

# École des Hautes Études Commerciales



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales**

*Option : Management et Entrepreneuriat*

**Thème :**

**L'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la responsabilité sociale des entreprises**

**Étude de cas : « SONATRACH -OURHOUD- »**

**Elaboré par :**

**BENAOUDA Rayane  
LADJAILIA Ranya**

**Encadré par:**

**Pr. MADAGH Mohamed Cherif  
à EHEC Alger**

**7<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2020**



# École des Hautes Études Commerciales



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales**

*Option : Management et Entrepreneuriat*

**Thème :**

**L'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la responsabilité sociale des entreprises**

**Étude de cas : « SONATRACH -OURHOUD- »**

**Elaboré par :**

**BENAOUDA Rayane  
LADJAILIA Ranya**

**Encadré par:**

**Pr. MADAGH Mohamed Cherif  
à EHEC Alger**

**7<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2020**

## Résumé :

Les entreprises ont un rôle important à jouer dans la préservation des valeurs par la mise en place d'une démarche de responsabilité sociale des entreprises et par son intégration à toutes les pratiques de l'entreprise en général et à la stratégie global en particulier ; la prise en compte de bon fonctionnement de l'environnement interne, de l'aspect social et de bien être des salariés dans l'entreprise constituent la première forme de responsabilité sociale de l'entreprise, il est bien clair qu'aujourd'hui, les entreprises ont pris conscience de la place qu'occupent les ressources humaines dans toute organisation, car elles constituent son fil conducteur vers la performance, c'est pour cela que la première mission d'une entreprise qui veut jouer sur le terrain du développement durable et de la RSE doit d'abord être responsable vis-à-vis de son environnement interne avant s'intéressé à l'environnement externe. La RSE tend donc à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis des parties prenantes à travers un bon nombre des pratiques RH, cette dernière doit donc permettre à l'entreprise de répondre à des attentes diverses de la société sur des questions d'éthique et de responsabilité.

L'objectif de ce travail est d'analyser l'impact ou bien l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'entreprise.

**Mots clés : La responsabilité sociale des entreprises, développement durable, aspect social, performance, parties prenantes, pratiques RH, éthique**

## **Abstract :**

The companies have an important role to play in preserving values by implementing a corporate social responsibility program and by integrating it into all business practices in general and the overall strategy in particular; taking account of proper functioning of the internal environment, the social aspect and well-being employees in the company constitute the first form of social responsibility of the company, it is quite clear that today, companies have become aware of the place that human resources occupy in any organization, because they constitute its thread driver towards performance, that's why the first mission of a company that wants to play in the field of sustainable development and CSR must first be responsible vis-à-vis its internal environment before being interested in the external environment, CSR therefore tends to define the responsibilities of companies vis-à-vis stakeholders through a good number of HR practices, the latter must therefore allow the company to respond to society's diverse expectations on questions of ethics and responsibility

The objective of this work is to analyze the impact or the contribution of HR practices in the enhancement of CSR within the company.

**Keywords : Corporate social responsibility, sustainable development, social aspect, performance, stakeholders, HR practice, ethics.**

## الملخص

تلعب الشركات دورًا مهمًا في الحفاظ على القيم من خلال تنفيذ نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات ودمجها في جميع ممارسات الأعمال بشكل عام وفي الاستراتيجية العامة بشكل خاص ؛ مع الأخذ في الاعتبار الأداء السليم للبيئة الداخلية ، فإن الجانب الاجتماعي ورفاهية الموظفين في الشركة تشكل الشكل الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات ، فمن الواضح أنه اليوم ، أصبحت الشركات على دراية بالمكانة التي تحتلها الموارد البشرية في أي مؤسسة ، لأنها تشكل خيطها المشترك نحو الأداء ، وهذا هو سبب المهمة الأولى للشركة التي تريد أن تلعبها في مجال التنمية المستدامة يجب أن تكون المسؤولية الاجتماعية للشركات مسؤولة أولاً عن بيئتها الداخلية قبل الاهتمام بالبيئة الخارجية. لذلك تميل المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى تحديد مسؤوليات الشركات تجاه أصحاب المصلحة من خلال عدد جيد من ممارسات الموارد البشرية ، وبالتالي يجب أن تسمح الأخيرة للشركة بتلبية التوقعات المختلفة للمجتمع بشأن قضايا الأخلاق والمسؤولية.

الهدف من هذا العمل هو تحليل تأثير أو حتى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات داخل الشركة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للشركات ، التنمية المستدامة ، الجانب الاجتماعي ، الأداء ، أصحاب المصلحة ، ممارسات الموارد البشرية ، الأخلاق

## Dédicace :

Je dédie ce modeste travail :

Aux êtres les plus chers à mon cœur dans ce monde, mes parents, qui ont attendu avec patience le fruit de leurs sacrifices et de leurs bonnes éducations..., Que ceci leurs soit une récompense et un témoignage de ma profonde gratitude. Puisse dieu me les garder ;

À mes très cher(es)frères **Bilal** et **Sofiane** et mes sœurs **Afaf**, **Nourelhouda** et **Ines**, auxquels je souhaite tout le bonheur et le succès dans la vie ;

À mon adorable neveu **Iyad** et ma nièce adorée **Lydia** ;

À celle avec qui j'ai partagé mes meilleurs moments ma chère copine :  
**Bouchra** ;

À **Rayane**, chère amie avant d'être binôme, pour tout ce qu'elle a fait pour la réussite de ce travail. Ainsi qu'à toute sa famille ;

À tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin ;

À toute ma famille et à tous ceux que j'aime. Je vous dis merci.

**Ranya.**

## Dédicace :

Je dédie ce modeste travail :

À mes très chers parents, en témoignage de leur amour, leur patience et leurs innombrables sacrifices continuels et inconditionnés, que Dieu le tout puissant les protège, les préserve et leur accorde santé et longue vie. Qu` ils trouvent ici l` expression de ma profonde reconnaissance et gratitude ;

À mes précieux frères « **Sid Ahmed** » et « **Abderrahmane** » et à ma bien aimée sœur « **Malak** », avec tous mes vœux de les voir réussir dans leur vie ;

À celui qui m'a toujours soutenue et m'encourager tout au long de mon parcours universitaire : mon fiancé « **Tarek Massinissa** », je lui souhaite tout le bonheur du monde ainsi qu'à toute sa famille que j'aime ;

À tous les membres de ma famille maternelle et paternelle qui ont été toujours présents à mes côtés, à tout moment ;

À mes amies de toujours ; « **Farah** », « **Obeida** » et « **Bouchra** », je leurs souhaite beaucoup de succès et de réussite en leur vie ;

À mon bras droit, mon binôme « **Rania** », pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet, ainsi qu'à toute sa famille.

À tous qui ont cru toujours à ma réussite.

**Rayane.**

## ***Remerciements :***

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

En termes de ce travail, nous tenons à remercier notre encadreur **monsieur MADAGH Mohamed Cherif** qui nous a encadré, orienté, aidé et conseillé tout au long de notre travail.

Nous tenons, également, à remercier chaleureusement monsieur **MELAIS Réda** notre encadreur au sein de l'organisation Ourhoud pour ses suggestions et ses conseils méthodologiques précieux ainsi que ses encouragements tout au long de ce travail.

Nous avons le plaisir de remercier l'ensemble du personnel de la DRH de l'organisation Ourhoud pour sa contribution à cette expérience durant la période de notre stage.

Et enfin, nous tenons à remercier les membres du jury de nous faire l'honneur d'évaluer notre travail.

## Liste des tableaux

N°	Titre	Page
<b>1</b>	Exemple des parties prenantes et leurs attentes principales.	<b>16</b>
<b>2</b>	Quelques définitions de la citoyenneté d'entreprise	<b>18</b>
<b>3</b>	L'évolution de la fonction RH	<b>35</b>
<b>4</b>	Le processus de recrutement	<b>40</b>
<b>5</b>	Les outils de la gestion des carrières	<b>45</b>
<b>6</b>	Répartition par sexe	<b>74</b>
<b>7</b>	Répartition par Age	<b>74</b>
<b>8</b>	Répartition par catégorie	<b>75</b>
<b>9</b>	Répartition par ancienneté	<b>76</b>
<b>10</b>	Répartition par degré de connaissance de la RSE	<b>77</b>
<b>11</b>	Répartition par degré d'importance de la mise en place de la RSE.	<b>77</b>
<b>12</b>	Répartition par degré de volonté de mettre en place d'une politique RSE.	<b>78</b>
<b>13</b>	Les principes appliqués au sein d'Ourhoud	<b>79</b>
<b>14</b>	Le souci social et environnementale chez les dirigeants de l'entreprise.	<b>80</b>
<b>15</b>	La relation entre les pratiques RH et la RSE	<b>80</b>
<b>16</b>	Les pratiques RH et la RSE	<b>81</b>
<b>17</b>	Le degré d'importance d'évaluation dans la GRH d'Ourhoud	<b>82</b>
<b>18</b>	Répartition par degré de satisfaction en termes d'évaluation	<b>83</b>
<b>19</b>	La politique de la diversité	<b>84</b>
<b>20</b>	La rémunération au sein de l'entreprise	<b>84</b>
<b>21</b>	Le degré de transparence dans l'attribution des rémunérations variables	<b>85</b>
<b>22</b>	La formation continue	<b>86</b>
<b>23</b>	La circulation de l'information au sein de l'entreprise	<b>86</b>
<b>24</b>	Certification ISO 14000	<b>87</b>
<b>25</b>	Les mesures prises pour réduire le nombre et la gravité des accidents au travail	<b>87</b>
<b>26</b>	Le climat social au sein de l'entreprise	<b>89</b>
<b>27</b>	La qualité de vie au travail	<b>89</b>
<b>28</b>	L'information concernant la RSE	<b>91</b>

## Liste des figures

N°	Titre	Page
<b>1</b>	Les dimensions de développement durable	<b>12</b>
<b>2</b>	Les PP de l'entreprise	<b>14</b>
<b>3</b>	Les missions de GRH selon « Ulrich »	<b>36</b>
<b>4</b>	SONATRACH et ses associés dans le projet Ourhoud	<b>62</b>
<b>5</b>	Sonatrach et ses associés	<b>63</b>
<b>6</b>	L'organigramme de l'entreprise Ourhoud	<b>64</b>
<b>7</b>	Répartition par sexe	<b>74</b>
<b>8</b>	Répartition par Age	<b>75</b>
<b>9</b>	Répartition par catégorie socioprofessionnelle	<b>75</b>
<b>10</b>	Répartition par ancienneté	<b>76</b>
<b>11</b>	Répartition par degré de connaissance de la RSE	<b>77</b>
<b>12</b>	Répartition par degré d'importance de la mise en place de la RSE.	<b>78</b>
<b>13</b>	Répartition par degré de volonté de mettre en place d'une politique RSE.	<b>78</b>
<b>14</b>	Les principes appliqués au sein d'Ourhoud	<b>79</b>
<b>15</b>	Le souci social et environnementale chez les dirigeants de l'entreprise.	<b>80</b>
<b>16</b>	La relation entre les pratiques RH et la RSE	<b>81</b>
<b>17</b>	Les pratiques RH et la RSE	<b>81</b>
<b>18</b>	Le degré d'importance d'évaluation dans la GRH d'Ourhoud	<b>82</b>
<b>19</b>	Répartition par degré de satisfaction en termes d'évaluation	<b>83</b>
<b>20</b>	La politique de la diversité	<b>84</b>
<b>21</b>	La rémunération au sein de l'entreprise	<b>84</b>
<b>22</b>	Le degré de transparence dans l'attribution des rémunérations variables	<b>85</b>
<b>23</b>	La formation continue	<b>86</b>
<b>24</b>	La circulation de l'information au sein de l'entreprise	<b>86</b>
<b>25</b>	Certification ISO 14000	<b>87</b>
<b>26</b>	Les mesures prises pour réduire le nombre et la gravité des accidents au travail	<b>88</b>
<b>27</b>	Le climat social au sein de l'entreprise	<b>89</b>
<b>28</b>	La qualité de vie au travail	<b>90</b>
<b>29</b>	L'information concernant la RSE	<b>91</b>

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>RSE</b>	Responsabilité sociale des entreprises
<b>ISO</b>	International organization for standradization
<b>ONU</b>	Organisation des nations unies
<b>OIT</b>	Organisation internationale de travail
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>OCDE</b>	L'organisation de coopération et de développement économiques
<b>WBCSD</b>	World business council for sustainable development
<b>DD</b>	Développement Durable
<b>SRI</b>	Stanford research institute
<b>TCO</b>	Théories contractuelles des organisations
<b>BIT</b>	Bureau international du travail
<b>SMS</b>	Système de management de la santé et sécurité
<b>ISR</b>	Investissement socialement responsable
<b>ORSE</b>	Observation sur la RSE
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>SP/RI</b>	Service personnel / Relations industrielle
<b>DRH</b>	Direction ressources humaines
<b>SIRH</b>	Système d'information ressources humaines
<b>QVT</b>	Qualité de vie au travail
<b>NTIC</b>	Nouvelles technologies de l'information et la communication
<b>SH-OO</b>	Sonatrach, Ourhoud

## **Sommaire :**

### **INTRODUCTION GENERALE**

**02**

### **CHAPITRE 01 : GENERALITES SUR LA RESPOSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE)**

**Section 01 :** Le cadre conceptuel de la RSE

**06**

**Section 02 :** La RSE dans les entreprises

**24**

### **CHAPITRE 02 : LE LIEN ENTRE LES PRATIQUES DE LA GRH ET LA RSE**

**Section 01 :** La gestion des ressources humaines

**32**

**Section 02 :** Les pratiques de la GRH à l'épreuve de la RSE

**45**

### **CHAPITRE 03 : L'ANAYSE DE L'APPORT DES PRATIQUES RH DANS LA MISE EN VALEUR DE LA RSE AU SEIN DE L'ORGANISATION**

**« OURHOUD-SONATRACH »**

**Section 01 :** Présentation de l'organisation d'accueil

**59**

**Section 02 :** Méthodologie et démarche de recherche

**67**

**Section 03 :** Analyse et discussion des résultats

**70**

### **CONCLUSION**

### **BIBLOGRAPHIE**

### **ANNEXES**

**Introduction**

**Générale**

# Introduction Générale

---

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est un concept qui n'est pas nouveau alors il est devenu une tendance ces dernières années. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans sa définition moderne est un concept qui existe depuis les années 1950, elle apparaît comme une nouvelle forme d'optimisme nécessaire pour faire évoluer les mentalités et trouver un nouveau modèle d'entreprise.

Même si les contours de la RSE restent flous et changeants, la norme ISO 26000 la définit comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société
- Prend en compte les attentes des parties prenantes
- Respecte 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. »

A la lecture de cette définition, les Ressources Humaines semblent un acteur privilégié pour élaborer et déployer efficacement la démarche au sein des entreprises. Leur position transversale au sein des organisations et leurs missions de stratégie, d'acteur du changement, d'expert des infrastructures de l'entreprise et de management de la contribution des salariés est un atout pour mener à bien cette mission.

Ce qui caractérise la dynamique des changements qui font face les entreprises d'aujourd'hui sont liées étroitement à l'apport des pratique RH sur la mise en valeur de la RSE.

L'entreprise d'aujourd'hui n'est plus celle d'hier car elle devient responsable de l'ensemble de son activité tant à l'échelle interne comme externe liés à son environnement

La littérature managériale des entreprises de nos jours ne cesse d'investir dans le domaine de développement humain et organisationnel dans le sens de la mise en valeur de la responsabilité sociétale.

Nous avons choisi ce thème de recherche, parce qu'il répond d'un côté à un besoin de la réalité des entreprises algérienne et d'un autre côté il s'agit de recherche d'actualité scientifique et intérêt capital dans les différents domaines liés au niveau de management responsable ; l'entreprise dans ce sens devient désormais une affaire sociétale.

# Introduction Générale

---

Pour construire cette approche de la RSE le recours aux pratiques RH devient le moyen le plus sûr permettant la réponse managériale aux exigences des nouvelles environnements de plus en plus complexe et en plein métamorphose.

Les pratiques RH constituent des variables aussi déterminantes et stratégiques dans le sens de la mise en place du système RSE suivant les exigences managériales qui lui sont définis.

Dans le cadre de notre étude notre contribution scientifique porté essentiellement sur des éléments de problématique à savoir :

- **Quel est l'impact des pratiques RH sur le développement de la RSE au sein de l'entreprise ?**

Cette problématique demeure cruciale car elle nécessite un cadre d'orientation stratégique et opérationnel lui permettant sa mise en œuvre dans l'entreprise en général et dans Ourhoud\* en particulier qui a été notre cible pour l'étude pratique de ce travail.

Parmi les éléments de questionnement relatif au terrain de l'entreprise nous retenons les préoccupations suivantes :

- Dans quel mesure l'entreprise OURHOUD fait elle appel à des pratique RH adaptées et cohérentes au développement de la RSE ?
- L'entreprise en question fait elle des efforts en matière de communication et sensibilisation autour de la RSE ?

Pour répondre à ses axes de problématique de recherche nous tenterons de faire appel à des hypothèses de recherche et constituent pour le besoin de notre étude le cadre d'orientation de nos travaux de recherche sur le terrain.

Parmi ces hypothèses nous retenons ce qui suit :

**H1** : Les pratiques RH ont un impact sur la responsabilisation des ressources humaines au sein de l'entreprise.

**H2** : L'entreprise OURHOUD, malgré les efforts qu'elle déploie en matière des pratiques RH, ils demeurent insuffisants.

---

\*\* Le groupement **Organisation Ourhoud -Sonatrach** représente le partenariat de l'entreprise nationale Sonatrach et six partenaires étrangers pour but de produire du brut et exploiter l'immense gisement situé dans le bassin de Berkine à 320 km au sud-est de la ville pétrolière Hassi Messaoud.

# Introduction Générale

---

**H3** : L'entreprise OURHOUD s'engage dans le volet social de la RSE d'une façon non planifiée.

## **Méthodologie et approche de recherche :**

Vu la nature de notre thème de recherche nous avons fait appel à une démarche méthodologique et scientifique adaptée au contexte de notre étude sur le terrain de l'entreprise Ourhoud. Notre démarche méthodologique depuis le choix de notre thème nous avons investi deux phases de recherche à savoir :

La première phase portée essentiellement sur l'exploration du thème à travers l'analyse documentaire des ouvrages et d'autres documents concernant le contenu de concept introduit dans notre recherche. Cette première phase a été renforcée de contacts scientifiques avec notre encadreur voire même les enseignants de notre école et le manager et acteurs d'Ourhoud.

Notre séjour scientifique de déroulement de notre stage nous a permis de prendre contacts avec la réalité de l'entreprise et le cadre de son fonctionnement humain et organisationnels notamment dans le sens des efforts investis par les managers entre autres le premier responsable de l'activité RH qui nous a facilité l'accès à la connaissance de la réalité de l'entreprise dont nous le remercions vivement.

Une deuxième phase qui constitue le prolongement de la première phase il s'agit de la phase enquête sur le terrain à partir de questionnaire destiné à un échantillon de 42 cadres supérieur et moyens de l'entreprise, les résultats obtenus étaient traités avec EXCEL. Ainsi un autre outil d'investigation qui est l'observation participante et la recherche en interne durant notre passage dans l'entreprise. S'ajoute à cela un guide d'entretien (voir annexe 1) qui nous a permis d'éclairer le déroulement de l'entretien avec le responsable RH. Son contenu nous a permis une meilleure compréhension de discours managérial de l'entreprise et de la réalité de fonctionnement de cette dernière notamment en matière des pratiques RH et leur impact sur le développement de la RSE au sein de l'entreprise.

S'agissant le plan du corps de notre mémoire nous avons subdivisé en 3 chapitres essentiellement.

Le premier chapitre, a été consacré à la présentation des éléments définissant le cadre conceptuel de la responsabilité sociale des entreprises, il se compose en 2 sections, la 1<sup>ère</sup>

## Introduction Générale

---

concerne les fondements théoriques de la RSE ; (son historique, sa définition, ses principes...etc.). La deuxième section a été consacré au développement de la RSE dans l'entreprise généralement et l'entreprise algérienne particulièrement.

Le deuxième chapitre a constitué pour nous le renforcé de 1er chapitre, ce chapitre a pour objet d'expliquer les concepts clés retenues dans notre recherche à savoir les pratiques RH et ses relations avec la RSE au sein de l'entreprise, il se compose en deux sections , la première détaille la gestion des ressources humaines( sa définition, ses objectifs et ses activités), la deuxième a été consacré pour les pratiques de le GRH à l'épreuve de la RSE.

Enfin le dernier chapitre qui se compose en 3 sections, la première a été consacré à fournir une présentation de l'organisation d'accueil, la deuxième concerne la démarche méthodologique de la recherche suivie pour tester nos hypothèses de départ et la dernière section présente l'analyse des résultats et la présentation de synthèse globale de notre enquête de terrain.

Ce présent de recherche a été renforcé d'introduction générale et d'une conclusion générale, d'une bibliographie sélectionnée, d'une annexe et enfin a tout cela d'une table de matière détaillée.

**Chapitre 01 : Généralités sur  
la responsabilité  
sociale des entreprises (RSE)**

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

---

## Section 01 : Le cadre conceptuel de la RSE

### 1.1. L'historique de la RSE :

Les origines de la RSE semblent remonter à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle aux Etats-Unis, suite à la prise en compte de la dimension sociale par les hommes d'affaires.

L'intégration de cette dimension serait favorisée par la culture religieuse prépondérante aux Etats-Unis, en particulier la culture protestante qui véhicule des valeurs éthiques et philanthropiques fortes (Pesqueux, 2010)<sup>1</sup>.

L'idée de responsabilité associée aux affaires va faire son chemin, mais ce n'est que dans les années 1950 que l'on constate une première tentative de définition. Elle est attribuée à Howard Bowen, économiste keynésien américain, dans son ouvrage intitulé « Social Responsibilities of the Businessman » publié en 1953 et qui cherche à sensibiliser les hommes d'affaires à l'éthique. Il s'agit d'un ouvrage fondateur, dans le sillage duquel va se développer un véritable courant de recherches académiques aux Etats-Unis puis en Europe appelé « Business and society », qui contribuera à fonder un champ de recherche spécifiquement dédié à la RSE. Bowen définit sa conception de la responsabilité sociale des managers comme consistant à « poursuivre les politiques, de prendre les décisions ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs de notre société »<sup>2</sup>.

Toutefois, durant les années 1980, et suite aux critiques et débats suscités par des académiciens libéraux autour de la justification de la RSE, les recherches sur ce thème (Levitt, 1958 ; Friedman, 1970)<sup>3</sup> ont connu un véritable recul<sup>4</sup> et se sont réduites en des thèmes et théories alternatives tels que la performance sociale de l'entreprise (PSE), la théorie des parties prenantes et la théorie de l'éthique des affaires (Carroll, 1999).

Ce n'est que vers la fin des années 1990 que la RSE a regagné l'intérêt des chercheurs<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Mhissen-M. I., « Engagement sociétal global en PME : une approche par les logiques d'action des dirigeants en Tunisie », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Valenciennes et du Hainaut- Cambresis et l'école supérieure de commerce de Tunis, 2017, p.15

<sup>2</sup> Quaniaux. H., « Contraintes et opportunités de l'engagement des PME dans des démarches de responsabilité sociale », Diplôme de l'IEP, Université Lumière, Lyon, 2006-2007, p.10

<sup>3</sup> Mhissen-M. I., op.cit, p.15

<sup>4</sup> Adjtoutah. T., « La RSE et les risques sociaux au travail : cas de 20 entreprises Tunisiennes », Thèse de Magistère, Université El Manar, Tunis, 2011, p.4

<sup>5</sup> Idem

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

---

Cette notion s'est élargie jusqu'à devenir un concept beaucoup plus complexe avec de multiples facettes (Cochran, 2007) incluant d'autres préoccupations telles que les droits de l'Homme, l'environnement, la corruption, la pauvreté, ... etc. (ISO, 2009)<sup>1</sup>.

L'évolution du concept de RSE au fil du temps s'accompagne également d'un changement de paradigme dans les grandes entreprises. L'avènement de la globalisation et l'apparition de nombreux problèmes tels que le changement climatique affecte aujourd'hui leurs activités, modifiant leur perception quant à leur responsabilité au sein de la société. Ces entreprises ne doivent plus simplement produire des biens et des services (Idowu and Leal Filho, 2009)<sup>2</sup>, elles doivent agir de manière responsable.

Les conférences internationales réalisées autour de ce sujet par l'Organisation des Nations Unies, notamment celle de 1987 reconnue sous le nom de Brundtland ; le protocole de Kyoto relatif à la lutte contre le réchauffement climatique, approuvé en 1997 ; ainsi que le Sommet de Johannesburg en 2002, ont participé à la diffusion globale du concept de la RSE.

Après avoir exprimé l'historique de la RSE, il convient par la suite de définir cette notion, de sorte que soit explicité à quoi fait référence ce concept, quelles sont les concepts annexes de cette notion.

## 1.2. Les Définitions de la responsabilité sociale des entreprises :

La définition de la RSE est la question la plus souvent posée par tous les acteurs ayant un lien direct ou indirect avec ce concept. La réponse à cette question n'est pas définitive. Même aujourd'hui, après presque cinquante ans de recherche de la réponse juste, la définition et la délimitation du concept de performance sociétale restent encore l'objet de controverses et de divergences conceptuelles. L'histoire économique et sociale, les systèmes de valeurs, les mentalités, permettent d'expliquer les différentes définitions de la RSE.

Aux Etats-Unis, par exemple, la RSE a traditionnellement été définie en tant que modèle philanthropique. Là-bas, les entreprises donnent une partie de leurs profits à des fins charitables. Au premier abord elles n'attendent pas que ce genre de contributions les favorisent, car leur apport à la société est de nature post factum. Par contre, le modèle

---

<sup>1</sup> M.Houle, « Adaptation d'outils de responsabilité sociale face à la norme ISO 26 000 », Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, Université de Sherbrooke, Québec, 18 janvier 2011, p.4

<sup>2</sup> Idem

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

---

européen est beaucoup plus concentré sur l'application de critères d'interaction sociale à tous les niveaux d'activités des entreprises.

La responsabilité sociale de l'entreprise se définit d'après :

- **La Commission européenne présentée dans son Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises »<sup>1</sup>**

La RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

Car elles sont de plus en plus conscientes qu'un comportement responsable se traduit par une réussite commerciale durable. La RSE penche également vers une gestion socialement responsable du changement au niveau de l'entreprise. Ce résultat est obtenu lorsque celle-ci s'efforce de trouver des compromis équilibrés et acceptables pour tous. Le but final serait de satisfaire de manière optimale les exigences et les besoins de toutes les parties prenantes.

Bien que très concise, cette définition fait référence clairement au sens large du terme de la RSE. Malgré le terme anglais de corporate social responsibility, la RSE couvre les préoccupations sociales et environnementales qui doivent être intégrées dans la stratégie et les opérations commerciales.<sup>2</sup>

- **L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) :**

Elle propose une définition descriptive en estimant que la RSE peut signifier différentes choses pour différents groupes, secteurs et intervenants et qu'elle est toujours en évolution.

L'OCDE considère qu'on « s'entend en général pour dire que les entreprises dans une économie globale sont souvent appelées à jouer un plus grand rôle, au-delà de celui de création d'emplois et de richesses et que la RSE est la contribution des entreprises au développement de la durabilité. Le comportement des entreprises doit non seulement assurer des dividendes aux actionnaires, des salaires aux employés, des produits et services aux consommateurs, mais il doit répondre également aux préoccupations et aux valeurs de la société et de l'environnement »<sup>3</sup>

- **The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD):**

---

<sup>1</sup> Livre vert, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », COM(2001) 366 final, 18 juillet 2001, page 11.

<sup>2</sup> Arnaud. (E), Arnaud. (B) et De Perthuis.(C) « Le développement durable », Repères pratiques, Nathan, Paris, 2005, p 35.

<sup>3</sup> [www.oecd.org/home](http://www.oecd.org/home) , consulté le 10/02/ 2020

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

---

Elle intègre la RSE dans un contexte de développement durable. Selon le WBCSD, la RSE est « L'engagement continu des entreprises à agir correctement sur le plan de l'éthique et de contribuer au développement économique, tout en améliorant la qualité de vie de ses employés et de leurs familles, de la collectivité locale et de l'ensemble de la société ».

Même dans cette formulation, la RSE est considérée comme une des trois responsabilités clés des entreprises, y compris la responsabilité économique et la responsabilité environnementale.<sup>1</sup>

- **ISO 26000 définit la RSE comme :**

« La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société.
- Prend en compte les attentes des parties prenantes.
- Respecte les lois en vigueur et être en accord avec les normes internationales.

- **Howard R Bowen 1953** : « une série d'obligations entraînant une série de politiques, de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les objectifs et valeurs de la société »<sup>2</sup>

- **DAVIS. K 1960** : « la responsabilité sociale de l'entreprise concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont en partie au-delà des intérêts purement techniques de l'entreprise ».<sup>3</sup>

- **Frederick W.C 1960** : « la responsabilité sociale suppose une attitude civique à l'égard des ressources économiques et humaines, et une volonté d'utiliser ces ressources pour satisfaire des buts sociaux élevés simplement l'intérêt étroitement circonscrit d'une personne privée ou d'une entreprise ».<sup>4</sup>

- **CAROLL 1979** : définit la notion de responsabilité sociétale comme « ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et discrétionnaire ».

- **Wood 1991** : « la signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction des trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultants de la distinction de trois niveaux d'analyse institutionnel, organisationnel et individuel ».

---

<sup>1</sup> Clark, C. "Differences between public relations and corporate social responsibility: an analysis". Public Relations Review, 26 (3): 363-380.

<sup>2</sup> BOWEN, (H. R), "Social responsibilities of the businessman", New York, 1953, p15.

<sup>3</sup> DAVIS (K), "can business afford to ignore social responsibility"? "academic management review, 1960, p16.

<sup>4</sup> FREDERICK W.C, « from CSR1 to CRS2: the meaning of business and society », business and society, vol 33, n°2, 1960, p15.

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

---

- **Manne 1972** : « la responsabilité sociétale est l'idée selon laquelle les entreprises répondent aux demandes de la société de façon volontaire »<sup>1</sup>

## 1.3. Notions annexes de la RSE :

### 1.3.1. La RSE et le Développement durable :

#### 1.3.1.1. Définition du Développement durable :

Le concept de développement durable (DD) a été forgé dans les années 1980 par des scientifiques de l'Union internationale pour la conservation de la nature et il a commencé à être popularisé en 1987 par un rapport de la commission sur l'environnement et le développement de l'ONU (rapport Brundtland) intitulé Notre avenir à tous. C'est la définition fournie par ce rapport qui est la plus fréquemment citée : « un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs », notamment « pour les plus démunis »<sup>2</sup>.

Le DD est un développement qui prend en compte trois dimensions : économique, environnementale et sociale autrement appelé « **Triple Bottom Line** », et ceci à l'échelle planétaire. La RSE, quant à elle, peut être considérée comme l'ensemble des moyens mis en œuvre par les entreprises pour participer à un développement économique durable. Elle est donc une sorte de déclinaison des principes macro du DD à un niveau micro, celui des entreprises.

#### 1.3.1.2. Les dimensions du DD :

Le développement durable se traduit par la notion de Triple Bottom line (Elkington, 1999) c'est-à-dire que l'entreprise socialement responsable doit être performante dans les trois dimensions (représentées par trois cercles qui s'entrecroisent) que sont l'économique, le social/sociétal et l'environnemental, ce qui conduit à évaluer sa performance sous trois angles<sup>3</sup> : la rentabilité économique, le respect de l'environnement, l'équité sociale.

- **Dimension économique :**

Cette dimension fait référence à la performance financière « classique » mais aussi à la capacité de l'entreprise à contribuer au développement économique de sa zone

---

<sup>1</sup> MANNE. (H.G), WALILICH (H C), "The modern corporation and social responsibility", Washington DC, American enterprise institute for public policy research, 1972, p11.

<sup>2</sup> Capron. M et Quairel-Lanoizelée. F, « La responsabilité sociale d'entreprise », Edition la découverte, Paris, collection repères, 2007, p.13.

<sup>3</sup> Pérez Roland , IEEE Xplore, (2005), "p. 29.

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

d'implantation et à celui de ses parties prenantes, au respect des principes de saine concurrence (absence de corruption, d'entente, de position dominante...). Cette dimension regroupe la performance financière, les aspects commerciaux, le respect de la concurrence.

- **Dimension sociale :**

Cette seconde dimension englobe les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes. Pour ses employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination, exclusion, chômage,), pour ses fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société en général. L'entreprise est évaluée à partir de sa politique sociale et du respect des droits de l'Homme.

- **Dimension environnementale :**

Cet aspect recouvre les actions volontaires mises en œuvre par les entreprises visant la préservation, l'amélioration et la valorisation de l'environnement et les ressources naturelles sur le long terme, en maintenant les grands équilibres écologiques, en réduisant les risques et en prévenant les impacts environnementaux.

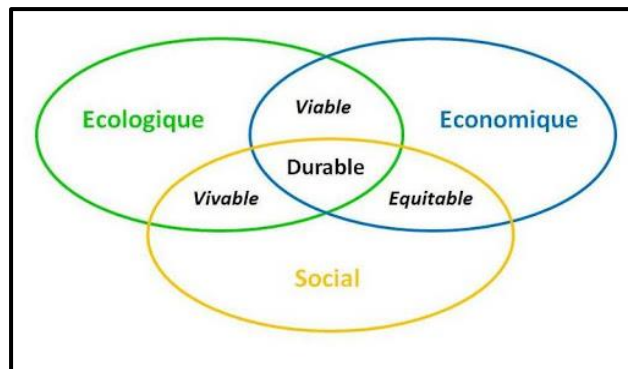


Figure N° 1: Les dimensions du Développement durable

Source : <http://marketingdurable.viabloga.com>

### 1.3.1.3. Différences et similitudes entre RSE et Développement durable :

Quelle est la relation entre RSE et DD ?

A cette question, la norme ISO 26000 répond parfaitement. L'objectif de la RSE est de contribuer au développement durable. En effet, de nombreuses fois nous pourrions confondre ces deux concepts, certes qui poursuivent les mêmes objectifs mais que l'on se discipline à séparer par des termes différents, des définitions et des textes de références distincts.

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

---

Tout d'abord, le DD ne saurait être assimilée à la RSE : il a préposé une représentation de l'ensemble de la société, mais pas des entreprises ou des organisations, et encore moins de leur gouvernance.

Bien que l'on utilise souvent les locutions « RSE » et « DD » de manière interchangeable et qu'il y ait un rapport étroit entre eux, les deux concepts sont bien sur différents.

Le développement durable est un concept très largement accepté et un enjeu essentiel qui a reçu une reconnaissance internationale à la suite de la publication en 1987 du rapport émanant de la commission mondiale sur l'environnement et le développement : « notre avenir avant tous ».

Il traite de la satisfaction de besoin de la société tout en vivant en respectant les limites écologiques de la planète, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leur besoin.

Quant à la responsabilité sociale elle est essentiellement centrée sur l'organisation. Elle concerne la responsabilité des organisations vis-à-vis de la société et de l'environnement. La RSE est étroitement liée au DD. Étant donné que le DD couvre les objectifs économiques sociaux et environnementaux commun à tout un chacun il peut être utilisé pour traduire les attentes plus larges de la société et doivent être prises en considération par les organisations désireuses d'agir d'une manière responsable. En conséquence il convient que la contribution au DD soit un objectif essentiel de toutes organisations engagées dans une démarche de responsabilité sociale.

Les principes, pratiques et questions centrales constituent les bases de la mise en œuvre de la RSE d'une organisation et de sa contribution au DD. Les décisions et activités d'une organisation en matière de RSE peuvent contribuer d'une manière significative au DD.

L'objectif de DD est de réaliser la durabilité de la société dans son ensemble et de la planète. Il ne s'agit pas de la durabilité d'une organisation particulière. La durabilité d'une organisation peut être (ou ne pas être) compatible avec le DD de la société dans son ensemble, lequel peut être atteint en traitant de manière combinée les aspects sociaux, économiques et environnementaux.

En résumé, le développement durable est un concept macroéconomique et macrosocial à l'inverse de la RSE, qui est un concept macroéconomique.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Antonie.B, Marc.B , « Excellence managériale et responsabilité sociétale », ED : Afnor, France, P19.

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

## 1.3.2. L'entreprise et ses parties prenantes :

### 1.3.2.1. La théorie des parties prenantes :

La notion partie prenante (stakeholder en anglais), peut avoir un sens variable selon qu'on l'appréhende, sous l'aspect juridique, public, managérial ou économique. Apparaît pour la première fois dans la littérature du management, dans une note du Stanford Research Institute (SRI), en 1963.

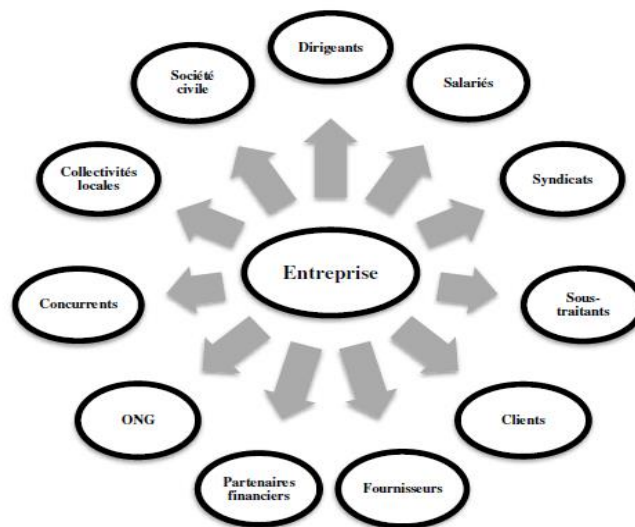
Ce terme a été défini par plusieurs auteurs, prenant deux définitions celle de FREEMAN et celle de HILL et JONES.

Selon FREEMAN (1984) une partie prenante est considérée comme tout individu ou groupe d'individus qui peuvent influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation.<sup>1</sup>

HILL.C-W-L et JONES.T-M (1992) quant à eux définissent les parties prenantes comme étant des participants possédant un droit légitime sur l'entreprise.<sup>2</sup>

Les entreprises doivent afficher à leurs diverses parties prenantes leur engagement dans la responsabilité sociale de l'entreprise pour une meilleure crédibilité.

**Figure N° 2 : Les PP de l'entreprise**



**Source :** Boutaud. A, « La responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : un bref état des lieux ». Février 2010, p.3, disponible sur le site : [www.millenaire3.com](http://www.millenaire3.com)

<sup>1</sup> PESQUEUX. Y et ROBERT E. « Freeman et la théorie des parties prenantes en question », Master. France. 2017.

<sup>2</sup> Mullenbach.S.A, « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », la revue des sciences de gestion , 2007,vol 1 n°223.

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

---

## 1.3.2.2. Typologie des parties prenantes :

La définition de Freeman étant très large, elle aboutit à un ensemble très hétérogène de parties prenantes, incluant les actionnaires et même les concurrents. Elle est par conséquent difficile à mettre en œuvre<sup>1</sup>.

Freeman (1984) propose trois niveaux de réflexion, pour appréhender les différentes parties prenantes d'une entreprise<sup>2</sup> :

- **Le niveau rationnel** : approche descriptive, qui conduit à une identification exhaustive, des parties prenantes ;
- **Le niveau processus** : s'intéressant à la procédure systématiquement développée, par l'entreprise pour prendre en compte, les intérêts des parties prenantes, dans son processus d'élaboration, de mise en œuvre et de contrôle de la stratégie.
- **Le niveau transactionnel** : cherchant à comprendre comment interagir, négocier, gérer les parties prenantes.

D'autres typologies existent, particulièrement celles fondées sur la distinction interne / externe à l'entreprise, et sur le concept de contrat. Ainsi, Carroll (1989) et Freeman (1984) distinguent:

- **Les parties prenantes primaires** : internes ou externes à l'entreprise, impliquées directement dans le processus économique, et ayant une relation formelle, officielle ou contractuelle, avec l'entreprise (actionnaires, employés et dirigeants, représentants du personnel, fournisseurs, clients, banquiers, etc.) ;
- **Des parties prenantes secondaires** : ayant des relations volontaires ou non avec l'entreprise, dans le cadre d'un contrat implicite ou moral, appartenant à la « société civile » (associations de riverains, ONG, associations de consommateurs, collectivités territoriales, monde politique, monde médiatique, etc.).

De même Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006), proposent une classification ordonnant les parties prenantes, selon le caractère explicite ou implicite, de leurs relations avec la firme et définissent :

---

<sup>1</sup> Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien , « Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours », Revue de l'Organisation Responsable ,2006, p. 9.

<sup>2</sup> Idem p.2 5-9.

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

- **Les parties prenantes contractuelles** : comme les acteurs en relation directe, et déterminée contractuellement avec l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs);
- **Les parties prenantes diffusés** : comme les acteurs situés autour de la société, et qui peuvent affecter ou être affectés par cette société, sans forcément se trouver, en lien contractuel (autorités publiques, collectivités locales, associations, ...).

La théorie des parties prenantes, fournit également une grille d'analyse féconde, pour expliquer les mécanismes de management des parties prenantes, introduits de façon croissante dans les organisations. Elle permet, dans une optique plus normative, d'établir des notions de respect de la personne, d'équité et de justice organisationnelle. L'approche parties prenantes, se pose ainsi comme une alternative, au modèle de gouvernance actionnariale, et incite à une vision élargie, des théories contractuelles des organisations (TCO).

L'intérêt de considérer la RSE dans l'entreprise, par la théorie des parties prenantes consiste à « identifier quels en sont les acteurs et quelles sont, pour chacun d'eux, leurs attentes, en termes d'enjeux sociétaux, la RSE se présentant alors comme « une vraie problématique managériale, sous la pression des parties prenantes » (Bonneveux & Saulquin, 2009). Et également de « répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise, par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires. » (Allouche, 2004). Cependant, dans le contexte actuel, la capacité des dirigeants à aligner, priorités et actions de leur entreprise, avec les besoins et droits de ces parties prenantes, semble constituer un facteur critique, de la performance organisationnelle. L'établissement de liens favorables avec les parties prenantes, contribue fortement, à garantir la capacité de l'entreprise à pérenniser son activité.

Le tableau suivant expose synthétiquement les divers intérêts des parties prenantes, dans cadre de la RSE :

**Tableau N° 1 : Exemple des parties prenantes et leurs attentes principales.**

<b>Parties prenantes</b>	<b>Exemple de leurs objectifs et intérêts</b>
<b>Équipe de Direction / Décideurs</b>	Gouvernance, culture d'entreprise, ventes et exportation, risque Juridiques, risque de réputation, stratégie (court, moyen, et long terme), responsabilité civile, risque de perte de compétence, performance, rémunération, lien de subordination.
<b>Propriétaires/</b>	Profit, valeur de l'action en bourse, informations, stratégie (court,

## Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

<b>actionnaires</b>	moyen et long terme).
<b>Clients</b>	Qualité et absence de défauts des produits, prix et délai de livraison, Qualité de service, relation de confiance et partenariat.
<b>Etat Missions économiques</b>	Souveraineté, sécurité collective (défense), indépendance énergétique, sécurité des approvisionnements (énergie, matières premières), exportation, respect des principes de droit, (sécurité juridique), respect des règles (comptabilité, lois), monnaie, impôts.
<b>Citoyens des communautés locales</b>	Formations sur les impacts environnementaux et sociaux, emplois, taxes et contribution financière, risque juridique.
<b>Employés</b>	Rémunération, sécurité de l'emploi, intérêt du travail, conditions de travail, hygiène et sécurité au travail.
<b>Syndicats</b>	Négociation d'accords, rémunération, conditions de travail, hygiène et sécurité au travail
<b>Fournisseurs /sous-traitants</b>	Prix et volumes d'achats, continuité, retombées technologiques, partenariat.
<b>Banques</b>	Fiabilité des systèmes de paiement.

**Source :** [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

### 1.3.3. La gouvernance de l'entreprise :

Généralement, la gouvernance d'entreprise indique les politiques et les procédures appliquées par les entreprises pour atteindre un ensemble d'objectifs, de missions d'entreprises et des visions en ce qui concerne les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs et les différents organismes de réglementation et la communauté au sens large<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Amami. I et Maalej. R., « La RSE et la gouvernance des entreprises : Etude empirique dans le contexte Tunisien », Revue de management et de stratégie, (4:2), 2015, p.3 disponible sur: [www.revue-rms.fr](http://www.revue-rms.fr).

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

En effet selon Pérez, la gouvernance d'entreprise consiste à « améliorer la performance au sens de chacune des parties prenantes, tout en respectant à la lettre les règlements officiels, normes et statuts établis pour mettre en œuvre ladite gouvernance dans l'entreprise ».

Ce concept s'est grandement popularisé suite aux nombreux scandales financiers (affaires Enron, Vivendi...), environnementaux (marée noire de l'Exxon Valdez...) et sociaux (vaste réseau de fraudes aux allocations chômage...) qui ont interpellé l'opinion publique sur les questions de défaillance de la gouvernance et de dysfonctionnements du modèle de développement des principaux pays développés.

## 1.3.4. L'entreprise citoyenne :

**La notion d'entreprise citoyenne** apparaît dès lors que la conduite d'une activité économique se met en concordance avec **l'intérêt collectif**.

Ainsi, une entreprise citoyenne est une structure entrepreneuriale positivement impliquée dans les enjeux de son environnement social et environnemental.

**Tableau N° 2 : Quelques définitions de la citoyenneté d'entreprise**

<b>Auteur(s)</b>	<b>Définition</b>
<b>CJD (1996)</b>	Est citoyenne toute entreprise qui agit dans un esprit d'écodéveloppement avec son environnement et se reconnaît coresponsable de son devenir.
<b>C. Forthomme et C. Habbard (1996)</b>	Dans le cadre d'une perception claire de son intérêt à long terme, c'est la volonté de l'entreprise d'agir de la manière la plus responsable possible dans ses interactions avec l'environnement au sens large.
<b>B. Lamon (2001)</b>	Par sa citoyenneté, l'entreprise s'engage à un comportement intègre qui assure le développement économique et social pour ses collaborateurs comme pour son milieu opérationnel. L'entreprise entend ainsi démontrer par diverses initiatives son utilité organisationnelle et sa légitimité institutionnelle et par là son ancrage social.

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

<b>I. Maignan, O.C. Ferrell et G.T. M Hult (1999)</b>	la mesure dans laquelle l'entreprise assume les responsabilités économiques, légales, éthiques et discrétionnaires imposées à elle par ses stakeholders.
---	--

**Source :** <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-55.htm>

Le cadre social de l'entreprise citoyenne regroupe différents aspects :

- des emplois stables,
- des formations de qualité,
- l'inclusion de divers publics (jeunes, travailleurs handicapés...),
- le principe d'égalité (sur le plan salarial notamment),
- des conditions et un environnement de travail favorables,
- etc.

### 1.3.5. L'éthique<sup>1</sup> :

L'éthique confère à la responsabilité sociale des entreprises une extension morale. En effet, on peut considérer que pour qu'une entreprise soit considérée comme respectant les critères de RSE elle doit intégrer une certaine éthique dans son management.

Concernant la définition de l'éthique, la tradition en donne l'interprétation suivante : « Il s'agit de l'ensemble des règles de conduite partagées et typiques d'une société donnée. Ces règles sont fondées sur la distinction entre le bon et le mauvais, par opposition à la morale qui est fondée sur la discrimination entre le bien et le mal et qui serait plus un ensemble des principes à dimension universelle, normative voire dogmatique.

Mercier, la définit comme « la réflexion qui intervient en amont de l'action et qui a pour ambition de distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir ». Ce même auteur ajoute que « l'éthique organisationnelle (...) définit la manière dont l'entreprise intègre ses valeurs clés dans ses politiques, pratiques et processus de décision . Cela inclut également la recherche de la conformité à des principes légaux et l'adhésion à des règles internes ».

L'auteur établit clairement un lien entre l'éthique et la RSE et montre qu'il existe un glissement de l'éthique vers la RSE dans la mesure où les entreprises doivent répondre aux attentes sociales des parties prenantes et s'interroger sur leur rôle et leurs responsabilités qui vont désormais au-delà des obligations purement légales et économiques.

---

<sup>1</sup> M.Hammach, « L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés: cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc » ,2016, p63.

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

---

## 1.4. Les outils pratiques de la RSE :

### 1.4.1. Les codes de conduite :

Les codes de conduite sont les outils les plus connus de la RSE. Ils sont généralement compris comme une déclaration formelle volontaire relative aux valeurs et aux pratiques commerciales qu'une entreprise entend respecter et ne relèvent donc pas du droit contraignant. Cependant, leur non-respect est désormais assimilé à une « pratique commerciale trompeuse »<sup>1</sup>

Les codes de conduite sont notamment définis par l'Union européenne comme « un accord ou un ensemble de règles qui ne sont pas imposés par les dispositions législatives, réglementaires ou administratives d'un Etat membre et qui définissent le comportement des professionnels qui s'engagent à être liés par lui en ce qui concerne une ou plusieurs pratiques commerciales ou un ou plusieurs secteurs d'activités ».<sup>2</sup>

Ainsi nous pouvons citer :

- **Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationale (1976) :**

C'est l'instrument de référence le plus largement accepté par les gouvernements dans un cadre multilatéral. Son contenu recouvre divers aspects de la RSE dont le travail des enfants, le travail forcé, la protection de l'environnement et la protection des consommateurs. Sa dernière révision date de 2011 avec un rajout d'un chapitre sur les droits humains. L'objectif de ces principes directeurs est d'obtenir une implication active des entreprises dans les problèmes environnementaux et de responsabilité sociale.

- **L'Organisation internationale du travail (OIT) :**

L'OIT impose à ses Etats membres huit conventions obligatoires, dites " de base ", issues de la déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail adopté en 1998 conventions considérées par le Bureau international du travail (BIT) comme fondamentales couvrent quatre droits :

- La liberté syndicale,
- L'abolition du travail forcé,
- La non-discrimination,
- L'élimination du travail des enfants.

---

<sup>1</sup> Morice-Morand. M., « La Responsabilité Sociale des Entreprises : un concept qui s'adapte aux contextes Sociaux, économiques et culturels », Mémoire de fin d'études, Institut d'études politiques, Toulouse, 2008-2013, p.48

<sup>2</sup> Idem.

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

---

Ces dernières ne s'appliquent pas directement aux entreprises en tant que telles.

- **Le Pacte Mondial de l'Organisation des Nations Unies (ONU) :**

Lancer en 1999 par Kofi Annan lors du Forum économique mondial de Davos, le pacte mondial est un « cadre d'engagement volontaire par lequel des entreprises, associations ou organisations non-gouvernementales, sont invitées à respecter dix principes universellement acceptés touchant les droits de l'Homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption »<sup>1</sup>.

A travers ce pacte, l'ONU s'adresse directement aux entreprises sans passer par ses Etats membres. Il ne s'appuie cependant que sur un engagement volontaire des entreprises signataires, sans réel contrôle ni mécanisme de sanction. Il est pour cette raison très critiqué par les organisations non gouvernementales (ONG).

## 1.4.2. Les normes et les certifications ISO :

Les quatre normes ISO<sup>2</sup> relatives à la RSE sont les séries ISO 26000, ISO 9000, et ISO 14000, et ISO 45000, qui traitent respectivement la responsabilité sociétale des entreprises, le management de la qualité, le management environnemental, la sécurité et la santé au travail.

### ➤ ISO 26000(2010) :

La norme ISO 26000 est une norme qui donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable, c'est-à-dire agir de manière éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société et au développement durable. Son but est d'aider les organisations à aller au-delà du respect de la loi.

Elle ne contient par contre aucune exigence, autrement dit La norme ISO 26000 contient des lignes directrices et non des exigences. Elle ne se prête donc pas à la certification, contrairement à d'autres normes très connues de l'ISO. Elle permet en revanche de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier. Elle vise les organisations de tous types et toutes tailles.

---

<sup>1</sup> M .Mankouri.et A.Bendiabdellah., « Éthique des affaires et responsabilité sociale des entreprises : cas de L'Algérie », Algerian business performance review, n°07, 2015, p.18

<sup>2</sup> **ISO:** ce sont des normes internationales qui définissent des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques qui spécifient certains produits et services pour faciliter le commerce international.

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

---

Cette norme ISO 26000 s'accorde autour de sept grands principes :

- **Recevabilité** : répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement;
- **Transparence** : être transparent sur les décisions prises, et sur les activités ayant une incidence, sur la société et l'environnement ;
- **Comportement éthique** : Fonder les comportements de l'organisation sur, l'honnêteté, l'équité et l'intégrité ;
- **Reconnaissance des intérêts des parties prenantes** : prendre en compte, l'ensemble des intérêts de ses parties prenantes ;
- **Respect du principe de légalité** : respecter le cadre légal ;
- **Prise en compte des normes internationales de comportement** : s'astreindre, en l'absence de cadre légal sur le plan local, aux normes internationales ;
- **Respect des droits de l'homme** : Accepter l'importance et l'universalité des droits de l'homme.<sup>1</sup>

## ➤ ISO 9000 :

La série ISO 9000 vise à mettre en place un système de management de la qualité. Elle existe depuis 1987 et plusieurs versions ont vu le jour, la dernière date de 2008. Les exigences les plus récentes sont décrites dans la norme ISO 9001, cette norme repose sur le principe de l'amélioration continue et du Plan-Do-Check-Act de Deming. Après avoir défini les objectifs, il s'agira d'identifier les processus clés et d'édifier le système de management de la qualité. Puis de surveiller et mesurer le bon fonctionnement du système de management en recherchant les actions correctives pour atteindre les objectifs fixés. ISO 9000 peut être considérée comme un entrant dans le périmètre de la RSE, dans la mesure où elle vise essentiellement les efforts d'une organisation pour répondre aux exigences de qualité de ses clients et améliorer leur satisfaction et leur bien-être.

## ➤ ISO 14000 :

La série ISO 14000 cible une des dimensions de la RSE, la dimension environnementale qui a pour but d'améliorer la performance environnementale d'une organisation en identifiant et maîtrisant son impact sur l'environnement. Plus spécifiquement, la norme ISO 14001, La norme qui définit une série d'exigences spécifiques à la mise en place d'un système de management environnemental au sein d'une organisation, quels que soient sa taille et son domaine d'activité.

---

<sup>1</sup> Enjeux économiques de la RSE disponible sur le site <http://qualitiges.org/les-enjeux-economiques-de-la-rse/> Consulté le 12/02/2020

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

---

## ➤ ISO 45001 :

ISO 45001 a été élaborée en tenant compte d'autres normes connexes, comme la norme OHSAS 18001 sur les exigences relatives aux systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail, les principes directeurs ILO-OSH 2001 de l'Organisation Internationale du travail et diverses normes nationales. Elle est par ailleurs conforme aux normes et conventions internationales du travail de l'OIT.

L'ISO travaille actuellement à l'élaboration de la norme ISO 45001 sur les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail (SMS), dont l'objet est de permettre aux organisations de gérer leurs risques en matière de santé et de sécurité au travail (SST) et d'améliorer leur performance dans ce domaine. La mise en œuvre d'un tel système de management sera une décision stratégique que pourra utiliser l'organisation pour soutenir ses initiatives de développement durable en assurant une meilleure protection de la santé, de la sécurité des personnes et, en même temps, pour gagner en rentabilité. ISO 45001 met l'accent sur la nécessité de la participation des travailleurs dans le fonctionnement d'un système de management de la santé et sécurité au travail (SMS), et spécifie que l'organisation doit s'assurer que ses employés ont les compétences requises pour accomplir leurs tâches en toute sécurité.

## ➤ La norme SA 8000 :

Cette norme est fondée sur la déclaration universelle des droits de l'Homme, sur la convention internationale aux droits de l'enfant de l'ONU et sur plusieurs conventions de l'OIT. Elle se consacre spécifiquement aux droits des travailleurs et certifie les entreprises qui y souscrivent dans l'ensemble du périmètre qu'elles recouvrent<sup>1</sup>.

### 1.4.3. L'audit social :

« Forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court ». **Selon l'institut de l'audit social IAS France.**

L'audit social est un outil efficace pour aboutir à un diagnostic fiable, objectif, motivé dont la valeur ajoutée se mesurera avec la mise en application des recommandations qui auront été préconisées par le consultant auditeur. En effet, l'audit social est un instrument

---

<sup>1</sup> Lépineux. F et al. « La RSE. La responsabilité sociale des entreprises : Théories et Pratiques », Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Belgique, Avril 2010, p.246

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

---

correspondant au début d'un processus qui va conduire le consultant auditeur à émettre un diagnostic, lui-même servant de base à la recherche d'améliorations et à la mise en œuvre de recommandations.

## 1.4.4. Le reporting :

Le reporting (rapport) est en général, un système d'information permettant des échanges entre les différentes fonctions de l'entreprise. Chacun peut ainsi faire progresser ses projets en connaissance de la situation générale. Le « reporting » en matière d'environnement est une méthode que les entreprises utilisent fréquemment, notamment pour accroître leur transparence et améliorer la diffusion de l'information au public. La production de rapports sur l'environnement et en matière de santé et sécurité est fréquente dans de nombreuses entreprises (commission européenne, 2001). Les rapports de développement durable, par exemple, sont un type de rapport visant à diffuser l'information relative aux impacts économiques, environnementaux et sociaux engendrés par leurs activités. Ce type de rapport peut aider l'entreprise à mesurer les impacts causés et représente un document clé afin de communiquer les mesures de performance au public et aux investisseurs potentiels (Global Reporting Initiative, s.d.)<sup>1</sup>.

## 1.4.5. L'investissement socialement responsable (ISR)

L'ISR est un moyen relativement nouveau qui contribue à promouvoir la RSE. Ce type d'investissement est défini comme une sorte d'investissement qui est concerné par son impact sur la société et l'environnement. Bien que ce ne soit pas un outil utilisé par l'entreprise elle-même, ces instruments financiers sont considérés par plusieurs comme l'un des vecteurs les plus efficaces pour appliquer la RSE dans l'industrie et proposent des critères qui doivent être respectés par les entreprises qui souhaitent répondre aux exigences applicables (Rodié, 2007)<sup>2</sup>.

## 1.4.6. Les labels :

Les labels ou les étiquettes sont des signes qui permettent aux consommateurs d'identifier des caractéristiques qualitatives et d'obtenir des informations sur les conditions sociales et environnementales qui entourent la fabrication des biens ou des services,<sup>3</sup> ou

---

<sup>1</sup> Kirby. E., « La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise : que rôle pour le droit ? ». Essai présenté au centre universitaire de formation en environnement et développement durable en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, Université de Sherbrooke, Novembre 2014, p.16

<sup>2</sup> Kirby. E., op.cit., p.13

<sup>3</sup> Morice-Morand. M., op.cit, p.53

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

---

encore le comportement des entreprises détenues. Ils sont fournis par des ONG, des syndicats ou des pouvoirs publics.

Cette dernière décennie s'est illustrée par le nombre croissant de labels existants. Face à cette prolifération et face au manque de contrôle externe de certains labels, les risques de confusion et de perte de confiance des consommateurs sont importants. C'est la raison pour laquelle un contrôle externe est nécessaire afin de redonner une crédibilité et une qualité aux labels utilisés par les entreprises.

## Section 02 : La RSE dans l'entreprise

### 2.1. La mise en place d'une démarche RSE au sein de l'entreprise :

L'intégration de la responsabilité sociétale dans les organisations peut se traduire par cinq grandes étapes qui sont :

- **Phase 1 : Appréhension de la RSE** : elle se concrétise par un travail de diagnostic autour des thèmes de la RSE et des parties prenantes de l'entreprise. Le cœur de l'intervention et des observations des chercheurs porte ici sur la découverte mutuelle et l'apprentissage croisé. L'imprégnation du secteur et des enjeux DD/RSE pour les enseignants chercheurs ; l'appropriation des lignes directrices de la norme et de DD pour les entreprises.
- **Phase 2 : Structuration de la vision et construction des plans d'action de la RSE** : les chercheurs travaillent sur les problématiques concrètes des entreprises au moment où elles structurent leur vision et la construction de leur démarche RSE basée sur les résultats de la phase précédente, cette phase 2 doit non seulement aider l'entreprise à structurer sa mission, sa vision et ses valeurs en cohérence avec L'ISO 26000, mais également l'accompagner pour préparer les plans d'actions de sa démarche RSE.
- **Phase 3 : Mise en place d'une veille des bonnes pratiques** : elle comprend la structuration d'une activité de veille des bonnes pratiques concernant des domaines d'actions stratégiques pour l'entreprise. Cela passe par une analyse voire une adaptation de ces pratiques pour inspirer et enrichir les plans d'actions.
- **Phase 4 : communication et reporting aux parties prenantes** : au cœur des principes de variabilité et de transparence, dont les enjeux spécifiques constituent un champ de recherche à part entière, cette phase permet d'aborder une pratique importante de la RSE.
- **Phase 5 : l'intégration de la démarche RSE dans la stratégie des entreprises et dans leur système de management** :

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

---

La phase 5 permet d'aborder l'étape ultime de l'implantation de la RSE dans l'entreprise et d'étudier les difficultés inhérentes à un contexte d'évolution de l'ensemble des normes de système de management au niveau de l'ISO.

## 2.2. Les avantages et les inconvénients de la RSE :

### 2.2.1. Les avantages :

#### ➤ **Une prévision et une gestion améliorées d'un éventail toujours plus grand de risques**

Une gestion efficace des risques sociaux, environnementaux, juridiques, économiques, dans un marché de plus en plus complexe, avec une surveillance plus étroite des activités de l'entreprise par les parties prenantes, elle peut améliorer la sécurité de l'approvisionnement et la stabilité des marchés. La prise en compte des intérêts des parties préoccupées par l'incidence d'une entreprise constitue une façon de prévoir et de gérer le risque.

#### ➤ **Une meilleure gestion de la réputation**

Les organisations qui connaissent un bon rendement au chapitre de la RSE peuvent se bâtir une réputation, alors qu'une piètre performance à cet égard risque, lorsqu'elle est exposée au grand jour, de réduire leur valeur et celle de leurs marques.

Cela est particulièrement important pour les organisations dont les marques de détail ont une grande valeur et sur lesquelles les médias, les activités et les consommateurs exercent souvent une pression.

La réputation, ou le capital marqué, repose sur des valeurs telles que la confiance, la crédibilité, la fiabilité, la qualité et la constance. Même dans le cas des entreprises qui ne sont pas directement exposées au marché de détail par des marques, leur réputation, bonne ou mauvaise, relativement aux<sup>1</sup> questions de RSE en tant que partenaires de la chaîne d'approvisionnement, peut faire la différence entre une occasion d'affaire réussie et une montée pénible pour atteindre la respectabilité.

#### ➤ **Une plus grande facilité à recruter, à former et à garder le personnel**

La RSE peut être la conséquence directe de la fierté fomentée par les produits et les pratiques de l'entreprise ou de la mise en place de bonnes pratiques sur le plan des ressources humaines, comme des politiques favorables à la famille. Elle peut aussi découler indirectement de programmes et d'activités qui améliorent le moral et la loyauté des employés.

#### ➤ **Une amélioration de la compétitivité et du positionnement sur le marché**

---

<sup>1</sup> <http://www.orse.org>

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

---

Elle peut se produire grâce à la diversification et à l'innovation aux chapitres de l'organisation, des processus et des produits. De bonnes pratiques de RSE peuvent aussi faciliter l'accès à de nouveaux marchés.

## ➤ **Une efficacité opérationnelle et des économies accrues**

Elles résultent, en particulier, d'améliorations apportées à l'efficacité qui ont été repérées grâce à une approche systématique de la gestion qui vise notamment l'amélioration constante. Ainsi, en évaluant les aspects environnementaux et énergétiques d'un procédé, on peut découvrir des occasions de transformer des flux de déchets en sources de revenus et de réduire la consommation globale d'énergie.

## ➤ **Une meilleure capacité d'adaptation aux changements**

Une entreprise qui, grâce à des échanges constants avec les parties prenantes, se tient au courant de l'évolution des choses se trouve mieux placée pour prévoir les changements susceptibles de survenir sur les plans réglementaires, économiques, sociaux ou environnementaux et pour réagir.

## ➤ **Un soutien plus fort de la société à des interventions dans la collectivité**

Une meilleure compréhension de l'entreprise, de ses objectifs et de ses activités par les citoyens et les parties prenantes se traduit par des relations plus avantageuses. Ce phénomène peut alors engendrer des alliances plus fortes et plus durables avec le public, le secteur privé et la société civile.

### **2.2.2. Les inconvénients :**

La mise en œuvre de la RSE mené à s'interroger sur différentes questions de fond :

#### ➤ **Au niveau de la communication :**

Les entreprises peuvent être tentées d'adopter une stratégie de communication superficielle dans ce cas ne pas traiter les risques en profondeur, une communication sans structuration préalable des informations peut discréditer l'entreprise ;

#### ➤ **Au niveau juridique et éthique :**

La complexité du droit est une difficulté

#### ➤ **Au niveau macroéconomique et financière :**

La mise en œuvre de programme transversaux dans l'ensemble des entreprises nécessite l'application de normes qui touchent à la structure de droit, à la comptabilité nationale, à la finance, au marché peuvent s'avérer complexe et ne dépendant pas exclusivement de l'entreprise.

#### ➤ **Au niveau management :**

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

---

Généralement les visions, les responsabilités et les actions entre les qualitatifs, les responsables en environnements, les juristes et autres sont fragmentés, ce qui entraîne la complexité d'organiser ce type de programme et suppose une coordination entre les parties.

## 2.3. La RSE dans les entreprises algériennes :

En 2017, L'Algérie a été classée à la 124<sup>-ème</sup> position (sur 195) dans le classement mondial des économies en fonction de leur ouverture à la Responsabilité sociale des entreprises (RSE), alors qu'en 2013 elle était en 116<sup>-ème</sup> place, établi par l'institut de recherche Respeco, spécialisé dans la promotion de l'économie responsable.<sup>1</sup>

Le classement de l'institut Respeco permet ainsi d'évaluer les pays en fonction des conditions qui permettent et encouragent le développement de la RSE. Pour ce faire, il prend en compte des données relatives à l'environnement, aux inégalités et aux discriminations, au droit du travail et aux législations sociales, à la corruption et à l'information.

En 2014, l'Algérie a connu un bilan économique qui n'est pas conforme à ses engagements, les statistiques approuvent que 813 entreprises publiques comptent 1 million d'emploi perdus, un taux de chômage supérieur à 10.6% et 16 millions d'algériens recensés comme pauvres.

Comme les pays de l'Afrique du Nord, l'Algérie fait face à de nombreux défis écologiques. Les changements environnementaux, la dégradation de la biodiversité qui sont des vraies menaces pour le développement durable, et nécessitent une action coordonnée au niveau national. L'Algérie a intégré la dimension de durabilité dans sa politique nationale de développement à travers ses instruments de planification, afin de garder l'équilibre entre les impératifs de son développement socio-économique et l'utilisation rationnelle de ses ressources naturelles.

Mise en ligne du site [www.rse-algerie.org](http://www.rse-algerie.org), fondé par l'Institut algérien de gouvernance d'entreprise Hawkama El Djazaïr et l'association française de l'Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises (ORSE).

L'objectif de cette plateforme digitale : renseigner sur ce qu'est la RSE, en fournissant une documentation complète sur le sujet, et faire connaître les bonnes pratiques des entreprises dans le domaine de la RSE et du développement durable en Algérie. Ce site internet permet aux « entreprises de mettre en place des objectifs de développement durable

---

<sup>1</sup> <https://www.tsa-algerie.com/> consulté le 11/02/2020

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

---

dans leurs décisions et dans leurs activités, elle les engage à réfléchir sur leurs impacts environnemental, social, sociétal et économique ».<sup>1</sup>

Il y a des entreprises pionnières dans l'Algérie qui ont démontré qu'il était parfaitement possible d'allier rentabilité économique, avancées sociales et respect de l'environnement. Ces entreprises ont tracé un chemin que beaucoup d'autres entreprises pourraient emprunter par la suite.

## ➤ Cas de l'entreprise SONATRACH :

Sonatrach est le géant africain qui tient la dragée haute aux leaders mondiaux de secteur de l'énergie. Elle est la première entreprise algérienne qui a adopté une démarche de responsabilité sociale ne se limitant pas aux préoccupations sociales et environnementales de son activité mais bien élargie aux besoins sociaux économiques des populations défavorisées du Sud.

Le groupe Sonatrach et l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) ont signé une convention cadre relative à l'implémentation de la norme «ISO 26000 » pour la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ; l'objectif de cette convention, selon Sonatrach, est l'accompagnement et l'assistance technique pour l'implémentation de la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) au sein de la Division Exploration de l'Activité Exploration & Production.

Elle est la première expérience algérienne dans le reporting social et environnemental. Au plan normalisation, de nombreux complexes ont acquis leur certification aux différents référentiels, management qualité, santé environnement... Au plan responsabilité sociétale, elle s'est investie dans la réalisation des projets de développement local au profit des populations démunies par différentes actions de désenclavement, l'alphabétisation et la création d'activités pour les jeunes chômeurs... Au plan de la sécurité au travail, des actions ont été engagées pour renforcer la sécurisation des installations industrielles, la régression des accidents du travail en nombre et en fréquence, la baisse du taux de gravité des accidents du travail et la mise en place d'outil de reporting et d'investigation en hygiène et sécurité.

Au plan de la protection de l'environnement, elle s'est engagée pour la préservation des milieux naturels, la valorisation des déchets, la collecte et récupération des huiles usées, la gestion des déchets solides, la diminution des émissions atmosphériques, la promotion de l'utilisation des carburants propres, la promotion de l'utilisation du gaz naturel moins

---

<sup>1</sup> <https://www.algerie-focus.com/> Consulté le 11/02/2020

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

---

polluant, trois projets d'utilisation des énergies renouvelables ont été lancés dans six localités enclavées, la préservation de l'eau, la réalisation de plusieurs stations d'épuration des eaux résiduelles et la promotion du développement durable par la formation de 5000 agents en hygiène santé et environnement.

## 2.4. Bainchemarketing :

### ➤ Cas TOTAL :

Le groupe Total est une société pétrolière française privée, qui fait partie des « super majors », parmi les six plus grosses entreprises du secteur à l'échelle mondiale, avec : **ExxonMobil, Shell, Chevron, BP et ConocoPhillips**. Elle est la 1<sup>ère</sup> entreprise française en termes de chiffre d'affaires. En 2014, la 5<sup>ème</sup> entreprise d'Europe et la 25<sup>ème</sup> entreprise mondiale en 2014, ainsi que la 4<sup>ème</sup> capitalisation boursière de la zone euro en 2014.

Le groupe Total est présent dans plus de 130 pays, elle est par ailleurs une entreprise importante dans le domaine de la chimie, elle détient des participations dans des secteurs comme le charbon, le nucléaire, la production d'électricité (centrales thermiques à gaz) et accompagne la croissance des énergies renouvelables (solaire, biomasse). Total exerce ses activités dans tous les segments de la chaîne pétrolière : Amont (exploration, développement et production de pétrole et de gaz naturel, GNL) et Aval (raffinage, distribution, trading et transport maritime de pétrole brut et de produits pétroliers).

Total fait aujourd'hui appel à plus de 150 000 fournisseurs dans le monde. Etablir une relation de confiance avec chacun d'eux constitue un enjeu majeur pour le Groupe. Sécurité, respect des droits de l'Homme, responsabilité sociétale et environnementale... Ces éléments sont au cœur de son ADN.

En tant qu'acteur majeur de l'énergie, elle veille au respect de l'environnement, à la santé des personnes, à la sécurité de ses produits et installations, ainsi qu'au développement social et économique des pays dans lesquels elle est implantée. Pour protéger l'environnement aux abords de ses installations, Total veille à préserver la diversité des écosystèmes, la qualité de l'eau et de l'air, à réduire ses déchets, à lutter contre les pollutions accidentelles.

La stratégie de l'entreprise Total repose sur trois principes fondamentaux :

# Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

---

• Dialogue : L'objectif est de développer une productivité et une interactivité dans un seul objectif : Progresser ensemble.

- Professionnalisme : Collaboration et parfaite gestion de la relation client-fournisseur
- Respect des engagements : Le respect des délais de paiements contractuels ainsi que tous les engagements pris avec les fournisseurs.

Total a la capacité à attirer, valoriser et fidéliser les talents est un atout stratégique, plus encore dans une période où elle doit réaliser les projets ambitieux dans lesquels le Groupe a investi ces dernières années. Elle est également soucieuse de développer les compétences de ses équipes dans un marché de l'énergie qui évolue profondément et rapidement.

Conscient que l'exercice de ses activités industrielles est source de risques potentiels pour l'environnement, elle mène une politique active d'anticipation, de mesure et de réduction de notre empreinte à chaque étape de ces opérations.

Pour renforcer sa culture de sécurité, le Groupe donne un nouvel élan à la sensibilisation de l'ensemble du personnel ainsi que des entreprises partenaires, elle a formalisé un socle commun de « 12 Règles d'or ». Une campagne suscitant l'engagement personnel et collectif au service de la sécurité a été déployée mondialement.

La sécurité est son premier engagement, de nombreux risques sont inhérents à ses activités. Parce que la sécurité est pour elle un enjeu vital, pour protéger les hommes, pour préserver l'environnement et pour assurer la pérennité de l'entreprise, elle est LA PRIORITÉ de Total.

Son ambition n'est pas seulement de limiter les impacts négatifs. Elle veut avoir un impact net positif en intégrant les dimensions environnementales, sociétales, sociales et économiques.

Parmi ses engagements :

La prise en compte des enjeux climatiques s'intègre pleinement dans sa stratégie. Ces 5 leviers d'action en faveur du climat sont l'amélioration de l'efficacité énergétique, son engagement croissant dans le gaz naturel, le développement de ces activités dans l'électricité bas carbone, les biocarburants durables et le stockage du carbone.

**Chapitre 02 : Le lien entre les  
pratiques de la GRH et  
la RSE**

### Section 01 : La gestion des ressources humaines

La fonction ressources humaines est aujourd'hui inévitable, puisque le concept de compétences a été placé au cœur de la problématique de la création de valeur dans les organisations impliquantes aussi tous les domaines de responsabilités de la fonction dans le secteur marchand mais également dans le secteur public où les besoins sont considérables.

#### **1.1. Définition de la gestion de ressources humaines :**

Plusieurs auteurs et études ont essayé de définir la notion de GRH., dans cette partie on va lister quelques-unes d'elles afin de nous permettre de mieux circonscrire notre concept de GRH.

P. Roussel a défini la GRH comme :

« La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »<sup>1</sup>

« La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. »<sup>2</sup>

Selon St-Onge et al. (2004), la GRH constitue une fonction de gestion, au même titre que les fonctions de production, de marketing et finances. Elle renvoie plus précisément à « un ensemble variable des pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficacité et équité les problèmes associés à la présence des personnes au sein d'une entreprise »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE -UT1 - page 5

<sup>2</sup> L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007.

<sup>3</sup> St-Onge et al, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines » », 2004, p. 6

## Chapitre 02 : Le lien entre les pratiques de la GRH et la RSE

C'est également « l'ensemble des aspects effectués dans une entreprise dans le but de constituer et de développer un potentiel humain capable de produire, de s'enrichir et de s'adapter aux changements auxquels l'entreprise est soumise.

Ces définitions s'accordent toutes sur la nécessité de bien s'occuper du personnel de façon à le rendre plus efficace dans son travail. En fait, cette finalité représente la tendance actuelle de l'évolution de la GRH.

### **1.2. L'évolution de la fonction ressources humaines :**

**Tableau N° 3 : L'évolution de la fonction RH**

<b>Etapes</b>	<b>Evolution</b>
<b>-1- 1850- 1900</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Non-existence formelle de la fonction du personnel.</li><li>• Recrutement direct du personnel par le l'employeur.</li><li>• Centralisation des tâches : paie et comptabilité relèvent de la direction.</li><li>• Naissance dans les usines du poste de secrétaire social dans la seconde moitié du 19eme siècle.</li><li>• Confrontation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle.</li></ul>
<b>-2- 1900- 1940</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apparition formelle de la fonction dans les organisations.</li><li>• Transformation des secrétariats sociaux en service de personnel (SP).</li><li>• Tâches des (SP) : rémunération, acquisition et évaluation des RH.</li><li>• Accroissement du besoin de SP suite aux études de TAYLOR et de MAYO.</li></ul>
<b>-3- 1940- 1960</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emergence de l'activité « relations industrielles » RI.</li><li>• Croissance du syndicalisme de masse.</li><li>• Elargissement et restructuration de la fonction du personnel.</li><li>• Développement des associations de professionnels en RH.</li><li>• Priorité à la formation et aux avantages sociaux.</li></ul>

## Chapitre 02 : Le lien entre les pratiques de la GRH et la RSE

<b>-4- 1960- 1980</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maturation de la fonction RH.</li><li>• Diminution du pouvoir de l'activité RI.</li><li>• Accroissement de la législation du travail.</li><li>• Développement de l'informatique et du traitement de la paie.</li><li>• Amélioration des compétences des gestionnaires des RH.</li><li>• Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines.</li><li>• Influence de l'approche systémique.</li></ul>
<b>-5- 1980- 1990</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation.</li><li>• Gestion de nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la carrière santé et sécurité.</li><li>• Nombreux services spécialisés dans les grandes organisations</li></ul>
<b>-6- 1990 à nos jours</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Période de questionnement et de transformation des rôles de la gestion des ressources humaines (GRH).</li><li>• Période de redéfinition des compétences des responsables de (GRH).</li></ul>

Source : support de cours EHEC Alger

### **1.3. Les missions et objectifs de la fonction RH :**

#### **1.3.1. Ses missions :**

Les missions de la DRH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus (figure 03).

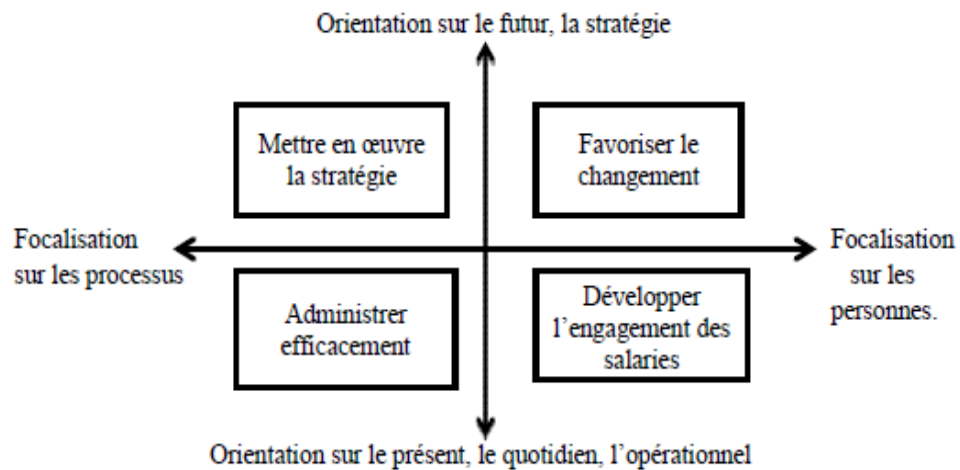


Figure N° 3: Les missions de GRH d'après « Ulrich »

**Source :** PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines, 13e édition Vuibert, paris, 2012, P.32

Selon Jean-Marie PERETTI, la fonction RH se trouve investie de quatre missions <sup>1</sup>:

- **Administrer efficacement :** Être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administrative, les directions centralisées, lourdes et peu réactives. Ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétences et d'expertise s'est développé. La microinformatique, l'intranet et les portails RH ont contribué à la reconfiguration du SIRH. Avec intranet, de nouveaux espaces de progrès sont apparus. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative.

La fonction recherche une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée. Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.

- **Favoriser le changement :** Pour être agent du changement, la DRH intervient en amont dans le processus de changement. Elle consacre une part importante de son activité à encourager

<sup>1</sup> PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines », 13e édition Vuibert, paris, 2012, P.32

les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement.

- **Être un agent du changement** : Il s'agit d'encourager les comportements nouveaux grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

- **Être un partenaire stratégique** : C'est-à-dire être habile dans l'analyse et le traitement des données sociales, en disposant d'outils lui permettant d'apprécier l'impact humain. La stratégie pour Laurent BELANGER est : « un processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel ». La DRH doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise et doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences RH des décisions prises.

### **1.3.2. Les objectifs de la GRH :**

La fonction ressources humaines cherche à satisfaire plusieurs objectifs différents qui peuvent paraître contradictoires au départ mais qui sont complémentaires lorsqu'ils sont définis et maintenus dans un état d'équilibre. Dans l'ouvrage « La gestion des ressources humaines », de Marcel COTE, il a résumé les objectifs de la fonction ressources humaines en trois catégories <sup>1</sup>;

- Les objectifs économiques ;
- Les objectifs humains et sociaux ;
- Les objectifs d'actualisation et de perfectionnement.

#### **1.3.2.1. Les objectifs économiques :**

Du point économique, l'objectif est l'utilisation la plus optimale et rationnel des ressources et les moyens de l'entreprise, afin d'accroître les résultats financiers. Cependant, ceci n'est réalisable que si la fonction permet :

- L'utilisation la plus rationnelle des habiletés et des aptitudes de chacun de ses membres ;
- La répartition la plus adéquate des effectifs en évitant au maximum les situations de déficit ou de pléthore d'effectifs ;
- L'affectation de chaque individu fonction de son profil personnel et des exigences du poste à pourvoir ;

---

<sup>1</sup> COTE (M), « La gestion des ressources humaines », édition Gerin, Canada, 1975, p.06

- La réduction des coûts sociaux qui sont considérés comme des coûts cachés, notamment : les grèves, le turnover, l'absentéisme et les accidents de travail ;
- L'adhésion complète et massive du personnel aux objectifs de l'organisation.

### **1.3.2.2. Les objectifs humains et sociaux :**

Le destin de toute stratégie économique non accompagnée d'une stratégie sociale est souvent l'échec. Comme la démontre la plupart des études psychosociologiques sur la nécessité de prise en charge des besoins et des aspirations du personnel tels que les besoins physiologiques, de sécurité, d'estime, d'appartenance, d'autonomie, d'accomplissement, d'implication, de responsabilité et de participation à la gestion.

### **1.3.2.3. Les objectifs d'actualisation et de perfectionnement :**

La performance est l'un des objectifs majeurs que l'entreprise souhaite à atteindre. Donc pour chaque firme doit favoriser par le biais de la fonction ressources humaines le développement des éléments suivants :

- L'actualisation des connaissances et le savoir-faire de son personnel ;
- L'apprentissage de nouvelles technologies ;
- Le développement des aptitudes et les compétences de chaque employé ;

Dans ce sillage, le service formation est contraint de concevoir une politique de formation intégrant les objectifs ci-dessus ainsi qu'un programme de travail incluant :

- Des actions de formation internes ;
- Des actions formation externes ;
- Les recyclages ;
- Des séminaires.

## **1.4. Les pratiques constitutives de la fonction RH :**

La fonction GRH couvre plusieurs fonctions :

- La fonction administration du personnel
- La fonction du recrutement
- La fonction de la formation
- La fonction de la rémunération
- La fonction de la gestion des carrières
- La fonction de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

### **1.4.1. L'administration du personnel<sup>1</sup> :**

---

<sup>1</sup> PERETTI J.M ,« Ressources Humaines, l'harmattan », 5è édition, Paris, , 1999, p : 36.

C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise. Cet aspect recouvre :

- Enregistrement, suivi et contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise : tenu des dossiers, fichiers de base, mise à jour des mouvements, statistiques d'effectifs, etc... ;
- Tenue des documents et registres imposé par la réglementation en vigueur ;
- Application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise
- -Relations avec les services Administratifs de l'emploi, de l'inspection du travail, des services d'information ou de documentation extérieurs ;
- Développement des outils informatiques de la fonction ;
- Administration des rémunérations, Fixation, harmonisation, suivi de salaires individuels, primes diverses, statistiques de salaires, éventuellement paie ;
- Calcul des charges sociales : sécurité sociale, régimes de retraite et de prévoyance, mutuelle, assurances spécifiques à certaines catégories de personnel.
- Calcul et réparation des avantages sociaux propres à l'entreprise, gestion des activités d'assistance au personnel.

L'ensemble de ces tâches constitue une charge de travail très lourde, notamment lorsqu'il existe de nombreuses catégories de personnel, des horaires diversifier.

L'Administration du personnel recouvre à la fois l'application des dispositions légales, réglementaire et conventionnelle et les mesures accompagnant la mise en œuvre des décisions de gestion des Ressources Humaines.

### **1.4.2. Le recrutement :**

#### **1.4.2.1. Définition :**

Le processus de recrutement peut être défini comme étant : toutes les actions menées pour entreprendre une embauche, de la réflexion préalable sur le poste à pourvoir jusqu'à l'accueil du nouveau salarié »<sup>1</sup>.

De cette définition, on peut dire que le recrutement est l'ensemble des actions qui permettent d'assurer la meilleure adéquation entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste.

#### **1.4.2.2. Les objectifs de recrutement :**

Les principaux objectifs visés par le recrutement peuvent être énumérés comme suit :

---

<sup>1</sup> SAGE Renee et BRISSON Dominique : « Les difficultés du recrutement et l'attractivité des entreprises », éditions liaisons, Paris, 2001, P.22

## **Chapitre 02 : Le lien entre les pratiques de la GRH et la RSE**

- L'élaboration des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité,
- Sélection des candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible.
- Augmenter la banque de candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et de diverses sources.
- Contribution, à titre préventif, à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.

### **1.4.2.3. Le processus de recrutement :**

Une démarche de recrutement inclut généralement toutes les étapes que l'organisation compte suivre afin de trouver les compétences nécessaires pour combler le poste vacant. La succession de ces étapes les unes après les autres, forme un ensemble logique et structuré appelé « **processus de recrutement** ». Ce dernier est représenté comme suit :

**Tableau N° 4 : Le processus de recrutement**

<b>Étapes du processus de recrutement</b>	<b>Objectifs</b>	
<b>Etape01 : préparation du recrutement</b>	Expression de la demande	Définir le besoin de l'entreprise
	Analyse de la demande	Analyser l'opportunité du recrutement d'un nouveau salarié
	Définition du poste et du profil	Définir la fonction et l'ensemble des qualités nécessaires pour l'occuper correctement
<b>Etape02 : Recherche des candidatures</b>	Prospection interne	Mener une campagne de recrutement en interne en direction de la cible choisie
	Choix de la méthode de la recherche	Choisir entre la réalisation du recrutement en interne (service RH) ou en externe (cabinet de recrutement, chasseur de têtes...)
	Recherche des candidatures externe	Mener une campagne de recrutement en externe en direction de la cible
<b>Etape03 :</b>	Premier tri	Réaliser une première sélection à partir des CV et lettres de motivation

## Chapitre 02 : Le lien entre les pratiques de la GRH et la RSE

<b>Sélection des candidats</b>	Entretiens	Réaliser une nouvelle sélection après entretiens
	Tests éventuels	Réaliser une nouvelle sélection après d'éventuels tests
<b>Etape04 : Accueil et intégration</b>	Décision	Choisir un candidat parmi ceux retenus à l'issue de la sélection
	proposition	Fixer les conditions d'embauche du candidat
	accueil	Préparer l'arrivée de la nouvelle embauchée dans l'entreprise
	Intégration	Facilité l'insertion du recruté dans l'entreprise et dans ses nouvelles fonctions

**Source :** Elaboré par nous-même selon : Chloé- Guillot-soulez : la gestion des ressources humaines, 2014, p39.

### **1.4.3. La formation :**

La formation Selon SEKIOU et autres : La formation est « un ensemble d'actions, de moyens et de supports planifiés qui permet aux salariés d'améliorer leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir d'une façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »<sup>1</sup>

« La formation est un investissement stratégique et intellectuel pour gagner du temps »<sup>2</sup>

#### **1.4.3.1. Les objectifs de la formation<sup>3</sup> :**

- permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.
- assurer l'adéquation entre les capacités et la connaissance des salariés.
- adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- améliorer le statut des salariés par les promotions.

<sup>1</sup> Sekiou, Blondin, Peretti et autres, op.cit., p 336.

<sup>2</sup> Françoise KERLAN, « Guide de la GEPEC », 3 -ème Edition d'organisation. Paris , p 59

<sup>3</sup> SEKIO LAKHDER, « la gestion des ressources humaines », paris, Montréal, (2èd) 2002, p114

- favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- développer les capacités de jugement des formés.

### **1.4.3.2. Le processus de formation<sup>1</sup> :**

Pour une plus grande adhérence dans la formation, l'entreprise doit élaborer et mettre en œuvre un processus de formation dont la démarche est identique à celle du processus général de gestion. Le processus de formation repose sur l'identification des besoins, l'élaboration du plan de formation, sa mise en œuvre et en fin l'évaluation des effets de la formation.

#### **➤ L'identification des besoins :**

L'identification des besoins sert à déterminer les décalages actuels ou futurs qui risquent de causer des dysfonctionnements au sein de l'entreprise.

#### **➤ L'élaboration d'un plan de formation :**

Le plan de formation est un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : la direction, les managers impliqués dans sa construction, le service formation, les futurs formés et les représentants du personnel. Concrètement, le plan de formation est construit sur la base d'un certain nombre de choix. Il s'agit :

- Choix du budget ;
- Choix des contenus ;
- Choix des bénéficiaires ;
- Choix de la durée et du rythme ;
- Choix des modalités de la formation ;
- Choix des formules pédagogiques ;
- Choix des méthodes d'évaluation des actions.

Une fois le plan construit, il doit être mis concrètement en œuvre pour permettre ainsi à l'entreprise d'atteindre les objectifs fixés en ce domaine.

---

<sup>1</sup> Selon notre support de cours EHEC Alger

### ➤ L'évaluation de la formation :

Evaluer la formation consiste à dire oui ou non et dans quelle mesure les objectifs sont atteints ou non atteints ou dépassés. L'évaluation se fait soit par un questionnaire d'évaluation ou par un 'interview avec le formé.

### **1.4.4. La rémunération :**

#### **1.4.4.1. Définitions :**

De point de vue de la gestion il existe plusieurs définitions parmi lesquelles on cite :

« La rémunération est le prix que paie l'entreprise pour obtenir un facteur de production dont elle a besoin, au même titre qu'elle paie pour obtenir d'autres facteurs de production (matières premières, technologies, besoin financiers, équipements... etc.) »<sup>1</sup>.

« La rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou morale, entreprise) en contrepartie d'un travail effectué ou d'un service rendu »<sup>2</sup>

D'après ces définitions on conclut que « la rémunération est l'une des modalités de relation contribution, rétribution liant le salarié à l'entreprise »

#### **1.4.4.2. Les enjeux de la rémunération :**

Une politique de rémunération met en jeu, tant pour l'individu, que pour l'organisation <sup>3</sup>:

- **L'équité** : Les salariés ont besoin de percevoir un sentiment de justice. L'entreprise a besoin d'équité salariale pour que son collectif soit performant. Le système de rémunération » au-delà d'être le reflet du système de valeurs de l'entreprise, renvoie à la place et à la valeur de la personne dans l'entreprise.

- **La compétitivité** : Pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle doit donc trouver un équilibre entre réduire ses coûts humains et investir dans le développement des personnes. Son système de rémunération doit donc permettre d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché.

- **La flexibilité** : Le contexte économique et technologique impose à la politique de rémunération une fonction de régulation des coûts : les coûts salariaux doivent suivre la courbe des revenus de l'entreprise, surtout quand ces derniers baissent.

---

<sup>1</sup> Guy lautier, « les rémunérations », édition Maxima, Paris, 1993, p 14.

<sup>2</sup> Marbach Valerie, « Evaluer et rémunéré les compétences », édition d'organisation, Paris, 1999.

<sup>3</sup> THEVENET Maurice et autres, « Formations RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines », édition d'organisation, Pearson Education France, 2012, P.213

- **La reconnaissance des prestations fournies** : Une politique de rémunération doit au moins créer une espérance crédible de développement salarial par rapport aux besoins de chaque salarié. Si la pyramide de Maslow est reprise, la satisfaction des besoins primaires semblait en France ne plus être un enjeu. Au vu de la paupérisation de certains salariés, il semble qu'à nouveau depuis la crise, la rémunération doive répondre à des besoins humains de base : les besoins physiologiques et de sécurité. Une fois que ces besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de reconnaître les individus en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.

### 1.4.4.3. Les composantes de la rémunération<sup>1</sup> :

La rémunération globale comprend le salaire de base, les compléments de salaire, les suppléments de salaire ainsi que les périphériques.

Le salaire peut comporter une partie fixe (salaire de base), liée à la fonction, une partie variable liée aux performances, par rapport notamment aux objectifs individuels ou collectifs fixés par l'employeur.

#### ➤ **Le salaire de base :**

C'est l'élément essentiel de la rémunération. Il sert de référence pour le calcul des autres prestations. Il est fixé d'avance, dans sa nature et dans son mode de calcul (contrat de travail) Il peut être majoré des heures supplémentaires.

#### ➤ **Les compléments de salaires :**

Leur attribution peut être d'origine interne ou externe, ils peuvent donner lieu à un versement monétaire ou non. Ce versement peut être immédiat ou différé. Les éléments internes peuvent prendre plusieurs formes :

- **Prime** : somme d'argent versée au salarié soit pour récompenser la fidélité (prime d'ancienneté), pour obtenir un résultat (prime de rendement), pour tenir compte des conditions d'exécution du travail (prime d'insalubrité). Elles sont imposables et soumises au calcul des cotisations de Sécurité sociale.

- **Indemnité** : somme d'argent versée par l'employeur pour rembourser le salarié de frais supportés à l'occasion du travail (indemnité de déplacement, prime de panier, prime de salissure), elle n'est alors ni imposable, ni soumise à cotisations. En revanche, l'indemnité de congés payés est soumise au calcul des cotisations.

---

<sup>1</sup> <https://www.entreprendre.ma/Les-composants-de-remuneration> consulté le 16/02/2020

## Chapitre 02 : Le lien entre les pratiques de la GRH et la RSE

- **Gratification** : versée pour récompenser le travail accompli ou à l'occasion d'événements familiaux (mariage, naissance). En principe, échappe au calcul des cotisations.

- **Avantages en nature** : ils sont octroyés à titre individuel ou collectif (nourriture, logement, voyage, voiture de société, téléphone personnel, loisirs, conseils juridiques ou financiers, club sportif ou culturel). Partie intégrante du salaire, ils sont soumis à l'impôt et aux cotisations sociales. Ils peuvent avoir plusieurs origines :

- légale (congrés payés, congrés familiaux, indemnisation de la maladie pour un temps et sous certaines conditions)

- conventionnel en espèces (congrés supplémentaires, prime d'ancienneté, primes de sujétion et de responsabilité, gratifications)

- conventionnels en nature (voiture et logement de fonction, téléphone et ordinateur utilisables en dehors des heures normales de travail).

### **1.5. La gestion des carrières :**

#### **1.5.1. Définition :**

La gestion des carrières est un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel en dehors ou en dedans de l'organisation de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et ses compétences.<sup>1</sup>

#### **1.5.2. Les outils de la gestion des carrières :**

**Tableau N° 5 : Les outils de la gestion des carrières**

<b>Individuels</b>	<b>Collectifs</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Entretien annuel et entretien de carrière ;</li><li>• Bourse d'emplois ;</li><li>• Bilan de compétences ;</li><li>• Formation ;</li><li>• Parrainage ;</li><li>• Coaching.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan de carrière ;</li><li>• Carte des emplois à pourvoir à court et moyen terme : identification des parcours professionnels ;</li><li>• Gestion des pyramides des âges et organigramme de remplacement ;</li><li>• Comité de gestion des carrières ;</li><li>• Analyse de l'évolution /observatoire sectoriel ;</li><li>• Bourse d'emplois : postes à pourvoir en interne ;</li><li>• Cellule d'orientation : guider les salariés dans leur choix professionnel ;</li><li>• Cellule de reconversion.</li></ul>

**Source :** Elaboré par nous-même selon : GRH Annie CORNET, HEC ULG

<sup>1</sup> Sekiou Lakhdar et Al dans gestion des ressources humaines 2006

### **Section 02 : La GRH à l'épreuve de la Responsabilité Sociale Des**

#### **Entreprises :**

Face à l'ère de la responsabilité sociale, l'entreprise se trouve en face de nouvelles responsabilités notamment au niveau de la gestion de ses employés. Ces derniers sont considérés de par la loi et les discours des entreprises, des ayant intérêts de premier rang dans l'entreprise, et leur contribution est essentielle dans le développement de cette dernière.

La responsabilité sociale de l'entreprise pourrait être un facteur d'attrait pour des demandeurs d'emploi avisés, elle permet de développer l'avantage concurrentiel soutenable de l'entreprise.

#### **2.1. Gestion des ressources humaines et la RSE, quelles connexions ?**

Aujourd'hui plusieurs défis attendent la Gestion des Ressources Humaines, notamment l'urgence d'entretenir la motivation, gérer les compétences développer le capital humain, développer le management par confiance, développer l'employabilité et partager les responsabilités entre employeurs et salariés. Les entreprises doivent donc repenser leurs pratiques classiques de GRH, et ce, dans le but de développer leur performance sociale ainsi que leur position concurrentielle. Dans ce cadre, la RSE se présente comme un moyen pratique ou instrumental afin de mettre en valeur la rationalité sociale de l'entreprise.

Lier la GRH à la RSE est un sujet ample. La RSE couvre une gamme très étalée de concepts en relation avec les ressources humaines, telles que la formation tout au long de la vie, la santé et la sécurité, l'amélioration de l'équilibre entre vie privée, vie professionnelle, la diversité accrue de ressources humaines, l'application du principe d'égalité pour les rémunérations et les perspectives de carrières, la participation aux bénéfices et les formules d'actionnariat.

Reste à signaler que cette relation RSE-GRH n'est pas pour but principal de passer d'une performance économique à une performance sociale, mais plutôt d'atteindre une performance durable. Donc l'entreprise sera responsable d'une part, des personnes qu'elle gère et dans une certaine mesure de leur avenir et d'autre part, des conséquences sociales que son activité génère. Pour ce faire, elle doit placer le capital humain au centre de l'entreprise, profiter des capacités humaines qu'elle possède et ouvrir le dialogue avec elles, pour s'ouvrir au changement et à l'innovation. L'un des défis majeurs qui attend l'entreprise socialement responsable serait de

maintenir la durée de la motivation intrinsèque de ses membres et leur aptitude à se mobiliser dans leur travail. Le personnel pourra ainsi jouer un rôle primordial dans la dynamique du développement durable de l'entreprise.

### **2.2. Les nouveaux rôles de la DRH à l'heure de la RSE :**

L'entreprise à l'heure de la RSE est en quête de légitimité c'est-à-dire qu'elle doit être acceptée par des parties prenantes diverses et parfois contradictoires dans leurs attentes. Il ne s'agit plus de les instrumentaliser pour relever les défis d'affaires mais il s'agit bien de les satisfaire de coordonner leurs intérêts et de renforcer leurs confiances en d'autres termes les relations avec les parties prenantes sont fondées sur des obligations morales et normatives.

L'entreprise devient un lieu de délibération et de réconciliation d'intérêts fragmentés et c'est à la lumière de cette fragmentation et cette nécessaire réconciliation que les rôles de la DRH doivent être évalués. Il est possible de représenter ces rôles à partir de deux axes, le premier a trait à l'espace et le second au temps :

- Espace : interne /externe.
- Temps : court terme /long terme.

Ainsi quatre cases sont définies, dont chacune correspond à un rôle particulier de la DRH à l'heure de la RSE :

- Le DRH doit se préoccuper de l'externe. C'est-à-dire des parties prenantes et ceci dans une optique de long terme. Il doit être celui qui fixe le cap du développement durable et qui s'assure que ce cap est tenu.
- Le DRH doit également gérer le consensus, du moins le compromis entre parties prenantes. Il s'agit-là d'une exigence de court terme, tournée vers l'externe et ce rôle peut être dénommé le champion des parties prenantes.
- Le DRH, concernant l'interne (c'est-à-dire les acteurs de l'organisation) doit être un facilitateur de performances, mais aussi de par son expertise fonctionnelle et par des recours à des sous-traitants, il permet aux opérationnels de disposer en permanence des solutions ressources humaines adaptées à leurs besoins.
- Le DRH doit également faire grandir à moyen et long terme les personnes en développant les talents. Il doit devenir un développeur de capital humain.

A l'épreuve de la RSE à DRH est soumise à de fortes pressions. Jusqu'ici elle n'a nullement le moteur de changement car nombre d'entreprises se sont engagés dans la RSE ou le développement durable à partir d'une impulsion venant de la direction générale. Mais aujourd'hui la DRH est la croisée des chemins et telle ce trouve dans la même situation que dans les années 1970 ; l'or qu'elle n'était encore que la direction des personnels : ou bien elle accepte de relever de défis de la RSE ou bien elle stagnera ou régressera dans la hiérarchie des responsabilités notamment au sein des grands groupes.<sup>1</sup>

### **2.3. Le manager face au défi de la RSE :**

*« On ne naît pas responsable, on le devient. »*

*Etchegoven Alain*

Les principes du business moderne sont accessibles à tous par l'intermédiaire d'Internet, des livres et autres revues. Théoriquement, tout le monde peut apprendre « à devenir » un homme d'affaires. Cependant la majorité des gens n'est pas capable d'appliquer ces connaissances dans leurs interactions quotidiennes.

Le manager moderne a besoin, en plus des connaissances opérationnelles et des techniques à mener des affaires, d'un savoir complémentaire. Ce sont entre autres : la compréhension du processus de globalisation, une utilisation rapide et adéquate des informations, comme également une adaptation rapide aux technologies nouvelles et phénomènes de société. L'application de la RSE sous-entend les principes de management qui valorisent les facteurs économiques, sociaux et environnementaux lors de la gestion d'entreprise. Les véritables leaders ne peuvent se permettre de négliger ou omettre d'appliquer ces principes car ce sont eux les garants de la réussite de l'entreprise<sup>2</sup>. Aujourd'hui c'est une prise de position qui est généralement admise par tous. Dans le processus d'une bonne GRH responsable, le manager doit :

- Avoir la capacité d'évaluation. En effet, pour développer une GRH responsable, il a besoin de connaître relativement précisément plusieurs choses importantes : les impacts des activités de l'entreprise, les communautés affectées, les parties prenantes, les enjeux fondamentaux de l'entreprise. La RSE a donc besoin d'évaluer, de faire un diagnostic. Pour

---

<sup>1</sup> François GueyTrébulle Odile Uzan, « Responsabilité social des entreprises », Ed Economica. Paris. 2011.

<sup>2</sup> Philippe Braillard, « Responsabilité sociale des entreprises –Le développement d'un cadre européen », Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes, Genève, avril 2007.

cela, plusieurs outils sont à sa disposition : l'analyse de matérialité, les diagnostics ISO, les consultations parties prenantes.

- Être pédagogue à l'intérieur de son entreprise auprès des salariés, car pour être efficace, la RSE doit mobiliser et engager l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Il s'agit donc de faire preuve d'une pédagogie positive, de montrer en quoi la RSE peut être utile et importante pour l'ensemble des employés, de mettre en évidence l'intérêt de tous de s'investir dans la démarche RSE.

Avoir l'esprit d'innovation, c'est-à-dire à la capacité de révolutionner la culture de son entreprise, de bousculer ses formes traditionnelles de management, de production, de marketing. Pour faire cela, il faut être à l'écoute des évolutions de son environnement. Il faut être à la pointe .

- Sur les nouveaux outils, qu'il soit de communication, de reporting, de dialogues parties prenantes ou de management.

- Un manager responsable doit aussi être un bon communicant. Parce qu'il est difficile d'être un bon guide ou un bon pédagogue sans savoir communiquer efficacement, d'abord. Mais aussi parce que l'essence de la RSE c'est de rendre l'entreprise plus transparente, notamment en donnant aux clients et aux parties prenantes les informations importantes sur le business model de l'entreprise ou ses impacts sociaux et environnementaux.

### **2.4. L'intégration de la RSE dans les pratiques RH :**

#### **2.4.1. Le recrutement/emploi :**

Les pratiques en matière du recrutement se traduisent en principalement par les discriminations raciales et les difficultés d'insertion des jeunes diplômés issus des minorités ethniques, ainsi que, l'emploi des handicapés.

En effet, il est recommandé à l'entreprise qui souhaite employer des personnes handicapées d'intégrer cette problématique au sein de celle plus large de sa responsabilité sociale. Sur ce point, il est intéressant de souligner que l'intégration de salariés handicapés permet de réduire le turnover<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ahmadou Y. Nafissatou, « l'intégration des principes de la RSE à la pratique de la grh a la société de télécommunication Orange Niger », mémoire fin d'étude, 2013, p19,20.

Les managers doivent comprendre que ce n'est pas une charge de travail supplémentaire d'embaucher des handicapés, mais que ce sont des personnes avec leurs compétences, leur expérience, etc. Et qui ont des choses à apporter à l'entreprise<sup>1</sup>.

En outre, recruter sans discriminer ou encore garantir la diversité du personnel de l'entreprise sont des objectifs qui s'inscrivent dans une démarche RSE réussie. De telles pratiques responsables sont essentielles pour atteindre les objectifs de la stratégie pour l'emploi, à savoir réduire le chômage, augmenter les taux d'emploi et lutter contre l'exclusion sociale.

### **2.4.2. Développement de l'employabilité :**

Les politiques de développement de l'employabilité consistent avant tout à mieux reconnaître les compétences des collaborateurs pour les faire évoluer tout au long de leur vie professionnelle en pensant la notion de performance sur le long terme ; Pour ce faire la fonction RH va devoir<sup>2</sup> :

- Mettre sur pied un programme de développement du potentiel et des compétences de ses employés (formation e-Learning par exemple) ;
- Faire appliquer le respect du principe de l'équité au recrutement, à l'affectation, à la formation, dans les salaires et autres avantages, au moment des promotions et évolutions de carrière ;
  - Mettre sur pied un système d'évaluation des employés ;
  - Définir un plan de gestion de carrière afin d'assurer la sécurité de l'emploi (promotion, plus de CDI que de CDD...) ;
  - Paiement des salaires selon la réglementation ;
  - Définir des techniques de motivation autre que le salaire (reconnaissance du travail, protection sociale, avantages sociaux...) ;
- Encourager la diversité dans l'utilisation de la main d'œuvre (recrutement d'étrangers...) ;
- Mettre sur pied un Tableau de Bord Social (TBS) (il porte sur le turnover au sein de l'entreprise, le taux de croissance des effectifs, nombre d'accidents de travail...) ;

---

<sup>1</sup> Moez BEN YEDDER1 et Saloua SOUAIÏ, « La contribution stratégique de la Gestion des Ressources Humaines à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise », Page 10.

<sup>2</sup> Abouh Yanick, « Optimisation des ressources humaines à partir d'une stratégie de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) », 2011.2012, P 6.

### **2.4.3. Les pratiques de récompenses et reconnaissance<sup>1</sup> :**

Ce levier vise à récompenser le personnel de sa contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il souligne la valeur ajoutée des salariés et reconnaît leurs efforts. Les pratiques mobilisatrices de ce type peuvent être financières (réévaluation du salaire, intéressement, etc.), non financières (remerciements, félicitations, etc.), individuelles (primes, bonus) ou collectives (participation aux bénéfices) L'utilisation de pratiques de récompense financière demeure délicate et enregistre des résultats hétérogènes dans un objectif de mobilisation. En revanche, le recours à la reconnaissance non financière ou symbolique, parce qu'elle est spontanée et personnalisée, offre un potentiel de mobilisation notable Ces pratiques renforcent le rapport de soutien et d'estime de l'organisation et de ses salariés.

Ce type de pratiques peut être utilisé par les RH de façon à favoriser certaines orientations de l'entreprise. Dans le cas d'une stratégie de développement durable, le personnel RH peut ainsi recourir à une évaluation de la performance basée sur des objectifs intégrant des aspects environnementaux ou sociaux.

### **2.4.4. La gestion des carrières<sup>2</sup> :**

La politique de mobilité interne est un instrument essentiel des DRH, dans la gestion des carrières des employés. Elle est censée aider les collaborateurs à se développer, en leur apportant une variété de contextes et de challenges, sources d'enrichissement. En bref, c'est un élément clé de la politique RSE, pour le bien-être des salariés. Les accomplissements, la considération, la reconnaissance, les responsabilités, l'autonomie, l'attraction des tâches, l'avancement et l'évolution professionnelle sont des facteurs de satisfaction durable

Ces démarches RSE permettent de fidéliser les salariés en améliorant l'image et la performance de l'entreprise.

### **2.4.5. La gestion des conditions du travail :**

#### **➤ Définition des conditions du travail :**

---

<sup>1</sup> Lucile Cabos, « rôle de la gestion des ressources humaines pour la mobilisation des employés dans le cadre de démarches de développement durable », Université de Sherbrooke, Mai 2015, P39.

<sup>2</sup> Xialu XU Xialu, Marina SAMY, José DIAZ, « Impact de la RSE sur la GRH », 2006, P 7.

Nous définirons les conditions de travail comme l'ensemble des facteurs (à l'exclusion des facteurs individuels) qui influencent les conduites (activités physiques ou mentales) et la qualité de vie de travail. On peut distinguer trois niveaux d'analyse des conditions du travail<sup>1</sup> :

- Conditions intrinsèques du travail : posture, bruit, éclairage, technologie ;
- Conditions extrinsèques du travail : horaires, rémunération, promotion, relation hiérarchique ;
  - Environnement de travail : transport, législation, logement, environnement géographique et social.

Le cadre et l'environnement physique, technique, organisationnel de la production et qui génère :

- Sécurité/insécurité
- Facilité/confort d'exécution

### **2.4.5.1. Hygiène et sécurité au travail :**

La sécurité reste un enjeu majeur pour beaucoup d'activités, notamment industrielles : les accidents de travail, souvent mortels, restent un drame inacceptable mais pas une fatalité pour réduire la fréquence et la gravité des accidents, chaque entreprise de tous secteurs dit responsable doit :

- Définir des actions afin d'assurer la santé et la sécurité des employés, des sous-traitants, et des communautés (existence d'extincteurs, formation sur l'utilisation des extincteurs, inspections mensuelles des extincteurs, assurer le port des équipements de sécurité sur les lieux de travail pour une catégorie d'entreprises, cartographie des risques liés au travail et développement d'une veille continue de l'ensemble des risques potentiels, calendrier de rencontres avec les délégués de personnel pour traiter des questions afférentes à la santé, à l'hygiène, à la sécurité des employés histoire d'impliquer les salariés dans la politique santé sécurité de l'entreprise ) ;
  - Mener par exemple des activités de sensibilisation sur les maladies telles que le Sida ;
  - Définir des mesures anti-stress afin d'éviter à la longue des Burn Out chez les employés
  - Mettre sur pied un comité santé-hygiène-sécurité au travail ;
  - Initier des audits des différentes structures de santé de l'entreprise ;

---

<sup>1</sup> Armand Dayan, « Manuel de gestion », édition ellipses(2ème), 2004, P : 479.

- Se définir des objectifs en matière de santé sécurité et hygiène (100 jours sans accidents de travail ou maladie professionnelle, pourcentage d'accidents graves...).<sup>1</sup>

### **2.4.5.2. La qualité de vie au travail :**

La qualité de vie au travail est un enjeu majeur pour la bonne marche de l'organisation, cette problématique sera l'un des défis de demain. Il en va de la motivation professionnelle des salariés, comme de leur fidélisation ... Parce que cette QVT a des répercussions, sur la productivité, l'attractivité, la performance de l'entreprise et donc sur son développement. Ainsi, la QVT est devenue le thème central des nouvelles politiques RH.

Le salarié devient un client pour son entreprise. Un client qui a des besoins, des préoccupations et de l'exigence. L'entreprise, veut le libérer des contraintes du quotidien en lui offrant des services qui lui feront gagner du bien-être.

Cette notion de bien-être sur son lieu de travail ne se réduit pas à l'environnement dans lequel le salarié évolue, l'espace, l'organisation des bureaux, l'ergonomie, l'aménagement et la décoration, même si bien sûr, ces éléments peuvent y contribuer. Cela concerne également les conditions d'emploi et de vie extraprofessionnelles, comme les temps de transports, les problèmes de santé... Ce bien-être se mesure avant tout en terme de stress qu'il subit dans le cadre de sa mission, de la pénibilité des tâches, mais aussi dépend des relations qu'il entretient avec les collègues, avec la hiérarchie et de l'ambiance générale au sein de l'entreprise.

Ainsi, il existe d'autres éléments objectifs qui sont pris en compte : niveau d'implication des salariés, , qualité des relations entre collègues, ambiance générale de travail, qualité du dialogue social, méthodes d'organisation du travail, qualité des missions proposées, , degré d'autonomie laissé à chaque salarié, confiance et responsabilité accordées aux salariés, respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ou encore égalité de traitement entre hommes et femmes...

Parmi les bonnes pratiques en matière de QVT, on cite :

- Télétravail
- Aménagement du temps de travail
- Diffusion aux collaborateurs d'une enquête pour évaluer leur bien-être au travail
- Création d'une crèche d'entreprise
- Embauche d'un Happiness Manager
- Soutien au retour à l'emploi
- Charte de la diversité

---

<sup>1</sup> Abouh Yanick, opcit, p: 7

- Sport en entreprise

### **2.4.5.3. Relations de travail :**

Les bonnes relations professionnelles favorisent la coopération, garantissent un certain bien-être au travail, sont un levier de motivation non négligeable et peuvent influencer une carrière.

Dans le monde du travail, il est important de garder une bonne entente avec son entourage pour espérer conserver un minimum de motivation et se dessiner une carrière.

Parmi les pratiques qu'une entreprise citoyenne doit les mettre : <sup>1</sup>

- Programme de reconnaissance du travail (exemple : médaille de mérite au travailleur de l'année) ;
- Mettre sur pied les bureaux paysagés afin de renforcer l'esprit d'équipe ;
- Réaliser un travail de veille avec la conduite d'enquêtes pour apprécier le climat social et la satisfaction des employés de leurs conditions de travail (utilisation du baromètre social)
- Déployer des actions tendant à éliminer toute discrimination en matière d'emploi, tout travail d'enfants, tout travail forcé ou encore harcèlement au travail ;
- Mettre sur pied une structure de gestion de la diversité (les questions relatives à l'âge des employés, à leurs cultures et croyances respectives...) ;
- Assurer le respect des droits humains en répertoriant tous les textes nationaux (droit du travail, conventions collectives...) comme internationaux relatifs au travail (dispositions de l'OIT, déclaration universelle des droits de l'homme...).

### **2.4.5.4. Le travail en équipe<sup>2</sup> :**

L'esprit d'équipe, en entreprise, n'est pas simplement un principe à la mode. C'est ce qui anime la force de l'entreprise, à l'instar du cœur dans le corps humain. L'esprit d'équipe et la cohésion sont les pompes de vie qui insufflent à l'entreprise l'énergie dont elle a besoin pour être performante.

Comprendre l'importance de la cohésion amène à réaliser que l'esprit d'équipe ne sert pas uniquement à faire en sorte que tous les salariés aient la même vision à terme. En outre, l'esprit d'équipe induit des éléments essentiels pour l'entreprise, en facilitant :

---

<sup>1</sup> Aboh Yanick, op.cit, P: 8

<sup>2</sup> <https://www.forbes.fr/management> consulté le 18/02/2020

- **La délégation** : une équipe cohérente comprend les forces et les faiblesses de chacun. Une équipe soudée est une équipe dans laquelle les leaders et les membres deviennent de véritables experts en matière de délégation, parvenant à attribuer les tâches à accomplir aux personnes les plus qualifiées en fonction du travail à faire.
- **L'efficacité** : les groupes développent des processus et des systèmes permettant de compléter les tâches efficacement et rapidement. Lorsqu'une tâche est soumise à une équipe bien rodée, elle peut être prise en charge rapidement et de manière précise, faisant en sorte que chacun comprenne immédiatement quel est son rôle et comment il doit procéder. Lorsqu'une équipe est soudée, chaque membre est conscient de ses propres capacités et de la manière dont son travail peut être associé à celui de chacun des autres membres de l'équipe. Les salariés optimisent ainsi leur rôle au sein du groupe pour la réussite de l'entreprise.
- **Les idées** : les entreprises dans lesquelles l'esprit d'équipe a fort été celles dont les salariés se réunissent pour trouver des solutions, à l'occasion de réunions où chacun exprime ses idées sans retenue. À l'instar d'une équipe sportive préparant une compétition, on discute des tactiques, on met en avant les forces de certains et on construit une seule et même solution visant à maximiser le potentiel de chacun, pour gagner.
- **Le soutien** : chaque jour apporte son lot de défis et de difficultés. L'esprit d'équipe, au sein de l'entreprise, est à même de fonctionner comme un mécanisme permettant à chacun d'améliorer leur propre performance en travaillant ensemble, améliorant leur fonctionnement et développant leur cohésion au fur et à mesure. Les membres d'une seule et même équipe se soutiennent les uns les autres et avancent sur la base mutuelle de la confiance. Se créent alors des liens importants qui permettent à l'équipe de réagir dans toutes les situations les plus difficiles et à surmonter les défis les plus compliqués.

### **2.4.5.5. La communication et le partage de l'information :**

Les pratiques de communication regroupent les activités destinées à diffuser l'information auprès du personnel de l'organisation. En assurant le maintien du dialogue, les pratiques de communication et de partage de l'information sont à la base des stratégies mobilisatrices de ressources humaines. En premier lieu, les pratiques de partage de l'information ont un rôle de transmission et de clarification des attentes, ces dernières encouragent le personnel à mobiliser ses compétences et à s'impliquer dans une tâche dont il connaît et comprend les tenants et les aboutissants. En second lieu, elles occupent une fonction d'écoute et de considération des préoccupations. L'employé est ainsi mobilisé, car il perçoit une volonté de

l'organisation de demeurer à l'écoute de ses besoins, de ses préoccupations et de ses suggestions le partage de l'information est également perçu « comme une marque de confiance à l'égard de l'intelligence des individus »

Plus largement, les pratiques de communication et de partage de l'information intègrent des actions de sensibilisation qui constituent une première étape vers la participation des employés à une démarche de RSE. <sup>1</sup>

En matière de communication interne, le personnel de GRH dispose de nombreux outils en vue de transmettre les messages : sites intranet, journaux internes, sites internet, blogs, vidéos, forums de discussion, séances d'information et de discussion, médias sociaux, etc. En vue de transmettre l'information de façon efficace, les équipes de GRH doivent s'adapter aux habitudes de communication des employés qui sont en perpétuelle évolution. L'échange peut être particulièrement créatif lors de séances de travail en petits groupes. La proximité des interlocuteurs permet de dialoguer de façon informelle et de stimuler la participation des employés. Ils peuvent ainsi poser les questions qu'ils souhaitent et discuter des pratiques liées à leurs postes.

### **2.4.5.6. Sport et loisirs :**

Promouvoir l'activité physique au travail peut représenter de véritables avantages aussi bien pour l'employeur que le salarié. En effet, le sport est synonyme de santé alors, des employés sportifs signifient forcément des employés en bonne santé et surtout plus productifs.

Le sport est considéré comme un véritable fédérateur surtout s'il est pratiqué en entreprise. Tout d'abord parce que tout le monde apprécie les activités sportives, les hommes adorent les pratiquer et les femmes aiment admirer ou encourager. C'est donc un bon moyen d'assembler tous les employés au même endroit.

De plus, créer une équipe sportive ou obtenir une salle de gym ne demande pas un grand investissement. En effet, la société pourra louer occasionnellement un club pour les entraînements sans dépenser une somme immense. Un atout à ne pas négliger surtout si vous souhaitez contrôler les dépenses de l'entreprise tout en fédérant les salariés.

Pour améliorer ainsi le mental des employés, vaut mieux organiser des activités sportives de groupe, aménager une salle de gym où ils pourront s'entraîner et oublier les pressions imposées par le travail durant un certain temps. Il a d'ailleurs été prouvé que faire du

---

<sup>1</sup> Lucile Cabos, op.cit. , P : 39

sport au travail optimise la performance et la productivité des employés. Les résultats seront donc visibles aussi bien physiquement que mentalement.

### **2.4.6. La gestion de la cohésion sociale de l'entreprise :**

#### **2.4.6.1. Le partage des valeurs et la culture d'entreprise :**

Avec l'évolution des attentes des nouvelles générations à l'égard du monde du travail, la culture d'entreprise est devenue un enjeu fondamental pour les sociétés qui souhaitent attirer les meilleurs talents, afin de les fédérer autour d'une vision et de valeurs communes. La culture d'entreprise est un sous-produit de la culture nationale et par la suite un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par la majorité des salariés de l'entreprise.

La culture de l'entreprise consiste à créer un véritable mouvement autour de valeurs partagées par l'ensemble des collaborateurs. Elle qualifie ainsi tous les aspects qui définissent le caractère d'une entreprise et à vocation à créer une véritable connexion entre le salarié, la société, sa vision et ses ambitions. La culture et les valeurs d'entreprise sont des notions intimement liées à ce que constitue l'identité de l'entreprise et à son éthique, donc chaque entreprise a besoin de donner du sens à ses actions, cadrer sa communication et affirmer une éthique dans la conduite de ses affaires. Ce sont les valeurs qui joueront le rôle le plus important sur ces sujets, c'est pour cela que l'entreprise doit abandonner le management par la règle et le remplacer par le management des valeurs.

Le management par les valeurs favorise à moindres frais l'engagement, la collaboration et l'adaptabilité vers les objectifs internes et externes. Les managers devront insuffler ces valeurs aux équipes, vérifier dans le temps leur adéquation aux pratiques réelles, et avec plus de recul le maintien de leur pertinence dans l'environnement. Ce travail des managers, mutation significative avec les managements directifs. Manager, c'est aussi prévoir et guider vers l'avenir. Il faut donc savoir influencer sa culture d'entreprise. Le management par les valeurs convient parfaitement à la conduite du changement. Dans le contexte des changements de perception du monde autour et dans l'entreprise, le management éthique doit devenir un avantage concurrentiel. Il faut anticiper pour que l'entreprise soit de plus en plus performante et capitaliser en interne et en externe à partir d'une charte éthique.

#### **2.4.6.2. Le dialogue social :**

Le dialogue social est l'ensemble des procédures de communication, de consultation, de négociation initiée au sein des organisations afin de satisfaire toutes les parties prenantes, prévenir les conflits, les dépasser et aussi créer les conditions d'une cohésion professionnelle favorable à la performance collective. Il peut prendre deux formes ; informelle ou formelle

### ➤ **Le bilan social :**

Le bilan social est un document élaboré par l'employeur qui récapitule les données qualitatives et quantitatives permettant d'avoir une image précise des constantes et des variables en matière sociale au sein de l'entreprise. Ce bilan est obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés. Il est finalisé après avis consultatif des représentants du personnel et couvre une période de 3 ans. Il regroupe plusieurs domaines :

- L'emploi
- La rémunération
- Les conditions d'hygiène et de sécurité
- Les conditions de vie des salariés
- Les données démographiques sur l'embauche, les démissions, les licenciements, le turnover
- Les données sur la formation, l'employabilité, la gestion des carrières et des emplois, la mobilité professionnelle
- Les données sur les accidents de travail et la prévention

### **2.5. L'impact de la GRH au développement de la RSE au sein de l'entreprise :**

L'implication de la GRH dans une démarche de RSE implique de reconsidérer les enjeux sociaux du RSE, de façon à prendre en compte l'impact des entreprises sur leur environnement humain. La contribution des RH consiste à accorder la performance économique de l'entreprise avec les objectifs sociaux et environnementaux de la démarche de RSE.

Comme énoncé précédemment la GRH peut participer au projet de RSE en ajustant ses pratiques vers une durabilité. À cet effet, elle doit, d'orienter, de communiquer, de former et d'intégrer les principes de la RSE aux ses pratiques. Suite aux évolutions de la fonction RH au sein de l'entreprise d'une gestion administrative à une gestion de capital humain, elle s'impose comme un levier de développement de cadre social de l'entreprise, cet important rôle constitue aux RH une condition convenable pour le déploiement de la RSE.

En résumer, la GRH cible plus particulièrement le cadre social du RSE bien qu'elle soit dirigée à considérer ses aspects économiques et écologiques au travers de ses activités afin d'acquérir une performance globale. En outre, sa contribution au RSE est double. D'une part la GRH peut adapter ses pratiques en les orientant vers les principes du RSE et ainsi faire évoluer sa fonction. D'autre part, à travers ses activités stratégiques et opérationnelles, elle peut soutenir le déploiement et la mise en œuvre de la responsabilité sociale.

## **Chapitre 02 : Le lien entre les pratiques de la GRH et la RSE**

Par conséquent, la GRH facilite l'adoption de nouvelles pratiques en mobilisant l'ensemble des salariés autour d'une même vision. L'association existante entre les pratiques de GRH et de la RSE constitue dès lors une véritable opportunité pour les entreprises en vue d'une performance globale durable.

**Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des  
pratiques RH dans la mise en valeur de la  
RSE au sein de l'entreprise  
« Ourhoud-Sonatrach »**

## Section 01 : La présentation de l'organisation d'accueil :

« Ourhoud, un phare de la collaboration de partenaires internationaux avec Sonatrach »

Dans le cadre de la loi sur L'exploitation des gisements pétroliers n°86-14 du 19 août 1986, le groupement Sonatrach-Organisation Ourhoud a été créé en 1997 ; ce groupement représente le partenariat de l'entreprise nationale Sonatrach et six partenaires étrangers pour but de produire du brut et exploiter l'immense gisement situé dans le bassin de Berkine à 320 km au sud-est de la ville pétrolière Hassi Messaoud. Dans ce qui suit, nous allons présenter l'organisation Ourhoud, les partenaires étrangères ses différents départements et la politique RH suivie et qui se décline essentiellement de la politique générale de l'entreprise nationale Sonatrach.

### **1.1. Généralité sur l'organisation :**

Ourhoud est un gisement pétrolifère parmi les plus importants d'Algérie. Il est situé dans le bassin de Berkine à 320 Km de la ville pétrolière Hassi Messaoud.

L'organisation Ourhoud (créée le 01/07/1997) est l'association chargée de développement et de l'exploitation du champ d'Ourhoud. Ceci a nécessité un investissement total de 1.7 milliard de dollars dans lequel la compagnie espagnole CEPSA a contribué à hauteur de 700 millions de dollars.

Au démarrage du projet, il a fallu la mobilisation d'environ 5000 employés entre cadres, techniciens et exécutants.

L'organisation Ourhoud est associée à six compagnies étrangères dans la mesure où le gisement est composé de trois blocs. Sur le bloc 404, Sonatrach est associée à l'américaine Anadarko, Eni et Maersk. Sur le bloc 406, la compagnie nationale est associée à l'espagnole Cepsa. Tandis que sur le bloc 405, elle est associée à Burlington et Talisman.

Le gisement a fait l'objet d'une unification qui permet de calculer la part du pétrole qui revient à chaque compagnie. Actuellement CEPSA a la plus grande part.



Figure N° 4: SONATRACH et ses associés dans le projet Ourhoud

Source : Document interne de l'entreprise

### 1.1.1. Historique :

Les premières exploitations en matière d'hydrocarbures en Algérie remontent à la fin des années 1890 dans le bassin de Chéelif. Cependant c'est en 1948 qu'une découverte à caractère commerciale au niveau d'Oued Guétrini, à 150 km au sud d'Alger a été enregistrée.

- **En mai 1992**, Sonatrach et Cepsa signe l'accord permettant d'explorer le bloc 406 A dans le bassin de Berkine. Cette exploitation a été la première au champ d'Ourhoud.
- **En 1995**, on découvre le gisement d'Ourhoud qui s'étend sur 2 autres blocs. Le 404 où les partenaires de la Sonatrach sont Anadarko, Eni et Maersk et le 405 où les partenaires sont Burlington et Talisman.
- **En 1997** toutes ces compagnies signent un accord permettant l'exploitation conjointe de cet immense champ pétrolier. Cette exploitation conjointe d'un champ qui regroupe plusieurs

## Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

blocs est connu sous le nom d'**unitisation** du champ et son objectif est de permettre un développement optimum du gisement dans son ensemble.

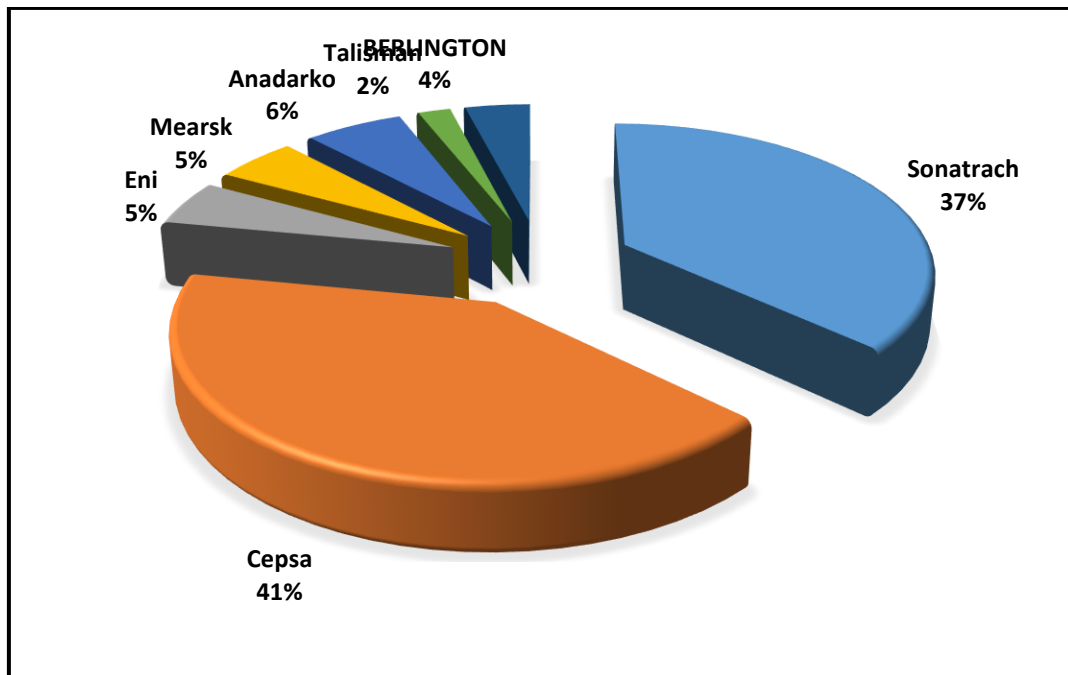


Figure N° 5 : Sonatrach et ses associés

Source : élaboré par nous même à l'aide des documents interne de l'organisation

### 1.1.2. Situation d'effectifs :

L'effectif global de l'organisation Ourhoud est de 726 agents au 20/02/2020 réparti comme suit :

- Personnel Sonatrach : 674 agents
- Personnel expatrié : 49 agents
- Assistances techniques : 3 agents

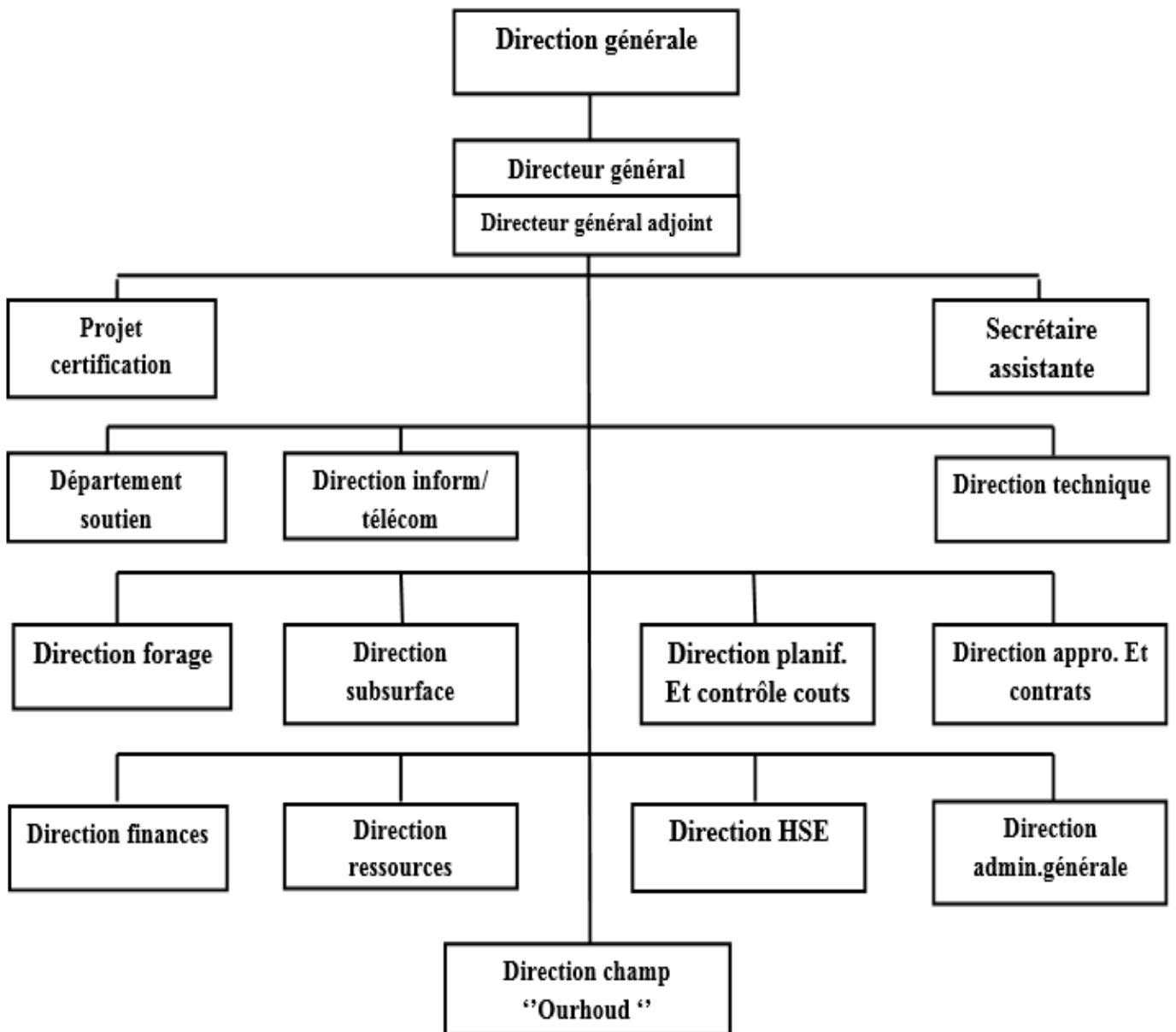
### 1.1.3. Rôle et importance de l'organisation Ourhoud :

Doté de sa personnalité morale, Ourhoud permet à ses membres (Sonatrach / Investisseurs étranger) de mettre en commun leurs savoirs afin de développer, améliorer et accroître les résultats de celles-ci tout en conservant leur individualité

### 2.2. L'organisation d'Ourhoud :

## Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

Le fonctionnement de l'organisation Ourhoud est assuré par les différentes directions qui assurent le bon fonctionnement de chacune de ses fonctions, mais elles se collaborent, sous l'égide d'une direction générale située au niveau de la ville de Hassi-Messaoud chapeauté par un Directeur Général qui est principalement algérien de Sonatrach, suivi d'un directeur général adjoint ce poste qui doit être occupé par un des partenaires de Sonatrach ( Cepsa ou Anadarko) pour un terme renouvelable tous les trois ans. Le processus d'organisation au sein de l'entreprise est représenté comme suit :



**Figure N° 6:** L'organigramme de l'entreprise Ourhoud

**Source :** Elaboré par nous-même d'après un document interne de l'entreprise.

## Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

---

### 2.2.1. La mission de chaque direction :

#### ➤ Direction générale :

La Direction Générale, pilote le groupement selon deux axes majeurs :

- Orientations stratégiques, management du progrès, ressources humaines et coordination et intégration. Elle a pour mission de définir et de suivre les orientations stratégiques et le plan de gestion de l'organisation, de coordonner les projets communs aux structures opérationnelles.
- Dans un souci d'optimiser les processus de gestion dans la transparence à l'égard de chaque partenaire, la Direction Générale est dotée d'un règlement intérieur ayant pour objectif de préciser le mode de fonctionnement du groupement.

**Secrétaire assistante** : dans le cadre de gestion en vigueur la secrétaire a pour mission de :

- Effectuer des tâches de saisie indiquées par son responsable.
- Maintien d'un système confidentiel de classement pour les archives du personnel, les documents financiers et autres.
- Préparer et organiser les réunions de la direction sur site.
- Assurer la transmission de toute information demandée aux responsables.
- Assurer la préparation active des liaisons fonctionnelles, rendez-vous, communication, visites..., etc.

#### ➤ Direction informatique /télécoms :

Cette direction a pour rôle de définir et commander les systèmes informatiques et de télécoms, adaptés au fonctionnement présent et futur de l'organisation, elle assure :

- L'implication des systèmes informatiques et télécoms
- La maintenance des systèmes informatiques et télécoms.
- Le développement de tous les dispositifs et installations existants du domaine informatique et télécoms.
- Et le manager les activités : bureautiques technologie de l'information et d'informatique.

#### ➤ Direction technique :

Selon les règles de gestion, la direction technique est chargée de :

- Veiller au respect de toutes les étapes de concrétisation des projets.
- Coordonner les activités des différents départements.

## Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

---

- Parfaite connaissance des normes internationales (ASME, API, ANSI, DIN, BS, NF...) et HSE.
- Aptitude à gérer une équipe (leader)
- Collaboration avec les autres structures : A&C, FIN, PCC...
- Planification des projets suivant les besoins de l'organisation.

### ➤ **Direction soutien :**

le directeur soutien a pour finalité de dessiner, implanter et diriger la politique de l'Organisation en matière de sécurité et protection sur les personnes, actifs, propriétés et des installations, en poussant des améliorations et de la sécurité préventive et en veillant pour l'application et l'accomplissement des normatives et des politiques de l'organisation.

### ➤ **Direction forage :**

Le rôle de cette direction est :

- Diriger la mise en œuvre des programmes de forage dans les meilleures conditions de délais, coûts et sécurité.
- Réaliser les forages selon les normes.
- Préparer les cahiers de charges, procéder à l'évaluation des soumissions.
- Gérer le budget du programme forage et assurer le contrôle des coûts.
- Superviser les contacteurs, compagnies de services et fournisseurs.

### ➤ **Direction subsurface :**

Cette direction a pour finalité d'assurer la coordination entre les trois départements (géologie, réservoir engineering et production engineering), optimiser le plan de développement du réservoir, ainsi l'amélioration du taux de récupération d'huile.

### ➤ **Direction approvisionnement et contrats :**

Cette direction assure la gestion des contrats d'approvisionnement, en assurant la disponibilité d'approvisionnement au moindre coûts et délais avec la définition d'une stratégie contractuelle et l'orientation du développement d'organisation et des systèmes pour donner plus d'efficacité aux opérations business.

### ➤ **Direction ADM générale :**

Elle est chargée de développer une stratégie et préparer la mise en place de plans d'opérations pour les infrastructures du siège, ainsi que manager les services du transport du

## Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

---

personnel, maintenance des bases, maintenances des véhicules, bureau de voyage, d'entretien, de restauration...etc.

### ➤ **Direction finance :**

Elle élabore et met en œuvre la politique financière de l'organisation, veille à l'application de la réglementation en vigueur et des procédures de l'organisation, assure la bonne gestion des ressources financières de l'organisation, veille à l'élaboration et l'envoi des arrêtés de comptes périodique et mettre en œuvre un dispositif de contrôle interne répondant aux normes d'audit.

### ➤ **Direction HSE :**

La direction a pour rôle de veiller au contrôle du respect des règles d'hygiène, Sécurité et Environnement appliquées au sein de l'organisation Ourhoud, le respect des règles qui ont été déterminées au sein du règlement interne, l'utilisation des moyens de préventions et de protection définis par les analyses des risques aux postes de travail et participer à l'amélioration permanente du système management Sécurité/ environnement.

### ➤ **Direction Ressources Humaines :**

La direction a pour finalité d'animer l'effort de valorisation et de développement du potentiel humain de l'organisation et le processus de mise en œuvre des politiques RHU au sein de l'organisation, ainsi, assurer la disposition des ressources humaines en quantité suffisante et en qualité, les développer, les mobiliser afin de créer un avantage compétitif.

Cette direction se compose de :

- **Cadre d'étude RH :** son rôle est de déterminer l'écart du rendement entre exigences des postes et compétences du personnel, planifier et réaliser des besoins en formation susceptible de combler cet écart.
- **Coordonnateur Gestion :** contribue à la mise en place d'une politique rationnelle RHU, et à l'amélioration de procédures RHU et leur application afin d'assurer une gestion de ressources humaines cohérente et adaptée à l'évolution des systèmes et réalisation des objectifs définis.

### 2.2.2. La nouvelle politique RH de l'entreprise :

## **Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »**

---

Face à un environnement économique de plus en plus global et concurrentiel, Sonatrach a engagé un important effort d'actualisation de sa politique Ressource humaine et de réingénierie des processus de gestion et de développement associés.

Cette politique RH est la même politique appliquée au sein du groupement SH-Ourhoud et elle constitue :

- Une cible et un cadre cohérent pour la modernisation de l'entreprise.
- Un engagement mutuel entre Sonatrach et ses salariés (un contrat gagnant-gagnant).

La politique RH privilégie sept domaines prioritaires :

- Management de la performance qui a pour finalité le développement d'une culture de la performance collective et individuelle
- Gestion prévisionnelle, qui a pour finalité de permet de maîtriser les effectifs et piloter les populations et métiers clés de l'entreprise.
- Recrutement. Ça finalité est de se donner les moyens d'attirer les talents.
- Rémunération, ça finalité est de récompenser les contributions individuelles et collectives au développement de l'entreprise.
- Formation, a pour finalité le développement des compétences et assurer leur transfert.
- Parcours professionnels et carrière, ça finalité est de donner la perspective sur les parcours professionnels et assurer leur continuité.
- Communication interne managériale, cette dernière a pour finalité de mettre le manager au cœur du dispositif de communication.

Et cela, tout en plaçant au cœur des nouveaux processus de la GRH entre autres principes déterminants :

- Le développement du leadership ;
- La performance individuelle et collective ;
- L'accompagnement du changement.

## Section 02 : Méthodologie et démarche de recherche

### 2.1. Présentation de la méthodologie de la recherche :

Pour répondre à notre problématique pratique : « **Dans quelle mesure l'organisation Ourhoud fait elle appel à des pratiques RH adaptées et cohérentes au développement de la RSE ?** », nous nous sommes organisées en partageant notre recherche en deux principales étapes:

- La première étape consiste à réaliser une étude qualitative réalisée grâce à un entretien avec le responsable du département RH, et qui nous permettra d'avoir leur avis pour les interpréter.
- Tandis que la deuxième est plutôt une étude quantitative grâce à un questionnaire, destiné aux personnels de l'organisation Ourhoud, pour justement compléter les résultats de l'étude précédente.

L'observation participante et la recherche en interne durant notre passage dans l'entreprise.

### 2.2. L'étude qualitative :

#### 2.2.1. L'outil de collecte d'information :

Dans une étude qualitative, l'entretien est un mode principal de collecte d'informations, qu'il permet de collecter les informations personnelles sur un sujet donné, il consiste à être en contact direct avec l'interviewé dans une séance de questionnements adressée à une ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant d'aboutir l'objectif de recherche.

Pour effectuer notre recherche en toute conformité, nous avons considéré que la technique de l'entretien semi directif est la plus adaptée.

#### 2.2.2. Le profil de l'interviewé :

L'interviewe s'est déroulée avec le responsable de département RH, il occupe ce poste pendant 10 ans pour nous avons jugé que c'est la personne la plus juste et la plus ajusté à notre situation afin d'obtenir des informations pertinentes répondant d'une manière efficace à notre objectif d'enquête.

#### 2.2.3. Le guide d'entretien :

Nous avons initié notre guide d'entretien par une formule de politesse et de remerciement ainsi une description qui permettra à l'interviewer de se mettre dans le cadre de notre recherche et de comprendre son objectif en assurant que les informations fournies seront pour des fins scientifiques.

## **Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »**

---

Le guide se compose de 7 questions ayant une intention de répondre à nos interrogations(Annexe 1).

### **2.3. L'étude quantitative :**

#### **2.3.1. La structure du questionnaire :**

Afin de tester nos hypothèses de recherches, nous avons élaboré un questionnaire qui se compose de deux parties et une introduction qui présente l'objet du questionnaire(Annexe 2).

La 1ere partie c'est une fiche signalétique, qui nous permet de ressortir les informations sociodémographiques ou le profil des répondants (sexe, âge, niveau d'étude, nature de poste occupé, l'expérience).

La deuxième partie est composée de deux sections en relation avec les questions de recherche. Les Questionnaires ont été administré par e-mail tout en assurant l'anonymat des répondants, Au préalable, le questionnaire a été analysé par le Responsable Ressources Humaines d'Ourhoud, dans le but de voir :

- Si les questions étaient bien comprises ;
- Si les termes utilisés sont assimilables ;
- S'il y a une cohérence dans l'enchaînement des questions posées.

Après vérification et test, nous avons apporté quelques corrections afin que le questionnaire soit parfaitement compréhensible.

#### **2.3.1.1. Types des questions :**

La majorité des questions sont fermées ou à choix multiple (à répondre par oui ou non, case à cocher).

#### **2.3.1.2. Présentation de l'échantillon et la méthode d'échantillonnage :**

La population de notre enquête se constitue principalement de cadres supérieurs et moyen.

Le taux de présence continue est en réalité inférieur puisque le personnel est soumis au système de travail en rotation, ce qui équivaut à un taux de présence permanent de l'ordre de 50% par rapport aux chiffres précis ci-dessus (système de rotation de 4 semaines de travail x 4 semaines de récupération).

## **Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »**

---

C'est pour cette raison que lors de la distribution de notre questionnaire nous n'avons pas pu cibler tous les employés de l'entreprise mais seulement ceux qui étaient présent dans la même rotation que nous.

Pour déterminer notre échantillon nous avons suivi la méthode d'échantillonnage de convenance, il a été choisi selon la méthode d'échantillonnage dite « Empirique » (non probabiliste).

Notre échantillon représente 48.7% du personnel de l'organisation Ourhoud (pour une rotation), concernant la taille de l'échantillon nous avons distribué 60 questionnaires en ligne et nous avons pu récupérer 42 réponses ce qui représente 70% de taux de retour, ces derniers sont tous valables pour l'analyse.

Le logiciel Excel version 2019 a été utilisé pour l'analyse des données recueillies à travers le calcul des différentes mesures.

### **Section 03 : analyse et discussion des résultats :**

#### **3.1. L'analyse de l'entretien (avec DRH) :**

##### **Question 01 : Que signifie pour vous la RSE ?**

**Réponse :** « la RSE c'est plutôt d'identifier nos impacts, de maîtriser les impacts négatives par exemple la pollution on essaye de réduire en prenant des mesures plus concrètes. Et aussi d'essayer de maximiser les impacts positifs qu'on peut avoir de matière d'emploi, de formation professionnelle, recrutement ... »

Le DRH nous a expliqué que RSE c'est la prise en compte par les entreprises des enjeux sociaux et environnementaux dans leurs activités, donc d'après son explication nous avons compris que la RSE est un état d'esprit.

##### **Question 02 : Votre entreprise dispose-t-elle d'un service dédié à la RSE ?**

**Réponse :** « non nous n'avons pas un tel service encore mais nous entraînons de mettre de la RSE dans les projets qui existent déjà ; pour moi c'est ça la RSE intégrée qui n'est pas à côté des initiatives des projets existants et des pratiques quotidiennes. »

Ce que nous constatons d'après les dires du DRH que le lancement d'un projet RSE n'a pas vu le jour au sein d'Ourhoud, mais c'est un projet très important pour l'entreprise puisque leurs pratiques RH se fonctionnent dans le sens de la mise en valeur de la responsabilité

## **Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »**

---

sociétale. (Le recrutement, le respect d'égalité homme/femme, la non-discrimination, la diversité ...)

**Question 03 : Quelles sont les difficultés rencontrées dans votre entreprise pour l'implantation d'une démarche RSE ?**

**Réponse :** «la lourdeur administration, on peut faire plein de choses mais les autorités font défaut»

Cela veut dire que plein d'actions peuvent être réalisées et menées par Ourhoud dans le cadre de la RSE mais les contraintes administratives et bureaucratiques (autoritaires) freinent certaines actions.

**Question 05 : En quoi l'implication de la fonction RH affecte la réussite globale de la RSE?**

**Réponse :** « c'est l'homme qui met les choses en mouvement »

Selon la réponse du DRH, nous déduisons que le facteur humain est au cœur de tout succès ou échecs de telle démarche, donc le résultat de l'entreprise est toujours lié à la prestation des ressources humaines. Les RH se considèrent comme le moteur de réussite de la RSE.

**Question 05 : De quels aspects de la RSE les RH sont-elles concernées ?**

**Réponse :** « tous les aspects liés à l'homme depuis son intégration au sein de l'entreprise jusqu'à son départ en retraite (formation, les conditions de travail...etc.) »

Cela confirme que dès le recrutement de l'employé à son départ en retraite par la prise en considération de salarie, le facteur humain est au cœur (responsable) de tout succès et échecs de l'entreprise.

**Question 06 : Quels rôles jouent les ressources humaines dans le déploiement de la RSE ?**

**Réponse:** « rôle de diffuseur et contrôleur sur les actions qui ont besoin d'être réalisées »

Nous constatons que, Les ressource humaines jouent un rôle d'un transmetteur d'informations, c'est là que la fonction RH peut intervenir, et de nombreux outils sont à sa disposition pour mobiliser ses collaborateurs autour des actions responsables de l'entreprise , aussi un levier de contrôle et de mesure de l'efficacité de cette démarche RSE. En effet, les RH participent à la réalisation des actions en interne et en externe dans le cadre de RSE (le responsable doit s'intéresser au bien-être des employés).

**Question 07 : Quels sont les efforts que vous faites en matière d'engagement social ?**

# Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

**Réponse:** «Nos efforts sont tous orientés vers la création d'un bon climat social et une excellente qualité de vie pour nos employés »

Selon les dires du DRH nous comprenons qu'ourhoud espère un bon climat en interne, elle s'intéresse au bien de ses salariés, améliore leurs conditions de travail car ils sont Essentielles dans la gestion des ressources humaines, les mauvaises conditions nuisent non Seulement sur le bien- être des employés, mais également sur l'image de l'entreprise et détruit Son climat social.

## 3.2. L'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire :

### 3.2.1. La fiche signalétique :

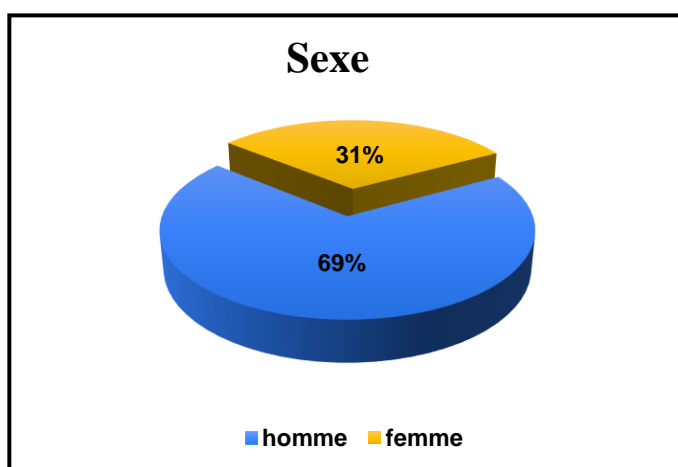
Dans cette partie du questionnaire nous nous sommes intéressés à connaître les employés de l'organisation Ourhoud. D'une manière plus détaillée, à cet effet, nous avons recensé les employés selon les critères suivants :

- Sexe :

**Tableau N°6** : Répartition par sexe.

Genre	Effectifs	Taux%
Homme	29	69%
Femme	13	31%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 7** : Répartition par sexe



**Source** : Elaboré par nous-même

## Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

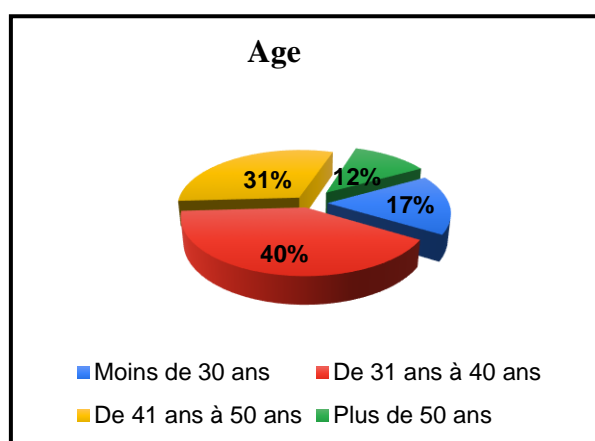
L'enquête a été effectuée sur un échantillon de 42 employés dont 69% des répondants sont des hommes, et 31% des femmes. Ceci dit, que le pourcentage du sexe masculin est plus élevé par rapport à celui du sexe féminin. On trouve souvent plus d'hommes que des femmes dans le secteur des hydrocarbures

- **Age :**

**Tableau N° 7 : Répartition par Age**

Age	Effectifs	Taux %
Moins de 30 ans	7	17%
De 31 ans à 40 ans	17	40%
De 41 ans à 50 ans	13	31%
Plus de 50 ans	5	12%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 8 : Répartition par Age**



**Source :** Elaboré par nous-même

Nous remarquons que le taux le plus élevé est celui de la tranche qui se situe entre (31-40) ans avec 40% contre 31% pour la tranche d'âge entre (41-50) ans. Nous avons 17% pour la catégorie moins de 30 ans et seulement 12% de la population ont plus de 50 ans. Cela montre que la plupart des employés de l'organisation Ourhoud sont pratiquement jeunes.

- **Catégorie socioprofessionnelle :**

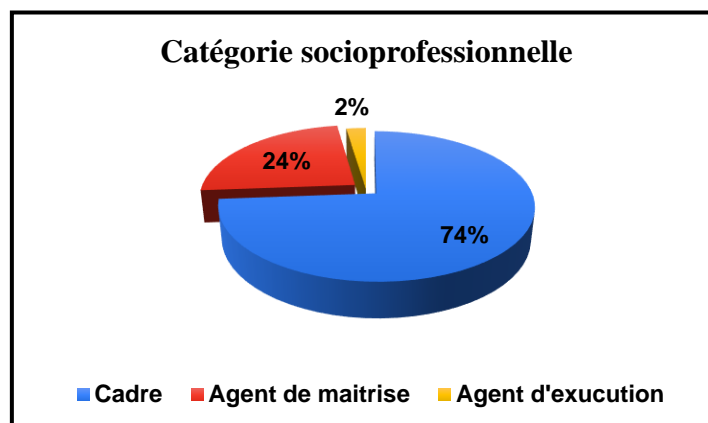
**Tableau N° 8 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle**

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	Taux %
--------------------------------	-----------	--------

## Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

Cadre	31	74%
Agent de maîtrise	10	24%
Agent d'exécution	1	2%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 9 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle**



Source : Elaboré par nous-même

D'après ces résultats nous remarquons que la catégorie la plus présente est celle des cadres avec un taux de 74% suivie de celle des agents de maîtrise avec un taux de 24% et enfin 2% pour les agents d'exécution.

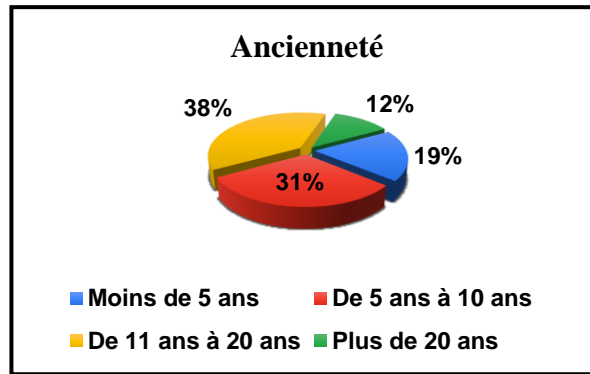
- **Ancienneté :**

**Tableau N° 9 : Répartition par ancienneté**

Ancienneté	Effectifs	Taux %
Moins de 5 ans	8	19%
De 5 ans à 10 ans	13	31%
De 11 ans à 20 ans	16	38%
Plus de 20 ans	5	12%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

# Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

Figure N° 10 : Répartition par ancienneté



Source : Elaboré pour nous-même

Nous remarquons que 38% des répondants ont une ancienneté qui va entre 11 à 20 ans, 31% ont une ancienneté de 5 à 10 ans. Suivie de 19% ont une ancienneté de moins de 5 ans et enfin 12 % pour les employés qui possèdent plus de 20 ans d'ancienneté. Donc on a un échantillon qui a de l'expérience et des bonnes connaissances qui va nous permettre d'avoir des réponses fiables concernant notre sujet de recherche.

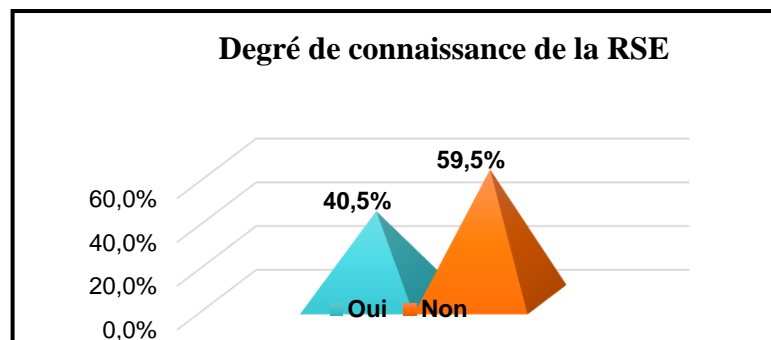
### 3.2.2. Degré de perception de la RSE :

#### Q1 : Connaissez-vous la RSE ?

Tableau N° 10 : Répartition par degré de connaissance de la RSE.

Réponses	Effectifs	Taux %
Oui	17	40,5%
Non	25	59,5%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Figure N° 11 : Répartition par degré de connaissance de la RSE.



Source : Elaboré par nous -même

## Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

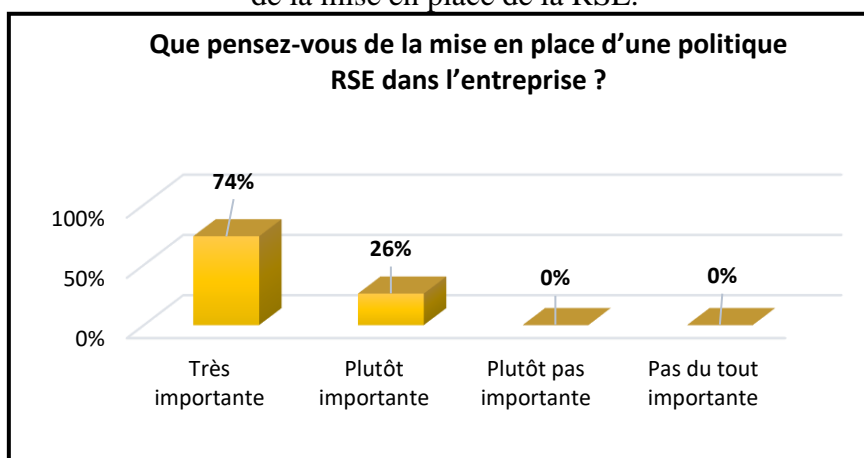
D'après cette figure, on trouve que 40% des répondants connaissent le concept RSE, ceux qui le connaissent sont soit ceux qu'ils ont entendu parler avant de ce concept, ou certains employés à qui nous avons pu expliquer ce que c'est la RSE, par contre 60% d'eux ne le connaissent pas. Donc nous constatons que la RSE est un nouveau sujet méconnu par la moitié des employés est cela est dû au fait qu'il s'agit d'un concept quelque peu nouveau mais quand même il reste familier et maîtrisé par certains dirigeants et gestionnaires.

**Q2.A la lecture de ces quelques lignes, que pensez-vous de la mise en place d'une politique RSE dans l'entreprise ?**

**Tableau N°11 : Répartition par degré d'importance de la mise en place de la RSE.**

Réponses	Effectifs	Taux %
Très importante	31	74%
Plutôt importante	11	26%
Plutôt pas importante	0	0%
Pas du tout importante	0	0%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Figure N°12 : Répartition par degré d'importance de la mise en place de la RSE.**



**Source :** Elaboré par nous -même

Nous remarquons d'après ce graphique que 74% des interrogés pensent qu'il est très important de mettre en place une politique RSE et 26% qui ont répondu par plutôt important. Par contre les pourcentages de ce qui ont répondu par plutôt pas et pas du tout importante sont nul.

**Q3 : Aimerez-vous qu'elle mette en place une politique de RSE ?**

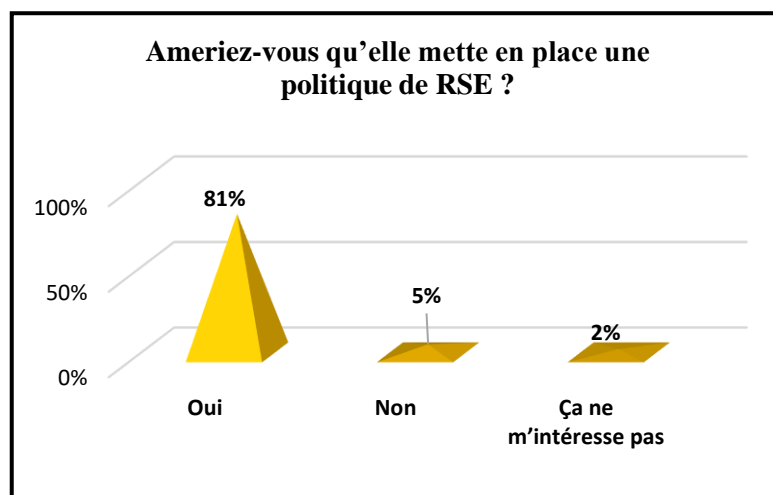
**Tableau N°12 : Répartition par degré de volonté de mettre en place d'une politique RSE.**

## Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

Réponses	Effectifs	Taux %
Oui	34	81%
Non	2	5%
Ça ne m'intéresse pas	1	2%

Source : Elaboré par nous-même

Figure N°13 : Répartition par degré de volonté de mettre en place d'une politique RSE.



Source : Elaboré par nous-même

Nous constatons que la quasi-totalité 81% des employés interrogés ont répondu par Oui ça explique la partie qu'ils trouvent que la mise en place de la politique RSE est très important dans l'entreprise responsable. Seulement 5% des employés ont répondu par non et 2% qui ne sont pas intéressés par sa mise en place, c'est la partie qui représente les employés qui ne connaissent pas ce concept.

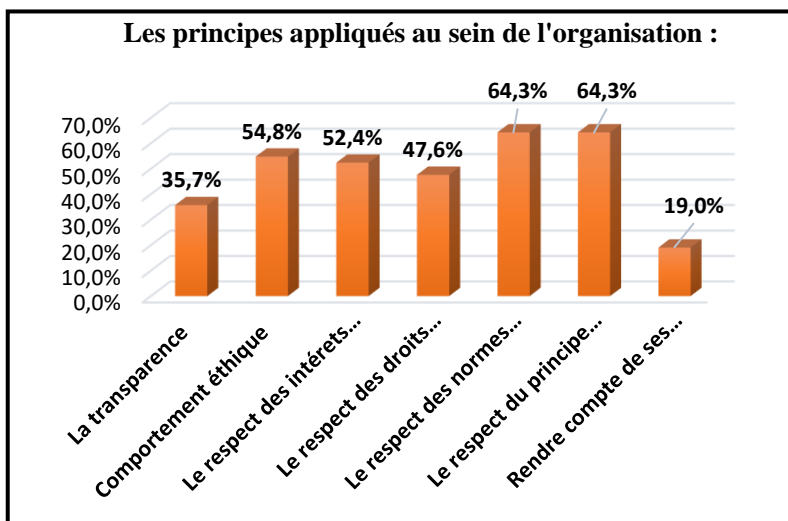
**Q4. La RSE comporte sept (7) principes, lesquels parmi ces principes sont appliqués au sein de votre entreprise :**

Tableau N°13 : Les principes appliqués au sein d'ourhoud

Réponses	Effectifs	Taux %
La transparence	15	35,7%
Comportement éthique	23	54,8%
Le respect des intérêts des parties prenantes	22	52,4%
Le respect des droits de l'homme	20	47,6%
Le respect des normes internationales de comportement	27	64,3%
Le respect du principe de l'égalité homme/femme	27	64,3%
Rendre compte de ses impacts	8	19,0%

## Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

Figure N°14 : Les principes appliqués au sein d'Ourhoud



Source : Elaboré par nous-même

La figure N°14, montre que les sept principes de la RSE existent au sein de l'entreprise, nous remarquons que les principes du respect des normes internationales et l'égalité homme/femme ont des taux égaux 64.3%, suivie par le comportement éthique avec un taux de 54.8%, le respect des intérêts des partie prenantes existe avec un taux de 52.4%. Le reste se partage entre les autres principes. Donc on peut dire qu'Ourhoud intègre partiellement les principes de la RSE, cela est un atout pour l'entreprise responsable

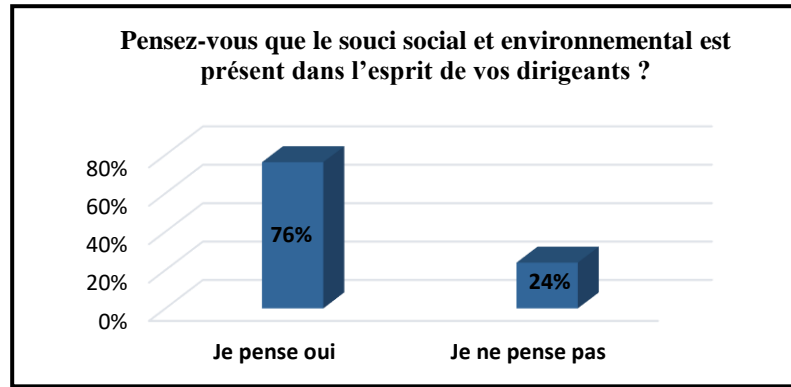
**Q5 : Pensez-vous que le souci social et environnemental est présent dans l'esprit de vos dirigeants ?**

Tableau N° 14 : Le souci social et environnementale chez les dirigeants de l'entreprise

Réponses	Effectifs	Taux %
Je pense oui	32	76%
Je ne pense pas	10	24%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Figure N°15 : Le souci social et environnementale chez les dirigeants de l'entreprise.

# Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »



Source : Elaboré par nous-même

Nous remarquons que 76% affirment que le souci social et environnemental est présent dans l'esprit de leurs dirigeants. Par contre 24% infirment cela.

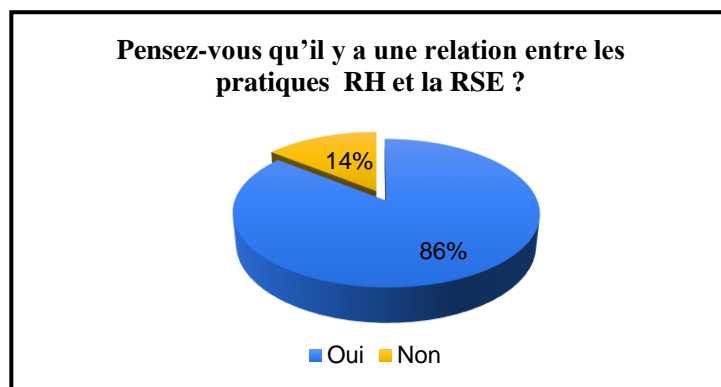
### 3.2.3. Les pratiques RH et la RSE :

Q1. En tant qu'employé(e) / gestionnaire / dirigeant ..., pensez-vous qu'il y a une relation entre les pratiques RH et la RSE ?

Tableau N°15 : La relation entre les pratiques RH et la RSE.

Réponses	Effectifs	Taux %
Oui	36	86%
Non	6	14%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Figure N° 16 : La relation entre les pratiques RH et la RSE.



Source : Elaboré par nous-même

A travers ces résultats, on a eu des réponses positives à l'une de nos questions de recherche, nous remarquons que la quasi-totalité des répondants 86% pensent qu'il existe une relation entre les pratiques RH et la RSE, tandis que 14% trouvent qu'aucun lien existe entre

## Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

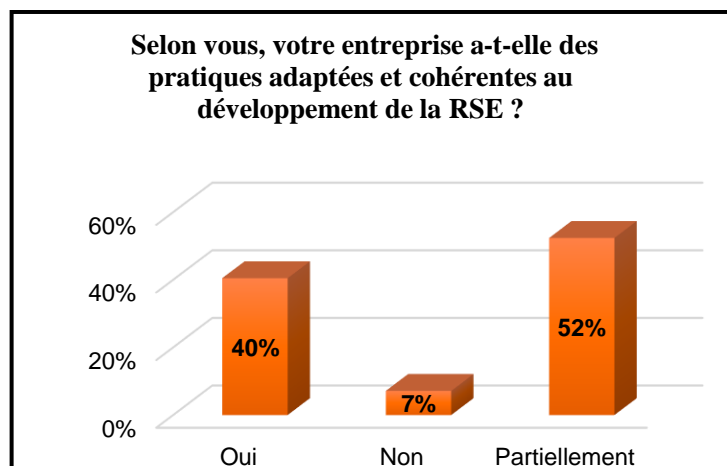
les deux variables, cela s'explique par la conscience des travailleurs concernant le rôle clé qu'ils jouent les RH pour permettre aux entreprises d'atteindre leurs objectifs en matière de RSE.

**Q2 : Selon vous, votre entreprise a-t-elle des pratiques adaptées et cohérentes au développement de la RSE ?**

**Tableau N°16 : Les pratiques RH et la RSE**

Réponses	Effectifs	Taux %
Oui	17	40%
Non	3	7%
Partiellement	22	52%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Figure N°17 : Les pratiques RH et la RSE.**



**Source :** Elaboré par nous même

D'après ces

résultats nous remarquons que 52% des employés trouvent que les pratiques de leur entreprise sont partiellement adaptées et cohérentes au développement de la RSE, 40% ont répondu par Oui. Seulement 7% déclarent le contraire. C'est l'une de nos questions principales, le résultat était positif, car la quasi-totalité des employés affirment qu'Ourhoud fait appel à des pratiques adéquates avec la politique RSE

**Q3 : En tant qu'employé à Ourhoud, Est-ce que l'évaluation fait partie des leviers importants dans la GRH dans votre entreprise, tout comme la formation, le recrutement... ?**

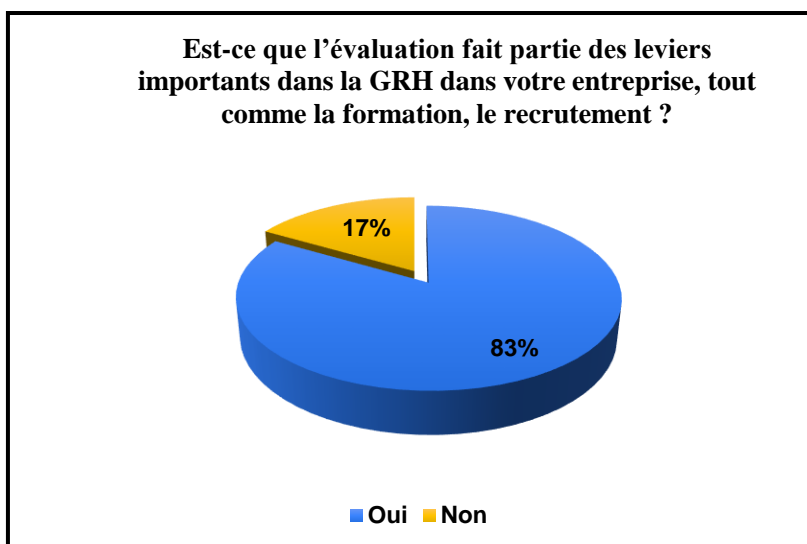
**Tableau N°17 : Le degré d'importance d'évaluation dans la GRH d'Ourhoud**

Réponses	Effectifs	Taux %
Oui	35	83%

## Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

Non	7	17%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Figure N°18** : Le degré d'importance d'évaluation dans la GRH d'Ourhoud



**Source** : Elaboré par nous même

Comme le montre cette figure, 83% des enquêtés jugent que l'évaluation fait partie des leviers importants dans la GRH dans leur entreprise, tout comme la formation, le recrutement, alors que 17% de la totalité de l'échantillon confirment le contraire. Ceci dit que l'entreprise dispose un système d'évaluation qui lui permet de mesurer ses performances face aux défis de l'environnement, et d'efficacité économique.

**Q4 : Etes-vous satisfait(e) de la manière dont votre supérieur hiérarchique tient compte de vos attentes en termes d'évaluation professionnelle et de compétence ?**

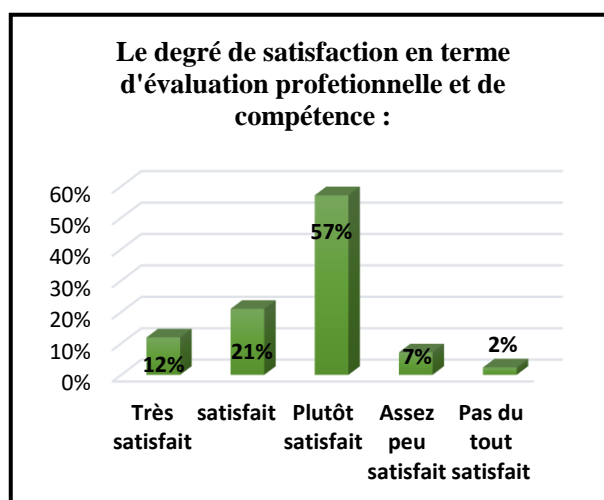
**Tableau N°18** : Répartition par degré de satisfaction en termes d'évaluation

**Figure N°19** : Répartition par degré de satisfaction en termes d'évaluation

Très satisfait		
Satisfait	9	21%
Plutôt satisfait	24	57%
Assez peu satisfait	3	7%
Pas du tout satisfait	1	2%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Source** : Elaboré par nous même

## Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »



Source : Elaboré par nous même

Dans ce graphique, nous remarquons dans l'ensemble de l'échantillon enquêtés, 57% sont plutôt satisfait, 21% sont satisfait en termes d'évaluation professionnelle et de compétence. Cependant 12% sont très satisfaits, par contre le taux d'insatisfaction est de 9%. Ceci s'explique que l'évaluation au sein de l'entreprise de question n'est ni bonne ni mauvaise.

Les résultats des deux graphiques précédents (figure N°17 et N°18), nous a permis de constater que les pratiques d'évaluation professionnelle et des compétences fournit par Ourhoud se fait d'une manière superficielle et archaïque c'est-à-dire elles se basent sur des indicateurs traditionnels dit « non durables » ou classiques comme le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel, ...etc., pour but de repérer le dysfonctionnement dans les emplois sans considération ses impacts sur l'individu. La mise en œuvre d'une évaluation responsable est longue et nécessite de multiples interventions pour un déploiement généralisé au sein de l'entreprise.

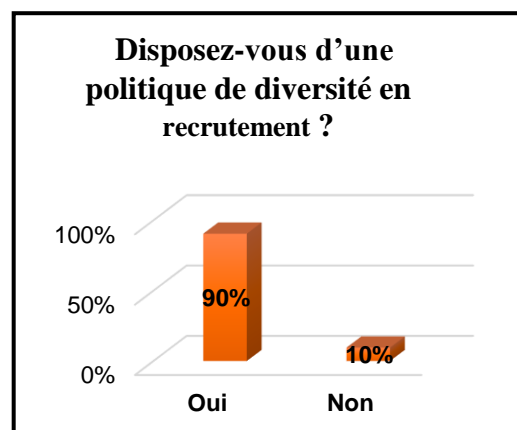
**Q5 : Disposez-vous d'une politique de diversité (par exemple : le recrutement englobe les hommes les femmes des candidats des différentes religions, personne en situation d'handicap ...) ?**

Tableau N°19 : La politique de la diversité

Figure N°20 : La politique de la diversité

## Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

Réponses	Effectifs	Taux %
Oui	38	90%
Non	4	10%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



Source : Elaboré par nous même

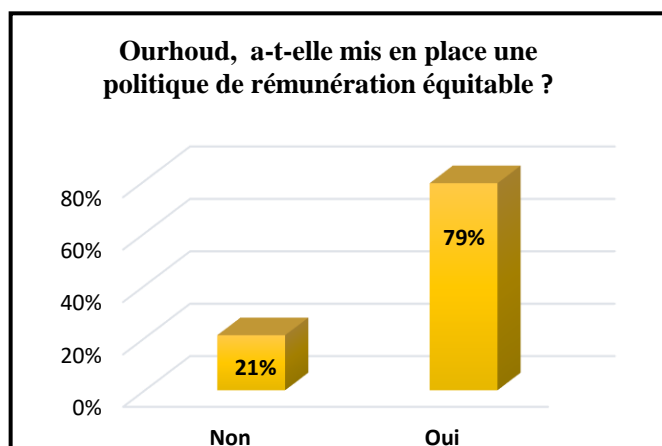
On remarque après les résultats obtenus dans cette figure que 90% des interrogés déclarent que l'entreprise dispose d'une politique de diversité, par contre 10% qui ont répondu par Non. Ceci dit, que le recrutement se fait au sein d'Ourhoud sans aucune discrimination cela peut être remarqué du fait que le nombre de recrues des hommes et femmes est presque le même des 2 cotés. De plus la politique de diversité est présente dans la démarche de recrutement de l'entreprise, la preuve qu'il existe des salariés étrangers de différentes religions et qu'ils bénéficient d'un traitement similaire à celui des autres salariés.

### Q6 : Ourhoud, a-t-elle mis en place une politique de rémunération équitable ?

Tableau N°20 : La rémunération au sein de l'entreprise

Réponses	Effectifs	Taux
Non	9	21%
Oui	33	79%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Figure N° 21 : La rémunération au sein de l'entreprise



Source : Elaboré pour nous même

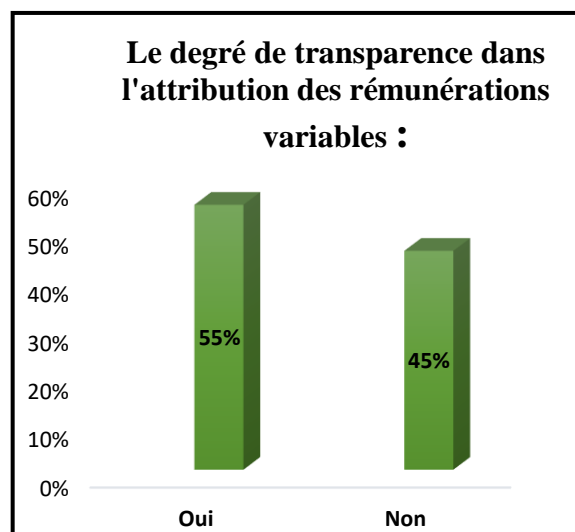
Q7 : Pensez-vous que votre entreprise fait preuve d'une grande transparence dans l'attribution des rémunérations variables ?

# Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

**Tableau N°21 :** Le degré de transparence dans l'attribution des rémunérations variables

Réponses	Effectifs	Taux %
Oui	23	55%
Non	19	45%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Figure N°22 :** Le degré de transparence dans l'attribution des rémunérations variables



Source : Elaboré par nous même

Dans la figure N° 21, la majorité des enquêtés (79%) jugent que leur politique de rémunération est équitable alors que 21 % disent le contraire. Concernant la figure N°22, on note que 55% des employés interrogés confirment qu'il y a une transparence dans l'attribution des rémunérations variables, alors que 45% déclarent que cette attribution n'est pas transparente.

Selon ces résultats nous constatons que comme toute entreprise, OURHOUD se charge de verser un salaire mensuel à ses employés. L'entreprise tache à ne pas commettre des discriminations vis-à-vis de ses salariés en fonction de poste occupé.

A partir des informations qui nous ont été remises de la part de l'entreprise, nous remarquons que les salaires sont distribués selon les différentes catégories qui existent au sein de l'entreprise, ils passent d'un échelon à un autre plus élevé tous les 3 ans, En ce qui concerne les primes, il existe une autre panoplie de paie, elle inclue les primes fixes (aux présences) et primes variables (aux jours ouvrables) attribué selon le niveau d'assiduité et la qualité de travail , les heures supplémentaires ...etc.

Pour appuyer et affirmer son comportement socialement responsable, l'Entreprise Ourhoud, prend en considération le côté éthique et morale, du moment qu'elle veille à réfuter la discrimination qui a toujours existée.

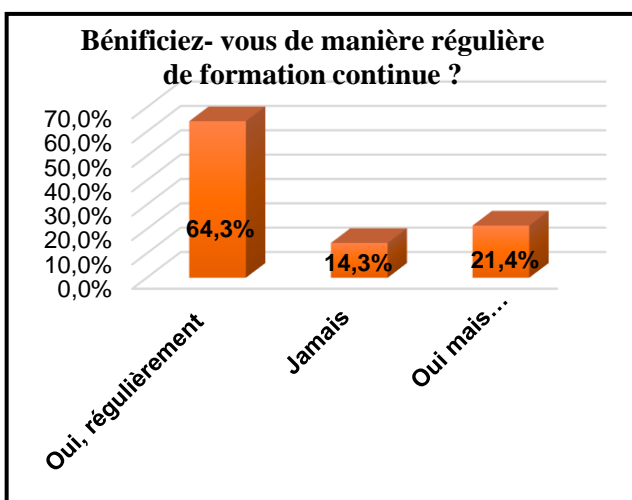
**Q8 : Bénéficiez-vous de manière régulière de formation continue ?**

## Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

**Tableau N°22 : La formation continue**

Réponses	Effectifs	Taux %
Oui, régulièrement	27	64,3%
Jamais	6	14,3%
Oui mais insuffisantes	9	21,4%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Figure N°23 : La formation continue**



Source : Elaboré par nous même

En se référant aux résultats obtenus nous remarquons que presque 86% ont confirmé avoir bénéficié de manière régulière de formation continue, alors que, 14.3% d'eux qui n'ont jamais fait des formations. Donc la formation peut être bénéfique pour certains selon leur besoin.

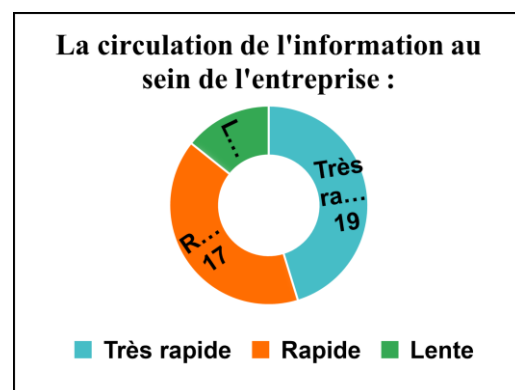
D'après ces résultats nous constatons que la formation et le perfectionnement du personnel constitue une composante essentielle de la stratégie RH de l'organisation Ourhoud, elle représente un axe de développement privilégié pour améliorer les qualifications de ses employés. A ce titre le travail de perfectionnement du personnel est accompli par des instituts de formation (: L'IAP, CPE, NAFTOGAZ... etc.)

### Q9 : Comment jugez-vous la circulation de l'information au sein de votre entreprise ?

**Tableau N°23 : La circulation de l'information au sein de l'entreprise**

**Figure N°24 : La circulation de l'information au sein de l'entreprise**

Réponses	Effectifs	Taux %
Très rapide	19	45%
Rapide	17	40%
Lente	6	14%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



Source : Elaboré par nous même

## Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

D'après cette figure, nous remarquons que 45% trouve que la circulation de l'information est très rapide, suivie par 40% qui déclarent qu'elle est rapide. Contre 14% qui trouvent l'inverse.

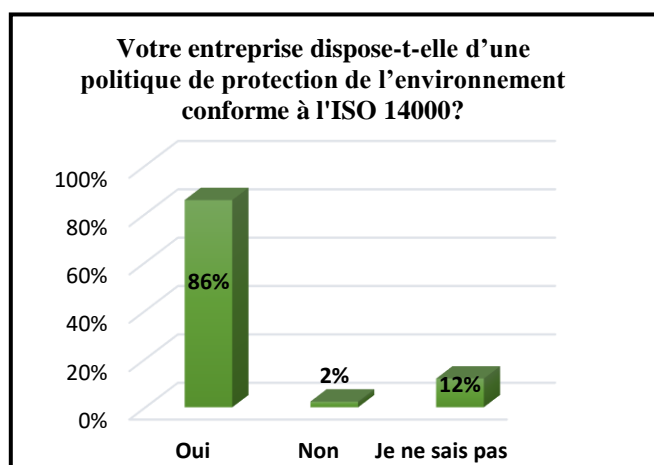
Cela confirme qu'Ourhoud fait des efforts dans le domaine de la Communication Interne, elle a tout mis en œuvre pour assurer une bonne gestion des flux informationnels, et pour éviter tous types de conflits ou de manque d'informations. Pour diffuser ses informations réglementaires à l'ensemble de ses salariés elle base sur son intranet, les notes de service, les panneaux d'affichage, le fax ...etc. Pour la communication salariale au sein d'Ourhoud, peut passer par des réunions d'expression, un reporting hebdomadaire ou mensuelle, un bilan d'exécution annuel...etc.

### Q10 : Votre entreprise dispose-t-elle d'une politique de protection de l'environnement conforme à l'ISO 14000 ?

**Tableau N°24 : Certification ISO 14000**

Réponses	Effectifs	Taux%
Oui	36	86%
Non	1	2%
Je ne sais pas	5	12%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Figure N°25 : Certification ISO 14000**



**Source :** Elaboré par nous- même

La figure N°25, montre que, 86% des interrogés savent que leur entreprise est certifiée par la norme ISO 140001, par contre 14% ne le savent pas

### Q11 : Est-ce que vous vous sentez en sécurité dans votre travail ?

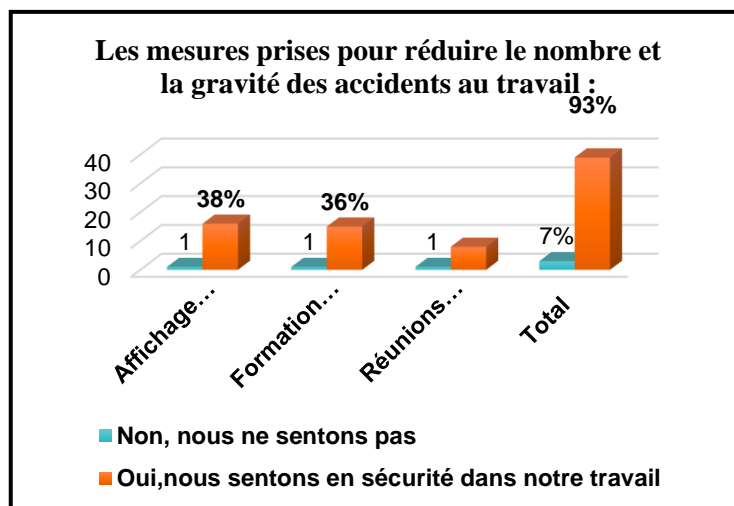
**Tableau N°25 : Les mesures prises pour réduire le nombre et la gravité des accidents au travail**

Réponses	Affichage des procédures à suivre en cas d'accidents	Formation en secourisme	Réunions de sensibilisation des salariés aux risques et prévention	Total
Non, nous ne sentons pas	1	1	1	3

## Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

Oui, nous sentons en sécurité dans notre travail	16	15	8	39
--	----	----	---	----

**Figure N°26 :** Les mesures prises pour réduire le nombre et la gravité des accidents au travail



Source : Elaboré par nous-même

D'après la figure N°26, On note que 93% des enquêtés confirment qu'ils sont en sécurité dans leur travail et parmi ces 93% enquêtés qui répondent par oui, 38% disent que l'affichage des procédures à suivre en cas d'accidents est le moyen le plus utilisé par l'entreprise pour les informer sur les mesures prises pour réduire les risques liés à leur travail. Alors que, 36% trouvent que les formations de secourisme peuvent aussi être utilisées pour bien informer le salarié sur les risques du métier.

Nous pouvons juger selon ses résultats que Ourhoud donne une grande importance aux conditions sécuritaires, du fait que c'est la santé de tous ses employés qui est mise en jeu. Pour cela Ourhoud prend des dispositifs vis-à-vis de son environnement (interne et externe) (un SMSST, un système COD ; carte d'observation des dangers) pour répondre aux exigences de la norme ISO 14001 qui l'oblige à réduire l'impact de ses activités sur l'environnement. Elle prend aussi des dispositifs dans le but de protéger ses salariés des dangers qu'ils peuvent rencontrer au cours de leur travail. Pour cela tous les moyens nécessaires sont mis en dispositions en cas d'accident.

A propos de santé du personnel, l'entreprise a mis en place un plan de médecine de travail qui apparaît comme étant une démarche responsable exemplaire qui prend à sa charge des consultations médicales à l'intérêt de ses employés.

## Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

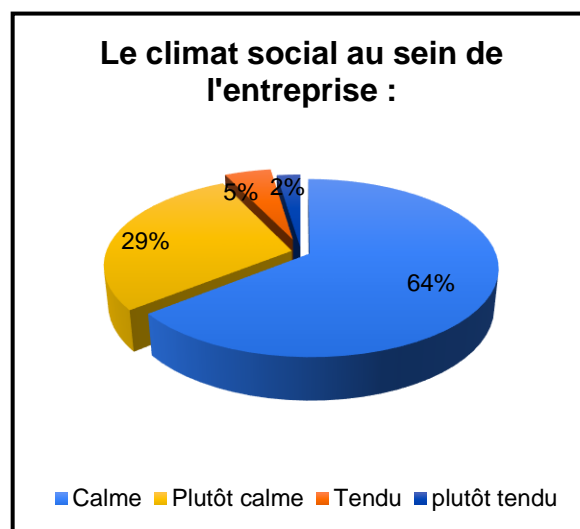
Nous remarquerons aussi que malgré ces efforts que fournis l'organisme, 7% des enquêtés mentionnent qu'ils n'ont pas en sécurité et cela est due que ces salariés peuvent être sont pas formés avant d'intégrer leurs postes.

### Q12 : Comment qualifieriez-vous à ce jour le climat social au sein d'Ourhoud ?

**Tableau N°26 :** Le climat social au sein de l'entreprise

Réponses	Effectifs	Taux %
Calme	27	64%
Plutôt calme	12	29%
Tendu	2	5%
plutôt tendu	1	2%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Figure N°27 :** Le climat social au sein de l'entreprise



Source : Elaboré par nous-même

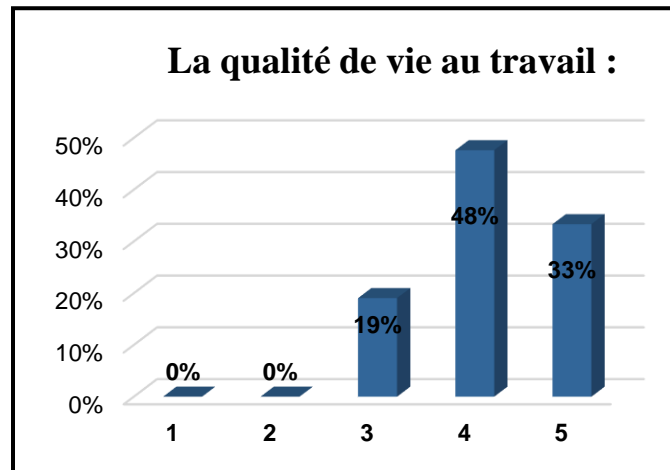
D'après ces résultats, nous notons que plus que la moitié des enquêtés (64%) ont décrit le climat social du travail comme calme, 29% l'ont décrit qu'il est plutôt calme et que 7% ont dit qu'il est tendu. Par rapport aux réponses des enquêtés, nous pouvons dire qu'Ourhoud détient un bon climat social. Ceci se témoigne ainsi par nos remarques en période de stage que les employés sont plutôt gentils, communicatifs et qui s'entendent bien entre eux. C'est un atout pour la qualité de vie au travail.

### Q13 : Comment évaluez-vous votre qualité de vie au travail ?

**Tableau N°27 :** La qualité de vie au travail

Réponses	Effectifs	Taux %
1	0	0%
2	0	0%
3	8	19%
4	20	48%
5	14	33%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Figure N°28 : La qualité de vie au travail



Source : Elaboré par nous même

Les résultats de cette question montrent que le niveau d'évaluation de la qualité de vie au travail est globalement excellent avec un taux de 48% pour la note 3/5 et un taux de 35% pour la note 5/5, ceci dit, que les employés sont globalement satisfaits de leur QVT et cela confirme aussi la tranquillité de leur climat social.

D'après les deux graphiques précédents, nous percevons en premier lieux que Ourhoud donne une importance aux conditions de travail, elle s'intéresse à la qualité de l'environnement, professionnel physique, technique et organisationnel, En parallèle, elle prend compte des conditions de vie hors emploi qui restent en lien avec le travail à savoir : le temps de transport, l'équilibre vie privée-vie professionnelle et les problèmes de santé comme on a mentionné précédemment. En deuxième lieux, nous retenons que l'entreprise entretenir des bonnes relations professionnelles qui favorisent la coopération et garantissent un certain bien-être au travail, donc le relationnel est primordial en interne de l'entreprise c'est pour cela elle a mis en place des actions qui consolideront le sentiment d'appartenance à l'entreprise, à titre exemple, elle organise des sorties, des ateliers culturelles entre collègues et des compétions ou des tournois sportifs...etc.

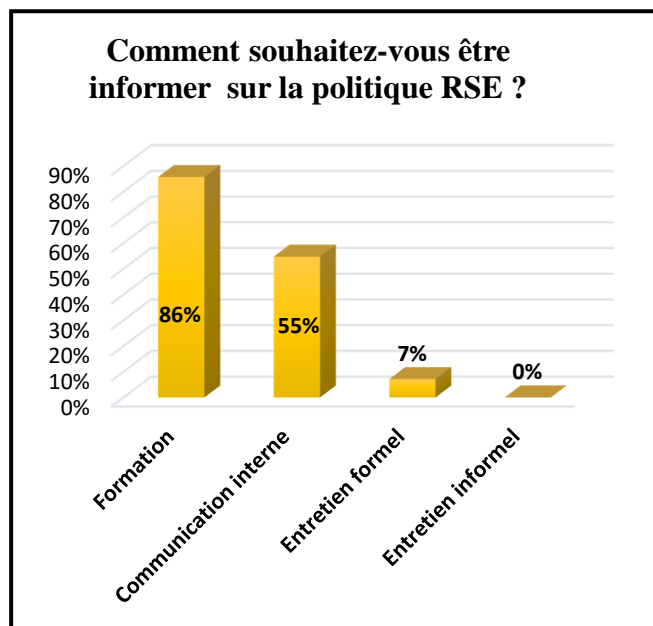
**Q14 : Comment souhaitez-vous être informé sur la politique RSE ?**

# Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

**Tableau N°28** : L'information concernant la RSE

Réponses	Effectifs	Taux %
Formation	36	86%
Communication interne	23	55%
Entretien formel	3	7%
Entretien informel	0	0%

**Figure N°29** : L'information concernant la RSE



Source : Elaboré par nous même

D'après ce graphique nous notons que les employés d'Ourhoud souhaitent être informé sur la politique RSE par les formations, suivie par la communication interne.

A partir de ces résultats, et nos discussions avec quelques salariés durant la période de notre stage nous constatons que la majorité des employés ne sont pas être suffisamment formés autour de la RSE, cela confirme un manque de formation et de sensibilisation sur les thématiques de la RSE.

La communication interne concernant les actions RSE au sein de l'organisation Ourhoud apparait donc peu impliquante alors même que la moitié des salariés pensent que le fait d'être mieux informé et formé sur la RSE les inciterait à s'impliquer davantage.

### 3.3. Analyse et synthèse globale :

Tout au long de la réalisation de notre travail tant sur le plan théorique et celui du terrain nous avons met en valeur un ensemble de résultats qui nous permet même la vérification de nos hypothèses de départ ainsi que leur cadre d'orientation de notre travail de recherche.

#### Sur le plan théorique :

nous avons retenu avec beaucoup d'intérêt scientifique que le concept RSE devenue aussi complexe et constitue de nos jours un domaine d'intérêt particulier parce qu'il permet à l'entreprise de construire une autre approche à savoir celle qui met en valeur sa responsabilité social et le développement de ce qu'on appelle l'entreprise citoyenne.

## **Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »**

---

Nos efforts de la recherche théorique nous ont permis ainsi de mettre en exergue les mécanismes résistants à la mise en valeur de la RSE dans le fonctionnement de l'entreprise moderne.

La RSE devienne pour l'entreprise un acte de conduite, de changement et à travers des efforts managériaux actifs de l'entreprise dans l'échelle interne et externe c'est-à-dire l'environnement globale. L'entreprise responsable doit être le fruit des politiques et de cadre d'orientation adaptés et répondant aux exigences de l'évolution de la firme sur les différents plans en particulier celui lié au cadre social des fonctionnements de l'entreprise.

Ce cadre social et humain englobe l'ensemble de volets de l'activités RH au sein de l'entreprise, comme nous le savons cette activité constitue le noyau dur de fonctionnement de l'entreprise. Le capital humain doit être pris en charge et dans cette dimension multiple dans toute effort de politique RSE au sein de l'organisation c'est-à-dire que l'entreprise d'aujourd'hui ne plus celle qui assure le profit uniquement mais c'est celle qui est responsable en termes de son environnement interne et externe. S'ajoute à cela c'est celle qui fait des efforts à savoir le respect d'éthique, le développement de confiance en interne et externe avec son environnement... Dans ce sens on peut retenir que le capital humain constitue le conducteur, le dynamiseur même de tout projet RSE.

Après avoir mis en valeur l'ensemble des concepts liés à la politique RSE et son lien étroit avec le cadre social dans ses dimensions RH, nous tenterons dans une 2ème partie de notre synthèse à analyser les résultats de notre enquête sur le terrain effectuée dans le groupement Ourhoud Sonatrach à partir d'une démarche scientifique et méthodique que nous avons suivie.

### **Sur le plan pratique :**

Tout au long de notre terrain de recherche à partir d'une démarche scientifique et méthodologiques que nous avons suivie depuis l'idée de recherche c'est-à-dire de la phase d'exploration de terrain jusqu'à la phase finale de l'élaboration de notre travail d'étude

Nos efforts de recherche à partir d'investigation scientifique enquête par questionnaire destiné à l'ensemble des cadres socioprofessionnelle notamment les catégories supérieures et moyennes de l'entreprise. S'ajoute à cela le déroulement d'un entretien avec le premier manager responsable de l'activité RH au sein de l'entreprise. Ainsi nos observations durant notre stage au sein de l'entreprise.

Parmi les résultats que nous avons enregistré tout au long de notre séjour scientifique au sein de l'entreprise on retient d'abord que l'encadrement de l'entreprise en question ne cesse

## **Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »**

---

d'investir des efforts dans le domaine de la promotion sociale des RH ainsi que des efforts allant dans le sens de la RSE.

Nos efforts d'observation scientifique et contact avec les RH de l'entreprise nous ont permis de dégager déjà un premier résultat à savoir que l'entreprise en question pratique une écoute managériale dans l'ensemble de ses RH.

Malgré les efforts qui dénotent cette entreprise en matière de cadre social et humain dans son approche RH liée et qui ont retenu notre attention de recherche scientifique est demeurée néanmoins insuffisante car il ne s'appuie pas sur un cadre de politique cohérent et adapté aux exigences de MRH et de capital humain de l'entreprise moderne.

Il faut retenir que : L'inadéquation entre la réalité de fonctionnement de l'entreprise objet de notre observation scientifique et l'impératif et exigence des pratiques de MRH moderne dans le sens universel que nous a permis de constater un certain décalage entre théorique et pratique ce constat ne concerne pas uniquement le cadre social et RH il concerne aussi tous les efforts introduits par les acteurs de l'entreprise en matière de mise en valeur de la RSE.

L'entreprise en question comme nous l'avons indiqué précédemment dans le cadre de cette recherche ne cesse de déployer des efforts dans ce sens sauf qu'elle ne s'appuie pas sur une démarche managériale cohérente, adaptée et globale à la nature de son terrain.

La réalité de l'entreprise observée par nos soins en matière d'efforts investis dans l'orientation RSE en lien avec les pratiques RH devient une expérience intéressante et enrichissante sauf que cette expérience de l'effort ne s'appuie sur une démarche adaptée aux exigences du management de l'entreprise responsable et citoyenne

Dans le domaine de communication managériale nous retenons que les acteurs de l'entreprise n'investissent pas des efforts suffisants afin de sensibiliser l'ensemble des RH à l'impact de la RSE sur le fonctionnement de l'activité de l'entreprise.

Nous pouvons retenir donc, que l'effort de communication destiné aux RH ne met pas en valeur l'ensemble des dimensions relatives au concept de la RSE demeure à notre sens limité et restreint par rapport à ce contenu universel.

La RSE est avant tout un état d'esprit et une autre manière de conduire des projets de l'entreprise doit se préparer à une véritable préoccupation de son environnement et notamment dans le sens de la réservation d'éthique, de l'image de marque, sa réputation et de respect de valeurs de la culture de l'entreprise et de sens de professionnalisme.

En discutant les résultats de notre travail de terrain on peut dire la problématique RSE et pratiques RH objet de notre terrain de recherche demeure complexe et multi dimensionnelle cela nécessite à notre sens que le recours à une démarche managériale systémique globale et

intégrée car on ne peut pas comprendre le phénomène RH et RSE sans avoir mis en valeur cette approche multi dimensionnelle ou plusieurs variables interagissent dans le sens de la mise en place d'un cadre harmonieux de la RSE pour l'entreprise.

L'entreprise objet de notre étude doit développer et ajuster cette approche et cela en investissant davantage l'ouverture de système de l'entreprise vers davantage d'interaction avec son environnement interne et externe.

### **3.4. Essai de diagnostic de l'état de lieu :**

Élément de diagnostic des fonctionnement humain et organisationnel de l'activité de l'entreprise pour nous permettre un meilleur éclairage de la réalité des fonctionnement de l'entreprise objet cas d'étude tant sur le plan humain que sur le plan organisationnel et structurel ,nous avons jugé utiles de renforcer notre travail de recherche par un essai de diagnostic de l'activité de l'entreprise est ce afin de situer les points faibles et les points forts caractérisant le fonctionnement de son système humain et organisationnel en terme de RSE.

#### ➤ **Les points faibles :**

Actuellement l'entreprise connaît un déficit en matière de mise en valeur de l'humain et son système organisationnel et structurel. L'entreprise en question s'appuie essentiellement sur un schéma d'organigramme considéré comme le pivot de son fonctionnement. Comme nous le savons l'organigramme seul ne suffit pas ne peut constituer le moyen d'écoute et de réponses aux impératifs de son environnement interne et externe sans la présence d'une stratégie d'orientation et de conduite de changement comme le montré clairement dans ce cadre le spécialiste américain Alfred De Chandler dans le domaine des organisations que l'organigramme est lié à l'organisation et cette dernière est conditionnée essentiellement par la mise en œuvre d'une stratégie global d'orientation d'entreprise.

L'entreprise objet de notre cas d'étude Ourhoud fait face aujourd'hui a un déficit dans l'orientation stratégique ; dans le cas de notre étude nous avons retenu que l'entreprise en question fournit beaucoup d'effort dans l'action humain et organisationnel mais cela n'est pas inscrit dans un cadre formel d'orientation stratégique. L'organigramme, certes il permet de définir les liens de fonctionnement de l'entreprise, les liens hiérarchique 'staff and line', le contenu de poste de travail, missions, attributions, responsabilités (qui fait quoi, qui supervise qui, qui contrôle qui ...). Cela demeure à notre sens un effort intéressant permettant le fonctionnement de l'entreprise mais il doit être accompagnée par ce qu'on appelle la visibilité ou la clarté du cadre d'orientation de l'entreprise.

## Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »

---

En conséquence, il est très important d'intégrer la RSE dans la stratégie elle-même de l'entreprise puisque c'est le plus sûr moyen de l'ancrer dans les pratiques managériales.

La logique des fonctionnements organisationnel dominant aujourd'hui est davantage pyramidal car le schéma de fonctionnement est limité à un organigramme et des structures trop hiérarchiques. Cela nécessite à notre sens le recours à plus de partage de participation et de collaboration des ressources humaines au sein de l'entreprise. Ces éléments de réflexion ne sont pas à négliger car le management va dans le sens de la collaboration étroite à travers des outils tant traditionnels que numériques ; L'effort de collaboration numérique et digitale prend de l'ampleur aujourd'hui car il constitue une réponse managériale au nouveau défi qu'impose l'environnement mondial.

En revanche, le management socialement responsable représente un changement de paradigme ou bien de modèle par rapport au modèle hiérarchique et vertical. En outre, la RSE induit de fait un mode de management participatif pour répondre aux besoins d'agir durablement et s'inscrire ensemble autour d'une vision partagée, sur une voie de progrès.

Absence d'un vrai DRH au sein de l'entreprise, elle fonctionne que par un responsable RH. ; On sait que le DRH est vu comme le socle de l'activité RSE puisque le degré d'engagement des salariés de l'entreprise en la matière est conditionné de la qualité de son management ; cela passe par un engagement du dirigeant et de la ligne managériale.

Les employés ne sont pas suffisamment informés et sensibilisés aux enjeux de la RSE à cause du manque de formation et de communication interne en la matière, donc ils ne sont pas convenablement impliqués. Par contre, la RSE est l'affaire de tous.

### ➤ **Points forts :**

L'Organisation Ourhoud s'est engagée à conduire ses activités en maîtrisant leur impact sur la sécurité et santé de son personnel et du personnel des prestataires, en réduisant leur impact sur l'environnement et le voisinage et en exploitant les énergies et les ressources naturelles de façon rationnelle, tout en respectant le principe du cycle de vie. Cet engagement a été concrétisé par la mise en place du SM-HSE.

En janvier 2009, le management Ourhoud a décidé de le certifier selon le référentiel & standards internationaux OHSAS 18001 et ISO 14001. En septembre 2018, SH-OO a été certifié suite à la transition du SM-HSE vers les nouvelles normes ISO 14001 version 2015 et ISO 45001 versions 2018.

L'entreprise est soucieuse de son environnement, de ses impacts à l'extérieur sur ses parties prenantes (aux clients internes et externes, aux fournisseurs...) de savoir que leur

## **Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »**

---

entreprise partage et défend certaines des valeurs, notamment des valeurs sociales qu'elle est également engagée sur des projets d'intérêt général.

Elle garantit de bonnes conditions de travail qui supportent également la qualité de vie ce qui contribue à faire l'entreprise une entité plus responsable.

Un management à l'écoute des salariés et leur offrir parfois plus de flexibilité pour mieux gérer leur équilibre vie privée/vie professionnelle. Elle s'intéresse aux salariés autant qu'un problème lui-même.

Elle assure le bien-être au travail à travers (le respect du droit du travail et des Droits de l'Homme, la promotion de la diversité dans les équipes, l'égalité homme/femme au travail...). Le bien-être des salariés est son objectif principal devant tous les autres sujets liés au RSE.

Nos efforts de diagnostic ne sont qu'indicatifs car nous ne sommes pas encore compétentes en la matière il s'agit davantage d'une tentative et d'un essai de contribution scientifique à l'étude des mécanismes régissant le fonctionnement humain et organisationnel de l'entreprise en question.

### **3.5. Eléments de proposition des suggestions pratiques :**

L'enquête que nous avons menée nous a permis de détecter un certain décalage entre la réalité de fonctionnement de l'entreprise objet de notre observation scientifique et l'impératif et l'exigence des pratiques RH à l'épreuve de la RSE, nous avons essayé de corriger ce dernier en proposant des recommandations à l'entreprise comme suit :

- La DRH doit aligner la stratégie de formation sur celle de la RSE afin qu'il y ait une parfaite adéquation entre le plan de formation et la stratégie globale de l'entreprise
- . Pour renforcer l'approche managériale de la RSE nous préconisons à l'entreprise en question davantage d'effort en matière de management collaboratif car il s'agit la locomotive la principale clé de succès de projet de l'entreprise notamment dans le sens de la construction d'une approche environnementale RSE
- Les méthodes d'évaluation des managers étant très limitées peuvent rater des lacunes au niveau de leur capacité d'accompagnement de leurs collaborateurs donc nous proposons d'adopter encore plus de méthodes et d'agrandir la zone d'évaluation nous proposons pour cela : expliquer le rôle de l'humain au cœur de la stratégie, mettre en place des ateliers, des réunions d'échanges afin de favoriser le partage d'expériences.
- Afin de répondre aux problèmes de climat social, nous proposons de mettre en place un baromètre social pour mesurer le degré de satisfaction des salariés, le moral des

## **Chapitre 03 : L'analyse de l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation « Ourhoud-SH »**

---

collaborateurs et leur confiance dans l'avenir de l'organisation et même pour évaluer la confiance avec la hiérarchie (qualité de management, style de management...etc.)

- Pour assurer des bonnes améliorations ambitieuses, nous proposons d'établir un benchmark avec les entreprises du secteur pour étudier les bonnes pratiques de même elle doit mener des entretiens d'évaluation annuels structurés, piloter la gestion des compétences en créant par exemple, des bibliothèques de gestion de compétences.

**Conclusion**

**Générale**

## Conclusion Générale

---

Depuis ces dernières décennies les entreprises ne cessent de conduire le changement vers des logiques managériales plus ouverte allant dans le sens de la responsabilité sociétale et citoyenne.

De nouveaux défi et enjeux stratégique liés à l'environnement dans ses multiples dimensions et qui impose aux entreprises la mise en œuvre des pratiques RH adaptées aux contextes de développement et de la dynamique de la RSE.

L'entreprise de la nouvelle génération ne plus perçue uniquement comme un lieu de production mais davantage un espace de communication responsable de développement durable et de la mise en valeur de capital humain comme la prière angulaire de conduite de tout changement notamment en matière de préservation environnemental.

Ce lien régissant entreprise avec son environnement devient davantage complexe et nécessite de la part des acteurs et managers de l'entreprise d'investir des efforts dans tous les sens et notamment dans le sens de préservation de capital humain à travers les meilleurs pratiques sociaux et RH . Ces dernières bien investi efficacement par pour assurer le cadre d'orientation des entreprises vers ce que l'on appelle aujourd'hui la responsabilité sociétale des entreprises nouveaux langages managérial et communicationnel , des dimensions autres que celles liés à la recherche de l'activité de la production de l'entreprise cette dimension aussi stratégique a un impact sur la création de la richesse de l'entreprise et la mise en valeur d'une culture de protection et de préservation de l'environnement de l'entreprise dans ses dimensions multiples. L'accélération de de la mise en œuvre de la RSE par l'entreprise d'aujourd'hui repose essentiellement sur la qualité de capital humain d'abord ensuite l'engagement prioritaire de top management ainsi des politiques adaptées de la mise en place efficace et de développement de la RSE comme trajectoire managérial de la conduite de l'entreprise.

Nos travaux de recherche sur le terrain de l'entreprise et à travers nos axes de problématique de départ et de corps hypothèses de recherche nous avons retenu un ensemble de résultat et qui nous ont permis ainsi d'éclairer la réalité du fonctionnement de l'entreprise en matière de pratique RH en lien direct avec la recherche de la mise en valeur de la RSE dans cette entreprise.

Ce résultat nous a permis aussi d'observer le terrain et la réalité même de l'entreprise ou il existe un cadre motivant et encourageant l'ensemble de salariés à mise en œuvre de ce nouveau langage et comportement allant du sens de la RSE

La RSE comme variable résultante de notre étude ne peut être le produit de hasard mais davantage le fruit d'un travail de conduite de changement humain et organisationnel et ainsi à

## Conclusion Générale

---

travers des bases stratégiques d'orientation de l'avenir de l'entreprise et des politiques permettant de mettre en œuvre et en valeur ce capital précieux qui est l'humain dans le sens de la transition vers une culture RSE globale et systémique.

Donc, L'enquête menée au sein de l'organisation OURHOUD nous a permis de répondre à notre problématique principale ainsi aux nos sous questions.

De même, cette étude nous a permis de :

- **Confirmer la 1 ère hypothèse** : Effectivement les pratiques RH ont un impact sur la responsabilisation des ressources humaines au sein de l'entreprise. Dans ce sens on peut retenir que le capital humain constitue le conducteur, le dynamiseur même de tout projet RSE. A la fois en interne, où la RSE doit être une démarche commune, comprise partagée et acceptée de tous , dans ce contexte les managers jouent un rôle d'intermédiaire pour donner du sens à la démarche au niveau opérationnel. A l'externe les RH contribuent aussi au rayonnement externe de l'entreprise en s'engageant sur des actions ponctuelles afin d'améliorer sa réputation et sa marque d'employeur.
- **Confirmer la 2eme hypothèse** : malgré les efforts déployés au sein de l'entreprise demeurent insuffisantes puisque qu'il existe un décalage entre le discours managérial et la réalité de terrain. Ce décalage s'explique à notre sens un décalage lié au déficit un système de traçabilité et de mise en valeur des processus d'amélioration continue de la qualité (manque de certification d'ISO 9001). Ainsi qu'il existe une volonté managériale des acteurs qu' aussi un cadre humain favorable au développement de la RSE dans l'entreprise, ainsi elle dispose des labels ISO, une politique HSE certifiée par l'ISO (Annexe 3 ), un plan bien défini de médecine de travail ... etc. Mais les labels ne suffisent pas pour assurer la pérennité et la recherche de l'excellence de l'entreprise il est nécessaire donc pour l'entreprise d'apprendre à développer l'audit dans tous les sens de l'entreprise et ce à travers des pratiques d'écoute, des pratique RH et d'un suivi permanent et régulier de l'acte de l'entreprise.
- **Confirmer la 3eme hypothèse** : Certes, l'organisation OURHOUD à travers ses acteurs et managers nous cesse d'investir dans la mise en valeur de cadre social et humain, mais ses efforts ne s'appuient sur un cadre d'orientation et de politique d'orientation étudier et planifier en amont de leur projet de mise en œuvre de la RSE.

L'entreprise de demain doit investir sur des pratique RH suivant leurs exigences managériales tout en restant en harmonie avec le besoin de l'environnement tant sur le plan de la recherche d'éthique, de la préservation de l'image et de la réputation de l'entreprise et de la

## **Conclusion Générale**

---

monté en puissance de la technologie de l'information et de la communication et de L'orientation de ce que l'on appelle l'entreprise compétente et excellente.

Nos résultats d'étude demeurent indicatifs et non exhaustive car il s'agit pour nous d'une contribution scientifique sur une problématique aussi complexe et crucial pour la construction de l'entreprise de demain.

Nos travaux de recherche demeure une contribution à un thème de recherche aussi profond et complexe et qui nécessite plus amples d'efforts dans la recherche des managements de l'entreprise responsable.

# **Bibliographie**

## **Ouvrages :**

- ARMAND. D, « Manuel de gestion », (2<sup>ème</sup>) édition ellipses, 2004,
- ARNAUD. (E), ARNAUD. (B) ET DE PERTHUIS.(C) « Le développement durable », Repères pratiques, Nathan, Paris, 2005.
- CADIN. L, GUERIN F.et PIGEYRE F., « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007.
- CAPRON. M ET QUAIREL-LANOIZELEE. F, « La responsabilité sociale d'entreprise», Edition la découverte, Paris, collection repères, 2007.
- CHLOE- G CHLOE- GUILLOT-SOULEZ , « la gestion des ressources humaines », 2014.
- COTE (M), « La gestion des ressources humaines », édition Gerin, Canada, 1975.
- FRANÇOIS GUEYTRÉBULLE UZAN, « Responsabilité social des entreprises », Ed Economica. Paris. 2011.
- FRANÇOISE KERLAN, « Guide de la GEPEC », 3 -ème Edition d'organisation. Paris.
- GUY LAUTIER, « les rémunérations », édition Maxima, Paris, 1993.
- LEPINEUX. F et AL. « La RSE. La responsabilité sociale des entreprises : Théories et Pratiques », Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Belgique, Avril 2010.
- MARBACH VALERIE, « Evaluer et rémunéré les compétences », édition d'organisation, Paris, 1999.
- PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines », 13e édition Vuibert, paris, 2012.
- PERETTI, Jean-Marie, « Ressources Humaines », le harmattan, 5<sup>e</sup> édition, Paris, , 1999.
- SAGE RENEE et BRISSON DOMINIQUE, « Les difficultés du recrutement et l'attractivité des entreprises », éditions liaisons, Paris, 2001.
- SEKIO LAKHDER, « la gestion des ressources humaines », paris, Montréal, (2<sup>èd</sup>) 2002.
- ST-ONGE et AL, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2004.
- THEVENET MAURICE et AUTRES, « Formations RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines », édition d'organisation, Pearson Education France, 2012.

## **Articles :**

- ABOUH YANICK, « Optimisation des ressources humaines à partir d'une stratégie de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) », 2011.2012.
- AMAMI. I et MAALEJ. R., « La RSE et la gouvernance des entreprises : Etude empirique dans le contexte Tunisien », Revue de management et de stratégie, (4:2), 2015.
- BOUTAUD. A, « La responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : un bref état des lieux ». Février 2010, disponible sur le site : [www.millenaire3.com](http://www.millenaire3.com).
- BOWEN. (H. R), « Social responsibilities of the businessman », New York, 1953.
- CLARK, C, « Differences between public relations and corporate social responsibility: an analysis ». Public Relations Review, 26 (3): 363-380.
- DAVIS.K, “can business afford to ignore social responsibility”? “academic management review, 1960.
- FREDERICK W.C, « from CSR1 to CRS2: the meaning of business and society », business and society, vol 33, n°2, 1960.
- Livre vert, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », COM(2001) 366 final, 18 juillet 2001.
- M .MANKOURI.et A.BENDIABDELLAH., « Éthique des affaires et responsabilité sociale des entreprises : cas de L'Algérie », Algerian business performance review, n°07, 2015.
- MANNE. (H.G), WALILICH (H C), « The modern corporation and social responsibility », Washington DC, American enterprise institute for public policy research, 1972.
- MULLENBACH-SERVAYRE.A, « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », la revue des sciences de gestion , 2007, vol 1 n°223.
- NATHALIE, LEGLISE, ISABELLE and POINT, SEBASTIEN , « Le rapport RSE, outil de légitimation? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours », Revue de l'Organisation Responsable ,2006.
- Pérez Roland and Al, IEEE Xplore, (2005).
- XIALU XU XIALU, MARINA.SAMY, JOSE.DIAZ, « Impact de la RSE sur la GRH », 2006.

### **Travaux universitaires :**

- ADJTOUTAH.T, « La RSE et les risques sociaux au travail : cas de 20 entreprises Tunisiennes », Thèse de Magistère, Université El Manar, Tunis, 2011.
- AHMADOU Y. NAFISSATOU, « l'intégration des principes de la RSE à la pratique de la grh a la société de télécommunication Orange Niger », mémoire fin d'étude, 2013.
- Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE -UT1 -
- HAMMACH. M, « L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadre salariés: cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc » ,2016.
- HOULE.M, « Adaptation d'outils de responsabilité sociale face à la norme ISO 26 000 », Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, Université de Sherbrooke, Québec, 18 janvier 2011.
- KIRBY. E., « La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise : que rôle pour le droit ? ». Essai présenté au centre universitaire de formation en environnement et développement durable en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, Université de Sherbrooke, Novembre 2014.
- LUCILE. C, « rôle de la gestion des ressources humaines pour la mobilisation des employés dans le cadre de démarches de développement durable », Université de Sherbrooke, Mai 2015.
- MHISSEN-M. I., « Engagement sociétal global en PME : une approche par les logiques d'action des dirigeants en Tunisie », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Valenciennes et du Hainaut- Cambresis et l'école supérieure de commerce de Tunis, 2017.
- MORICE-MORAND. M., « La Responsabilité Sociale des Entreprises : un concept qui s'adapte aux contextes Sociaux, économiques et culturels », Mémoire de fin d'études, Institut d'études politiques, Toulouse, 2008-2013.
- PESQUEUX. Y et ROBERT E. « Freeman et la théorie des parties prenantes en question », Master. France. 2017.
- PHILIPPE BRAILLARD, « Responsabilité sociale des entreprises –Le développement d'un cadre européen », Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes, Genève, avril 2007.

## **Webographie**

- # <http://qualitiges.org/les-enjeux-economiques-de-la-rse/> Consulté le 12/02/2020 .
- # <https://www.entreprendre.ma/Les-composants-de-remuneration> Consulté le 16/02/20.
- # <http://marketingdurable.viabloga.com>
- # <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-55.htm>
  
- # <https://www.oecd.org/>,Consulté le 10/02/ 2020.
- # <https://www.algerie-focus.com/> Consulté le 11/02/2020.
- # <https://www.tsa-algerie.com/> Consulter le 11/02/2020.
- # <https://www.forbes.fr/management> Consulté le 18/02/2020.

# **Annexes**

## Annexe N° 01 : Guide d'entretien

### Guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle et en vue de l'obtention d'un master en sciences commerciales à l'école des Hautes Etudes Commerciales (EHEC) Alger, ayant pour thème de recherche «**L'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'entreprise** » ; Nous sollicitons votre aide en vous priant de répondre à nos interrogations avec une garantie de sécurité de l'information et l'utilisation de cette dernière pour des fins scientifiques.

➤ **Question 01** : Que signifie pour vous la RSE ?

➤ **Question 02** : Votre entreprise dispose-t-elle-un service dédié à la RSE ?

➤ **Question 03** : Quelles sont les difficultés rencontrées dans votre entreprise pour l'implantation d'une démarche RSE ?

➤ **Question 05** : En quoi l'implication de la fonction RH affecte la réussite globale de la RSE?

➤ **Question 05** : De quels aspects de la RSE les RH sont-elles concernées ?

➤ **Question 06** : Quels rôles jouent les ressources humaines dans le déploiement de la RSE?

➤ **Question 07** : Quels sont les efforts que vous faites en matière d'engagement social ?

*Merci de nous avoir consacré votre temps.*

## Annexe N° 02 : Questionnaire de recherche

### Questionnaire de recherche :

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle, et en vue de l'obtention d'un master en sciences commerciales option management et entrepreneuriat , au sein de l'école des hautes études commerciales EHEC Alger, ayant pour thème de recherche :

**"l'apport des pratiques RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'entreprise "**

Nous vous prions Mesdames, et Messieurs de bien vouloir répondre à notre questionnaire, nous vous serons très reconnaissants de contribuer à la réalisation de notre recherche.

Les réponses enregistrées et les renseignements communiqués seront utilisés à titre scientifique et académique, toute réponse à une grande importance pour nous.

Nous vous garantissons la confidentialité des informations recueillies et nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et coopération.

### Fiche signalétique :

#### 1.Sexe :

- Homme
- Femme

#### 2.Age :

- Moins de 30 ans
- De 31 ans à 40 ans
- De 41 ans à 50 ans
- Plus de 50 ans

#### 3.Catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre
- Agent de maîtrise
- Agent d'exécution

#### 4. Ancienneté :

- Moins de 5 ans
- De 5 ans à 10 ans
- De 11 ans à 20 ans
- Plus de 20 ans

## Degré de perception de la RSE : (Responsabilité Sociale de l'Entreprise).

### 1. Connaissez-vous la RSE ?

- Oui
- Non

### 2. A la lecture de ces quelques lignes, que pensez-vous de la mise en place d'une politique RSE dans l'entreprise ?

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans interactions leurs avec leurs parties prenantes.

تعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها التزام طوعي للشركات بأن تدرج في

أعمالها البعد أو الأثر الاجتماعي والبيئي، كما عرفت بأنها مفهوم يمكن من خلال توظيفه أن تقوم الشركات بشكل طوعي غير إلزامي بدمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملياتها مع الأطراف المختلفة

- Très importante
- Plutôt importante
- Plutôt pas importante
- Pas du tout importante

### 3. aimeriez-vous qu'elle mette en place une politique de RSE ?

- Oui
- Non

Ça ne m'intéresse pas

### 4. . La RSE comporte sept(7) principes, lesquels parmi ces principes sont appliquées au sein de votre entreprise :

- La transparence
- Comportement éthique
- Le respect des intérêts des parties prenantes
- Le respect des droits de l'homme
- Le respect des normes Internationales de comportement
- Le respect du Principe de l'égalité homme /femme
- Rendre compte de ses impacts

### 5. Pensez-vous que le souci social et environnemental est présent dans l'esprit de vos dirigeants ?

- Je pense oui
- Je ne pense pas

## **Les pratiques RH et la RSE :**

**1. En tant qu'employé(e) / gestionnaire / dirigeant ..., pensez-vous qu'il y a une relation entre les pratiques RH et la RSE ?**

- Oui
- Non

**2. Selon vous, votre entreprise a-t-elle des pratiques adaptées et cohérentes au développement de la RSE ?**

- Oui
- Non
- Partiellement

**3. En tant qu'employé à Ourhoud, Est-ce que l'évaluation fait partie des leviers importants dans la GRH dans votre entreprise, tout comme la formation, le recrutement... ?**

- Oui
- Non

**4. Etes-vous satisfait(e) de la manière dont votre supérieur hiérarchique tient compte de vos attentes en termes d'évolution professionnelle et de compétence ?**

- Satisfait
- Très satisfait
- Plutôt satisfait
- Assez peu satisfait
- Pas du tout satisfait

**5. Disposez-vous d'une politique de diversité (par exemple: le recrutement englobe les hommes les femmes des candidats des différentes religions, personne en situation d'handicap ...) ?**

- Oui
- Non

**6. Ourhoud, a-t-elle mis en place une politique de rémunération équitable ?**

- Oui
- Non

**7. Pensez-vous que votre entreprise fait preuve d'une grande transparence dans l'attribution des rémunérations variables ?**

- Oui
- Non

**8. Bénéficiez-vous de manière régulière de formation continue ?**

- Jamais
- Oui, régulièrement
- Oui mais insuffisantes

**9. Comment jugez-vous la circulation de l'information au sein de votre entreprise ?**

- Très rapide
- Rapide
- Lente

**10. Votre entreprise dispose-t-elle d'une politique de protection de l'environnement conforme à l'ISO 14000?**

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

**11. Est-ce que vous vous sentez en sécurité dans votre travail ?**

- Oui
- Non

**12. Comment qualifieriez-vous à ce jour le climat social au sein d'Ourhoud ?**

- Calme
- Plutôt calme
- Tendu
- Plutôt tendu


**13. Comment évaluez-vous votre qualité de vie au travail ?**

Mauvaise      1 2 3 4 5      Excellente

**14. Comment souhaitez-vous être informer sur la politique RSE ?**


- Formation
- Communication interne
- Entretien formel
- Entretien informel

# Annexe N° 04 : La politique HSE du groupement OURHOUD-SONATRACH



## Sonatrach Organisation Ourhoud

### La Politique HSE



Attachée à la politique Hygiène/Sécurité/Environnement du Groupe Sonatrach et à ses orientations, l'Organisation Ourhoud s'engage à conduire ses activités en maîtrisant leur impact sur la sécurité et santé de son personnel et du personnel des prestataires, en réduisant leur impact sur l'environnement et le voisinage et en exploitant les énergies et les ressources naturelles de façon rationnelle.

Cette politique propre aux activités d'exploitation de gisements d'hydrocarbures sur le champ Ourhoud et sur la base de Hassi Messaoud confirme l'engagement effectif de la direction générale dans un processus durable d'amélioration continue des performances en HSE et d'intégration de celles-ci dans la performance globale de l'entreprise.

*Cet engagement se traduit par :*

- ❖ Le souci de préserver la Santé et la Sécurité du personnel de l'Organisation Ourhoud et de toute autre personne pouvant être atteinte par ses activités
- ❖ la conformité aux exigences légales auxquelles l'Organisation Ourhoud est soumise, aux exigences du groupe Sonatrach et aux autres exigences applicables
- ❖ la maîtrise des impacts environnementaux par la prévention et la réduction de toutes les pollutions
- ❖ l'exercice de notre métier dans les règles de l'art et par la mise en œuvre des meilleures pratiques de prévention et de maîtrise des risques
- ❖ le développement continu de la culture santé-sécurité-environnement dans l'Organisation Ourhoud et chez les prestataires de service

*Poursuivant ses efforts, l'Organisation Ourhoud,*

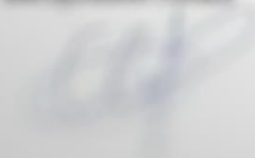
- Identifie les conditions permettant d'assurer la maîtrise des procédés dans les conditions opérationnelles normales et dégradées,
- Fournit les ressources humaines et matérielles nécessaires à la réalisation des objectifs HSE,
- Maintient un système de management HSE assurant l'amélioration continue
- Déploie les exigences du système dans l'ensemble des entités de l'Organisation Ourhoud selon leurs spécificités,
- Assure un suivi continu du fonctionnement du système de management HSE en utilisant des indicateurs de progrès,
- Met en œuvre des plans d'actions de formation et de sensibilisation de son personnel pour assurer le fonctionnement continu du système HSE,
- Développe l'écoute et la consultation du personnel par les voies formelles et par la communication
- Demeure attentive aux parties intéressées
- Etablit les plans de prévention et déploie les plans d'intervention et d'assistance mutuelle régis par la réglementation algérienne,
- Analyse les accidents, incidents et les impacts accidentels sur l'environnement et met en place les actions préventives et correctives.

Nous chargeons chaque responsable d'unité opérationnelle de respecter et de faire respecter cette politique et aussi de vérifier l'adéquation des moyens pour mettre en œuvre des plans d'actions préventives, correctives, des audits et tout autre moyen pour anticiper toute dérive.


Nous faisons obligation à tous les responsables hiérarchiques de nous informer des écarts et des mesures prises pour respecter cette politique.

Si nécessaire, cette politique propre à l'Organisation Ourhoud sera révisée pour prendre en compte les modifications liées aux différentes activités du site, les nouvelles orientations définies soit par la Direction OO soit par le Groupe Sonatrach.

Mr. Rachid HACHOUA  
Directeur Général  
Sonatrach Organisation Ourhoud



Mr. Eugene OUBELHACH  
Directeur Général Adjoint  
Sonatrach Organisation Ourhoud



## Table des matières :

Résumé

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

**Introduction générale..... 2**

**Chapitre 01 : Généralités sur la responsabilité sociale des entreprises**

<b>Section 01 : le cadre conceptuel de la RSE.....</b>	<b>6</b>
1.1.L’historique de la RSE.....	6
1.2.Les définitions de la responsabilité sociale de l’entreprise.....	7
1.3.Notions annexes de la RSE.....	10
1.3.1. La RSE et le développement durable.....	10
1.3.1.1.Définition du développement durable.....	10
1.3.1.2.Les dimensions de DD.....	10
1.3.1.3.Déférence et similitude entre RSE et DD.....	11
1.3.2. L’entreprise et ses parties prenantes.....	12
1.3.2.1.La théorie des parties prenantes.....	12
1.3.2.2.Typologie des parties prenantes.....	13
1.3.3. La gouvernance de l’entreprise.....	16
1.3.4. L’entreprise citoyenne.....	17
1.3.5. L’éthique.....	18
1.4.Les outils pratiques de la RSE.....	18
1.4.1. Les codes de conduite.....	18
1.4.2. Les normes et certifications ISO.....	20
1.4.3. L’audit social.....	22
1.5.Le reporting.....	22

<b>Section 02 : La RSE dans l'entreprise.....</b>	<b>23</b>
2.1. La mise en place d'une démarche RSE.....	23
2.2. Les avantages et les inconvénients de la RSE.....	24
2.2.1. Les avantages.....	24
2.2.2. Les inconvénients.....	26
2.3. La RSE dans les entreprises algériennes.....	26
2.4. Bainchemarking.....	28

## **Chapitre II : le lien entre les pratiques de la GRH et la RSE**

<b>Section 01 : la gestion des ressources humaines.....</b>	<b>32</b>
1.1. Définition de la gestion des ressources humaines.....	32
1.2. L'évolution de la fonction ressource humaine.....	33
1.3. Les missions et objectifs de la fonction RH.....	34
1.3.1. Ses missions.....	34
1.3.2. Les objectifs de la GRH.....	36
1.3.2.1. Les objectifs économiques.....	36
1.3.2.2. Les objectifs humains et sociaux.....	36
1.3.2.3. Les objectifs d'actualisation et de perfectionnement.....	37
1.4. Les pratiques constitutives de la fonction RH.....	37
1.4.1. L'administration du personnel.....	37
1.4.2. Le recrutement.....	38
1.4.2.1. La définition.....	38
1.4.2.2. Les objectifs de recrutement.....	38
1.4.2.3. Le processus de recrutement.....	39

1.4.3. La formation.....	40
1.4.3.1.Les objectifs de la formation.....	40
1.4.3.2.Le processus de la formation.....	41
1.4.4. La rémunération.....	42
1.4.4.1.Définition.....	42
1.4.4.2.Les enjeux de la rémunération.....	42
1.4.4.3.Les composantes de la rémunération.....	43
1.5.La gestion des carrières.....	44
1.5.1. Définition.....	44
1.5.2. Les outils de la gestion des carrières.....	44

## **Section 02 : les pratique de la GRH à l'épreuve de la responsabilité sociale des entreprises**

2.1. Gestion des ressources humaines et la RSE, quelles connexions ?.....	45
2.2.Les nouveaux rôles de la DRH à l'heure de la RSE.....	46
2.3.Le manager face au défi de la RSE.....	47
2.4.L'intégration de la RSE dans les pratiques RH.....	48
2.4.1. Le recrutement/emploi.....	48
2.4.2. Développement de l'employabilité.....	49
2.4.3. Les pratiques de récompenses et reconnaissance.....	49
2.4.4. La gestion des carrières.....	50
2.4.5. La gestion des conditions du travail.....	50
2.4.5.1.Hygiène et sécurité au travail.....	51
2.4.5.2.La qualité de vie au travail.....	51
2.4.5.3.Relation de travail.....	52
2.4.5.4.Le travail en équipe.....	53
2.4.5.5.La communication et partage de l'information....	54
2.4.5.6.Sport et loisir.....	54
2.4.6. La gestion et la cohésion sociales de l'entreprise.....	55
2.4.6.1.Le partage des valeurs et la culture d'entreprise...	55
2.4.6.2.Le dialogue social.....	56

2.5.L'impact de la GRH au développement de la RSE au sein de l'entreprise...	56
--	----

## **Chapitre 03 : l'analyse de l'apport des pratique RH dans la mise en valeur de la RSE au sein de l'organisation Ourhoud -Sonatrach**

<b>Section 01 : Présentation de l'organisation d'accueil.....</b>	<b>59</b>
1.1.Généralité sur l'organisation.....	59
1.1.1. Historique.....	59
1.1.2. Situation d'effectif.....	61
1.1.3. Rôle et importance de l'organisation Ourhoud.....	61
1.2.L'organisation Ourhoud.....	61
1.2.1. La mission de chaque direction.....	62
1.2.2. La nouvelle politique RH de l'entreprise.....	65
Section 02 :Méthodologie et démarche de recherche.....	66
2.1. Présentation de la méthodologie de la recherche.....	66
2.2. L'étude qualitative.....	67
2.2.1. L'outil de collecte de l'information.....	67
2.2.2. Le profil de l'interviewé.....	67
2.2.3. Le guide d'entretien.....	67
2.3. L'étude quantitative.....	67
2.3.1. La structure de questionnaire.....	67
2.3.1.1. Type de question.....	68
2.3.1.2 . Présentation de l'échantillon et la méthode d'échantillonnage.....	68
<b>Section 03 : Analyse et discussion des résultats.....</b>	<b>69</b>
3.1. L'analyse de l'entretien.....	69
3.2. L'analyse de résultat de l'enquête par questionnaire.....	70
3.2.1. Fiche signalétique.....	70
3.2.2.Degré de perception de la RSE.....	72
3.2.3.les pratique RH et la RSE.....	76
3.3. Synthèse globale.....	86
3.4. Essai de diagnostic de l'état de lieu pratiques.....	89
3.5 . Élément de proposition des suggestions .....	89

**Conclusion générale.....99**

**Bibliographie**

**Annexes**