Présentation du Groupe Castel :.....	61
2.1	Castel EL Djazaïr :.....	62
2.1.1.	Mission :	62
2.1.2.	Vision :.....	62

2.2	Les filiales de Groupe :	63
3.	Politique RSE :	63
3.1	Ethiques et conformité :	64
3.1.1.	Valeurs :	64
3.1.1.1.	Excellence :	64
3.1.1.2.	Respect :	65
3.1.1.3.	Innovation :	65
3.1.1.4.	Intégrité :	65
3.1.1.5.	Solidarité :	65
3.1.2.	Code de conduite :	65
4.	Organigramme Castel El Djazaïr :	66
5.	Département RSE :	67
5.1	Les engagements :	67
5.1.1.	Évoluer dans un contexte sécurisé :	67
5.1.2.	Répondre aux attentes des clients et des consommateurs :	68
5.1.3.	Renforcer la vigilance auprès des partenaires :	69
5.1.4.	Accompagner la montée en compétences des collaborateurs :	69
5.1.5.	Préserver l'environnement :	70
5.1.6.	Soutenir les communautés :	71
	Section 2 : Méthodologie de recherche :	72
1.	Objectifs de l'enquête :	72
2.	La pré-enquête :	72
3.	Population et échantillon :	72
4.	Outil de l'enquête :	73
5.	Le déroulement de l'enquête :	74
	Section 3 : Le traitement des données recueillies et les résultats :	75
1.	Le traitement des données :	75

1.1	L'analyse univariée :	75
1.2	L'analyse bivariée :	102
1.2.1.	La satisfaction générale :	103
1.2.2.	Le sentiment d'Appartenance :	105
1.2.3.	L'équité professionnelle :	107
1.2.4.	Perspectives de Développement.....	109
1.2.5.	La perception du Risque	111
1.3	L'analyse multivariée :	113
2.	Synthèse :	114
3.	Recommandations :	115
	Conclusion :	117
	Conclusion Générale	118
	Bibliographie.....	123
	Annexes	130
	Table des matières.....	147