

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

Option : management des ressources humaines

Thème :

*L'impact de RSE sur la
performance RH de
l'entreprise*

Etude de cas : REMCHAVI

Présenter par :

MIMOUNI Abderrezeq

Encadrer par :

Mme BOUDIFA Hakima

5ème promotion

Juin 2018

Dédicace

A ma très chère mère :

Affable, honorable, aimable : Tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi.

Ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études.

Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que tu mérites pour tous les sacrifices que tu n'as cessé de me donner depuis ma naissance, durant mon enfance et même à l'âge adulte.

Tu as fait plus qu'une mère puisse faire pour que ses enfants suivent le bon chemin dans leur vie et leurs études.

Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.

Remerciement

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon encadreur Madame BOUDIFA Hakima.

Je la remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé et pour le temps qu'elle m'a accordé.

Je tiens à remercier madame MENGOUCHI Rachida et tout le personnel de REMCHAVI qui ont été très gentils avec moi et qui m'ont permis de faire cette recherche.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté à me rencontrer et répondre à mes questions durant mes recherches.

À tous ces intervenants, je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

Résumé :

La Responsabilité Sociale (ou Sociétale) des Entreprises est un concept vogue qui prend de plus en plus d'ampleur, vu les différents problèmes d'éthiques et d'environnement que le monde connaît de nos jours. C'est la traduction du développement durable dans les organisations. Fondée autour de trois piliers qui sont l'environnement, le social et l'économique, elle incite les entreprises à surpasser leur vision classique et purement économique et avoir une vision plus large qui intègre les aspects environnementaux et sociaux à l'aspect économique.

En Algérie, les entreprises accordent peu d'importance à l'engagement social et environnemental, elles ont des structures et des stratégies qui ne leur permettent souvent pas de répondre efficacement aux problèmes sociaux et environnementaux auxquels elles sont confrontées. Certains d'autres pensent que la RSE est un obstacle pour l'entreprise pour se faire des gains donc ils préfèrent oublier cette notion. Les entreprises responsables sont celles qui intègrent volontairement des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et dans leurs relations avec leurs parties prenantes.

L'objectif de ce travail est d'analyser l'impact des activités de la RSE sur la performance des ressources humaines dans l'entreprise, et de démontrer s'il y a ou pas une corrélation entre ces deux concepts.

Mots clés :

Responsabilité sociale des entreprises, développement durable, performance des ressources humaines, aspect social, éthique, moral, déontologie.

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) is a vogue concept that is gaining more and more importance, given the different ethical and environmental problems that the world knows today, the translation of sustainable development. In organizations. Founded around three pillars - the environment, the social and the economic - it encourages companies to surpass their classic and purely economic vision and to have a broader vision that integrates environmental and social aspects with the economic aspect.

In Algeria, companies attach little importance to social engagement and environmental, they have structures and strategies that don't allow them to often to respond effectively to the social and environmental problems to which they are confronted, some others think that CSR is an obstacle for the company to release gains so they prefer to forget this notion. Responsible companies are those that voluntarily integrate social and environmental concerns into these business activities and its relationships with its stakeholders.

The objective of this work is to analyze the impact of CSR activities on the performance of human resources in the company, and to demonstrate whether or not there is a correlation between these two concepts.

Keywords:

Corporate social responsibility, sustainable development, human resources performance, social aspect, ethics, morale, ethics.

Liste des tableaux

| N° | Intitulés des tableaux | Page |
|-----------|--|-------------|
| 01 | les indicateurs de la RSE relative à la GRH | 45 |
| 02 | Les filiales de REMCHAVI | 76 |
| 03 | Répartition des sexes | 78 |
| 04 | Répartition des âges | 79 |
| 05 | Années d'expérience à REMCHAVI | 80 |
| 06 | Perception de concept RSE | 81 |
| 07 | Convenance du milieu de travail | 82 |
| 08 | Climat social | 83 |
| 09 | Equité dans l'entreprise | 84 |
| 10 | Convenance du salaire | 85 |
| 11 | Répartition des salariés selon le bénéfice des primes exceptionnels | 86 |
| 12 | Hygiène a REMCHAVI | 87 |
| 13 | Répartition des Salariés selon leur sentiment de sécurité au travail | 88 |
| 14 | Répartition des salariés selon leur bénéfice d'une formation a REMCHAVI | 89 |
| 15 | Avis des salariés sur l'importance des formations | 90 |
| 16 | Répartition des salariés selon leur motivation au travail | 91 |
| 17 | Les raisons de motivation des salariés | 92 |
| 18 | Les raisons de démotivation des salariés | 93 |
| 19 | Avis des salariés sur la relation salaire, motivation | 94 |
| 20 | Avis des salariés sur la relation RSE motivation | 95 |
| 21 | Point de vue des salariés sur RSE par rapport à l'image interne | 96 |
| 22 | La satisfaction client a REMCHAVI | 97 |
| 23 | Le licenciement des salariés à REMCHAVI | 98 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 24 | Point de vue des salariés sur la lutte contre le chômage de l'entreprise | 99 |
| 25 | Témoignage des salariés sur la protection d'environnement de REMCHAVI | 100 |
| 26 | Témoignage des salariés sur la réduction d'énergie à REMCHAVI | 101 |
| 27 | Témoignage des salariés sur Les activités non lucratives de l'entreprise | 102 |
| 28 | Avis des salariés sur la relation entre la RSE et la performance RH de l'entreprise | 103 |

Liste des figures

| N° | Intitulé | page |
|----|---|------|
| 01 | Les cinq dimensions du développement durable | 20 |
| 02 | Les sept questions centrales de la responsabilité sociale | 28 |
| 03 | Représentation de la roue de Deming | 29 |
| 04 | La pyramide de Maslow | 38 |
| 05 | La théorie b factorielle de Herzberg | 39 |
| 06 | Le triangle de la performance | 49 |
| 07 | Les composantes de la performance globale | 51 |
| 08 | Les conceptions de la performance et les dimensions de mesure | 59 |
| 09 | La compétence c'est quoi ? | 59 |
| 10 | La roue de compétence | 62 |
| 11 | Quelques enjeux de la logique compétence | 63 |
| 12 | Fiche descriptive de l'entreprise REMCHAVI | 74 |
| 13 | Répartition des sexes | 77 |
| 14 | Répartition des âges | 78 |
| 15 | Années d'expérience à REMCHAVI | 7 |
| 16 | Perception de concept RSE | 81 |
| 17 | Convenance du milieu de travail | 82 |
| 18 | Climat social | 83 |
| 19 | Convenance du salaire | 84 |
| 20 | Répartition des salariés selon le bénéfice des primes exceptionnels | 85 |
| 21 | Hygiène a REMCHAVI | 86 |
| 22 | Répartition des Salariés selon leur sentiment de sécurité au travail | 87 |
| 23 | Répartition des salariés selon leur bénéfice d'une formation a REMCHAVI | 88 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 24 | Répartition des salariés selon les bénéfices tirés des formations | 89 |
| 25 | Répartition des salariés selon leur motivation au travail | 90 |
| 26 | Les raisons de motivation des salariés | 91 |
| 27 | Les raisons de démotivation des salariés | 92 |
| 28 | Plus de démarche RSE dans l'entreprise | 93 |
| 29 | Point de vue des salariés sur RSE par rapport à l'image interne | 94 |
| 30 | La satisfaction client a REMCHAVI | 95 |
| 31 | Le licenciement des salariés à REMCHAVI | 96 |
| 32 | Point de vue des salariés sur la lutte contre le chômage de l'entreprise | 97 |
| 33 | Témoignage des salariés pour la protection d'environnement de REMCHAVI | 98 |
| 34 | Témoignage des salariés pour la réduction d'énergie à REMCHAVI | 99 |
| 35 | Témoignage des salariés pour Les activités non lucratives de l'entreprise | 100 |
| 36 | Point de vue des salariés sur la RSE par rapport à la performance RH de l'entreprise | 101 |

Liste des abréviations

| Abréviation | Signification |
|--------------------|--|
| BSR | Le Business for Social Responsibility |
| CNUED | Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement durable |
| EPE | Entreprise public économique |
| EURL | Entreprise unipersonnelle à responsabilité limité |
| JCCM | jeune chambre de commerce de Montréal |
| ISO | L'organisation internationale des standards |
| OCDE | L'Organisation de coopération et de développement économiques |
| OIT | l'organisation internationale du travail |
| PGE | Performance globale de l'entreprise |
| PRH | La planification des ressources humaines |
| RSE | responsabilité sociale des entreprises |
| SPA | Société par action |
| WBCSD | World Business Council for Sustainable Development (Le conseil mondial des entreprises pour le développement) |

Sommaire :

| | |
|--|-----------|
| Introduction générale..... | 1 |
| Chapitre 1 : la RSE et le management des Ressources humaines | 03 |
| Section 1 : le cadre conceptuel de la RSE..... | 04 |
| Section 2 : le management des ressources humaines..... | 22 |
| Chapitre 2 : la performance des RH dans l'entreprise | 33 |
| Section 1 : le concept de la performance..... | 34 |
| Chapitre 3 : l'impact de la RSE sur l'amélioration de la performance RH de l'entreprise (REMCHAVI)..... | 59 |
| Section 1 : Présentation de l'entreprise..... | 60 |
| Section 2 : Présentation de l'enquête et les résultats obtenus..... | 64 |
| Conclusion générale..... | 95 |

Introduction

Générale

La responsabilité sociale des entreprises est une notion d'actualité vu les diverses périls et dangers qui menacent le monde ; réchauffement climatique, forte tensions économiques et financières ...etc. Il existe des différences fondamentales entre la conception américaine et la conception européenne de la RSE ; pendant que la première est issue de considérations éthiques et religieuses, la seconde est plutôt politique et s'inscrit dans la perspective de contribution au développement durable.

Les entreprises sont de plus en plus visées par la société. Elles se sentent obliger d'avoir une bonne image, de faire des investissements socialement responsables, de s'engager à prendre leur responsabilité envers la société et l'environnement, d'être une entreprise humanitaire, et de garantir un bon climat social au sein de l'entreprise.

La performance des entreprises ne peut plus se traduire uniquement par une analyse financière prouvant la pérennité de l'organisation. Pour les entreprises la satisfaction de leurs actionnaires et la prise en compte des dimensions sociales et environnementales constituent désormais une préoccupation cruciale.

Les entreprises qui réussissent aujourd'hui le changement vers la culture de la performance et de l'excellence, investissent de plus en plus dans le management des ressources humaines qui est la principale richesse de l'entreprise. Il est important de déterminer dans quelle mesure la RSE favorise une nouvelle conceptualisation de la GRH socialement responsable orientée davantage vers une meilleure intégration des rationalités sociales et économiques, c'est pour cela que notre choix s'est porté sur les deux nouveaux aspects essentiels à la prospérité des entreprises modernes, et c'est ce qu'on va étudier à travers le thème suivant :

« **La responsabilité sociale des entreprises, outil d'amélioration de la performance RH** »

Les raisons et **les motivations** du choix de notre thème, c'est que le monde est plein de corruption et corrompueur, on a oublié les vraies raisons de la modernité et du travail, c'est la pérennité et le bien être des nations. Dans le sujet du bien et du mal, nous sommes intéressés par tout ce qui est de la morale, de l'éthique et de la déontologie, et la RSE ne cerne pas seulement ces concepts, mais beaucoup plus, donc nous allons essayer de faire un lien entre notre spécialité (management des ressources humaines) et la RSE. C'est pour cela que nous avons choisi **la problématique** suivante :

- **Quel est l'impact de la RSE sur la performance RH ?**

Pour mieux répondre à cette problématique, nous avons posés **les questions secondaires** suivantes :

1-A quel point la RSE contribue-t-elle à l'amélioration de la performance RH de l'entreprise ?

2-Est ce que la RSE est une source de motivation ?

3-La RSE contribue-t-elle à la promotion de l'image de l'entreprise en interne ?

Afin de développer des réponses à ces questions, nous nous sommes basés sur **les hypothèses** suivantes :

1-La RSE est une source de motivation pour l'entreprise.

2-La RSE est une opportunité pour l'entreprise de promouvoir son image en interne.

3-La RSE améliore la performance RH de l'entreprise.

Notre **méthode de recherche** est basée sur :

- Une recherche documentaire et l'analyse du contenu de ces documents.
- L'observation et la recherche en interne durant notre passage dans l'entreprise.
- Une enquête quantitative (questionnaire), qui constituera pour nous un outil d'investigation déterminant.

Lors du déroulement de notre travail, nous avons fait appel à un **outil de recherche**, d'investigation, d'observation, de traitement et d'analyse de données, qui est le questionnaire destiné à un échantillon de quatre-vingts personnes, les résultats obtenus étaient traités avec SPSS. L'objectif de cette enquête est de répondre à notre problématique et de vérifier nos hypothèses de départ et d'avoir quelques théories correspondantes à la responsabilité sociale des entreprises qui peuvent améliorer la performance des ressources humaines.

En ce qui concerne le plan de travail : notre mémoire est composé de trois chapitres, deux chapitres théoriques et un chapitre de cas pratique, accompagnés d'une introduction et d'une conclusion générale. Dans le premier chapitre on a essayé d'exposer le cadre conceptuel de la responsabilité sociale des entreprises, et parler un peu du management des ressources humaines. Dans le deuxième chapitre on va décortiquer le concept de la performance, et les concepts voisins, évoquer la performance des ressources humaines et faire le lien entre cette dernière et la responsabilité sociale des entreprises. Le dernier chapitre sera consacré au cas pratique, où on a commencé par une présentation de l'organisme d'accueil (REMCHAVI), ensuite passer à l'enquête et aux résultats obtenus.

***Chapitre 1 : la
RSE et le
management
des ressources
humaines***

Section1 : le cadre conceptuel de RSE

Pourquoi parle-t-on aujourd'hui plus qu'hier de la RSE ? En grande partie parce que la prise de conscience par tous les acteurs de la société des enjeux environnementaux et sociaux, aussi bien locaux que globaux, est récente. Cette prise de conscience a en effet été progressive et se développe à une allure de plus en plus rapide. La recherche d'un mode de développement économique respectant l'équilibre environnemental et social est aujourd'hui une tendance dans les économies postindustrielles. Elle concerne tous les acteurs de la société, que ceux-ci soient publics ou privés, qu'ils soient issus de grandes ou de petites structures. Cependant ce n'était pas le cas dans toutes les phases de développement de ce concept, surtout pas au tout début. Depuis les années 1950, chaque décennie connaît une vague de définitions sur la RSE. Ces réflexions ont évolué à travers le temps.

1.1 Le développement durable :

Au lendemain de la (CNUED) de Rio de Janeiro (1992), son secrétaire général, Maurice Streng, faisait le constat suivant : « Nous avons perdu notre innocence. Maintenant, nous savons que notre civilisation, et même toute vie sur notre planète, est condamnée, sauf si nous nous plaçons sur l'unique trajectoire viable à la fois pour les pauvres et pour les riches. Pour cela, le Nord doit modérer sa consommation de ressources et le Sud échappé à la pauvreté. Le développement et l'environnement sont indissolublement liés et doivent être abondés par un changement de modalités, de contenus et d'usages de la croissance. Les trois critères fondamentaux à réunir sont la justice sociale, la prudence écologique et l'efficacité économique ».

1.1.1 Historique de développement durable :

La croissance, la richesse, la prospérité, produire plus, gagner plus, ce sont tous des mots d'actualité qui enfaite joue sur l'avenir de l'humanité, sur la continuité de l'être vivant. Avec les catastrophes industrielles, la pollution, le nucléaire, une intervention est nécessaire pour prendre conscience des dangers qui nous entourent. Vers les années cinquante jusqu'au début des années soixante-dix, les premiers avertissements de la dégradation de l'environnement dû à la croissance économique exponentielle commencent à se ressentir à cause des crises écologiques :

- 1954 : retombées nucléaires de Rongelap
- 1956 : crise du mercure de Minamata

- 1957 : marée noire de Torrey Canyon
- 1976 : catastrophe Seveso
- 1984 : catastrophe de Bhopal
- 1986 : catastrophe nucléaire de Tchernobyl
- 1989 : marée noire de l'Exxon Valdez
- 1999 : catastrophe Erika

Plus les sociétés ont été confrontées à ces crises, plus la prise de conscience de la nécessité d'un développement plus responsable a été forte. En réponse aux diverses crises écologiques, les premiers penseurs de l'écologie vont émerger dès la fin du XIXème siècle (Haeckel, Paul Vidal de la Blache). En revanche, leurs idées ne vont véritablement prendre racine qu'au cours du XXème. Voici une chronologie du développement de l'écologie :

- Années 1850-60 : développement de la pensée et du mot écologie par le biologiste Ernst Haeckel et le poète Henry David Thoreau
- 1872 : fondation du parc national de Yellowstone
- 1948 : fondation de l'UICN (Union Internationale de Conservation de la Nature)
- 1951 : premier rapport de l'UICN sur l'environnement dans le monde
- 1963 : publication de « The Silent Spring », qui dénonce les conséquences de la pollution
- 1965 : première conférence de l'UNESCO sur la biosphère
- 1968 – 72 : fondation du Club de Rome et publication de son premier rapport « Les limites de la croissance ».

Progressivement, les autorités publiques vont donc inscrire ces problématiques dans leur agenda politique, notamment avec :

- 1972 : premier Sommet de la Terre à Stockholm
- 1987 : Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'ONU et publication du Rapport Brundtland sur le développement durable.
- 1982 : Deuxième Sommet de la Terre à Nairobi
- 1992 : Sommet de la Terre à Rio
- 2002 : Sommet de la Terre à Johannesburg
- 2012 : Sommet de la Terre Rio +20.

L'étude de cette évolution peut se limiter aux événements marquants et documents majeurs qui ont fait progresser, connaître et diffuser le concept de développement durable :

- La conférence de Stockholm et sa déclaration (1972) en réaction au concept de croissance zéro du Club de Rome (*Halte à la croissance*, 1972).

- *La Stratégie mondiale de la conservation* (1980).

- La Commission mondiale des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement (CMED- Rapport Brundtland, *Notre Avenir à tous*) en 1987.

- *La Stratégie pour l'avenir de la vie* (1991)

- *La Déclaration de Rio* (1992).

Mais ce n'est qu'en 1980, avec la publication de la stratégie mondiale de la conservation (SMC), que le terme « développement durable » a été employé au sens qu'on lui attribue aujourd'hui. C'est en effet entre la publication de la SMC et la déclaration de Rio en passant par le rapport Brundtland *Notre Avenir à tous*, que le concept de développement durable a d'une part grandement évolué et, d'autre part, été le plus largement diffusé. La Commission Brundtland avait même recensé près de 100 conférences ou colloques ayant pour thème le développement durable en six mois (entre janvier et juin 1990 : Brundtland Bulletin n°, mars 1990).

1.1.2 La définition du développement durable :

Le terme « développement durable » se compose de deux mots qui, selon certains sont incompatibles en français. La notion de développement durable fait référence au terme anglais de « Sustainable Development ».

En 1987 la commission des nations unies sur l'environnement et le développement, dans le rapport Brundtland définit le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »

Déclaration adoptée par les représentants de 170 pays en 1992 dans la conférence de RIO La déclaration stipule que le développement durable est « centré sur le droit des êtres humains à une vie saine et productive en harmonie avec la nature, et que le droit au développement doit être réalisé de façon à satisfaire équitablement les besoins relatifs au développement et à l'environnement des générations présentes et futures ». Cela veut dire que le développement ne doit pas être au détriment de l'environnement et des générations futures. À ce titre, comme plusieurs intervenants le dénoncèrent, il est impossible d'être contre la croissance économique

lorsque celle-ci implique davantage de nourriture pour les pauvres ou d'emplois pour les chômeurs. Cependant, il faut veiller à ce que cette croissance s'effectue de manière viable ou soutenable et qu'ainsi elle ne prive pas les générations futures ou d'autres nations, de nourriture et d'emplois., le concept de développement durable tente de réconcilier le développement et le respect de la nature, et doit créer une société juste et harmonieuse basée sur les trois piliers essentiels du développement durable :

- **Le pilier économique : (efficacité économique)** subvenir aux besoins de l'humanité
- **Le pilier social :(justice social)** équité entre les peuples et les générations
- **Le pilier environnemental :(préservation de l'environnement)**

IGNACY Sachs (1997) a résumé la pensée issue du Sommet de Rio en écrivant, à propos du développement et de l'éthique du développement qu'il « se doit maintenant d'obéir à trois critères :

« La justice sociale, la prudence écologique et l'efficacité économique à l'aune macro-sociale (c-à-d en tenant compte des coûts sociaux et écologiques externalisés par les entreprises) ».

La durabilité selon IGNACY Sachs comporte cinq principales dimensions :

- **Social** (autre croissance, autre vision de la société).
- **Economique** (meilleure répartition et gestion des ressources avec efficacité).
- **Ecologique** (minimiser les atteintes aux systèmes naturels).
- **Spatiale** (équilibre ville-compagne, aménagement territorial).
- **Culturelle** (pluralité des solutions locales qui respectent la continuité culturelle).

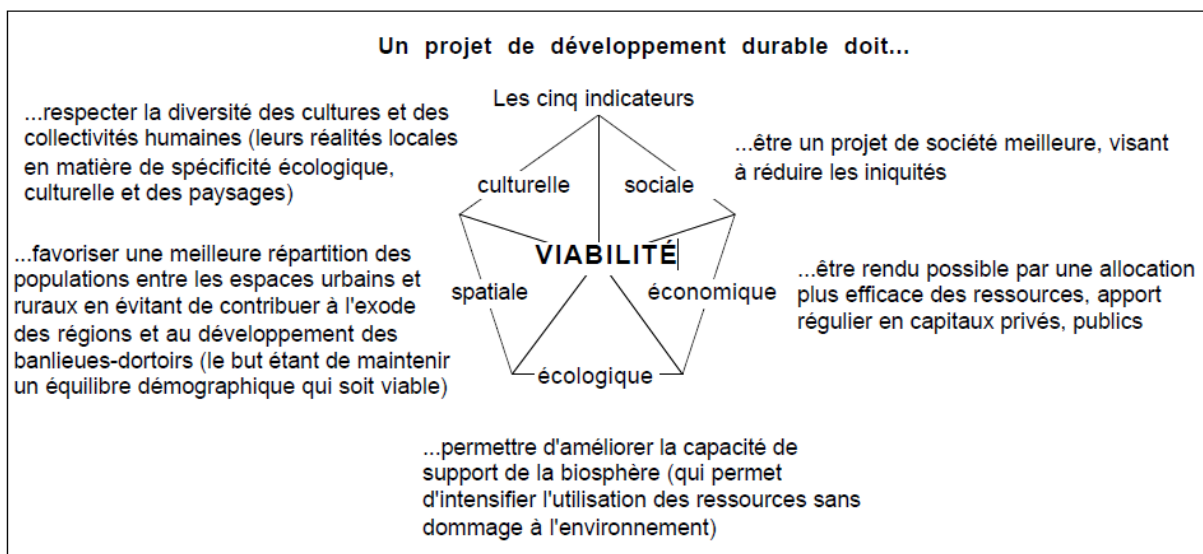


Figure 01 : Les cinq dimensions (ou indicateurs de viabilité) du développement durable selon Sachs. Source: Transitions Strategies for the 21st Century. In *Nature and Resources*. Vol.28, n°3. p.4-17.

1.1.3 L'interdépendance de la RSE et du développement durable :

On parlait des deux concepts RSE et DD (développement durable) en tant que synonymes. Sauf qu'en y regardant de plus près, de fortes nuances existent. L'expression du développement durable est d'abord une traduction réductrice de l'expression Anglo-Saxonne « *sustainable development* ». Pendant longtemps les théoriciens ont hésité entre diverses traductions : durable, soutenable, responsable. C'est un modèle de croissance économique qui cherche à concilier le progrès économique et social avec la préservation de l'environnement, considérant ce dernier comme un patrimoine à transmettre aux générations futures.

Le lien entre le développement durable et la RSE semble indissociable, nous pourrions confondre ces deux concepts, mais pour tout comprendre l'objectif de la Responsabilité sociale est de contribuer au Développement durable. La RSE apparaît alors comme une déclinaison logique du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Il s'agit pour elle de prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de ces activités pour contribuer aux enjeux du développement durable, tout en améliorant la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise.

L'une des définitions de la RSE de l'UE est : « la contribution des entreprises au développement durable¹ ». Le développement durable est un concept macroéconomique et macrosocial, qui propose une représentation de l'ensemble de la société, et non pas d'une entreprise ou d'une organisation. Alors que la RSE, est un concept microéconomique, disant qu'il est propre à une entreprise précise, la démarche de RSE sous-entend que l'organisation est capable de s'inscrire dans un projet économiquement viable, socialement équitable et respectueux de l'environnement. Les décisions et les activités de cette organisation en matière de responsabilité sociale peuvent contribuer de manière significative au développement durable.

La responsabilité sociale est étroitement liée au développement durable, car ils ont les mêmes objectifs, pour conclure nous pouvant dire que le développement durable et l'ensemble des responsabilités sociales des agents de la société.

¹ <http://www.journaldunet.com>, consulté le 24/03/2018

1.2 Historique de la RSE :

En Grèce antique, la notion d'héroïsme comprenait certains éléments de la responsabilité sociale. La croyance voulait que ceux qui étaient en position avantageuse, en termes d'argent ou de puissance, devaient se comporter d'une manière socialement responsable. Aujourd'hui le terme grec *hêrês* (héros) a plusieurs significations. Bien qu'en Grèce antique ce mot se référait seulement aux guerriers, plus tard, ce titre fut attribué également aux individus qui ont œuvré pour la communauté locale. Il n'y avait aucune règle exacte à suivre afin d'atteindre le statut héroïque. Toutefois, la communauté a su reconnaître l'importance de tels actes, ainsi que l'idée de la responsabilité sociale. Mais la RSE commence à prendre du sens et une ampleur plus large dans les années cinquante. On va diviser cette évolution en quatre étapes cruciales :

a) Années 1950/1960

Un premier courant est apparu Après la seconde guerre mondiale aux Etats-Unis appelé

« Business ethics » mettant l'accent sur la responsabilité personnelle morale du dirigeant. C'est à cette époque que l'expression de la RSE est apparue pour la première fois. Les études cherchaient alors à déterminer les responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société.

L'économiste Howard R. Bowen est souvent désigné comme le père fondateur de ce champ d'études. Il a su décrire et structurer les approches théoriques en matière de RSE dans son livre « Social Responsibilities of the Businessman »1953 (SRB).

b) Années 1970

Business ethics est devenu une composante de l'enseignement à la gestion. A partir des années 70, un second courant dénommé « stratégique utilitariste » apparu dans les années 1970 est fondé sur l'idée qu'un comportement responsable améliore les performances économiques de l'entreprise. Un troisième courant en émergence s'appuie sur l'idée de soutenabilité, c'est-à-dire que l'entreprise doit contribuer au développement durable. Un courant de recherche s'est focalisé sur la façon dont l'entreprise pouvait concrètement détecter et gérer les problèmes de la RSE.

c) Années 1980/1990

Par synthèse il fallait arriver à la définition des performances sociétales de l'entreprise, Il fallait en plus donner des réponses aux nombreuses questions. Quels sont les principes « éthiques » de l'entreprise ? Comment l'entreprise met-elle concrètement en application ses principes ? D'où une approche plus réfléchie et plus active.

d) Années 2000

Enfin, les années 2000 se caractérisent par le fait que l'entreprise cherche désormais à identifier les facteurs extra-financiers qui lui permettent de contribuer au développement durable sans sacrifier sa performance économique.

Les différences entre les concepts de performance sociétale, développement durable et citoyenneté d'entreprise sont à présent loin d'être clairement et suffisamment explicités. Il existe quand même une acceptation générale que, d'une part, les entreprises doivent assurer leurs tâches à l'égard d'un grand nombre de groupes sociaux, et que d'autre part, elles doivent être aptes à répondre aux attentes sociales qui proviennent de leur entourage.

1.3 Définition de la RSE :

Il n'y a pas une définition unique pour la RSE, le concept est beaucoup plus large pour avoir une seule définition, certains parlent d'un « concept élastique »¹, 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 des 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 caritatives. Au premier abord elles n'attendent pas que ce genre de contributions les favorisent, au moins pas publiquement, car leur apport à la société est de nature *post factum*. Par comparaison, le modèle européen est beaucoup plus concentré sur l'application de la RSE comme outil de marketing et de performance.

Nous allons commencer par la définition de la RSE d'un point de vue institutionnel : la définition de la Commission européenne présentée dans son Livre vert (Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises) est souvent la plus utilisée elle la définit comme « l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et

¹ **Concept élastique** : concept disposant d'une puissance symbolique pour se diffuser très largement dans un champ donné

environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes¹ »² 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.

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) 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 »³.

Le Business for Social Responsibility (BSR) définit la RSE comme « des pratiques d'affaires qui renforcent la responsabilisation et le respect des valeurs sur le plan éthique dans l'intérêt de tous les intervenants », Le BSR énonce également que des « pratiques d'affaires responsables respectent et préservent l'environnement naturel » et qu'en « aidant à améliorer la qualité de vie et les occasions d'affaires. Les pratiques d'affaires responsables donnent le pouvoir aux gens et permettent d'investir dans la collectivité où l'entreprise œuvre. Si la RSE est abordée de façon globale, elle peut livrer les plus grands avantages à l'entreprise et aux intervenants lorsqu'elle est intégrée dans la stratégie et l'exploitation de l'entreprise »⁴

The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) 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 éthique et de contribuer au

¹ Parties prenantes : « individu ou groupe ayant un intérêt dans les activités ou décisions d'une organisation »

² COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, la responsabilité sociale des entreprises : Une contribution des entreprises au développement durable, Bruxelles, le 2 juillet 2002, p 3

³ www.oecd.org/home , consulter le 20/02/2018

⁴ ATIL Ahmed, DADENE Abdelouahab, La Notion et le Concept de la RSE dans des PME algériennes, Entre une perception floue et une représentation controversée, Ouargla ,21/11/2012, p 9

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 »¹. 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

Le Canadian Business for Social Responsibility (CBSR) définit la RSE comme :

« L'engagement d'une entreprise à opérer dans un milieu de durabilité économique et environnementale tout en reconnaissant les intérêts de ses intervenants. Les intervenants comprennent les investisseurs, les clients, les employés, les partenaires d'affaires, les collectivités locales, l'environnement et l'ensemble de la société », Le CBSR aussi précise que la « RSE va au-delà des bonnes œuvres telles que le bénévolat et la charité »²

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 ».

D'un point de vue académique Il y a aussi toute une chronologie de définitions de RSE :

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 »³

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 ».⁴

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

¹ ATIL Ahmed, DADENE Abdelouahab, La Notion et le Concept de la RSE dans des PME algériennes, Entre une perception floue et une représentation controversée, Ouargla ,21/11/2012, p 10

² Idem.

³ BOWEN, (H. R), Social responsibilities of the businessman, New York,1953, p

⁴ DAVIS (K), can business afford to ignore social responsibility? , acadmic management review ,1960,p16

des buts sociaux élevés simplement l'intérêt étroitement circonscrit d'une personne privée ou d'une entreprise ». ¹

Mc Guire j.c 1960 : « l'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économique mais aussi des responsabilités envers la société, qui vont au-delà de ces obligations. ». ²

Davis K & Bolstrom R.L 1966 : « la responsabilité sociale renvoie à l'obligation pour une personne de prendre en compte l'effet de ses décisions sur le système social. Les hommes d'affaire exercent leur responsabilité lorsqu'ils considèrent les besoins et les intérêts de ceux qui peuvent être affectés par leurs actions. » ³

Walton C.C 1967 : « le concept de responsabilité sociale reconnaît l'intimité des relations entre l'entreprise et la société et affirme que ces relations doivent être présentes dans l'esprit des tops managers de l'entreprise. Ainsi dans l'esprit de ceux qui s'occupent des différents groupes auxquels elle est reliée et qui poursuivent leurs propres buts » ⁴.

Manne 1972 : « la responsabilité sociétale est l'idée selon laquelle les entreprises répondent aux demandes de la société de façon volontaire » ⁵.

Backman 1975 : « la RSE renvoie aux objectifs ou aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt qu'à la recherche de la performance économique ».

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 ».

Johnson G & Scholes H 2000 : « la responsabilité sociale est la liste détaillée des points différents des parties prenantes ».

¹ FREDERICK W.C, « from CSR1 to CRS2: the meaning of business and society », business and society, vol 33, n°2, 1960, p15

² MCGUIRE (J W), « business and society », macgraw-hill, 1963, p12

³ WALTON (C C), corporate social responsibilities, belmont, wadsworth, 196, p 7

⁴ MANNE (H G), WALILICH (H C), the modern corporation and social responsibility, whashington DC, american entreprise institute fir public policy research, 1972, p11

⁵ BACHMAN (J), social responsibility and accountability, New York university press ,1975, p23

Brahim L 2001 : « la responsabilité sociale de l'entreprise s'exprime à travers trois moyens d'actions : les codes de bonne conduite, les labels sociaux et les pratiques éthiques d'investissements. Aucun de ces trois moyens n'est revêtu d'un quelconque caractère obligatoire. L'engagement de l'entreprise demeure volontaire, il est vrai que certaines pressions d'ordre commercial ou social peuvent parfois constituer une contrainte difficilement contournable. Dans ce cas l'entreprise se voit acculer à adopter l'une ou l'autre mesure sans qu'on puisse autant parler d'une obligation au sens juridique du terme ».

Triomphe C.E 2002 : « la responsabilité sociale de l'entreprise consiste à prendre de manière volontaire des responsabilités qui vont au-delà de l'application de la loi et des règlements ».

Van Marrewjik 2003 : « la RSE est un ensemble d'activités volontaires, prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales dans l'activité de l'entreprise ainsi que dans son interaction avec des parties prenantes ».

1.4 Les normes et les certifications ISO :

Les quatre normes ISO¹ 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.

1.4.1 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.

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

¹ 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.

- Redevabilité
- Transparence
- Comportement éthique
- Reconnaissance des intérêts des parties prenantes
- Respect du principe de légalité
- Prise en comptes des normes internationale de comportement
- Respect des droits de l'homme

La norme tourne au tour de sept questions principales :

- La Gouvernance de l'Organisation
- Les Droits de l'Homme
- Les Relations et les conditions de travail
- La Loyauté des pratiques
- Les Questions relatives aux consommateurs
- Les Communautés et le développement local
- L'environnement



Figure N°02 : Responsabilité sociétale : Les 7 questions centrales

1.4.2 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.

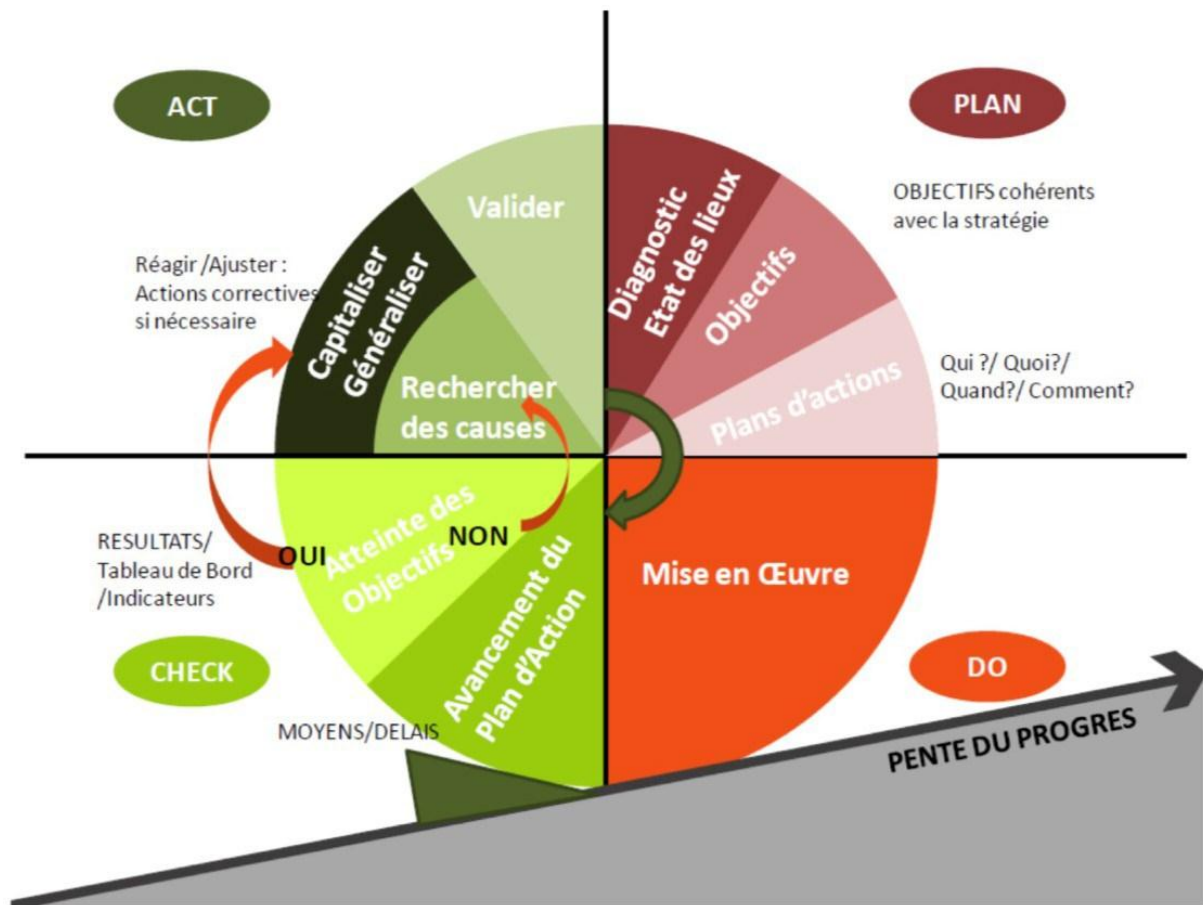


Figure 03 : représentation de la roue de Deming

1.4.3 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 l'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.

1.4.4 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.

1.5 L'intégration de la RSE dans une organisation :

Cette approche pour l'intégration de la responsabilité sociétale dans les organisations peut se traduire par trois grandes étapes qui sont :

- Un état de lieux conduisant à l'identification des priorités ;
- Le déploiement ;
- le « rendre compte ».

Ces trois étapes doivent s'appuyer sur un dialogue avec les parties prenantes afin d'apporter les garanties de pertinence et d'efficacité de la démarche, et assurer la crédibilité et la confiance attendue.

La première étape consiste à réaliser un état des lieux de la situation de l'organisation qui s'appuie sur :

- * l'identification des parties prenantes
- * le dialogue et l'écoute des attentes des parties prenantes de l'organisation.
- * déceler les enjeux de la RSE auxquels l'organisation doit répondre.

Cette phase d'écoute permet aussi de sensibiliser ces parties prenantes à la RSE (concept encore flou pour beaucoup).

Il s'agit de la phase de construction de la démarche qui permet de définir les engagements à prendre pour assumer les impacts de ses activités et décisions.

La deuxième étape

Présente les recommandations pour déployer les priorités d'action et les engagements pris. On retrouve des éléments classiques de management qui visent avant tout à accompagner l'organisation dans le changement vers un comportement plus responsable. Ce changement

étant appelé à tous les niveaux de l'organisation, en passant par le management et les équipes opérationnelles.

La troisième étape vise à répondre aux principes de redevabilité et de transparence.

Il s'agit en effet non seulement de communiquer mais de rendre compte auprès des différentes parties prenantes afin d'établir une base de dialogue, en respectant les principes d'une bonne communication : exacte, accessible, actualisée, complète et non trompeuse.

Cette communication doit être dirigée aussi bien vers les parties prenantes internes qu'externes et rendre compte des impacts des décisions et activités de l'organisation.

1.6 La RSE en Algérie :

En 2017, L'Algérie a été classée à la 124 -ème position (sur 195) dans le classement mondial des économies en fonction de leur ouverture à la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), alors qu'en 2013 elle était en 116 -ème place, établi par l'institut de recherche Respeco, spécialisé dans la promotion de l'économie responsable¹. 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 compte 1 million d'emploi perdus, un taux de chômage supérieure à 10.6% et 16 millions d'algériens recensés comme pauvres.

➤ **Rapport national 2010 sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement**

L'Algérie était parmi les 189 pays qui avaient adopté la Déclaration du Millénaire en septembre 2000 à l'issue du Sommet du Millénaire (ONU). Les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) sont issus des actions et cibles contenues dans la déclaration : il s'agit de huit objectifs à atteindre d'ici 2015 afin de répondre aux principaux challenges de développement dans le Monde, L'Algérie a ratifié 59 conventions de l'Organisation Internationale du Travail dont les **8 conventions fondamentales**, à savoir :

- Convention (n° 29) sur le **travail forcé**
- Convention (n° 87) sur la **liberté syndicale et la protection du droit syndical**,
- Convention (n° 98) sur le **droit d'organisation et de négociation collective**,

¹ <https://www.tsa-algerie.com> , consulté le 14/05/2018

- Convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération
- Convention (n° 105) sur l'abolition du travail forcé
- Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession)
- Convention (n° 138) sur l'âge minimum
- Convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants

Des Plans et Stratégies nationales pour atteindre les OMD ont été lancés depuis 2000 particulièrement la Stratégie Nationale pour la lutte contre la pauvreté, ainsi que le plan National pour le Renouveau Rural.

- **Guide de développement de Projet MDP (Mécanisme pour un Développement Propre) en Algérie, 2010. Ministère de l'aménagement du territoire, de l'environnement et du tourisme (2010)**

Ce guide a été élaboré en 2010, dans le cadre de la mise en œuvre du [CD4CDM](#), un projet de renforcement de capacités pour la promotion du mécanisme de développement propre en partenariat avec le [PNUE](#) (programme des Nations Unies pour l'Environnement) et le [RISOE](#) (Laboratoire National pour l'Energie Durable, Danemark). Il a été formulé pour servir à divers niveaux : entreprises, entités et organisations publiques et privées, autorités.

- **Rapport national de l'Algérie, 19ème session de la Commission du Développement Durable des Nations Unies (2011)**

L'Algérie a intégré la dimension de la durabilité dans sa politique nationale de développement à travers ses instruments de planification, dans un souci de maintenir l'équilibre entre les impératifs de son développement socio-économique et l'utilisation rationnelle de ses ressources naturelles.

L'Algérie a adhéré aux diverses conventions et accords internationaux sur les droits humains, en particulier, ceux traitant des droits des femmes. Elle a adopté divers programmes et objectifs internationaux en la matière notamment :

- La convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.
- La Déclaration et le Programme d'action de Beijing.

- L'Objectif 3 des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) : Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

- **Contribution de l'Algérie à la Conférence des Nations Unies sur le Développement durable (Rio+20), 2011**
- **Rapport final sur les Objectifs du Développement Durable (ODD) pour l'Afrique du Nord, (Nations Unies, Commission économique pour l'Afrique, 2013)**
- **Déclaration d'Alger : Développement humain et société du Bien-être à l'aune de l'agenda post-2015. (Symposium International de haut niveau)**

C'est dans le cadre de l'agenda post OMD 2015 et de l'élaboration des futurs Objectifs de Développement Durable (ODD), que se situe ce rapport de la Commission Economique pour l'Afrique. Il exprime la position des pays d'Afrique du Nord sur les Objectifs du Développement Durable :

- la gouvernance.
- la lutte contre la corruption.
- les changements climatiques.
- l'économie verte.
- l'emploi.
- les disparités régionales.
- la coordination entre les acteurs.

Depuis le lancement du projet RS MENA en Algérie en 2011, nous avons 22 entreprises qui se sont engagées dans ce processus, et adopte la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des entreprises. Parmi elles, le groupe Cevital, Algérie Télécom, NCA Rouiba, CETIM, ENAC, Antar Trade Condor.

Dénoté RS MENA (responsabilité sociétale pour région Moyen-Orient-Afrique du Nord), ce programme régional d'accompagnement, qui s'étale sur la période 2011-2014, est piloté par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) en collaboration avec l'Agence suédoise de développement international. Au total, huit pays sont ciblés par cette initiative régionale, à savoir l'Algérie, le Maroc, la Tunisie, l'Egypte, la Jordanie, la Syrie, le Liban et l'Irak, précise M. Aissaoui. Pour l'Algérie, une douzaine d'entreprises seront concernées par cette opération à raison de quatre par an.

Concernant l'exercice 2013, Cosider-travaux publics du secteur public et ETRHB Haddad (privée). La notoriété nationale et régionale dans le secteur d'activité mais aussi les relations avec le personnel et l'environnement sont les principaux critères d'éligibilité à ce programme. Ce programme de coaching a pour objectif de doter les entreprises qui en bénéficient d'outils leur permettant d'améliorer leurs performances en matière de responsabilité sociétale. Une fois ce programme achevé, les entreprises bénéficiaires pourront obtenir une certification de leurs comptes conformément aux exigences de la norme ISO 26000 qui est pour l'instant, une norme d'application volontaire. Outre le coaching des entreprises, RS MENA prévoit également la formation d'experts algériens et maghrébins pour accompagner les entreprises dans l'amélioration de leurs engagements par rapport à leurs responsabilités sociétales. Une première phase du programme RS MENA, lancée en mai 2011 en Algérie, en ont bénéficié deux établissements : le laboratoire public de contrôle des constructions CETIM de Boumerdès et le groupe privé agroalimentaire Nouvelle conserverie algérienne (NCA).

Mise en ligne du site 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 sociétale des entreprises (ORSE). Le site s'organise en trois niveaux d'information. Le premier concerne « la RSE à l'international » et recense les textes fondamentaux et les organismes internationaux qui permettent le développement de la RSE. La page « référentiels internationaux » présente ainsi le Pacte mondial des Nations Unies (2000) ou encore la norme ISO 26 000 (2010) qui servent aux entreprises à structurer et à formaliser leurs démarches RSE. Tous les documents répertoriés sont téléchargeables gratuitement. Le dernier niveau d'information est consacré à la « RSE en Algérie ».

Section 2 : Le management des ressources humaines

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources, la mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser ces compétences. La fonction Ressources Humaines a été pendant longtemps peu valorisée aux yeux des dirigeants d'entreprises, son apparition est liée en grande partie au développement de l'école des relations humaines, grâce notamment au travail d'Elton Mayo (1880-1949) qui a constitué la première approche réelle de la dimension humaine et relationnelle dans les organisations.

2.1 Définition de management de ressources humaines :

P. Roussel en donne la définition suivante :

« 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. »¹ .

Jean Batiste CITEAU a défini la fonction des ressources humaines comme suit : « La fonction qui s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources (les hommes) à travers un ensemble de structures, de programmes et d'actions, elle participe à une sorte de réconciliation entre le social et l'économique ou tout au moins, à leur possible convergence »²

Une autre définition de Jean-Marc LE GALL à travers laquelle nous constatons que cette dernière joue un rôle stratégique dans la réalisation des objectifs de l'entreprise « La GRH est une Fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise »³.

Donc on peut dire que le management des ressources humaines désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.

2.2 L'évolution management des ressources humaines

La fonction qui avait l'appellation de chef du service du personnel puis chef puis directeur du personnel a rapidement évolué, le nom de chef du personnel est surtout conservé dans les unités de production pour les délégués de la fonction auprès d'un responsable de site. Dans les sièges la dénomination s'est muée en directeur des affaires sociales puis directeur des relations humaines à la fin directeur des ressources humaines. Dans les années vingt la

¹ <http://lemrh.blogspot.com/2017/10/matiere-la-grh-seance-i-et-seance-ii.html>, consulter le 12/02/2018

² CITEAU J-B, « GRH », édition Armand. Cotin, Paris, 1990, p 25.

³ Jean-Marc LE GALL, " La gestion des ressources humaines ", Que sais-je ? Collection PUF, p26.

gestion des ressources humaines était " l'administration du personnel", qui consistait seulement à adapter les employés de l'organisation aux emplois.

A. l'école classique :

La main-d'œuvre était conçue comme une unité adaptable et dont le coût doit être le plus bas possible, elle était considérée aussi comme une pièce de rechange qui n'a pas vraiment d'importance tous ce qui compte si le rendement du travailleur (taylorisme). Les activités qui représentaient cette fonction étaient plutôt à caractère administratif, Jean-Michel PLANE la décrit comme « Les méthodes de management visent à trouver les moyens les plus rationnels qui permettront de commander sans hésiter. Il s'agit d'écrire des règles claires et non discutables, de choisir les procédures les plus fiables, de décider pour les individus et surtout d'éviter tout ce qui peut aller contre l'objectivité. »¹

En parlant des pratiques de gestion, il a ajouté : « l'administration du personnel recouvre généralement l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise. Concrètement, cela correspond à la tenue des dossiers, des fichiers de base et à la mise à jour des mouvements statistiques d'effectifs. »²

Henry Fayol (1841-1925) auteur de « l'administration industrielle et générale » a défini 14 principes d'administration : la division du travail, l'autorité et la responsabilité, la discipline, l'unicité de commandement, l'unicité de direction, la primauté de l'intérêt général, la juste rémunération, le degré de décentralisation, la nécessité de communication, l'ordre matériel et moral, l'équité, la stabilité du personnel, l'initiative, l'union du personnel.

B- L'école des relations humaines :

Deuxième fait important à cette époque, la naissance de l'école des relations humaines dont le fondateur est Elton Mayo. Ce dernier est devenu célèbre grâce à son expérience au sein de la Western Electric, où il voulait vérifier l'impact de la détérioration des conditions de travail sur la productivité. La Conclusion tiré de cette expérience est l'augmentation du niveau de productivité n'était pas due à l'amélioration des conditions de travail ou autre, mais aux rapports sociaux existants entre les membres de ce groupe.

¹ PLANE J-M : la gestion des ressources humaines, Flammarion, 2000, p17.

² IPID, p17

Partant de ce point, il en déduit que les conditions sociales au travail étaient importantes, ainsi que la reconnaissance du travail bien fait des salariés. Ainsi, la législation sociale se développe nécessitant un renforcement du service personnel.

La Fin 19ème jusqu'en 1945 connaît une véritable émergence de la fonction :

- Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail.
- Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève.
- En 1910 apparaît le code du travail.
- En 1919 le régime des conventions collectives voit le jour.

Pendant les trente glorieuses (1945-1975)¹, la fonction de la gestion de ressources humaines était influencée par l'école des relations humaines, elle a fait l'objet d'études de plusieurs psychosociologues tels que : A. MASLOW, HERZBERG et Mac GREGOR.

A.MASLOW a tracé une pyramide de besoins qu'il ne faut pas négliger et qu'il faut les satisfaire pour avoir un salariés plus performant (Besoins psychologiques, de sécurité, sociaux, d'estime et de réalisation de soi).

¹ **Les trente glorieuses** : la période de forte croissance économique et d'amélioration de conditions de vie qu'a connu la majorité des pays développés.

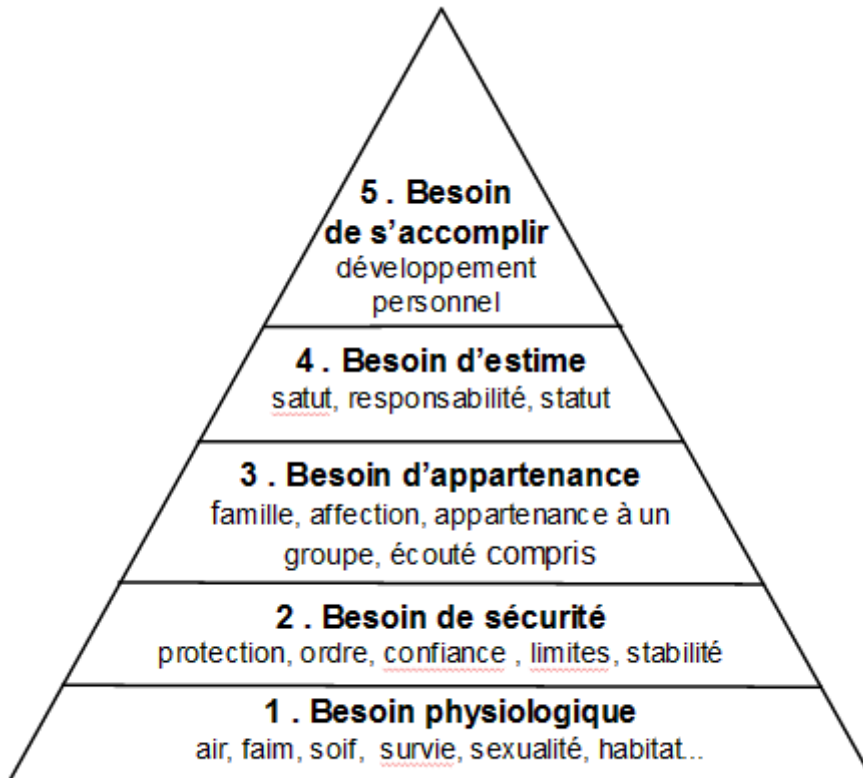


Figure 04 : la pyramide de A. Maslow

Vient ensuite HERZBERG (théorie bi factorielle), qui a défini deux types de facteurs :

- Facteurs d'insatisfaction : Physiologiques, sécuritaires et sociaux.
- Facteurs de satisfaction : Estime et réalisation de soi.

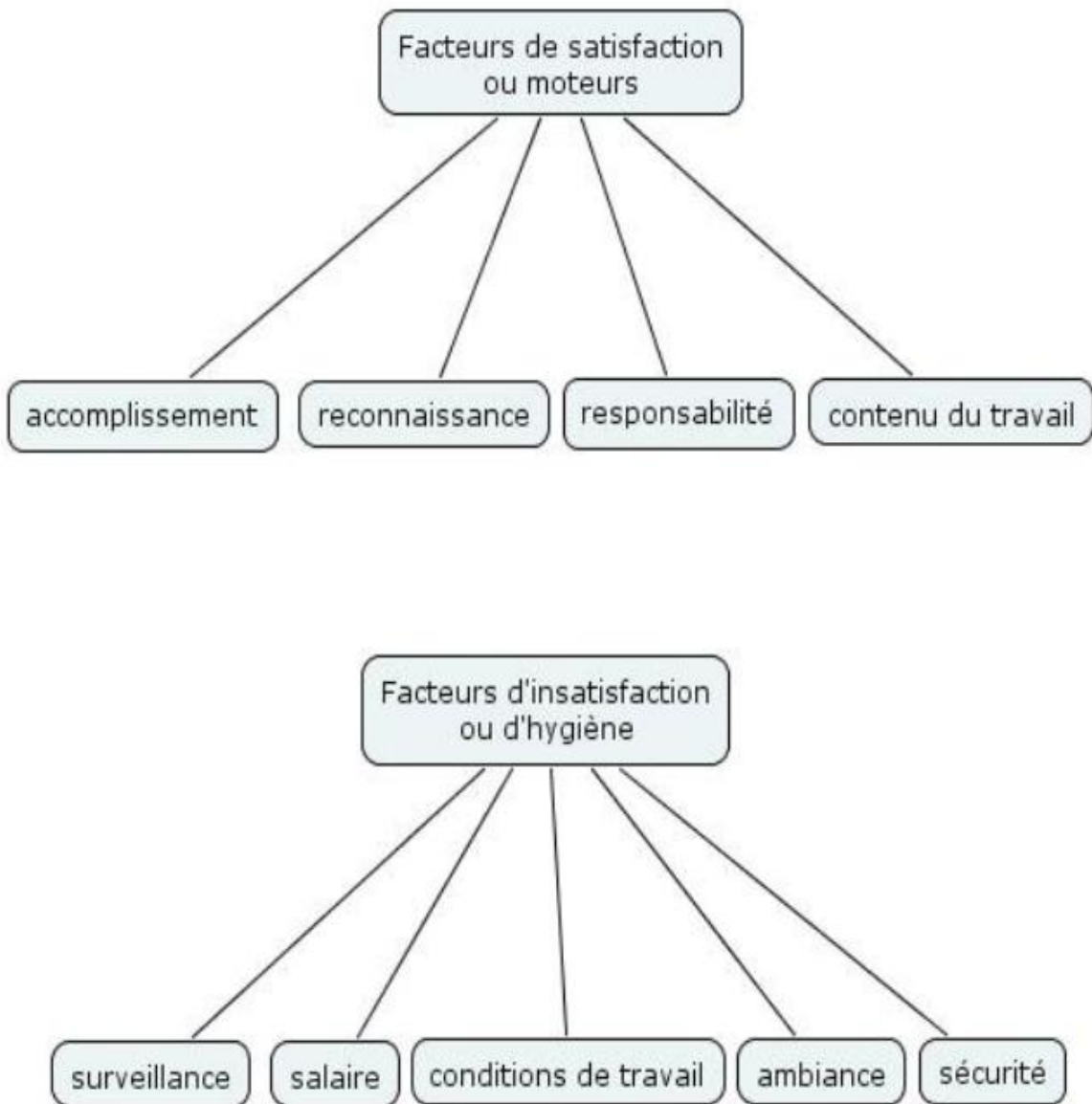


Figure 05 : la théorie bifactorielle de Herzberg, Source : <http://www.antonin-gaunand.com/> .

Mac GREGOR, a créé la théorie x,y : La théorie (x) stipule que les travailleurs sont feignants, ils n'aiment pas le travail, ils manquent de motivation,... Conclusion faite, il faut leur appliquer un style de direction autoritaire. La théorie (y) quant à elle stipule que les travailleurs aiment le travail, ils se motivent entre eux, ils aiment la responsabilité. C'est pourquoi selon Mac GREGOR il faut leur appliquer un style de direction participatif.

Ainsi, grâce à leurs travaux la fonction RH se professionnalise induisant une amélioration des conditions de travail, un recentrage sur les relations humaines et le climat social.

Depuis 1980 la fonction gestion de ressources humaines a pris de l'ampleur, à cette période, les dirigeants ont pris conscience de l'importance des ressources humaines dans la réalisation

des objectifs de l'entreprise et donc une bonne gestion de ces ressources était impératif et prioritaire. Comme l'a signalé J. IGALENS : « Il n'est de richesses que d'hommes »¹ . L'importance croissante de la fonction a permis ainsi la valorisation et l'intégration complète des ressources humaines à la réflexion stratégique et leur association aux pratiques de la direction générale, où le Chef du personnel devient le DRH (Directeur des Ressources Humaines).

2.3 Rôles et responsabilités :

Le service RH rassemble et **transmet aux gestionnaires des autres services les informations** qui peuvent s'avérer pertinentes au fonctionnement efficace de l'ensemble de l'organisation. Ainsi, il mène des études sur les indicateurs de difficultés de fonctionnement, comme le *taux d'absentéisme*, le *taux de roulement* des effectifs (turn-over) etc.

La GRH participe également à la **conception et à l'élaboration de politiques et de programmes** généraux. Ainsi les responsables peuvent jouer un rôle quant à l'orientation et à la planification globales de l'organisation en coopérant avec d'autres membres du management et comité de direction à la conception de politiques RH.

Ils jouent par ailleurs un rôle de **conseil aux autres responsables** sur les questions et problèmes auxquels ils sont confrontés auprès de leurs collaborateurs (par exemple au niveau du contenu du contrat collectif) et **apporter une aide technique et administrative** à propos de la formation, ou prévention au niveau santé et sécurité par exemple.

En plus de cette dimension conseil, la fonction RH a connu plus d'autorité et elle a pris une **part plus active aux décisions** notamment **stratégiques** dans certaines organisations. C'est une autorité fonctionnelle qui va permettre à la GRH d'agir au-delà de leur propre service pour veiller au respect des procédures et politique RH en général.

En effet, la GRH, en gagnant en importance, va désormais participer à la gestion stratégique de l'organisation dépassant ses activités à court terme comme le recrutement, sélection, conception et élaboration des programmes de formation ou gestion du programme d'évaluation.

¹ IGALENS(i), « Revue Française de Gestion », 1999.

La GRH est concernée par les orientations de long terme de l'organisation et souvent appelée à y contribuer. Cela suppose que le responsable RH soit intégré à la direction générale de telle sorte que la dimension « RH » soit considérée dans les choix stratégiques au même titre que le capital ou les autres ressources.

2.4 Les activités de la DRH :

A. La gestion administrative : elle se subdivise elle-même en quatre activités

- La tenue de dossier du personnel
- L'application des lois et des règlements du travail
- L'administration des conventions collectives
- L'administration des salariés

B. La gestion opérationnelle : elle comprend :

- La supervision du personnel (appelé aussi gestion des personnes).
- Le recrutement et la sélection du personnel, sa formation.
- La gestion des rémunérations.
- L'évaluation des rendements.
- La gestion de la santé et de la sécurité au travail.
- La gestion des compétences.
- La gestion prévisionnelle.
- La gestion des conflits interpersonnels et collectifs.

C. La gestion stratégique, regroupe :

- L'analyse de l'environnement ressources humaines de l'entreprise.
- La formulation de la stratégie de la gestion des ressources humaines, et sa mise en œuvre.
- L'évaluation de ses résultats.

2.5 Les objectifs de la gestion de ressources humaines :

- **Attirer :** c'est la préoccupation majeure liée à une planification adéquate des RH. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant d'employés qui possèdent les habiletés et l'expérience requises.
- **Conserver :** l'élaboration de programme de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.

- **Développer** : la formation requiert une place centrale dans le développement des RH et des compétences recherchées.
- **Motiver et satisfaire** : rémunération, communication santé et sécurité au travail sont à la base de la motivation des RH.
- **Etre efficace** : l'atteinte d'un haut niveau de performance est l'ultime objectif lié aux autres activités RH comme l'attraction, conservation et développement des RH.
- **Contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise** : de multiples objectifs peuvent être poursuivis par les services RH en servant plusieurs finalités. Ainsi un objectif d'**équité** en emploi va affecter chacune des grandes activités des RH comme le recrutement, la formation, etc.

Aujourd'hui les RH sont considérées comme un élément fondamental de la réussite des entreprises vu leur importance par rapport à la compétitivité et la performance

- La professionnalisation :

La maturité de la fonction RH coïncide avec un statut plus reconnu dans l'organisation du même type que les autres fonctions comme la production ou la finance.

Les professionnels de la fonction RH avec leur approche basée sur la participation semblent plus proches des préoccupations de la Direction Générale. Le responsable du service RH se voit appelé « Directeur des RH » et les relations industrielles ou de travail se rattachent à ce service. Il voit ainsi son rôle se transformer en des mots-clés comme :

- Planification stratégique.
- Evaluation du rendement et des performances.
- Formation et développement des compétences.
- Gestion des carrières.
- Qualité de vie de travail.
- Partenariat.
- Flexibilité, etc.

Ces axes d'activités relevant de la fonction RH se justifient par la compétitivité accrue.

Sur le moyen terme, la GRH est orientée par une stratégie qui concerne la politique d'emploi ou de formation et développement. Mais de manière générale, la GRH consiste en des mesures, politiques, procédures, etc.

Plusieurs tendances et facteurs ont rendu la GRH plus professionnelle, plus importante et plus complexe. Elle fait partie désormais de la Direction Générale avec un pouvoir consultatif et de plus en plus décisionnel. La raison principale est due au changement de la nature du travail. En effet, ce dernier est devenu plus varié et plus dynamique.

Les **progrès technologiques** poussent les employeurs à rechercher des employés qui soient plus flexibles mieux formés et capables d'assimiler de nouvelles habiletés.

Une autre raison tient aux **changements démographiques** dans la population et dans la formation active de travail en raison de l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail notamment.

2.6 Management des ressources humaines et la RSE :

Plusieurs dimensions de la RSE traitent plusieurs préoccupations de la gestion des ressources humaines telles que : les relations et les communications avec les employés (assurer la bonne circulation de l'information, avoir une communication régulière avec les salariés). Il apparaît important de souligner que pour convaincre les salariés et plus largement l'ensemble des parties prenantes que les décisions qui sont prises par les directions sont justes et pertinentes, il faut en amont, communiquer largement sur les orientations futures stratégiques de l'entreprise mais surtout tenter de faire participer ces parties à la prise de décision.

Le traitement des femmes et des minorités éthique (donner aux femmes leur droit au travail, respect de leur besoin physiologique etc...), la qualité des produits et services (produire des produits de bonne qualité et assurer le bien être des clients), le respect des droits de l'homme, la répartition équitable des opportunités (rémunération, promotion, formation...)

Une étude réalisée par JCCM, en 2001, montre que les entreprises qui sont reconnues pour leur haut niveau de responsabilité sociale, connaissent une diminution des coûts associés au recrutement et au remplacement de la main-œuvre, elles ont plus de facilité à recruter et à conserver leurs employés et se distinguent par le respect de la famille des employés et de la communauté.

Pour plusieurs auteurs, la relation entre la GRH et la RSE se rapporte exclusivement au domaine de la santé et de la sécurité au travail ainsi qu'à la prévention de la discrimination

au travail. De nombreux travaux cherchent à identifier et analyser les pratiques actuelles de RSE relatives aux ressources humaines, regroupant ces pratiques en catégories qui peuvent certes être présentées différemment selon les auteurs, mais dont le contenu est sensiblement le même d'une étude à l'autre. A titre d'illustration, Fuentes-Garcia et Ali (2008) identifient quatre catégories de pratiques :

(1) celles renvoyant à la question du respect des droits humains au travail (conditions de travail, heure de travail ...)

(2) les mesures visant à améliorer la qualité de vie au travail, à stabiliser les emplois, ou trouver un meilleur équilibre entre travail et vie personnelle.

(3) les pratiques en direction des salariés et des sous-traitants.

(4) les actions cherchant à atténuer les effets négatifs des restructurations subis par les salariés.

Le développement des pratiques des entreprises croisant GRH et RSE est tel que certains auteurs parlent aujourd'hui de pratiques de « gestion responsable des ressources humaines » ou « responsabilité sociale de l'entreprise envers ses employés » consistant, pour les entreprises, à « se préoccuper des attentes de leurs salariés et des enjeux les concernant (par exemple, la santé et la sécurité, le développement professionnel, la diversité de la main d'œuvre ...etc.». Dans cette optique, il s'agit de partir de la RSE pour voir comment celle-ci peut, du point de vue des idées qu'elle porte, permettre de repenser la conceptualisation de la GRH, et du point de vue pratique, favoriser la mise en œuvre d'outils ou de dispositifs servant les intérêts de l'entreprise et pouvant dépasser la fonction instrumentale de la GRH pour mieux répondre aux attentes des salariés.

Du passage de secteur financier traditionnel au secteur de l'économie sociale on constate une focalisation sur certains enjeux de formation des employés, La formation permet aux employés d'apprendre et de progresser dans leur carrière. Les programmes de formation ainsi que les outils de communication interne mais aussi le soutien proposé pour la formation externe offerte aux employés et à leur famille sont présentés comme des mesures de responsabilité sociale. La question de la diversité de recrutement s'accompagne d'initiative pour l'équité et concerne tout autant les minorités visibles comme les femmes, mais aussi les employés handicapés. Il s'agit dans un premier temps que les effectifs reflètent la clientèle desservie et que la culture organisationnelle soit empreinte de tolérance et de respect,

mais il importe également de s'assurer de l'équité entre les divers groupes d'employés. En ce qui concerne les employés handicapés il s'agit de mettre à leur disposition des aménagements en facilitant leur travail, Enfin la question de rémunération ne se limite pas au salaire et aux avantages sociaux mais s'étend à la reconnaissance jusqu'à la participation des employés à l'actionnariat.

Dans son intégralité on peut dire que la RSE développe l'aspect social au sein de l'entreprise en mettant en place une politique de satisfaction de ces salariés. Cela va passer par la formation de ces salariés, le dialogue social, la motivation qui peut être faite par les primes ou des avantages, l'amélioration des conditions de travail, et l'amélioration de la sécurité au travail dans le but de faire baisser l'absentéisme pour que les salariés soient plus présents au travail, et aussi faire baisser le turn-over.

| Les indicateurs | Signification |
|---|---|
| Effectifs | Diminution de taux de chômage |
| Rémunération et avantages sociaux | L'équité dans la rémunération |
| Femmes employées | Equité au recrutement |
| Dépenses en formations | Formé son personnel |
| Employés appartenant aux minorités visibles | Equité au recrutement |
| Employés handicapés | Equité au recrutement |
| Accidents en milieu de travail | Santé et sécurité au travail |
| Taux de satisfaction des employés | Assuré un bon climat social dans l'entreprise |
| Employés ayant des responsabilités parentales | Prendre en considération la vie sociale de ces employés |
| Répartition des employés | Répartir au mieux le travail |
| Temps de travail | Adopté des horaires qui ne pénalise pas l'emploi |
| Absentéisme | Assuré le bon climat social dans l'entreprise |
| Heures supplémentaires | Droits des travailleurs |
| Licenciement | Evité le licenciement |

Tableau : les indicateurs de la RSE relatifs à la GRH, réalisé par nous-même

Chapitre 2 :
La
performance
des RH dans
l'entreprise

Section 1 : le concept de la performance :

Pendant longtemps les seuls critères pour mesurer la performance d'une entreprise étaient des critères économiques voire commerciaux ou financiers, tout était centré sur l'argent, c'est à dire pour augmenter la performance d'une entreprise il faut augmenter la production, produire toujours plus, pour augmenter le chiffre d'affaire (c'est à dire vendre toujours plus). Bien entendu cela va entraîner une augmentation des bénéfices. Si ces éléments étaient réunis on considérait que l'entreprise était performante.

De nos jours d'autres critères sont apparus. En effet, il y a environ une trentaine d'années, de nouveaux critères ont surgis, et plus particulièrement les critères sociaux. C'est ce qui a été mentionné précédemment où on voit que l'aspect des ressources humaines de l'entreprise réside dans la satisfaction des salariés et des parties prenantes globalement. Le critère le plus récent est le critère environnemental, cela veut dire que l'entreprise doit essayer de limiter son impact sur l'environnement. De quelle manière va telle procéder, alors ? tout simplement en essayant d'augmenter le tri des déchets, de baisser sa consommation d'énergie et de baisser ses émissions de "G.E.S"¹, comme le rappellent TUZZOLINNO et ARMANDI (1981), toute entreprise cherchera avant tout à assurer sa rentabilité économique. Une fois celle-ci assurée, elle pourra alors envisager certaines actions philanthropiques, allant au-delà de ses seules obligations légales. Il reste cependant à déterminer dans quelle mesure de telles actions peuvent être justifiées. Il s'agit également de mieux cerner les contours de concepts tels que la responsabilité sociétale ou la performance sociétale.

1.1 Définition de la performance :

1. Définitions :

Etymologiquement, performance vient du mot anglais « to perform », qui est du vieux français qui signifie « accomplir ».

A-1. Définition 1 : « La performance ne doit pas être considérée comme un événement, mais comme une action continue. On parle alors de performance **attendue**. C'est pourquoi, l'attente de la performance doit être communicable et effectivement transmise (responsabilité du management) »²

¹ G.E.S : Ce sont des composants gazeux qui absorbent le rayonnement infrarouge émis par la surface terrestre, l'augmentation de leur concentration est l'un des facteurs à l'origine du réchauffement climatique.

² HELEFER (P) et ORSONI, (J), encyclopédie de management édition Vuibert, paris 1992, p 21

B-1. Définition2 : « La performance d'un centre de responsabilité (entreprise, atelier...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre a atteint les objectifs qu'il avait accepté »¹.

Selon CHANDLER (1992) : « La performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin »².

Selon BERNARD, M (1988) : « la performance peut se définir comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien de façon plus globale comme le niveau de satisfaction atteint par les individus complémentaires, le niveau d'intégration d'un salarié dans l'entreprise constituant de satisfaction »³

D'une part, les chercheurs se sont interrogés sur l'art et la manière de mesurer la performance (techniques et outils d'évaluation). D'autre part, ils se sont questionnés sur les déterminants individuels de la performance, c'est-à-dire les facteurs humains qui expliquent la performance (implication, motivation, satisfaction, etc.). Celle-ci peut donc être conceptualisée de diverses manières. CHARBONNIER, SILVA et ROUSSEL définissent la performance comme « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contribution aux objectifs ».

Pour bien comprendre la définition de la performance il nous apparait essentiel de faire la différence entre la performance et les concepts voisins qui sont proches et en liaison avec elle. On va d'abord commencer par définir l'efficacité qui est définie comme l'atteinte de plus d'objectifs possible fixés en amont par l'entreprise donc plus l'entreprise a atteint des objectifs plus elle est efficace. On peut définir l'efficience comme l'utilisation rationnelle des ressources pour atteindre ses objectifs donc plus elle consomme moins de ressources pour atteindre ses objectifs plus elle est efficiente. Si l'entreprise est efficace et efficiente on dit qu'elle est performante.

¹ KHEMAKHEM (A), la dynamique du contrôle de gestion édition Dunod, paris 1992, p 211

² CHANDLER, (A.D), « Organisation et performance des entreprises », T1, Editions de l'organisation, 1992, p.21.

³ BERNARD, (M). Gestion des ressources humaines, Dunod, 4eme édition, Paris, 1988, p150.

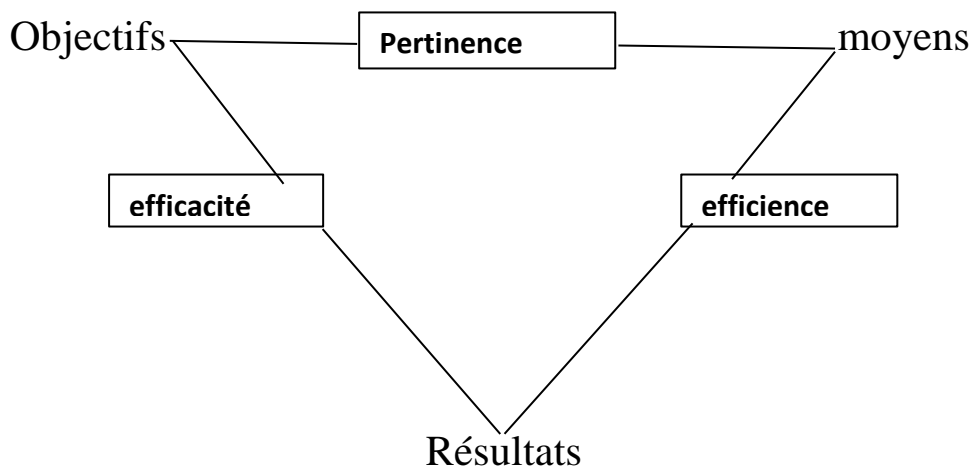


Figure 06 : Le triangle de la performance, source : réalisée par nous-même.

Ce triangle exprime les liens entre les objectifs, les moyens, et les résultats. On obtient les notions suivantes : premièrement la pertinence qui mesure l'adéquation entre les objectifs et les moyens mobilisés, deuxièmement l'efficacité : c'est la capacité d'atteindre les résultats fixés indépendamment des moyens utilisés, et enfin l'efficience c'est la capacité à atteindre les résultats de manière optimale en prenant en compte l'économie des ressources, donc la performance c'est la combinaison de c'est trois capacités : pertinence, efficacité et efficience

1.2 L'évolution de la notion de la performance :

Le mot performance puise ses origines dans le latin « *performare* » et a été emprunté à l'anglais au XV^{ème} siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultats réels. L'origine du mot performance remonte au milieu du XIX^{ème} siècle dans la langue française, à cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du XX^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès »¹

1 ère phase : la performance se mesure à l'aspect financier :

¹ (Bourguignon, 1995, p.62)

Les résultats économiques, le point du départ de l'élaboration du système économique conçu par Taylor peuvent être appréhendés globalement aux différents niveaux de performance :

- Au niveau physique : par l'exécution du volume de la production.
- Au niveau financier : l'objet était l'accroissement du volume des ventes compte tenu des perspectives de croissance du marché au niveau financier.

La performance n'existe que si on peut la mesurer, Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004). Dans ce contexte, l'évaluation de la performance peut être assimilée au « benchmarking »¹.

2ème phase : l'approche globale de la performance :

La performance financière ne suffit plus pour apprécier la performance d'une entreprise. C'est au cours du XXème siècle que la performance s'élargit pour prendre en compte la « responsabilité sociale » ou responsabilité sociétale de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. (Les travaux précurseurs dans ce domaine remontent à 1997, au groupe de travail, dans lequel Marcel LEPETIT définit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens »² . Cette performance se définit par des indicateurs multicritères et multi-acteurs et non plus par une mesure en quelque sorte unique. Désormais, les rapports que les entreprises entretiennent, non seulement avec leur environnement naturel mais aussi avec leur environnement sociétal, doivent être pris en compte et évalués. Dans la littérature managériale actuelle, la performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de développement durable. Cette performance globale des entreprises (PGE) se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales », ou « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale ».

¹ Technique de gestion et de marketing qui consiste à comparer son entreprise à une ou plusieurs autres entreprises qui font références dans un domaine spécifique.

² Capron et Quairel, 2005, p. 64

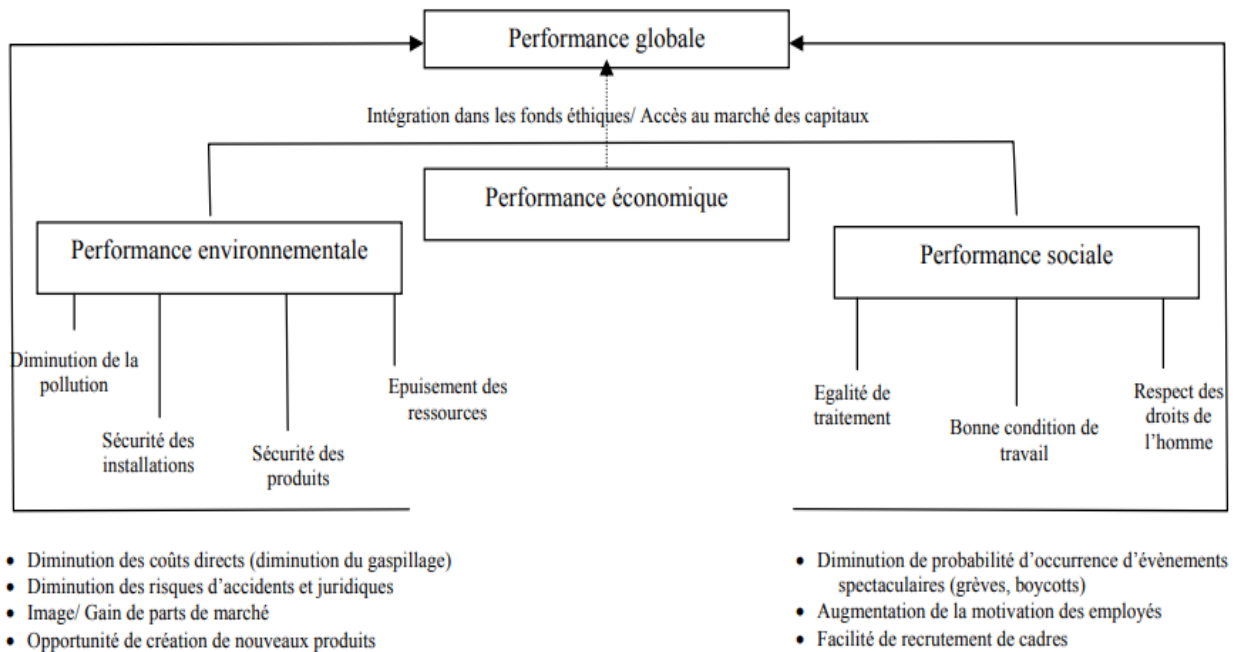


Figure 07 : les composantes de la performance globale,

(Source : revue-humanisme-et-entreprise, 2010, page-13)

La PGE renvoie à « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique, cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes ».

« Le moteur de la performance ne repose plus sur les savoirs en tant que tels, centralisés, mais plutôt sur la capacité des acteurs à les mobiliser dans l'action. La dynamique émergente dans les entreprises repose désormais sur l'obtention de la performance par et dans le travail conférant aux salariés une responsabilité qui ne se limite plus seulement aux résultats du processus de performance (atteinte des objectifs) mais s'étend aux conditions (savoir permettant la compréhension de situation à traiter et de gérer la complexité) et au pilotage »¹.

1.3 La motivation :

¹ YAHIAOUI (F), pilotage de la performance, performance en entreprise, édition Harmatan, 1999 p126 ; 127

On ne peut pas parler de la performance sans parler de la motivation, la motivation est un outil de performance très important et la performance est le résultat de la motivation donc elles sont fortement liées.

1.3.1 Définition de la motivation :

Définition 1 :

« Action de motiver, d'alléguer l'ensemble des considérations qui servent de motif avant l'acte et de justification à cet acte, à posteriori »¹.

Définition 2 :

« Ensembles des facteurs dynamiques qui orientent l'action d'un individu vers un but donné, qui déterminent sa conduite et provoquent chez lui un comportement donné ou modifient le schéma de son comportement présent »².

Définition 3 (économique) :

« Ensemble des facteurs qui déterminent le comportement d'un agent économique (acheteur/consommateur/vendeur...) face à un produit ou un service donné »³.

Définition 4 (étymologique) :

Le terme motivation dérive du latin *movere* qui, au XI^{ème} siècle, prend le sens de « mouvoir », « se mouvoir ». Il donne le substantif *motus* qui veut dire « mouvement ». Celui-ci donnera *motivus*, soit « motif » ou « mobile », c'est-à-dire « ce qui met en mouvement »⁴.

Définition 5 (selon Raphaël Perrier et Pierrot Métrailler) :

« Les motivations d'une personne résultent en quelque sorte de la confrontation entre diverses forces, les unes internes, les autres externes. De la cohésion de ces forces dépend de la puissance de la motivation qui poussera une personne dans telle ou telle direction »⁵.

Définition 6 (selon Jean François Decker) : « La motivation c'est la recherche préférentielle de certains types de satisfaction. Le terme préférentiel signifie que chaque individu cherche la satisfaction qu'il apprécie le plus, ses préférences étant subjectives »⁶.

¹ JEAN (L.M), OLIVIER CARRE Motiver aujourd'hui, c'est possible édition ESF. 2007, p144.

² <http://www.unige.ch/fapse/motivation/coursgendolla.pdf> , consulté le 22-03-2018 à 14.48h.

³ <http://www.cnrtl.fr/definition/Motivation> , consulté le 22-03-2018 à 16.00h

⁴ Dictionnaire étymologique (Picoche, 2002), P224.

⁵ LEVY (L), encyclopédie de gestion, édition. Economica, 1997, p205.

⁶ DECKER (J, F), être motivé et réussir, édition. Organisation, 1988.p157

Si on combine l'ensemble de ces définitions on obtient que la motivation est l'ensemble des facteurs déterminants l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. C'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives ou individuelles, qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe

1.3.2 Les théories de la motivation :

A. Les théories de « contenu » :

Les théories de contenu partent du postulat que les individus sont motivés par des besoins qui cherchent à les satisfaire.

A-1. La théorie des besoins de Maslow :

Comme mentionné ci-dessus, en 1943, Abraham Maslow publie sa théorie selon laquelle tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation. Il propose l'existence de besoins répartis en cinq Catégories, qu'il est possible d'hiérarchiser et de classer dans une pyramide (voir la figure N° 04).

A-2. La théorie bi factorielle d'Herzberg :

En 1959 Fred HERZBERG propose de distinguer les facteurs susceptibles de générer de la satisfaction au travail de ceux qui peuvent conduire à l'absence d'insatisfaction au travail. Auparavant, on classait les facteurs sur un axe unique allant d'insatisfaction à satisfaction. Herzberg distingue donc :

Les facteurs situés sur l'axe de la satisfaction : Ils sont également appelés « motivateurs ». On retrouve les accomplissements et leurs reconnaissances, le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel...etc.

Les facteurs situés sur l'axe de l'insatisfaction : Herzberg les appelle également « facteurs d'hygiène ou d'ambiance ». On recense la rémunération, les conditions de travail, les relations dans l'entreprise (supérieurs, collègues) ...etc.

Pour motiver les gens à s'appliquer vraiment, Herzberg propose de leur donner un travail qui leur permettra de se réaliser, qui offre donc la possibilité de faire une expérience enrichissante (variée, assez difficile, importante) et qui comporte une certaine autonomie et des responsabilités.

A.3. Théorie de MC CELELLAND :

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction, d'un besoin qui motive les individus, MC CELELLAND a proposé en 1961 sa théorie selon laquelle un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation. Il propose trois catégories de besoins, sans aucune hiérarchie :

- **Le besoin d'affiliation** : C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes.
- **Le besoin d'accomplissement** : C'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs.
- **Le besoin de puissance** : C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis.

La personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influera sur ses comportements.

A-4. La théorie ERG d'Alderfer (existence, relatedness, growth):

La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, Alderfer (1969) propose une théorie des besoins moins exigeante dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Alderfer recense trois types de besoins :

- **Les besoins d'Existence (existence)** : Ce sont les besoins primaires, physiques.
- **Les besoins de sociabilité (Relatedness)** : Ce sont les besoins des relations interpersonnelles.
- **Les besoins de développement (Growth)** : Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences.

Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.

A.5. La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham¹ :

¹ HACKMAN et OLDHAM, La théorie des caractéristiques des emplois édition Economica, paris, 2000 p 209

Dans la lignée d'Herzberg qui encourage à agir sur le contenu du travail pour motiver l'individu, Hackman et Oldham (1976, 1980) proposent le modèle des caractéristiques du travail. Ils identifient cinq caractéristiques du travail qui déterminent ce qu'ils appellent le « Potentiel de Motivation d'un Emploi » :

- **La variété des compétences** : nécessaires pour occuper cet emploi.
- **L'identité de la tâche** : plus un emploi est segmenté en tâches opérationnelles, moins l'identité de chacune de ces tâches est grande.
- **L'importance de la tâche** : qui désigne l'ampleur du travail réalisé pour l'entreprise.
- **L'autonomie** : qui renvoie au sentiment de responsabilité ressenti par le salarié dans la réalisation de ses tâches.
- **Le feed-back** : qui rappelle le besoin de l'individu d'être informé sur les conséquences de ses réalisations, sur ses résultats.

1.3.3 Les outils de la motivation :

De nombreux sociologues se sont penchés sur les questions de motivation au travail car il existe plusieurs outils, et chaque outil à son impact sur le degré de motivation des employés, parmi ces outils on va citer les suivants :

A. La rémunération :

« La rémunération a depuis toujours constitué un sujet déterminant dans la politique du personnel d'une entreprise. Elle est plus souvent le reflet du système de valeur en vigueur, le système valorise l'ancienneté, les responsabilités assumées, et les performances accomplies »¹

Une politique de rémunération doit poursuivre trois objectifs principaux :

A-1. L'équité : la notion de l'équité consiste à éviter les injustices au sein de l'organisation.

A-2. La compétitivité : il s'agit d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché.

A-3. La motivation et la reconnaissance des prestations fournies : la politique de la rémunération doit être motivante, et permettre de connaître les mérites des employés. La rémunération est composée de deux parties, une partie fixe qui est le salaire et une partie variable qui correspond aux primes et aux indemnités.

¹ BOUCHA(N) cour n°4 gestion de la rémunération, cours de la gestion des ressources humaines, année 2012, page 34

- **Le salaire** : Le salaire est le paiement du travail convenu entre un salarié et son employeur, ici on parle du salaire de base, qui peut varier d'un salarié à autre.
- **Les primes** : « les primes constituent la partie variable du salaire, elles sont des gratifications sous forme de compléments de salaire. Elles sont prévues par les conventions collectives et les accords d'entreprise, certaines sont communes à la majorité des conventions et d'autres sont propres à certaines professions. »¹
- **Les indemnités** : la différence entre indemnités et primes c'est que les primes sont versées par rapport au poste c'est-à-dire qu'elles sont fixées depuis le début pour un poste donné, et les indemnités sont versées pour le salarié (par exemple les indemnités de transport lorsque ce dernier habite loin et fait le trajet pour aller au travail) ...

B : les conditions de travail :

Les conditions du travail se divisent en deux parties : la qualité du climat social et la convivialité au travail.

➤ **La qualité du climat social :**

Selon une définition proposée par le site Développement-RH.com : « le climat social peut être identifié comme le degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise. »².

Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externes à l'entreprise (principalement des facteurs économique-sociaux) puis d'autre part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaises et conflits). Il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, le turn-over, les démissions ou encore les revendications. Par conséquent, le climat social va permettre de mesurer de manière objective le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation. Ils vont alors avoir envie de s'investir davantage dans leur travail. Il est donc important d'avoir un climat social en interne de qualité, si ce n'est pas le cas, c'est à la direction des ressources humaines de l'organisation d'intervenir rapidement, et en comprendre

¹ ROMELEAR(P), gestion des ressources humaines, édition Armand Colin, paris, 1993, p35

² <http://www.developpement-rh.com/mesurer-le-climat-social/definition-du-climat-social> , consulter le 01-04-2018 à 15 :34

les raisons et proposer des solutions afin d'y remédier et améliorer le climat social.

L'entreprise peut, par exemple, mettre en place un groupe de travail en interne destiné à l'amélioration du climat social ou encore avoir recours à un audit du climat social.

➤ **La convivialité au travail**

Le but de mettre en place un management par la convivialité est de favoriser la convivialité entre les différents membres de l'entreprise. « Il s'agit de créer une occasion supplémentaire pour inciter chacun à communiquer avec ses voisins au travail. »¹.

La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariés, notamment, par l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas, une réunion informelle, la présentation d'un service de l'entreprise, une activité ludique ou sportive. Il faut faire preuve d'imagination et proposer toutes sortes d'initiatives favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel.

C : Le rôle du manager :

Un manager motivé n'est pas forcément motivant pour ses collaborateurs, à moins de savoir agir sur quelques leviers :

C-1. Communiquer : la communication doit se faire à trois niveaux, au quotidien, c'est à dire à travers des échanges opérationnels, à moyen terme par exemple sur l'organisation et les priorités avenir, et à long terme c'est à dire sur la stratégie globale de l'entreprise.

C-2. Faire confiance : quand les employés savent que leur manager leur fait confiance, cela augmente leur motivation ce qui permet de bénéficier de leur propre espace d'action, et qui leur permet aussi de connaître clairement leur champ d'action et les objectifs à atteindre.

C-3. Responsabiliser : le management par la responsabilisation permet d'offrir aux employés une capacité de décision dans un champ d'action précis, cette capacité de décision offre aux employés des raisons supplémentaires de motivation si les objectifs visés sont atteints.

C-4. Orchestrer : la motivation des employés repose sur l'excitation intellectuelle, c'est pour cette raison qu'il faut éviter les travaux de routine qui démotive les employés avec le temps, c'est pour cela le manager doit jouer le rôle du chef d'orchestre en lançant de nouveaux défis par exemple, de nouveaux projets qui sont associés à une récompense par la suite.

¹ http://www.entreprise-et-convivialite.com/Le-jour-du-printemps_r3.html , consulter le 01-04-2018 à 16h

C-5. Soigner l'ambiance : le manager devra être attentif à l'ambiance de son équipe en apprenant à connaître chaque salarié et en agissant sur les problèmes qui peuvent perturber leur niveau de motivation par l'organisation régulière des activités fédératrices (réunion, séminaire...).

1.4 La Compétence :

1.4.1 Définition de la compétence :

De nombreux auteurs et chercheurs ont tenté de définir la notion de compétence. A partir de l'ensemble de ces définitions, il est possible de dégager les principales composantes de ce concept.

- Définition de Jean Marie PERTTI¹ : « Les compétences sont un ensemble de connaissances, de savoir-faire spécifique à un individu ou un groupe, validées par l'expérience professionnelle, et par les résultats obtenus qui peuvent être mobilisés en temps opportun ».
- Guy LE BOTERF² qui définit la compétence comme : « Le fait de savoir agir de manière responsable et validée ou de savoir mobiliser, interroger et transformer des ressources (connaissances, capacités, etc.) dans un contexte professionnel donné ».
- La définition donnée par Nadine JOLIS : « Le concept de compétence est un ensemble de savoir, savoir-faire et de savoir-être qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi/métier dans une situation d'activité donnée »³. Elle ajoute aussi : « La compétence est un savoir-agir reconnu ».⁴ C'est-à-dire une combinaison de connaissances, de pratiques professionnelles et relationnelles, permettant de faire face à des situations professionnelles en évolution.

Donc, on peut résumer toute ces définitions dans la figure suivante :

¹ JEAN MARIE PERETTI, et autres : tout sur la DRH, édition d'organisation, paris, 2000, p.21.

² Christophe PARMENTIER, l'ingénierie de la formation, édition d'organisation, paris, 2008, p.57.

³ JOLIE Nadine : la compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, paris, 2000,20

⁴ Idem

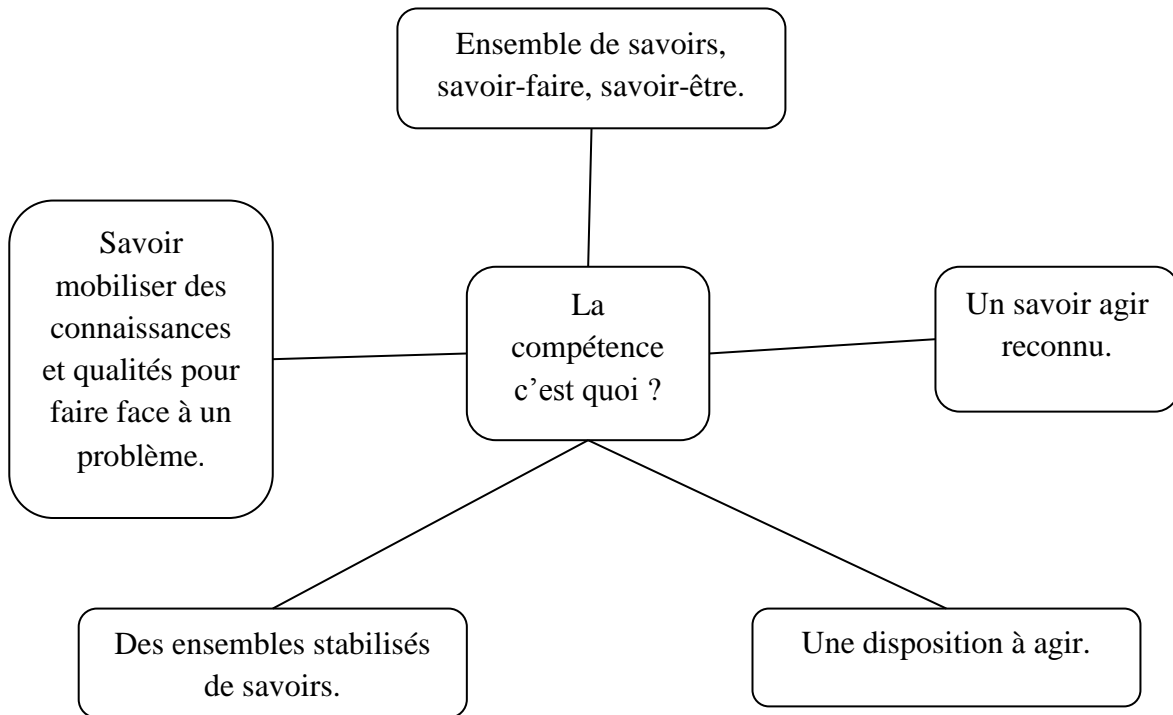


Figure 08 : La compétence c'est quoi ? Source : NADINE JOLIS : op.cit, p.22.

De cette figure nous pouvons déduire que la compétence est l'assemblage du savoir, savoir-faire, savoir être, en ajoutant le savoir agir aux différentes dispositions et difficultés rencontrées.

1.4.2 Les éléments constitutifs de la compétence :

La compétence se compose des savoirs, savoir-faire, savoir-être.

- a. **Le savoir** : Répond à la question « je sais, je connais, j'ai appris... ». Il regroupe les connaissances, les techniques, et les outils nécessaires à la résolution d'un problème donné d'un champ professionnel concerné. Il existe deux types de savoirs :
 - Les savoirs liés à une discipline scientifique : c'est à dire généraux, utilisant des concepts, que l'on peut qualifier de « savoirs théoriques ».
 - Les savoirs liés à un contexte donné : qui ne prennent leur sens que par rapport à une situation bien connue de l'apprenant et que l'on pourrait appeler « savoirs ou connaissances contextualités ».

b. Le savoir-faire : Répond à la question « je suis capable de + un verbe d'action ». C'est ce que j'ai fait, j'ai réalisé. Il est important de préciser dans quelle mesure ces savoir-faire sont transférables à d'autres situations de travail.

Le savoir-faire= capacité à + verbe d'action.

c. Le savoir-être : Répond à la question « je suis ou je ne suis pas » « on dit de que moi je suis... » « Pour bien faire, il faut que je sois... » C'est la situation décrite par les autres. Ce sont les qualités (aptitude et comportement) que j'ai mis en œuvre.

1.4.3 Les types de compétence :

Les compétences peuvent être classées en plusieurs types et en plusieurs catégories, on peut distinguer trois grandes catégories de compétences : « les compétences individuelles, les compétences collectives, les compétences stratégiques ».

a. Les compétences individuelles :

C'est une mise en situation : elle n'a de sens que par rapport à l'action ; elle n'existe que dans la mise en œuvre. Être compétent implique d'avoir démontré la capacité à faire et la possession des connaissances nécessaires, pour atteindre un objectif.

Il ne suffit pas de se déclarer compétent pour l'être, car la compétence prend naissance qu'à la suite d'une reconnaissance par autrui. Aussi la compétence individuelle possède une face cachée, ce qui est visible est constitué par les capacités, les savoirs, les attitudes, le savoir être, le rôle social, mais le caractère, la motivation, les valeurs et quelque fois une partie des savoirs sont cachés¹.

La compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel validé, donc sa mise en œuvre mobilise trois types de connaissances :

- **Les connaissances théoriques :** dans lesquelles on trouve les grands savoirs conceptualisés.
- **Les connaissances procédurales :** dans lesquelles on trouve toutes les procédures mises en œuvre par l'individu avant, pendant et après son activité professionnelle.
- **Les connaissances empiriques :** correspondant à des savoirs non formalisés, acquis par l'expérience.

¹ www.memoireonline.com, *Économie et Finance* (consulté le 27/04/2016 à 22h40).

b. Les compétences collectives :

Cette notion de compétence collective renvoie à l'idée que la performance d'une équipe de travail est dépendante de l'ensemble des compétences individuelles des membres qui la composent et qu'elle est liée à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail. Donc, les compétences collectives, c'est l'addition et la combinaison des compétences mises en œuvre. Elles sont composées de trois types d'éléments :

- La complémentarité des membres de l'équipe de travail en termes de compétences.
- La possession d'un langage commun, d'une représentation partagée des finalités et des objectifs de l'unité de travail.
- La capacité des membres de l'équipe de travail à travailler ensemble en termes de savoir être et d'organisation des tâches.

c. Les compétences stratégiques :

Gary Hamel et Prahalad¹ définissent la compétence stratégique comme :

« Un ensemble de plusieurs savoirs et de technologie ».

Donc il s'agit d'un ou de plusieurs savoir-faire maîtrisés par l'entreprise, c'est-à-dire par son personnel, ou une partie de ce personnel, et qui confère à cette dernière un avantage concurrentiel durable sur le marché. Selon les mêmes auteurs on peut distinguer trois types de compétences stratégiques :

- **Les compétences technologiques** : il s'agit des compétences de base du développement des technologies, celles qui donnent lieu le plus souvent à ce qu'on appelle le plan technologique de l'entreprise.
- **Les compétences de processus** : celle-ci sont attachées à la maîtrise d'un « enchaînement » au sein d'un processus de travail technologique ou administratif de l'entreprise.
- **Les compétences des métiers** : elles sont liées à la maîtrise soit, des activités d'une fonction de l'entreprise, soit d'une technique donnée, et elles correspondent à des savoir-faire individuels maîtrisés par plusieurs personnes d'un collectif.

D'autres auteurs ont donné une autre classification des compétences sous forme d'une roue.

¹ GARY HAMEL et PRAHALAD : la conquête de future, Edition ND, Paris, 1995, p224.

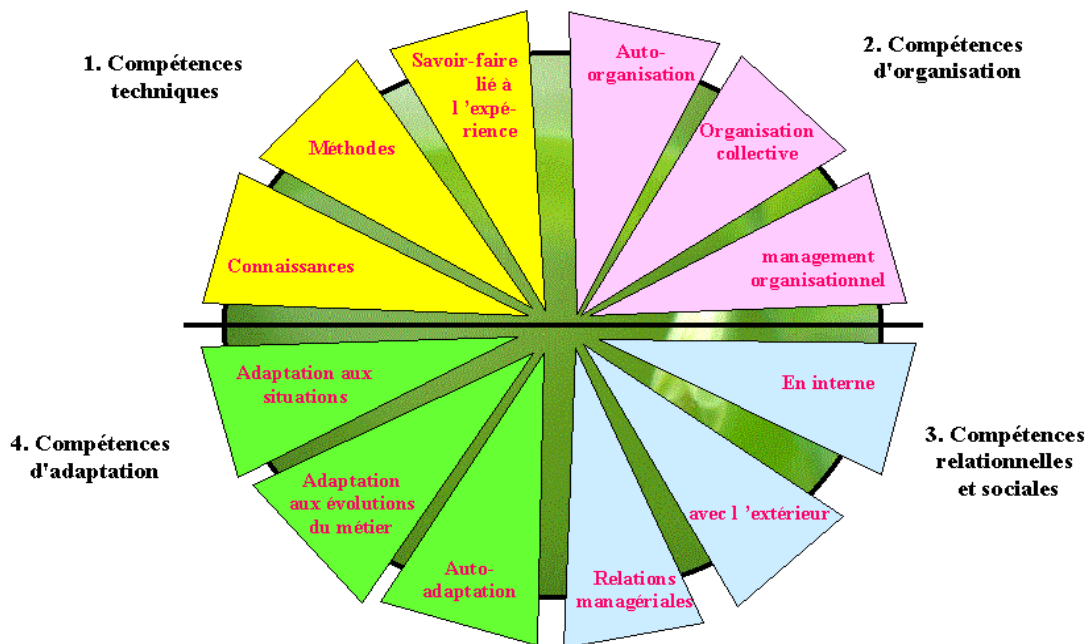


Figure 09 : La roue des compétences, Source : Claude FLUCK : la fonction ressources humaines, métier, compétences et formation, DUNOD, Paris, 2000, P.172.

On peut distinguer quatre types de compétences dans cette figure :

- **Les compétences techniques** : tout exercice d'un métier repose sur la maîtrise de ses techniques ; les compétences techniques sont spécifiques à chaque métier ou famille professionnelle.
- **Les compétences organisationnelles** : ce sont celles qui renforcent la productivité individuelle et collective et l'optimisation du temps de travail.
- **Les compétences relationnelles et sociales** : elles situent les personnes dans un cadre de communication écrit et oral, et elles favorisent la qualité et la fluidité des liens entre les membres de l'organisation et les flux d'informations.
- **Les compétences d'adaptation.** Les situations sont évolutives, inattendues, imprévues et l'environnement se transforme constamment, tout salarié doit intégrer des nouveautés, et des changements. L'adaptation est considérée comme une compétence quand elle s'appuie sur des démarches ou des méthodes d'apprentissage.

1.4.4 Les enjeux des compétences :

Il est très important pour les entreprises que leurs employés continuent à préparer leur avenir et à mettre une stratégie de développement de leurs compétences, car la compétence est un enjeu majeur soit pour l'entreprise ou pour le salarié, pour cela une évaluation des compétences constitue une étape nécessaire pour garder et assurer leur développement.

Les enjeux de la compétence peuvent être résumés dans la figure suivante :

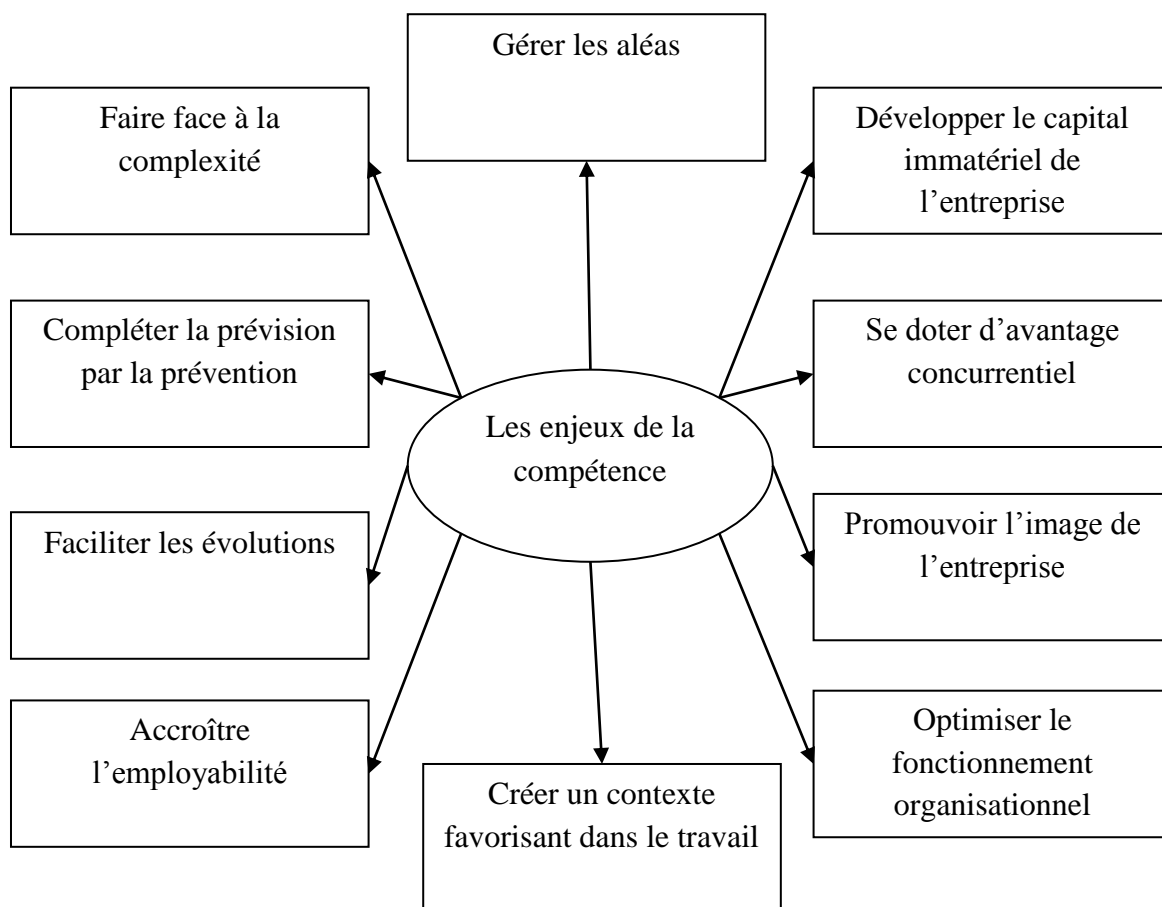


Figure 10 : quelques enjeux de la logique compétence, Source : Daniel PEMARTIN : la compétence au cœur de la GRH, édition EMS, 2005, paris, p.13.

De cette figure on peut conclure que la compétence permet à l'entreprise de :

- Cibler les besoins en connaissances du personnel faiblement qualifié, et optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel.
- Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices.
- Optimiser les savoirs faire en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise.
- Maintenir l'efficacité des pratiques professionnelles données.
- Synchroniser le cycle de développement des compétences, afin de permettre à l'entreprise de disposer, en temps voulu, des compétences requises pour son développement.
- Gérer la surqualification du personnel en place, problème aujourd'hui d'actualité avec l'emploi de plus fréquent des jeunes diplômés à des postes de niveaux inférieurs à leur potentialité : la surqualification peut être rapidement facteur de frustration et de tensions entre salariés.

- Gérer le patrimoine de savoir-faire et pratiques professionnelles.

1.4.5 L'évaluation de la compétence :

Pour être validée la compétence doit être évaluée, mais toute la difficulté réside dans le fait qu'une compétence peut avoir plusieurs niveaux. Il existe de multiples représentations, et utilisations d'échelles de mesures¹ :

- Des échelles par niveau : débutant, maîtrise, expert.
- Des échelles chiffrées : de 1 à 5.
- Des échelles par images (smileys).
- Des résultats attendus.

L'évaluation des compétences peut se résumer à l'évaluation² :

- Des savoirs dans certains dispositifs, la démarche compétence prend en compte les formations continues suivies par le salarié. Les salariés n'apprenant pas seulement à l'école, mais aussi en accomplissant leur travail. Donc l'évaluation des connaissances acquises est très nécessaire.
- De la capacité à évoluer, et les potentiels des salariés.
- Les résultats obtenus : à ne pas confondre avec l'évaluation de la performance.

- Les objectifs de l'évaluation des compétences :

Pour l'entreprise, elle permet de :

- Mesurer les résultats et les performances accomplis.
- Maîtriser la politique de l'emploi par la connaissance des compétences (actuelle, et futur) des ressources humaines.
- Juger les adéquations entre les aptitudes des collaborateurs et les exigences des postes.
- Repérer le dysfonctionnement.

Pour le collaborateur, elle permet de :

- Connaître ses attributions et ses responsabilités.
- Savoir sur quels critères et selon quelles normes il sera évalué.
- Négocier les objectifs qui lui sont assignés.
- Savoir quelles sont les perspectives qui lui sont offertes.

1.4.6 L'ingénierie de la compétence :

a. Définition de l'ingénierie de compétence :

¹ DEJOUX Cécile : gestion des compétences et GPEC, Edition DUNOD, paris, 2008, p.104.

² PEMARTIN DANIEL, op.cit, pp.155-156.

L'ingénierie de compétence est une procédure qui permet d'envisager la stratégie nécessaire à l'évolution des compétences de l'entreprise. Elle vise une articulation et une intégration accrue entre le travail et le processus de formation lui-même¹. La finalité de cette ingénierie est de développer l'employabilité et la mobilité. Cette ingénierie s'appuie sur :

- Un volet collectif pour détecter l'évolution des fonctions professionnelles de l'entreprise (compétences collectives).
- Un volet individuel pour promouvoir l'évolution de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel (compétences individuelles).

b. Les composantes de l'ingénierie de compétence :

L'ingénierie de la compétence s'articule autour de cinq volets importants¹ :

- 1- L'identification des besoins en compétences nécessaires au projet.
- 2- La cartographie des compétences existantes dans l'entreprise : fiches de postes, le descriptif des compétences, la pyramide des âges.
- 3- Le plan de gestion des compétences, la réduction de l'écart entre les compétences nécessaires et les compétences à développer et sa planification. Il s'agit, ici, d'harmoniser les efforts à produire sur chacun des différents leviers mis à disposition, organisation, recrutement ou reclassement, management, communication, formation..., autant de leviers à actionner en fonction des diagnostics produits en amont.
- 4- La mise en œuvre du plan : lancer et mener à bien les actions choisies dans le cadre du plan. Il s'agit aussi de réussir la planification, de bien négocier l'achat des prestations et de mener à bien la gestion administrative des dossiers engagés.
- 5- L'évaluation du plan.

1.4.7 L'importance des compétences :

Ce que les employeurs veulent, ce ne sont pas de simples savoirs, mais des compétences ou, des savoirs faire, ou aussi des savoirs êtres.

Dès notre jeune âge, on nous apprend à régurgiter des connaissances, ces connaissances sont des compétences que les employeurs veulent vraiment.

¹ MAZELI Amira : l'apport de la définition des besoins de formation sur le développement des compétences, Mémoire de Master en science commerciale, option Management des ressources humaines, EHEC, 2015, p.40.

Pour s'assurer que ces connaissances ont été assimilées, on doit passer périodiquement des examens. Lorsqu'on les complète avec succès et que leurs notes sont bonnes, on se montre souvent très fiers. Les notes sont une preuve des aptitudes de nous-même et de notre potentiel « d'aller loin dans la vie ».

Donc l'importance d'une compétence se voit dans la capacité de produire un résultat désiré. Sans compétences, les simples connaissances ne servent pas à grand-chose. On ne pourra pas par exemple, comprendre toutes les données et tous les termes contenus dans un rapport annuel quelconque.

Comme précisé ci-dessus, ce que les employeurs veulent, ce ne sont pas de simples savoirs, mais des compétences ou, autrement dit des savoir-faire ; ils désirent et souhaitent qu'ils aient la capacité de produire des bons résultats.

Pour cela ne pas comprendre cette distinction entre connaissances et compétences conduit souvent à des échanges de sourds. Car certaines personnes pensent qu'une connaissance et une compétence, c'est la même chose. Ce qui est totalement faux, car la connaissance est une petite partie de la compétence qu'il ne faut pas négliger. Donc il faut évidemment éviter de généraliser, plusieurs programmes de formation tentent de développer des compétences recherchées par les employeurs. La tâche est alors plus aisée lorsque le programme de formation peut être associé à une ou à quelques fonctions précises sur le marché du travail.

Aussi on peut dire que tout simplement l'importance des compétences est de stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement de la formation puisque la formation tout au long de la vie constitue les piliers essentiels de l'employabilité, de l'emploi des travailleurs et du développement durable des entreprises, et contribue par conséquent à la réalisation des objectifs du développement et de la réduction de la pauvreté.

Les compétences ont une grande importance aussi pour stimuler un processus de développement durable qui contribue à faciliter la transition entre l'économie informelle et l'économie formelle. Les compétences sont aussi importantes pour aborder la question des opportunités et des défis afin de satisfaire les nouvelles demandes des économies en pleine évolution et des nouvelles technologies dans le contexte de la mondialisation.

1.4.8 principales clés de réussite de la démarche compétence et pour développer les compétences :

Daniel PEMARTIN¹ a mis en place neuf principes pour réussir une démarche compétence :

- 1- Intégration de la démarche compétence dans la stratégie de l'entreprise.
- 2- Implication de la direction de l'entreprise.
- 3- Mise en place d'outils d'identification des compétences.
- 4- Association des différents acteurs de l'entreprise à la conception et la mise en œuvre des outils.
- 5- Appropriation de la démarche compétence par l'encadreur.
- 6- Élaboration de procédures d'évaluation et de suivi des compétences.
- 7- Articulation de l'organisation de l'entreprise et de la démarche compétence.
- 8- Mise en évidence, à côté de la formation, d'autres voies de développement des compétences.
- 9- Prise en compte des effets de la démarche compétences dans les autres dimensions de l'entreprise.

Une fois la démarche compétence est réussie il faut développer ces compétences. Pour développer les compétences il faut avoir les sept clés suivantes² :

- 1- Identifier les besoins et priorités de développement des compétences.
- 2- Élaborer un plan de développement des compétences.
- 3- Concevoir des activités /des programmes de développement des compétences.
- 4- Sélectionner une activité/un programme de développement des compétences.
- 5- Coordonner le déploiement des activités/programmes de développement des compétences.
- 6- Faciliter le transfert des connaissances dans le milieu de travail.
- 7- Évaluer la gestion du développement des compétences.

1.5 La performance RH :

La performance RH constitue la micro-performance de l'entreprise sachant que l'entreprise ne peut pas être performante s'il n'y a pas de performance RH, donc cette dernière a gagné une place très importante dans la stratégie de l'entreprise, il faut ajouter que la performance globale de l'entreprise ne dépend non plus uniquement de la performance RH,

¹ Daniel PEMARTIN : op.cit, p.114.

² www.portailrh.org/Ressources/AZ/.../developpement_compences (consulté le 15/04/16 à 11h45).

car il y a d'autres facteurs qui entre en jeux. En 1985, reprenant à son compte la célèbre formule d'Einstein, $E=MC^2$,

J.M. DESCARPENTRIES, suggérait de considérer l'efficacité humaine (Eh) comme résultant toujours du rassemblement des collaborateurs :

- Motivés (volonté d'agir et de réussir)
- Compétents (savoir-savoir faire –savoir être)
- Communicants bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce qu'on désigne en anthropologie par le concept de culture).

À partir du début du XXème siècle. Le souci majeur des managers et consultants de l'époque, dont Henry Ford et Frédéric Taylor est de rendre efficace et prévisible le fonctionnement des usines en appliquant les principes de la rationalité scientifique à l'organisation du travail dans son ensemble, et aux pratiques d'évaluation en particulier. L'évaluation s'inscrit ici dans une problématique d'adéquation de l'individu au poste de travail. Elle repose sur des méthodes qui se veulent scientifiques et rigoureuses.

Dans ce courant, qui pose les grands principes de la démarche d'évaluation, les recherches ont essentiellement porté sur les modes d'évaluation. On y utilise les termes de « notation » et « évaluation ». Le premier renvoie à l'attribution d'une valeur chiffrée à un ou plusieurs critères en relation avec les performances d'un individu, le second réfère au poste de travail, il s'agit d'une analyse pour construire une grille des critères permettant par la suite de juger l'adéquation de l'homme au poste.

BOSQUET (1969) identifie d'abord les méthodes de classement : il s'agit de comparer les individus occupants la même fonction les uns par rapport aux autres en comparant leur travail, ensuite les méthodes analytiques par critères comportant une grille pour déterminer le profil d'un individu par rapport à son poste.

L'approche managériale classique met l'accent sur la mesure des résultats. Parmi les principes tayloriens figure en bonne place la rémunération à la tâche, principal mode de motivation par lequel Taylor envisageait de stimuler l'accroissement de la performance des individus, Alors qu'à l'ère de l'organisation taylorienne, on n'exigeait du salarié que sa force de travail, on exige de lui aujourd'hui une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance humaine passe alors par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise, Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les

questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

Selon la théorie de fixation des objectifs d'Edwin LOCKE¹ il existe une relation entre la performance des employés et le degré de difficulté des objectifs, il a constaté en effet que le niveau de performance d'un individu serait meilleur si des objectifs spécifiques et difficiles lui sont fixés au lieu des objectifs faciles et vagues. Selon LOCKE afin d'optimiser son efficacité, un objectif doit revêtir plusieurs aspects :

- Être claire et précis, spécifique (cela facilite son atteinte)
- Être difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant)
- Être accompagné d'un soutien pour l'atteindre
- La participation de tous les collaborateurs
- Être accompagné d'une récompense lors de son atteinte

Pour Albert BANDURA, « quand un individu se croit capable d'exécuter une tâche de travail cela peut augmenter la probabilité d'atteindre les objectifs fixés c'est-à-dire qu'il sera plus performant. Si les gens ne sont pas convaincus qu'ils puissent obtenir les résultats qu'ils souhaitent grâce à leur propre action, ils auront peu de raison d'agir face aux difficultés »² Cela renvoie à la théorie de LOCKE comme vu précédemment où l'objectif doit être réaliste, et difficile mais pas irréalisable et impossible, ajoutant à cela la motivation, comme on a pu constater dans ce qui précède aussi si un salarié n'est pas motivé, n'a pas confiance en lui, en ces capacités et compétences il ne sera pas performant. C'est dans ce cas-là que vient le rôle du manager.

1.6 L'impact de la RSE sur la performance RH :

Il faut savoir que la RSE a un grand impact sur la performance RH car elle joue sur les facteurs de la performance RH, disant que la RSE améliore la qualité de vie au travail C'est ce qui favorise la confiance et la responsabilisation des collaborateurs.

On peut traiter ce sujet par les trois premières questions centrales, et les sept principes de la RSE. On commence avec la première question qui est la gouvernance de l'organisation, Il convient qu'une gouvernance efficace repose sur l'intégration des principes de la responsabilité sociétale dans les processus de décision et de mise en œuvre. Si on prend par exemple le principe de la reconnaissance des intérêts des parties prenantes ; la reconnaissance

¹ BEKIOUA(F), cours de motivation, année 2012-2013.

² JACQUES (L), Les théories de la motivation, Op.cit., p141

des droits des travailleurs est quelque chose de primordial dans la gestion de l'entreprise. En l'absence de celle-ci le travailleur se sentira oppressé et négligé et il va non seulement être inefficace mais va peut-être chercher à démissionner ou à détruire l'entreprise par la corruption dans toutes ces formes.

On ajoute à cela le respect du principe de l'égalité, que ce soit dans la rémunération, la formation, la promotion...etc. La discrimination est un motif de la non performance d'un salarié du fait que s'il fait des efforts ou non ça sera la même chose pour lui, il n'y a pas de reconnaissance pour ces efforts, et sa contribution à la prospérité de l'entreprise. Donc il ne sera pas motivé et ça va engendrer l'inefficacité et inefficience de ce dernier.

Développée par J. Stacy ADAMS, la théorie de l'équité affirme que les individus évaluent d'une manière subjective ce qu'ils retirent de leur travail (rétribution) par rapport à ce qu'ils investissent (contributions), pour ensuite comparer ce ratio avec celui d'un référent pertinent, celui-ci pouvant être un collègue de travail ou lui-même dans une période antérieure. Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non. Les salariés sont motivés dès lors qu'ils perçoivent que leur situation comme étant équitable en comparaison à d'autres individus de référence.

La deuxième et la troisième questions traitent les droits de l'homme et les relations et conditions du travail respectivement. Dans ce cas-là on peut donner l'exemple du travail forcé, mentale ou/et physique. Le travail forcé constitue un vrai tabou, à cause de ces effets sur la vie du salarié que ce soit sur le niveau professionnel ou la vie privée. L'être humain n'a pas conçu pour travailler et dormir de fatigue, il a une vie sociale à côté qui va être détruite à cause de ce travail forcé. Ce qui va influencer sa performance à la fin. C'est pour cela qu'il faut revoir les heures du travail les contrôler et les adapter selon les besoins du salarié pour avoir une meilleure performance de ce dernier.

Ou encore l'exemple de la sécurité au travail si un salarié ne se sente pas en sécurité dans son travail il ne va pas donner le 100% de lui-même et va chercher à se protéger plus qu'à travailler. La RSE fait en sorte d'éliminer toute forme de danger dans le travail, et à protéger les travailleurs pour donner une meilleure performance.

On peut mentionner à la fin la grande importance que donne la RSE à la formation, elle impose un budget de formation pour les salariés afin qu'ils ne deviennent pas obsolètes, et soient toujours performants et à jour avec les nouvelles pratiques, savoirs, et technologies.

Chapitre 3 :
étude de
l'impact de
RSE sur la
performance
RH : cas
REMCHAVI

Introduction du chapitre :

Comme on a pu voir précédemment la RSE est un concept nouveau et ancien en même temps, cette dernière prend de l'ampleur au fil des années, et vise à contribuer au développement durable et à rendre la vie au travail plus apaisante. Dans ce chapitre pratique, nous allons traiter tout ce qui concerne la RSE et la performance au sein de REMCHAVI, la première section de ce chapitre portera sur la présentation de REMCHAVI, la deuxième section sera consacrée à la présentation de l'enquête, et enfin la dernière section sur l'analyse de la relation existante entre la RSE et la performance RH et les suggestions que nous proposons à REMCHIVE afin d'améliorer les pratiques RSE, et la performance RH dans l'entreprise.

Section 1 : présentation de REMCHAVI

1.1 Historique de l'entreprise :

En exécution des résolutions de l'assemblée générale extraordinaire de l'EPE ORAVIO SPA, du 20/10/1997 ayant pour objet la restructuration et filialisation de l'entreprise, et en vue du statut N° 315/97 établi par maître DALI Omar le 27/12/1997, la filiale avicole Tlemcen a été créée sous forme EURL, régie par le décret législatif N° 93/08 du 24/04/1993 et l'ordonnance N° 75/59 du 26/09/75 du code de commerce, avec un capital social de création d'un montant de 1.000.000 da en numéraire.

Le 25/04/1999 l'apport en nature a fait objet d'un statut établi par maître BENKHEDA Youssef pour atteindre un capital de 130.000.000 da.

Le 26/09/1999 et en application des résolutions de l'assemblée générale et en vue du statut publié par maître BEKHEDA le 27/03/2000 le capital l'EURL Tlemcen a été diminué 114.000.000 da suite au transfert de l'abattoir Ain el Kihel vers la SAO SPA (société des abattoirs de l'ouest).

Le 18/06/2000, En application de la résolution N° 1, de l'assemblée générale du groupe avicole de l'ouest ORAVIO SPA ayant pour objectif la transformation de la nature juridique de l'entreprise, et cela a été mis en action à travers le statut N° 1181/00 établi par maître BENKHEDA (Y), le 26/21/2000, qui a transformé la filiale entité avicole Tlemcen entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée, à une société par action (EPE REMCHAVI SPA).

En 2003 et en application de la résolution N° 5 de l'assemblée générale du 26/04 au 31/05/2003 et en vue du statut établi par maître DALI Omar portant sur l'augmentation du capital initialement 114.00.000 da à un capital de 136.000.000 da par le biais du résultat en attente d'affectation.

En 2004 et en vue du statut N° 133/05 établis par maître DALI Hachem, l'unité initialement appartenant à L'EPE EMIRAVI SPA, du GAO, a été annexée à L'EPE REMCHAVI SPA en exécution des résolutions des PV des AGEX du 17/10/2004 du GAO et du 07/12/2004 de REMCHAVI.

En 2007 et conformément aux PV des AGEX du 28/12/2006 et du 08/01/2007 l'UPD Oued Taghia, unité initialement appartenant à l'EPE AVIPONTE SPA filiale du GAO, a été annexée à l'EPE REMCHAVI SPA, le 01/01/2007.

Le 22/12/2007 et conformément à l'AGEX et la résolution N° 01 et N° 02, a décidé d'augmenter le capital social de la société par incorporation, du montant correspondant aux plus-values dégagées par la réévaluation des terrains de l'entreprise. Soit un montant de 657.387.294,12 da, en application des dispositions de l'article N° 9 du décret exécutif N° 07/210 du 01/07/07. Il a été décidé dans le même contexte de réduire le capital social de l'EPE REMCHAVI SPA, à un montant de 300.387.294,12 da, correspondant d'une part à la résorption d'une partie des déficits des exercices antérieurs comptabilisés au compte de résultats en instance d'affectation pour un montant de 212.313.822,54 da, et d'autre part par la résorption des primes d'apport relatives aux résultats de fusions négatifs pour un montant de 88.073.471.58 da.

1.2 Présentation de l'EPE/SPA REMCHAVI :

L'EPE REMCHAVI SPA est une entreprise filiale du GAO, ORAVIO SPA-MOSTAGANEM, REMCHAVI est spécialisée en aviculture, ses activités consistent à la production, l'élevage, l'engraissement et la commercialisation du poulet et d'autres volailles, aussi la production d'œufs à couver chair, la couvaison des poussins et l'abattage industriel des volailles et autres activités qui s'y rattachent.

Fiche de présentation de REMCHAVI :

| | |
|---------------------------|---|
| Date de création | 23/06/1981 |
| Profil juridique | EPE REMCHAVI SPA |
| Capital social | 975 000 000 da divisé en 97500 actions le 31/12/2017 |
| Siege social | La zone industrielle, Remchi, Tlemcen |
| Superficie du site | 35 131 m ² , dont 12,6% bâtie |
| Effectif | 386 salariés le 31/12/2017 |
| PDG | Mr. HADJAJ AOUL Mokhtar |

Figure 11 : fiche descriptive de l'entreprise, source : réalisée par nous-même.

Composition de l'entreprise :

RAMCHAVI est implantée à Tlemcen et Mascara, et aussi Sidi Belabbes et comporte :

| Unité | Commune | Daira | Wilaya | Effectif |
|------------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|
| Siege de SPA | Remchi | Remchi | Tlemcen | 20 |
| Couvoir | Remchi | Remchi | Tlemcen | 41 |
| UPD O.Taghia | O.Taghia | O.Taghia | Mascara | 23 |
| URC Hachem | Hachem | Hachem | Mascara | 87 |
| UA Sidi Brahim | Sidi Brahim | Ain El Bard | Sidi Belabbes | 12 |
| UAT Ain El Kihel | Ain El Kihel | Ain El Kihel | Ain Temouchent | 115 |

| | | | | |
|---------------|-----------|------------|---------------|----|
| UPC Adjaidja | Djebala | Nedroma | Tlemcen | 23 |
| UPC S.Abdelli | S.Abdelli | Bensakrane | Tlemcen | 04 |
| UPC Habara | Habara | S.Lahcen | Sidi Belabbes | 61 |

Tableau N°2 : les filiales de REMCHAVI, source document interne de l'entreprise

Section 2 : l'élaboration et résultats de l'enquête

Afin de compléter notre travail de recherche qui nous permettra d'obtenir plus d'informations concernant les pratiques de RSE à REMCHAVI, nous avons jugé nécessaire de réaliser une enquête destinée aux employés de l'entreprise avec la participation de 80 salariés.

2.1 Méthodologie de recherche :

Afin de collecter plus d'informations pour notre recherche, nous avons fait une étude quantitative, et nous avons choisis le questionnaire comme outil pour mesurer notre étude. Celui-ci comporte différents critères qui vous seront détaillés par la suite, de la fixation des objectifs jusqu'aux derniers résultats obtenus.

2.1.1 L'échantillonnage :

La méthode que nous avons utilisée est la méthode non probabiliste de convenance. C'est à dire : l'enquêteur peut choisir n'importe quelle personne dès qu'elle correspond à peu près aux caractéristiques de la cible à étudier et qu'elle accepte volontairement de répondre aux questions. La taille de notre échantillon est de 80 personnes, issues d'une population de 386 employés, soit un échantillon de 20.72% de la population totale.

2.1.2 Les objectifs de l'enquête :

L'objectif de cette enquête est de répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses de départ et d'avoir quelques théories correspondantes à la responsabilité sociale des entreprises qui peuvent améliorer la performance des ressources humaines.

2.1.3 Le questionnaire :

Le questionnaire est un outil d'investigation scientifique, qui permet un recueil d'informations, pour faire un prélèvement quantitatif, qui va nous permettre d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses, et d'avoir de nouveaux résultats...etc. Notre questionnaire contient deux types de questions :

*les questions ouvertes : C'est des questions qui n'induisent pas des réponses préétablies et qui laissent à notre répondant la liberté de répondre, sans suggestions.

* les questions fermées : Ce sont des questions suivies de réponses ou le répondant doit choisir la ou les réponses qui lui convient.

On a essayé dans ce questionnaire d'introduire le plus de questions possibles concernant les pratiques de RSE, comme l'équité la sécurité ...etc.

2.2 Résultats du questionnaire :

Après avoir fini la collecte d'informations, on les a traités avec le logiciel SPSS, le choix de ce logiciel porte sur la simplicité de son utilisation, et l'efficacité du résultat, les réponses ont été organisées et hiérarchisées, et les résultats finaux sont comme suit :

Question 1 : êtes-vous ?

Tableau 03 : la répartition des sexes.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid homme | 57 | 71,3 | 71,3 | 71,3 |
| Femme | 23 | 28,8 | 28,8 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

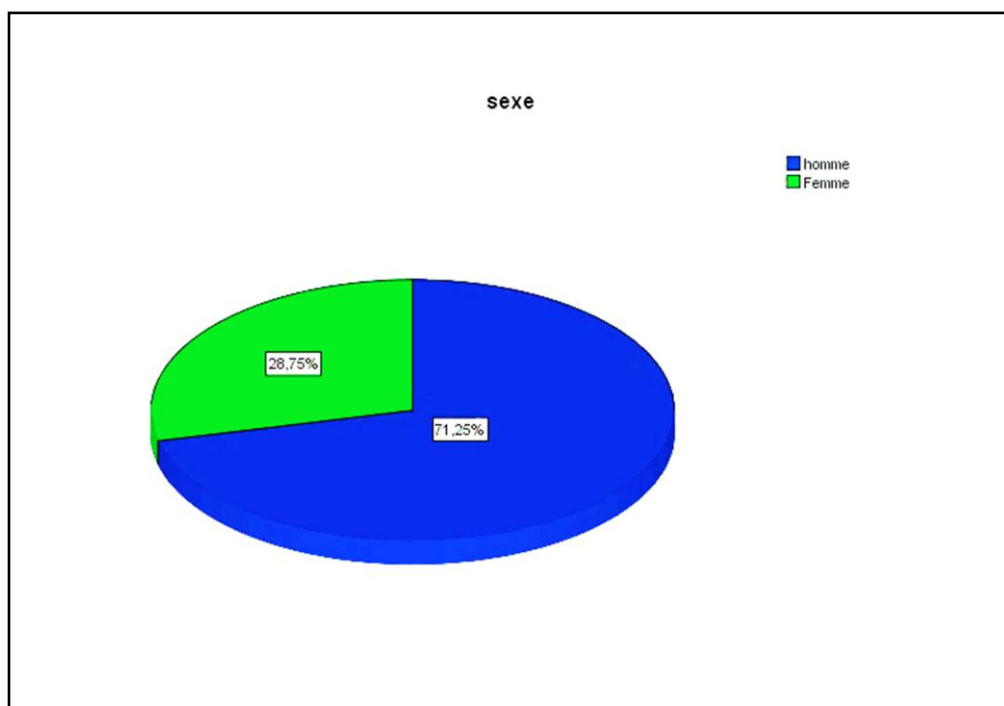


Figure12 : la répartition de sexes

Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation : la figure ci-dessus montre la répartition des répondants selon le sexe, on constate que 71,25% des répondants sont du sexe masculin, et 28.75% de sexe féminin, cela s'explique par la nature de l'activité de REMCHAVI qui est d'ordre physique, et on trouve souvent plus d'hommes que des femmes dans le secteur d'aviculture

Question 2 : quel est votre âge ?

Tableau 04 : répartition des âges.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Entre 20 et 35 ans | 34 | 42,5 | 42,5 | 42,5 |
| Entre 35 et 50 ans | 29 | 36,3 | 36,3 | 78,8 |
| Plus de 50 ans | 17 | 21,3 | 21,3 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

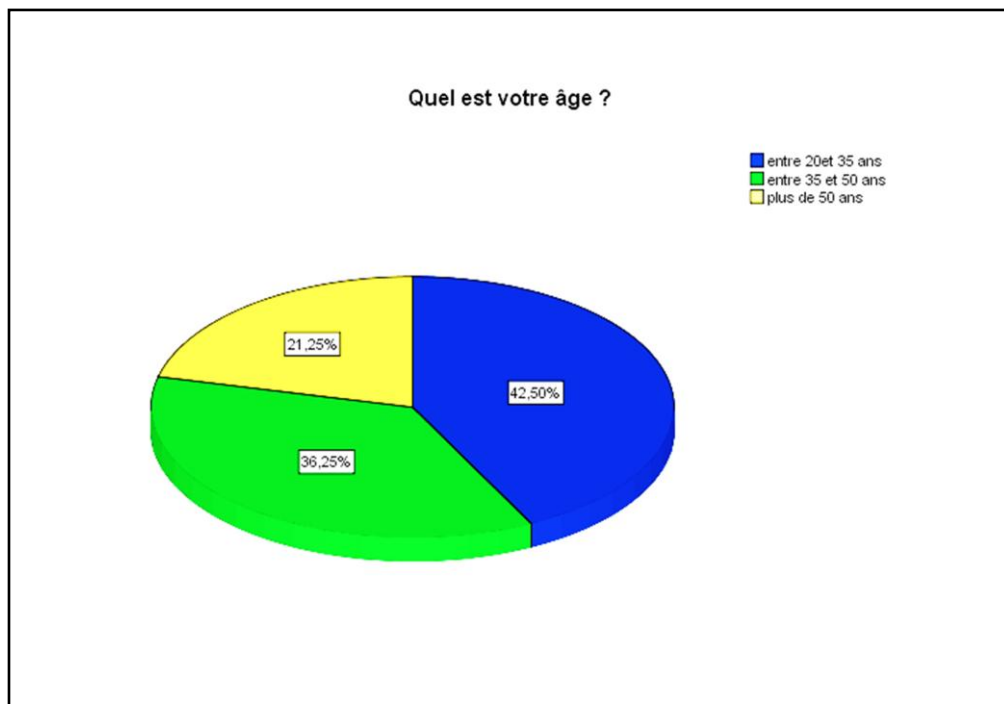


Figure 13 : répartition des âges.

Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

Les salariés âgés entre 20 et 35 ans représentent la partie la plus dominante des salariés interrogés avec un taux de 42,50%, suivis par les personnes âgées entre 35 et 50 ans, à la fin les salariés âgés de plus de 50 ans avec un pourcentage de 21,25%. La dominance de la partie la plus jeune témoigne l'habilité au changement de l'entreprise, les dernières années ont été marquées par le départ de plusieurs anciens salariés à la retraite. L'entreprise opte pour une stratégie de recrutement qui se base sur le recrutement des jeunes compétents et qui ont l'expérience nécessaire mais aussi de nouveaux diplômés, qui seront guidés et aidés par la 2eme et la 3eme génération qui ont plus d'expérience.

Question 3 : Années d'expérience à REMCHAVI ?

Tableau 05 : Années d'expérience à REMCHAVIA

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid moins de 5 ans | 29 | 36,3 | 36,3 | 36,3 |
| entre 5 et 10 ans | 30 | 37,5 | 37,5 | 73,8 |
| plus de 10 ans | 21 | 26,3 | 26,3 | 100,0 |

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid moins de 5 ans | 29 | 36,3 | 36,3 | 36,3 |
| entre 5 et 10 ans | 30 | 37,5 | 37,5 | 73,8 |
| plus de 10 ans | 21 | 26,3 | 26,3 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

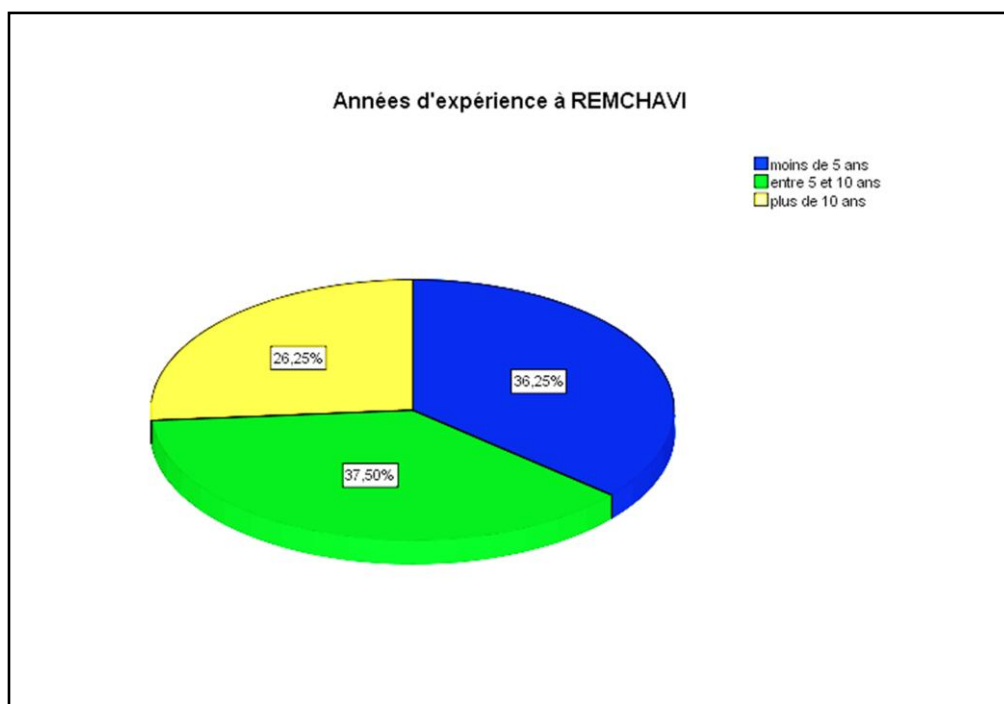


Figure 14 : Années d'expérience à REMCHAVIA

Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

On a pu constater que l'entreprise cherche à intégrer de nouveaux salariés à sa liste de personnel mais aussi elle cherche à les fidéliser, et à les garder, ce qui est traduit par notre résultat qui indique un pourcentage de 37,50% de salariés avec une ancienneté entre 5 et 10 ans, et un pourcentage de 36,25% de moins de 5 ans d'expérience, et à la fin qui ont plus de 10 ans d'expérience avec un pourcentage de 26,25%. Donc on a un échantillon qui a de l'expérience et pas mal de connaissances qui va nous permettre d'avoir des réponses fiables.

Question 4 : savez-vous ce que c'est la RSE ?

Tableau 06 : Connaissance du concept RSE

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid oui | 31 | 38,8 | 38,8 | 38,8 |
| non | 23 | 28,8 | 28,8 | 67,5 |
| partiellement | 26 | 32,5 | 32,5 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

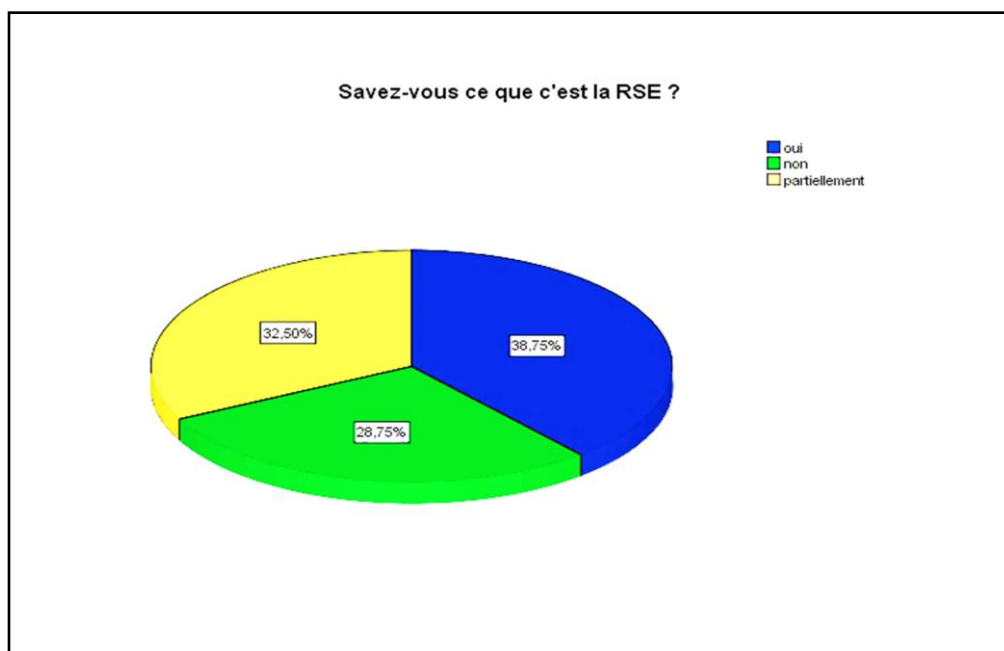


Figure 15 : Connaissance du concept RSE

Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

Une grande partie des employés interrogés connaissent le concept RSE avec un pourcentage de 38,75%, ceux qui le connaissent partiellement sont soit ceux qu'ils ont entendu parler de ce concept, ou certains employés à qui j'ai pu expliquer ce que c'est la RSE qui représente 32,50%, et à cause de la nouveauté de ce concept 28,75 % ignore sa signification.

Question 5 : Est-ce que votre milieu de travail vous convient ?

Tableau 07 : Convenance du milieu de travail à REMCHAVI

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|

| | | | | | |
|-------|---------------|----|-------|-------|-------|
| Valid | oui | 55 | 68,8 | 68,8 | 68,8 |
| | non | 8 | 10,0 | 10,0 | 78,8 |
| | pas tellement | 17 | 21,3 | 21,3 | 100,0 |
| | Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

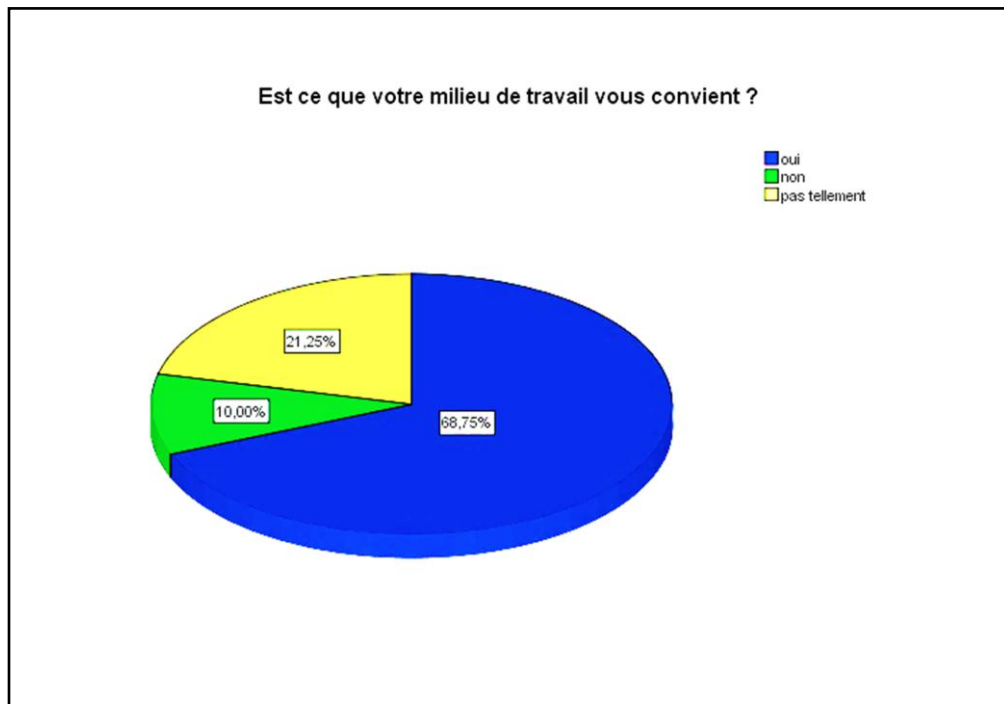


Figure 16 : Convenance du milieu de travail à REMCHAVI

Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

Plus de la moitié des réponses obtenues (68,75%) sont satisfaits de leur milieu et conditions de travail, suivis par 21,25% des salariés qui ne sont pas vraiment satisfaits par leur milieu de travail, et 10% qui ne sont absolument pas satisfaits. On va essayer de connaître les raisons de ce résultat par les réponses qui suivent, en essayant de décortiquer et creuser dans les composantes du milieu de travail (climat social, équité au travail, hygiène et sécurité ...etc)

Question 6 : trouvez-vous qu'il y a un bon climat social dans l'entreprise ?

Tableau 08 : convenance du climat social à REMCHAVI

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|

| | | | | | |
|-------|-------|----|-------|-------|-------|
| Valid | oui | 65 | 81,3 | 81,3 | 81,3 |
| | non | 15 | 18,8 | 18,8 | 100,0 |
| | Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

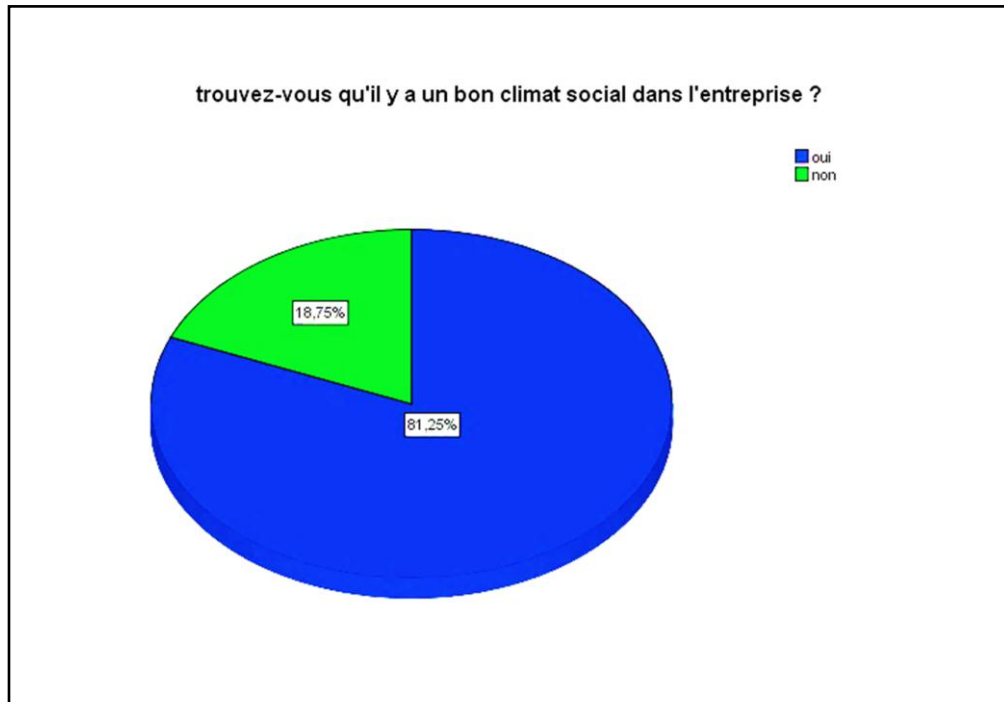


Figure 17 : convenance du climat social à REMCHAVI

Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

On a eu la chance de visiter l'entreprise et on a remarqué que les gens sont plutôt gentils et qui s'entendent bien entre eux, c'est ce qui est traduit par le résultat ou 81,21% des répondants affirment qu'il y a un bon climat social dans l'entreprise, et 18,75% qui infirment cela. C'est peut-être ceux qui ont des problèmes avec d'autres membres ou qui n'ont pas pu intégrer le groupe.

Question 7 : Pensez-vous qu'il y a une équité dans l'entreprise ?

Tableau 09 : Sentiment d'équité a REMCHAVI

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid oui | 49 | 61,3 | 61,3 | 61,3 |
| non | 9 | 11,3 | 11,3 | 72,5 |

| | | | | |
|-----------|----|-------|-------|-------|
| partielle | 22 | 27,5 | 27,5 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

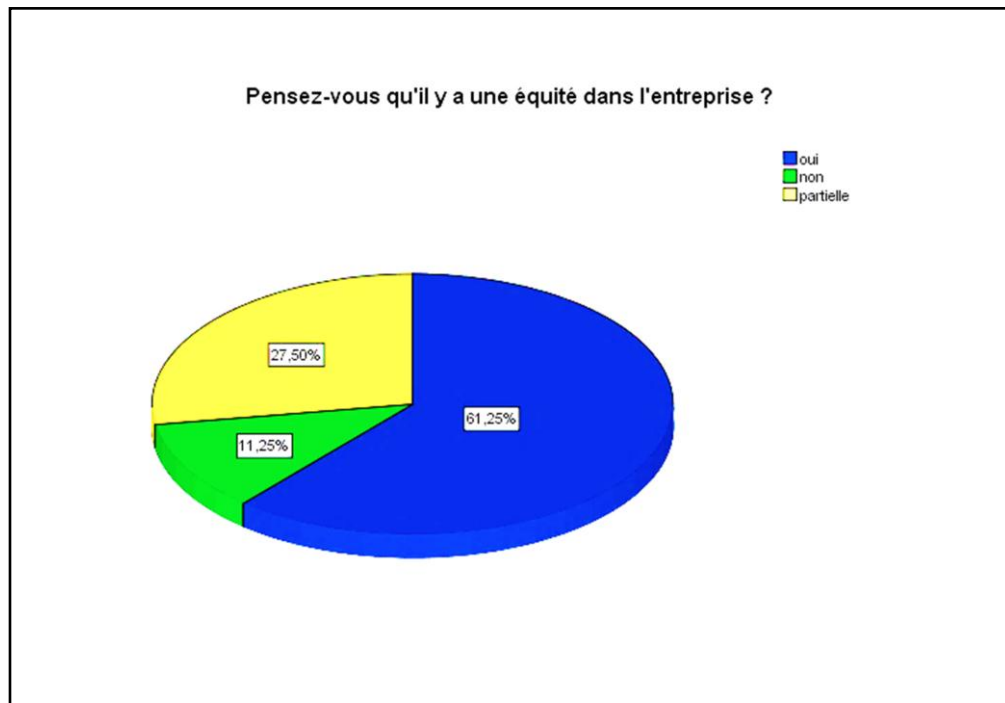


Figure 18 : Sentiment d'équité a REMCHAVI

Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

61,25% des salariés pensent qu'il y a une équité dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Ce pourcentage nous laisse penser que l'entreprise veille à ce que les droits des salariés soient respectés qu'ils soient hommes ou femmes. Les réponses négatives obtenues 27,50% (partiellement) et 11,25% (non), nous livre à des spéculations, comme un employé qui travaille plus et gagne moins, un autre qui a plus d'expérience et d'ancienneté et qui n'a pas obtenue la promotion alors qu'un autre l'a eu, des choses de ce genre qui peuvent laisser un sentiment d'injustice chez les employés.

Question 8 : Est-ce que votre salaire vous convient ?

Tableau 10 : convenance du salaire

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid oui | 31 | 38,8 | 38,8 | 38,8 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| non | 49 | 61,3 | 61,3 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

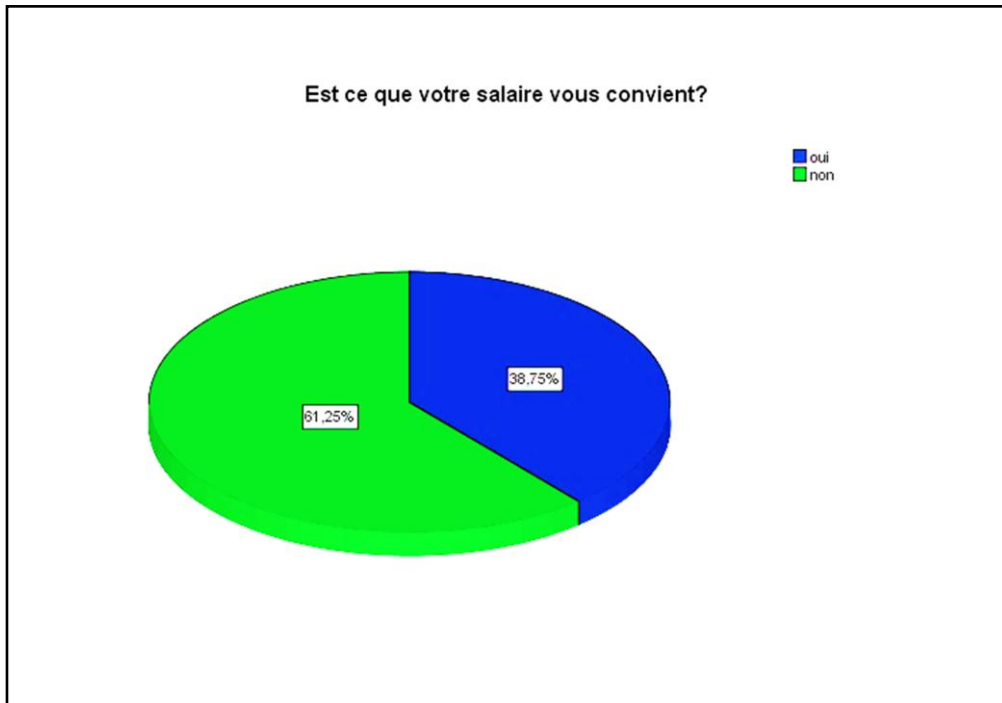


Figure 19 : convenance du salaire

Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

Nous savons tous que les salariés dans les entreprises étatiques, hors le secteur d'hydrocarbures, sont mal payés sauf les responsables, ou les salariés qui ont beaucoup d'ancienneté, c'est ce qui explique résultat à la question ci-dessus où 61,25% annonce qu'ils ne sont pas satisfaits par leur salaire, et 38,75% qui sont satisfaits.

Question 9 : Est-ce que vous bénéficiez des primes exceptionnelles à REMCHAVI ?

Tableau 11 : répartition des salariés selon le bénéfice des primes exceptionnelles

Est-ce que vous bénéficiez des primes exceptionnelles à REMCHAVI?

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid oui | 62 | 77,5 | 77,5 | 77,5 |
| non | 18 | 22,5 | 22,5 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

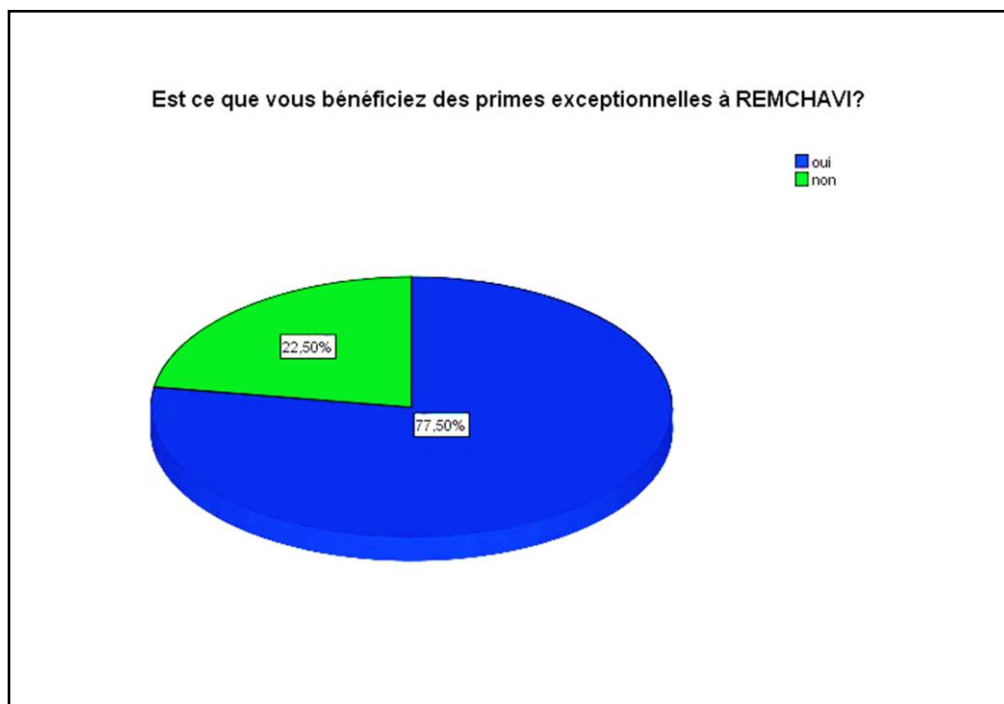


Figure 20 : répartition des salariés selon le bénéfice des primes exceptionnelles

Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

L'entreprise distribue des dividendes, à la fin de chaque année quand le résultat de l'entreprise est bénéficiaire, on a 77,50% qui ont déjà touché des primes exceptionnelles, et 22,50% qui n'ont pas touché de primes exceptionnelles, mais les résultats de la question précédente prouvent que ce n'est pas suffisant pour les employés.

Question 10 : Trouvez-vous que l'entreprise respecte les conditions d'hygiène ?

Tableau 12 : hygiène a REMCHAVI

Trouvez-vous que l'entreprise respecte les conditions d'hygiène ?

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid oui | 78 | 97,5 | 97,5 | 97,5 |
| non | 2 | 2,5 | 2,5 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Figure 21 : hygiène à REMCHAVI



Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

97,50% des salariés trouvent que l'entreprise respecte les conditions d'hygiène, c'est en raison de la grande importance que l'entreprise attribue à ce point-là, ou elle suit ce qu'ils appellent BIO SECURITY, qui consiste à protéger l'animal et l'être humain par la stérilisation de tous les couvoirs, la distribution des combinaisons de protection intégrale à tous les employés des unités de production et au visiteur, ajoutant à sa le nettoyage journalier de tout SPA.

Question 11 : Est-ce que vous vous sentez en sécurité dans votre travail ?

Tableau 13 : répartition des salariés selon le sentiment de sécurité au travail

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid oui | 75 | 93,8 | 93,8 | 93,8 |
| non | 5 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

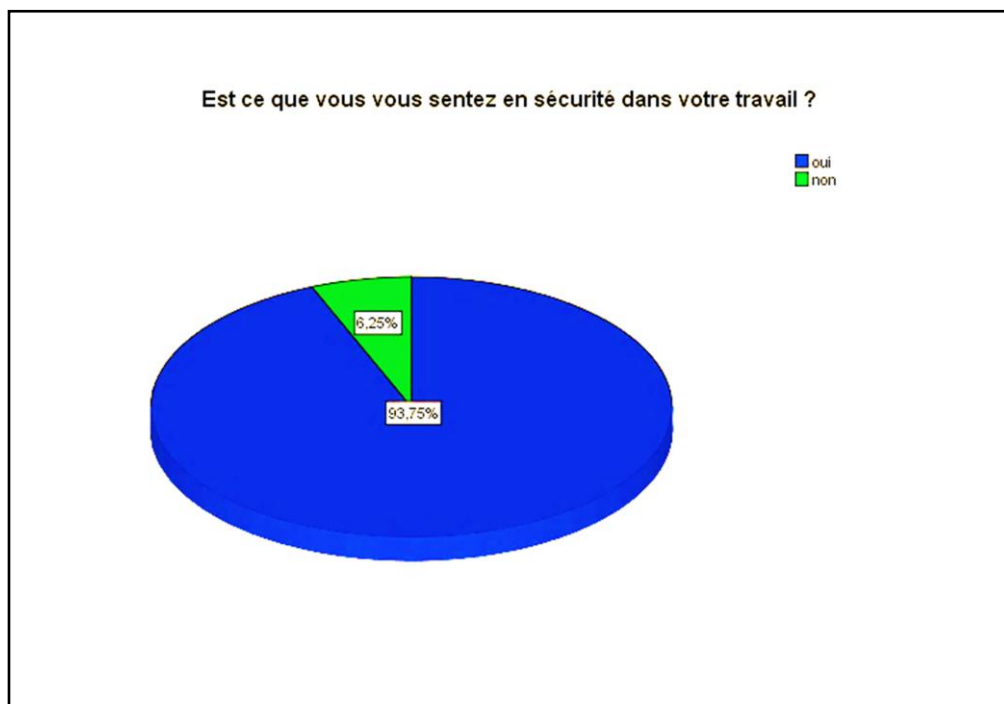


Figure 22 : répartition des salariés selon le sentiment de sécurité au travail

Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

On constate ici que le pourcentage des employés qui ne se sentent pas en sécurité dans leur milieu de travail est plus élevé (6,25%) comparé à la question précédente sur l'hygiène, en raison du métier à risque qu'ils exercent, comme les électriciens réparateurs des machines les employés des abattoirs... etc. Mais le pourcentage des réponses positives reste encore beaucoup plus élevé à 93,75%.

Question 12 : Est-ce que vous avez bénéficié d'une formation à REMCHAVI ?

Tableau 14 : répartition des salariés selon le bénéfice d'une formation à REMCHAVI

Est-ce que vous avez bénéficié d'une formation à REMCHAVI ?

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid oui | 61 | 76,3 | 76,3 | 76,3 |
| non | 19 | 23,8 | 23,8 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

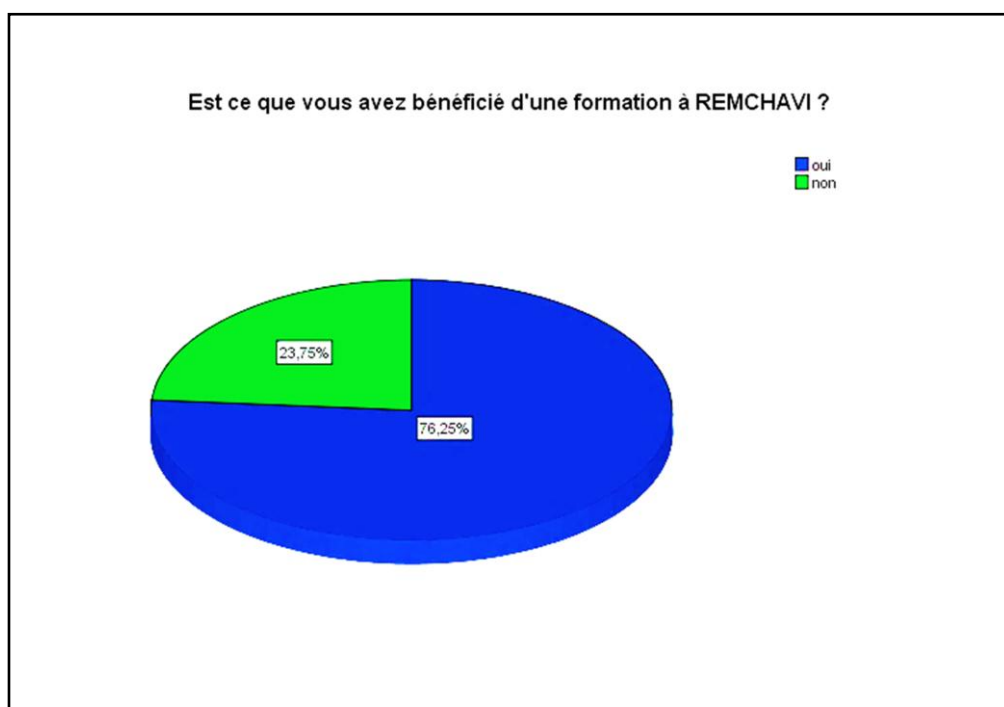


Figure 23 : répartition des salariés selon le bénéfice d'une formation à REMCHAVI

Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

Presque chaque année l'entreprise mère de Mostaganem envoie des formateurs au siège de la spa pour former le personnel collectivement, l'entreprise a aussi des conventions avec deux écoles de formations à Oran pour former son personnel, c'est ce qui est traduit par le résultat 76,25% de réponse positive, 23,75% recouvre les employés qui se sont absents pendant la formation, et les employés qui n'ont pas encore eu la chance d'avoir une formation à REMCHAVI.

Question 13 : Avez-vous trouvé la formation bénéfique ?

Tableau 15 : avis des salariés sur la formation

Avez-vous trouvé la formation bénéfique ?

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | oui | 24 | 30,0 | 38,7 | 38,7 |
| | non | 13 | 16,3 | 21,0 | 59,7 |
| | peut bénéfique | 25 | 31,3 | 40,3 | 100,0 |
| | Total | 62 | 77,5 | 100,0 | |
| Missing | System | 19 | 22,5 | | |

Avez-vous trouvé la formation bénéfique ?

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | oui | 24 | 30,0 | 38,7 | 38,7 |
| | non | 13 | 16,3 | 21,0 | 59,7 |
| | peut bénéfique | 25 | 31,3 | 40,3 | 100,0 |
| | Total | 62 | 77,5 | 100,0 | |
| Missing | System | 19 | 22,5 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

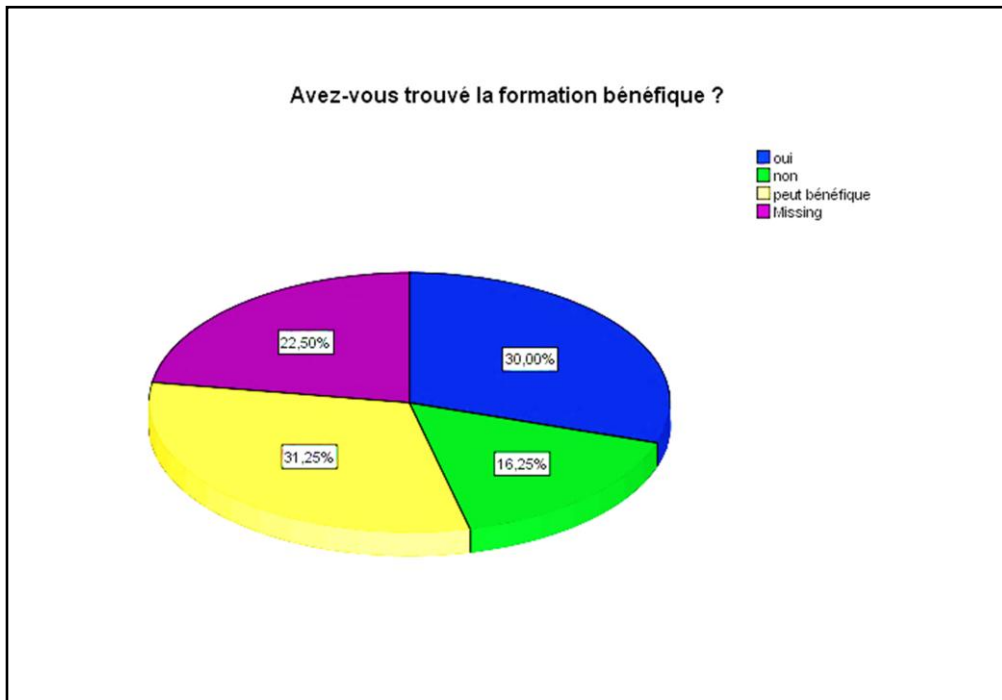


Figure 24 : avis des salariés sur la formation

Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

On pense que Les réponses négatives obtenues ici sont dû à la collectivité des formations, il n'y a pas une analyse des besoins de formation, il y a juste une mise en place d'une formation, donc la formation peut être bénéfique pour certains selon leur besoin, mais pas pour d'autres, ce qui explique que 30% ont trouvé les formations bénéfiques, 31,25% qui les ont trouvées peut bénéfiques, et 16,25% qui n'ont rien tiré de ces formations. Les réponses manquantes correspondent aux employés qui n'ont pas bénéficié d'une formation à REMCHAVI.

Question 14 : Est-ce que vous êtes motivés dans votre travail ?

Tableau 16 : répartition des salariés selon leur motivation au travail

Est-ce que vous êtes motivés dans votre travail ?

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid oui | 44 | 55,0 | 55,0 | 55,0 |
| non | 36 | 45,0 | 45,0 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

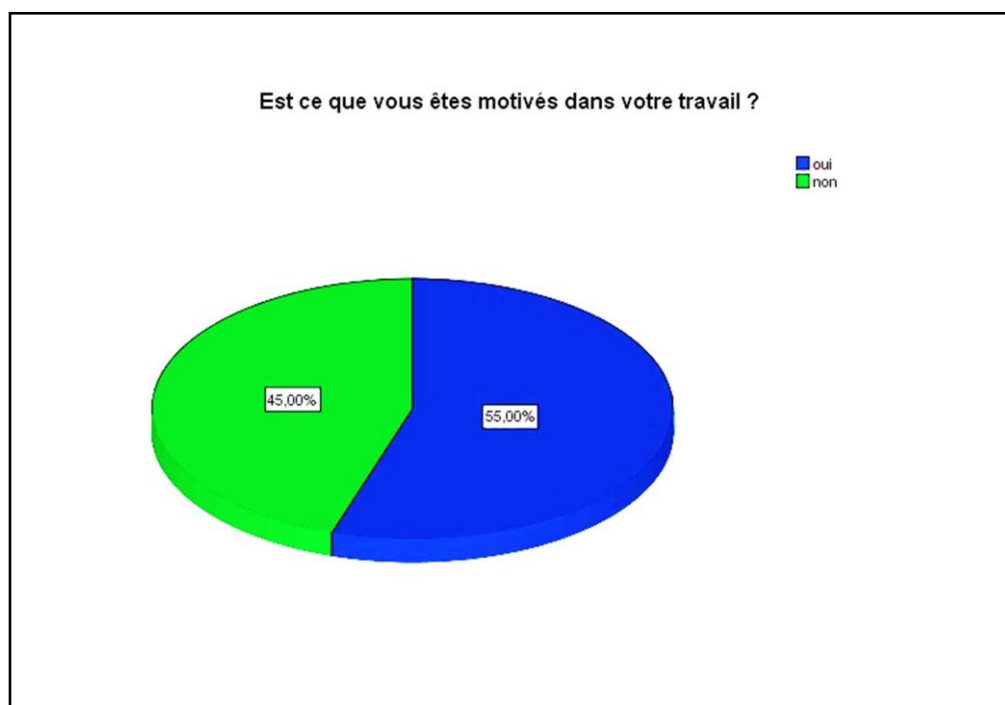


Figure 25 : répartition des salariés selon leur motivation au travail

Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

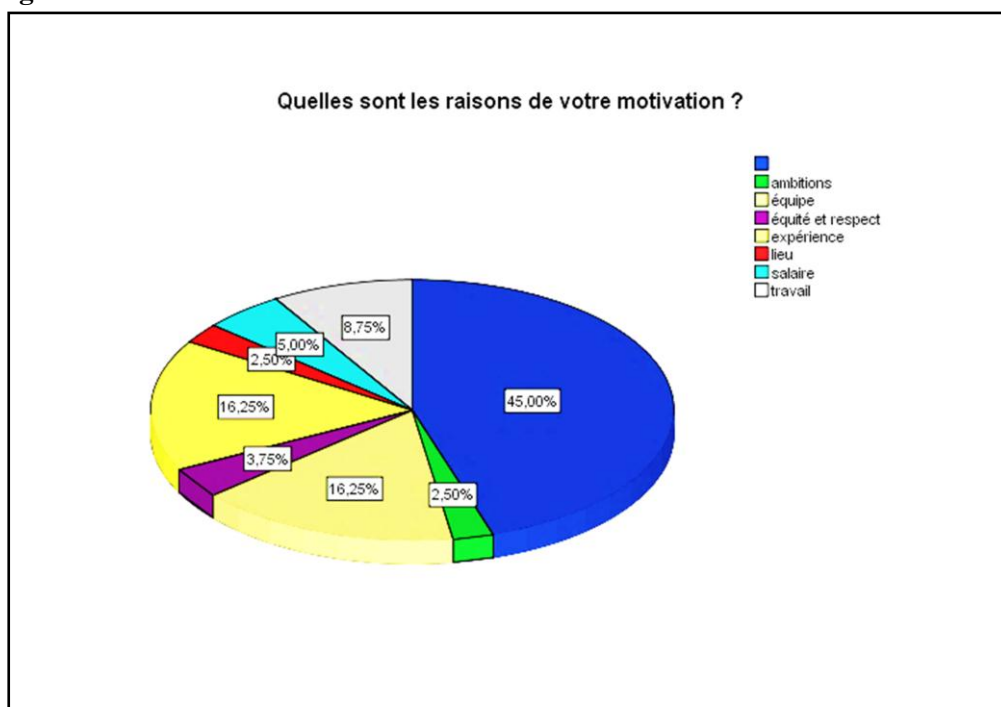
On pense que généralement la motivation est le résultat d'un bon milieu de travail est un bon salaire, (cela peut changer selon les besoins des personnes). Pour nos résultats on a eu 68,75% de réponses positives pour le milieu de travail, et 38,75% de réponses positives pour le salaire, supposons qu'ils sont de part égales, on les additionne et on divise par deux, $(68,75\% + 38,75\%) / 2 = 53,75\%$ qui est presque égale aux réponses positives obtenues pour la motivation 55%. De même pour les réponses négatives, $(10\% + 21,25\% + 61,25\%) / 2 = 46,25\%$ qui est presque égale à notre résultat 45%.

Question 15 : Quelles sont les raisons de votre motivation ?

Tableau 17 : les raisons de motivation des salariés

| Quelles sont les raisons de votre motivation ? | | | | |
|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| missing | 36 | 45,0 | 45,0 | 45,0 |
| J'ai des objectifs à atteindre et des ambitions | 2 | 2,5 | 2,5 | 47,5 |
| Bon esprit d'équipe, on ait comme une famille | 13 | 16,3 | 16,3 | 63,8 |
| Equité et respect | 3 | 3,8 | 3,8 | 67,5 |
| C'est une bonne entreprise je gagne de l'expérience | 13 | 16,3 | 16,3 | 83,8 |
| Je travaille près de chez moi | 2 | 2,5 | 2,5 | 86,3 |
| J'ai un bon salaire | 4 | 5,0 | 5,0 | 91,3 |
| J'aime mon travail | 7 | 8,8 | 8,8 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Figure 26 : les raisons de motivation des salariés



Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

Vu que de nombreuses réponses se rapprochent, et la nature des réponses (phrases), on a dû faire un résumé des réponses, et la réponse la plus fréquente était : gagner de l'expérience avec 16,25%, et le même pourcentage pour un bon esprit d'équipe et un bon climat social, les réponses manquantes sont dû au fait que certains ne sont pas motivés.

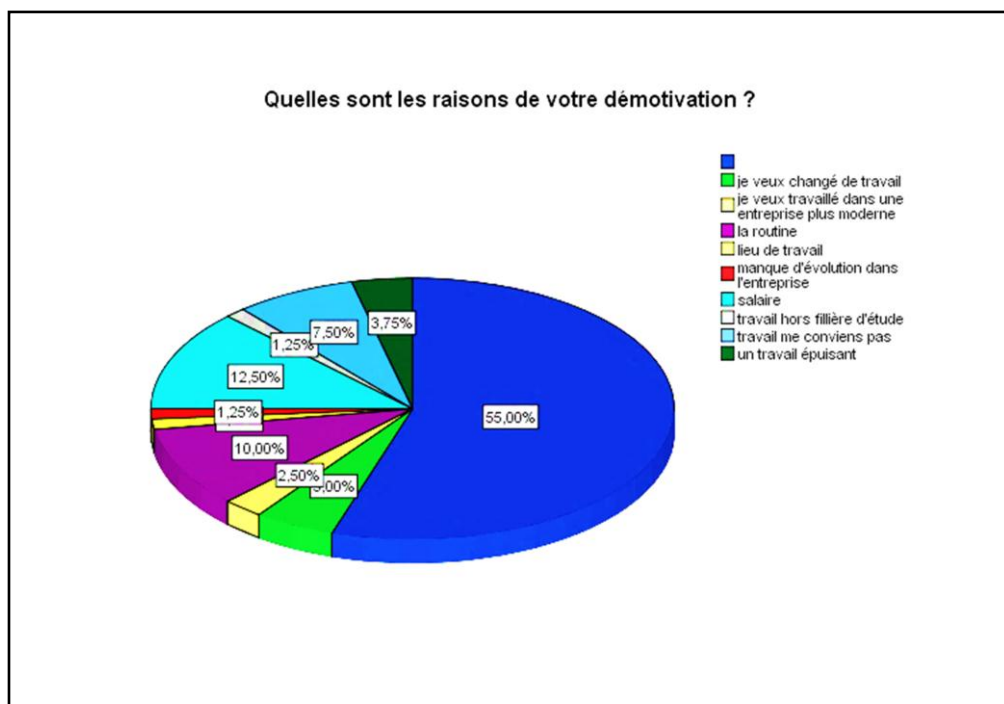
Question16 : Quelles sont les raisons de votre démotivation ?

Tableau 18 : les raisons de démotivation des salariés

Quelles sont les raisons de votre démotivation ?

| | Frequency | Percent | missing Percent | Cumulative Percent |
|---|-----------|---------|-----------------|--------------------|
| missing | 44 | 55,0 | 55,0 | 55,0 |
| je veux changer de travail | 4 | 5,0 | 5,0 | 60,0 |
| je veux travailler dans une entreprise plus moderne | 2 | 2,5 | 2,5 | 62,5 |
| la routine | 8 | 10,0 | 10,0 | 72,5 |
| lieu de travail | 1 | 1,3 | 1,3 | 73,8 |
| manque d'évolution dans l'entreprise | 1 | 1,3 | 1,3 | 75,0 |
| salaire | 10 | 12,5 | 12,5 | 87,5 |
| travail hors filière d'étude | 1 | 1,3 | 1,3 | 88,8 |
| travail me conviens pas | 6 | 7,5 | 7,5 | 96,3 |
| un travail épuisant | 3 | 3,8 | 3,8 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Figure 27 : les raisons de démotivation des salariés



Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

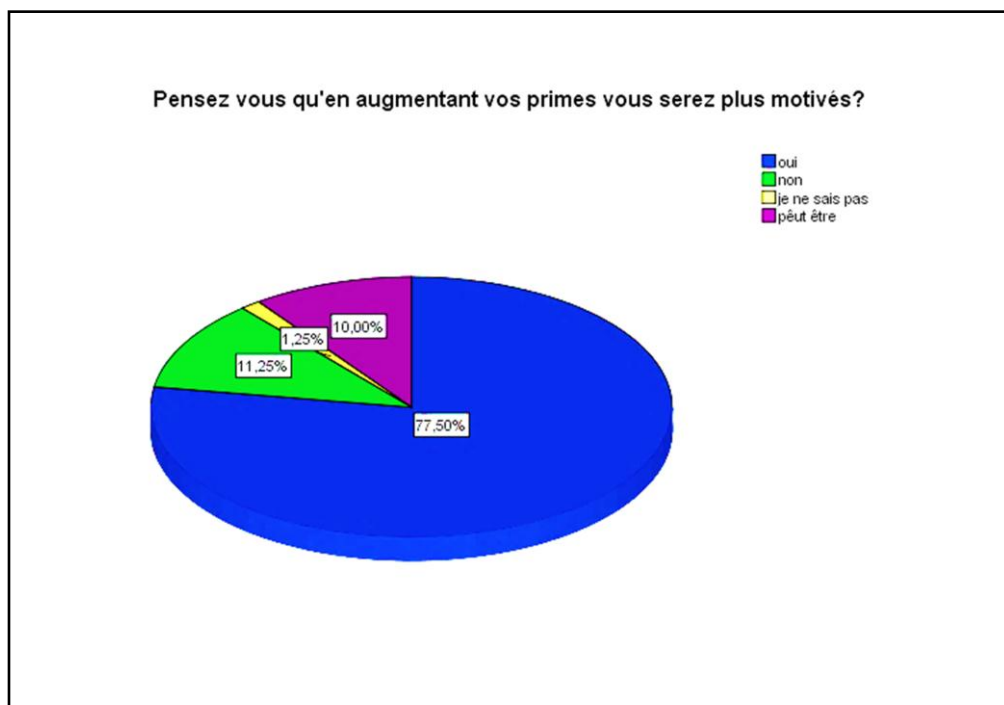
Vu que de nombreuses réponses se rapprochent, et la nature des réponses (phrases), on a dû faire un résumé des réponses, et on a obtenu que le salaire est la réponse la plus fréquente avec 12,50%, suivit par la routine avec 10%, les réponses manquantes sont dû au fait que certains sont motivés et n'ont pas répondu à cette question.

Question 17 : Pensez-vous qu'en augmentant vos primes vous serez plus motivés ?

Tableau 19 : avis des salariés sur la relation salaire, motivation

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid oui | 62 | 77,5 | 77,5 | 77,5 |
| non | 9 | 11,3 | 11,3 | 88,8 |
| je ne sais pas | 1 | 1,3 | 1,3 | 90,0 |
| pêut être | 8 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Figure 28 : avis des salariés sur la relation salaire, motivation



Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

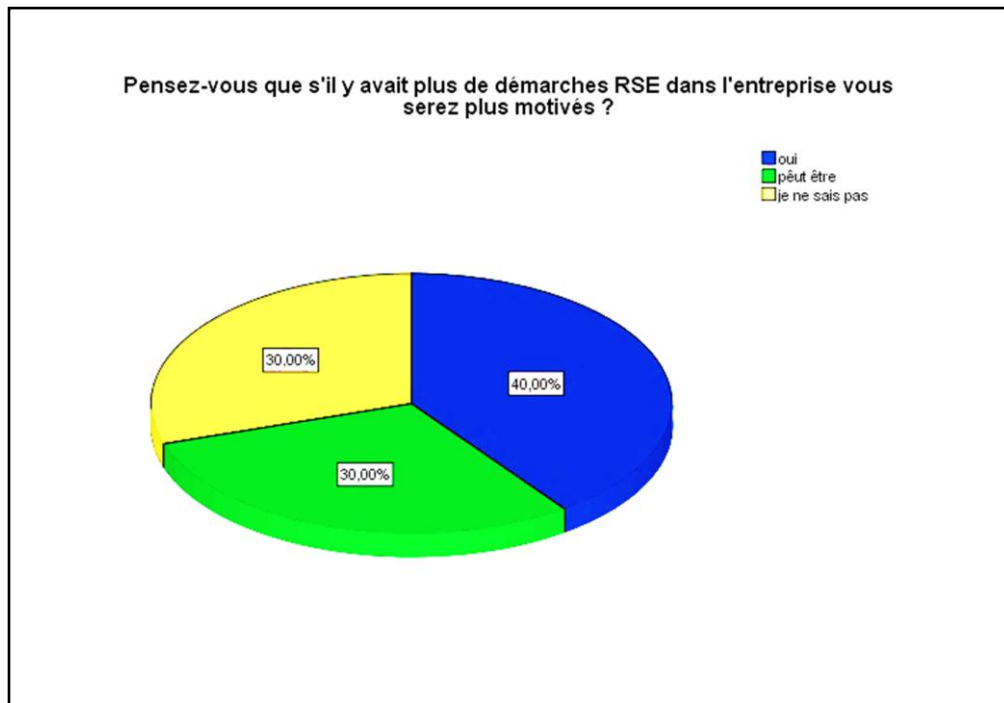
Les réponses obtenues à la question ci-dessus sont dû à la nature humaine, l'être humain demande toujours plus, et comme on a vu précédemment l'impact du salaire sur la motivation, on pense que l'augmentation du salaire signifie augmentation de la motivation à un point de saturation ou l'employé ne donne plus d'importance à ce dernier, c'est la raison des réponses positive 77,50%,

Question 18 : Pensez-vous que s'il y avait plus de démarches RSE dans l'entreprise vous serez plus motivés ?

Tableau 20 : avis des salariés sur la relation RSE, motivation

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid oui | 32 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| peut être | 24 | 30,0 | 30,0 | 70,0 |
| je ne sais pas | 24 | 30,0 | 30,0 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Figure 29 : avis des salariés sur la relation RSE, motivation



Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

On a eu des réponses positives à l'une de nos questions principales, ou on a eu 40 % qui pensent que les pratiques RSE les motivent plus, 30% qui ne savent pas est ce que la RSE peut être un outil de motivation, c'est la partie qui représente les employés qui ne connaissent pas ce concept, et 30% qui déclare qu'il y a une possibilité que la RSE peut les motiver plus, cela inclut les employés qui connaissent le concept partiellement ou qui ont des doutes.

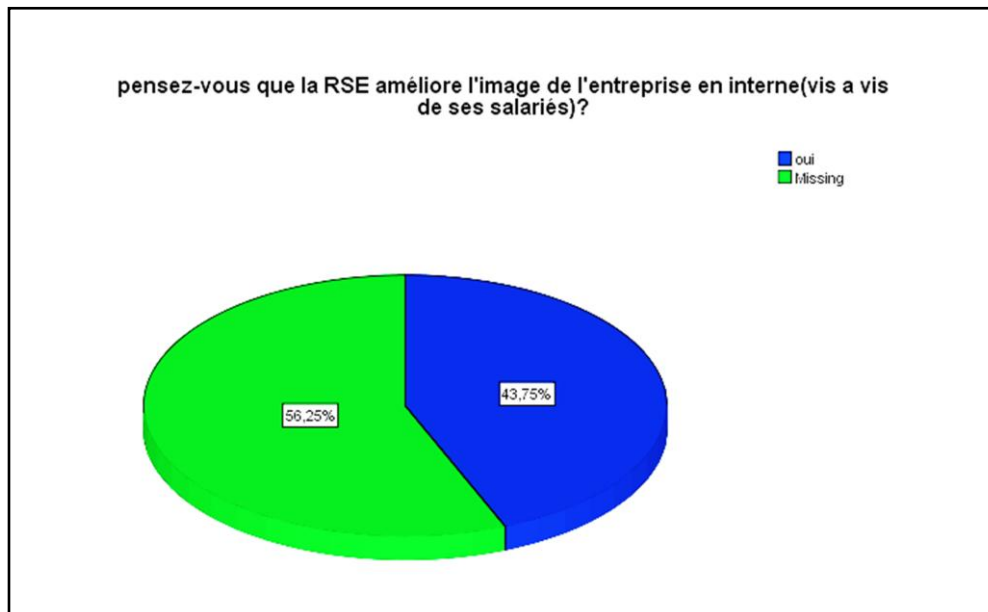
Question 19 : pensez-vous que la RSE améliore l'image de l'entreprise en interne (vis à vis de ses salariés) ?

Tableau 21 : avis des salariés sur la relation RSE, image interne de l'entreprise

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid oui | 35 | 43,8 | 100,0 | 100,0 |

| | | | |
|---------|--------|----|-------|
| Missing | System | 45 | 56,3 |
| Total | | 80 | 100,0 |

Figure 30 : avis des salariés sur la relation RSE, image interne de l'entreprise



Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

Pour cette question les réponses obtenues étaient toutes positives, vu qu'à travers la RSE l'entreprise devient beaucoup plus responsable où elle prend la responsabilité de ses actions et la responsabilité vis-à-vis de ces parties prenantes. Il y a pas mal de réponses manquantes parce qu'on a ajouté la question un peu en retard.

Question 20 : Pensez-vous que REMCHAVI veille à la satisfaction de ses clients ?

Tableau 22 : la satisfaction client

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid oui | 78 | 97,5 | 97,5 | 97,5 |
| non | 2 | 2,5 | 2,5 | 100,0 |

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid oui | 78 | 97,5 | 97,5 | 97,5 |
| non | 2 | 2,5 | 2,5 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |



Figure 31 : la satisfaction client

Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

97,50% des salariés déclarent que l'entreprise veille à la satisfaction client, cela prouve la qualité des produits et services proposé par l'entreprise, et l'importance accordée aux clients, dans cette entreprise.

Question 21 : Est-ce que REMCHAVI a déjà licencié un employé ?

Tableau 23 : licenciement des salariés à REMCHAVI

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid entre 1 et 10 | 66 | 82,5 | 82,5 | 82,5 |
| Non | 14 | 17,5 | 17,5 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

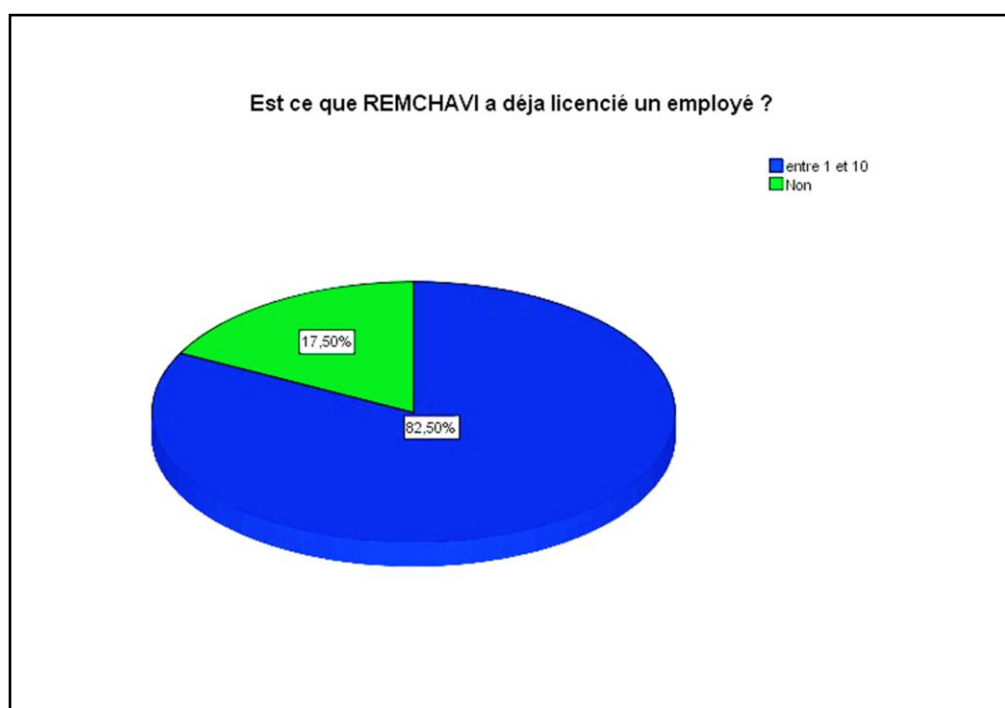


Figure 32 : licenciement des salariés à REMCHAVI

Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

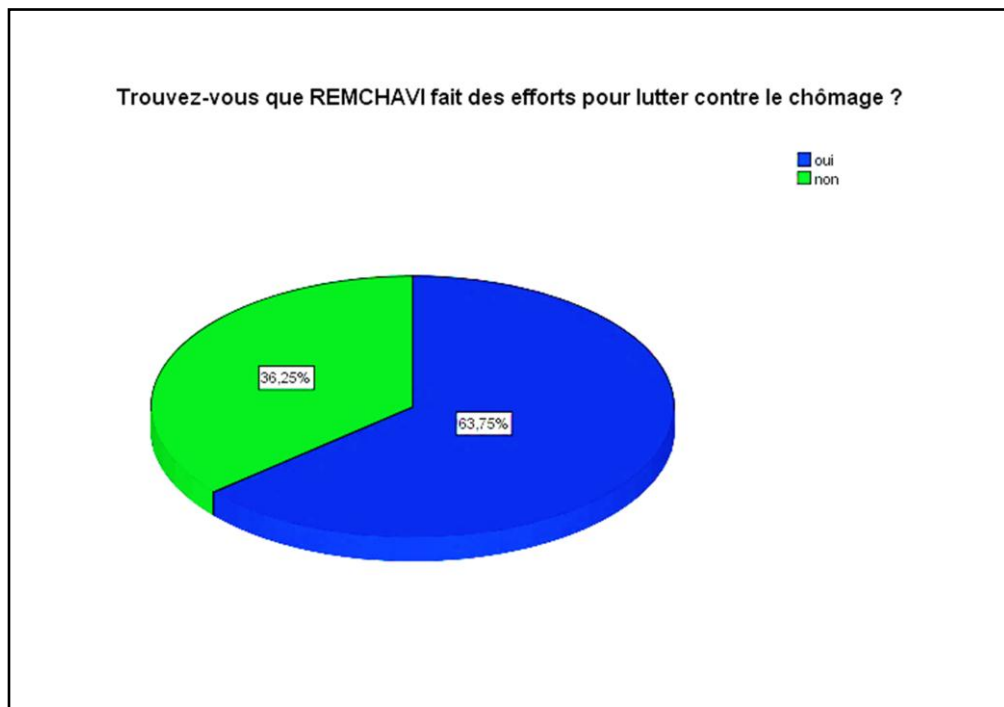
Le but de cette question est de savoir si l'entreprise est équitable vis-à-vis de ces employés, et est-ce que l'entreprise respecte l'un des aspects de la RSE, celui d'éviter de licencier des employés, 82,50% des employés affirment que l'entreprise a licencié une dizaine de personnes, on a cherché et on a trouvé que l'entreprise ne licencie pas un employé directement il passe par un conseil de discipline après un recours et la décision finale sera prise par le PDG.

Question 22 : Trouvez-vous que REMCHAVI fait des efforts pour lutter contre le chômage ?

Tableau 24 : avis des salariés de ce qui concerne la lutte contre le chômage de l'entreprise

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| oui | 51 | 63,8 | 63,8 | 63,8 |
| non | 29 | 36,3 | 36,3 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Figure 33 : avis des salariés de ce qui concerne la lutte contre le chômage de l'entreprise



Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

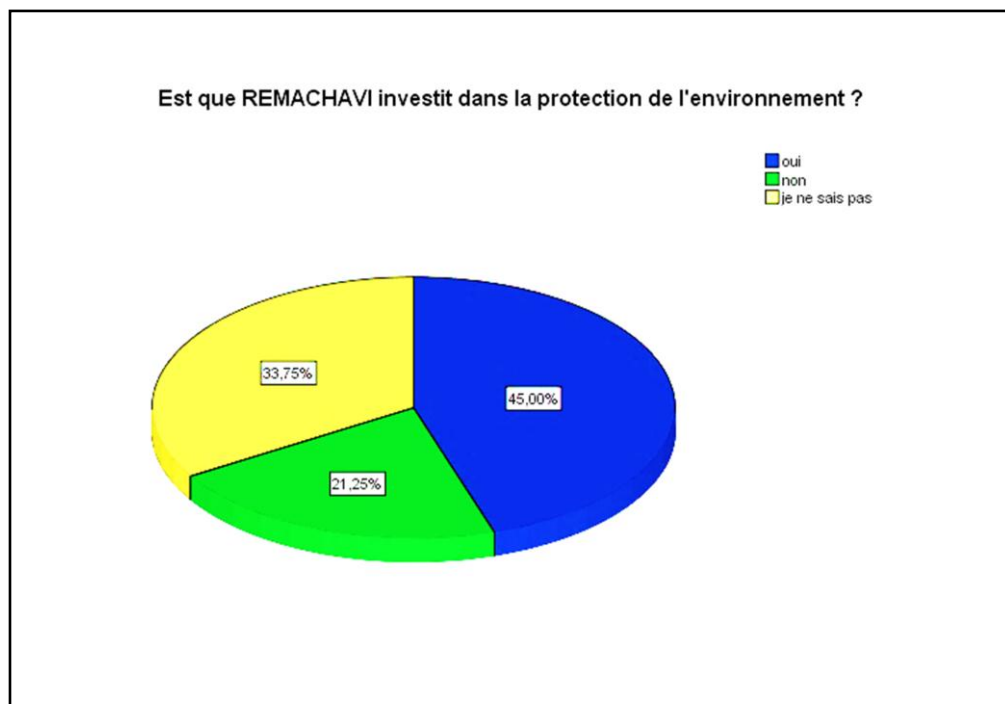
Le résultat obtenu à la question ci-dessus peut se résumer à la grande partie des jeunes employés, où 63,75% voient que l'entreprise lutte contre le chômage en recrutant des jeunes et de nouveaux diplômés, et 36,25% voient que l'entreprise ne fait rien contre le chômage.

Question 23 : Est que REMACHAVI investit dans la protection de l'environnement ?

Tableau 25 : témoignage des salariés sur la protection de l'environnement de REMCHAVI

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Oui | 36 | 45,0 | 45,0 | 45,0 |
| Non | 18 | 22,5 | 22,5 | 67,5 |
| Je ne sais pas | 26 | 32,5 | 32,5 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Figure 34 : témoignage des salariés sur la protection de l'environnement de REMCHAVI



Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

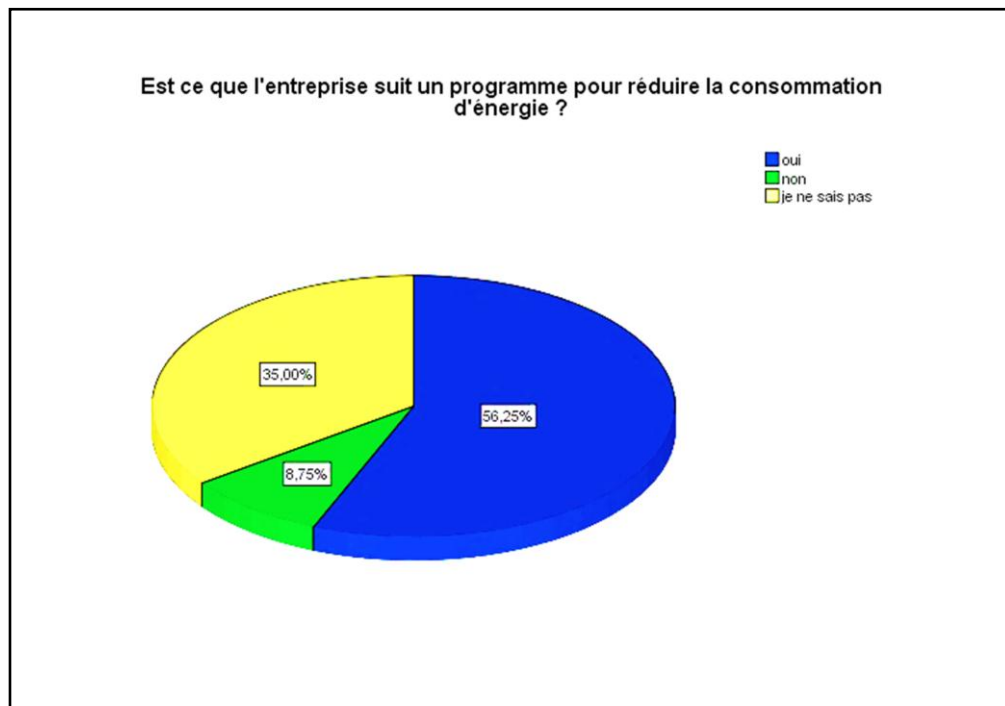
Du fait que l'entreprise n'est pas de nature industrielle, REMCHAVI ne cause pas une pollution de l'air, pour la pollution REMCHAVI évite les produits chimiques, et assure la protection des animaux par les vaccinations, pour avoir un environnement plus sain.

Question 24 : Est-ce que l'entreprise suit un programme pour réduire la consommation d'énergie ?

Tableau 26 : témoignage des salariés sur la réduction de la consommation d'énergie a REMCHAVI

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Oui | 45 | 56,3 | 56,3 | 56,3 |
| Non | 7 | 8,8 | 8,8 | 65,0 |
| Je ne sais pas | 28 | 35,0 | 35,0 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Figure 35 : témoignage des salariés sur la réduction de la consommation d'énergie à REMCHAVI



Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

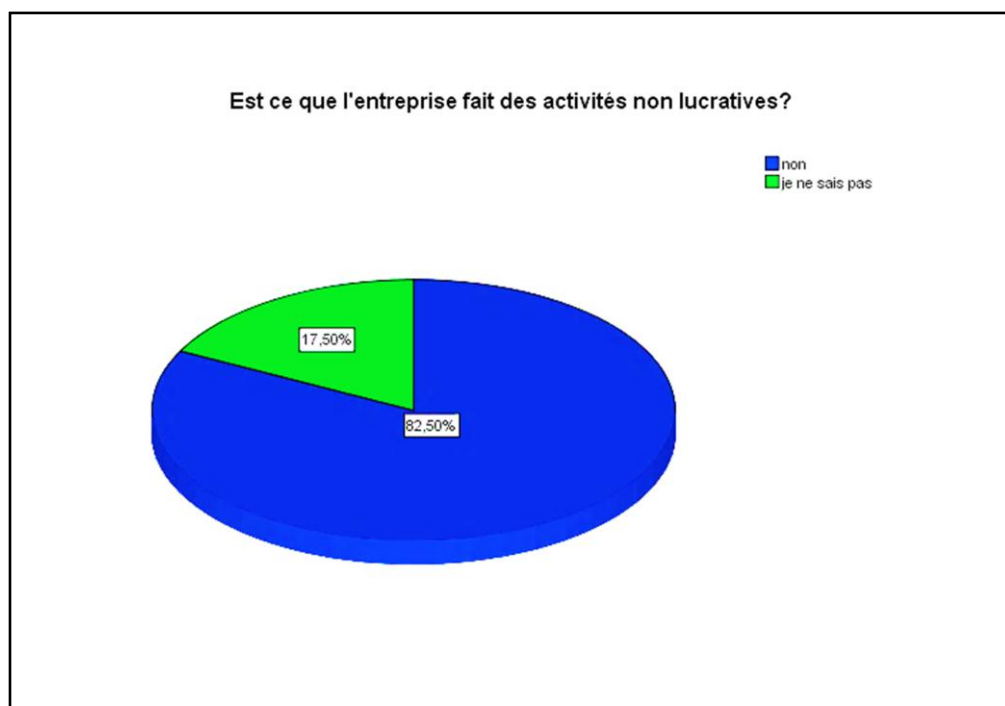
56,25% affirment que l'entreprise suit un programme de consommation d'énergie, vu la crise énergétique que le pays connaît, où elle essaye toujours d'acquérir des équipements beaucoup plus économiques, des petites lampes jusqu'au grandes machines, alors que 8,75% considèrent que l'entreprise ne donne pas beaucoup d'importance à ça, vu que c'est une entreprise étatique.

Question 25 : Est-ce que l'entreprise fait des activités non lucratives ?

Tableau 27 : témoignage des salariés sur les activités non lucratives de l'entreprise

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Non | 67 | 83,8 | 83,8 | 83,8 |
| Je ne sais pas | 13 | 16,3 | 16,3 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Figure 36 : témoignage des salariés sur les activités non lucratives de l'entreprise



Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS.

Interprétation :

82,50% confirme que l'entreprise ne fait pas d'activités lucratives, parce que c'est une EPE, c'est-à-dire que c'est une entreprise à but lucratif, et elle n'a pas le droit de faire des activités non lucratives du moins sans autorisation.

Question 26 : Pensez-vous que la RSE puisse être un levier de performance RH dans l'entreprise ?

Tableau 28 : avis des salariés sur la relation RSE, performance RH

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Oui | 32 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| peut être | 25 | 31,3 | 31,3 | 71,3 |
| je ne sais pas | 23 | 28,8 | 28,8 | 100,0 |
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

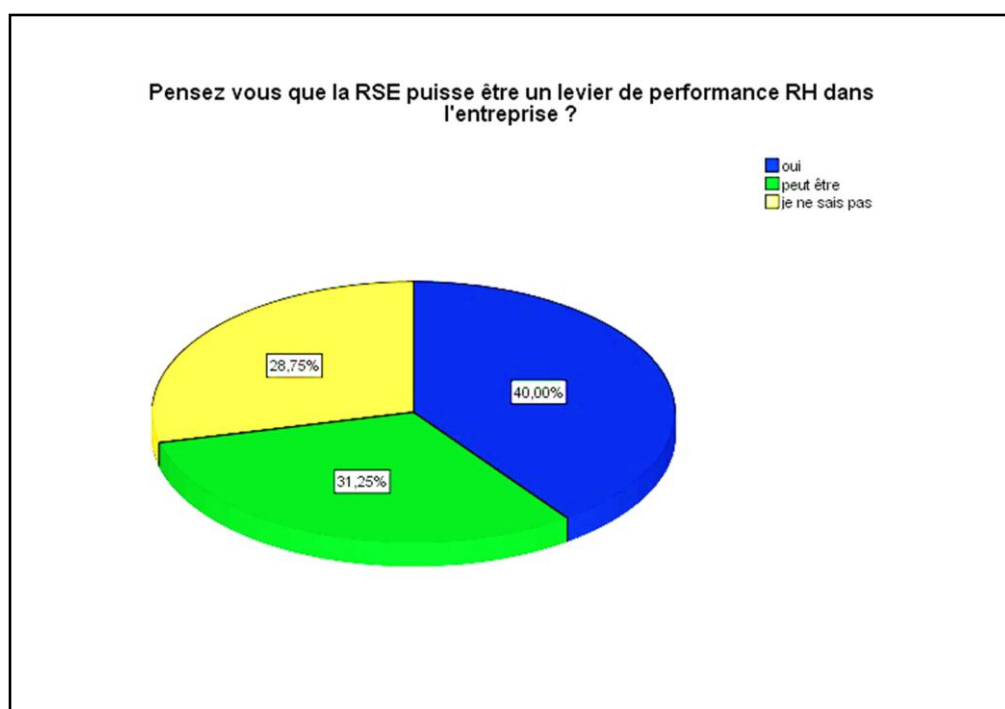


Figure 37 : avis des salariés sur la relation RSE, performance RH .

Source : élaboré par nous-même à l'aide de SPSS

Interprétation :

C'est notre question principale, le résultat était positif, on a eu 40% des salariés qui représentent la plus grande partie des réponses, affirment que la RSE est un levier de performance RH dans l'entreprise. Cela signifie qu'ils donnent une grande importance aux valeurs et gestes apportés par la RSE qui engendrent une meilleure performance dans leur travail. Suivis par 31,25% qui ont des doutes et qui déclarent que la RSE peut être un levier de performance RH. A la dernière place 28,75% des répondants qui ne savent pas si la RSE est

un levier de performance ou non, c'est ceux qui ignorent la signification du concept ou ne voient pas la relation entre la RSE et la performance RH, et on constate qu'on a eu 0 réponses négatives.

2.3 Synthèse de l'étude :

Vu la nature d'activité de REMCHAVI il y a plus d'hommes que des femmes au sein de l'entreprise. C'est une entreprise plutôt active vu la jeunesse de son personnel, avec pas mal d'expérience et d'ancienneté. On constate que REMCHAVI offre à ses employés des conditions de travail et un climat social favorable, en encourageant le travail d'équipe, et en renforçant le sentiment d'appartenance et la communication, ce qui permet la facilité de recrutement et la fidélisation des salariés. La clarté des tâches et la bonne transmission des objectifs à atteindre facilitent l'entente entre les responsables et les salariés. Nous avons constaté aussi que l'entreprise attribue une grande importance à ces clients, ce qu'il peut renforcer et donner une bonne image de l'entreprise, mais il y a un point très important que l'entreprise a négligé c'est la partie non lucrative de ses activités, l'aspect économique peut être la finalité, mais elle peut passer de l'aspect social, et humain avant d'arriver à l'aspect économique et financier final. Le sponsoring, et l'organisation des événements est un bon moyen d'être une entreprise plus citoyenne et avoir une bonne image, et pour avoir le soutien des parties extérieures.

Certains économistes et employeurs pensent que le salaire est le plus important ou la seule raison de motivation des salariés, mais comme on a pu constater les salariés donnent autant d'importance au milieu de travail, que le salaire. Donc il est impératif que l'entreprise garantisse un bon milieu de travail, en renforçant la sécurité et l'hygiène dans le milieu de travail, de garantir l'équité et la déontologie dans l'entreprise, et on peut ajouter à la fin garantir un bon climat social dans l'entreprise, car c'est un facteur déterminant de la motivation ou de la démotivation des salariés.

Mais notre sujet d'étude ne concerne pas la motivation seulement, la motivation n'est pas la performance on peut être motivé mais ne pas être performant, être motivé sans compétences c'est comme tourner dans un cercle fermé. REMCHAVI a négligé l'importance de la formation individuelle, qui représente le moyen le plus utile ou le plus efficace pour acquérir des savoirs. Comme on a vu les salariés sont peut satisfaits des formations, dans ce cas la formation est devenue tout simplement un coup pour l'entreprise, alors que la formation du personnel doit être un investissement, qui permet à l'entreprise d'accroître les compétences et

la productivité de sa main-d'œuvre par une meilleure adaptation et flexibilité des salariés face aux défis à relever et c'est un point qu'il faut revoir. L'entreprise doit revoir son système de formation, et donner plus d'importance à la formation individuelle, faire une étude des besoins de formations avant de définir les programmes de formations.

On ajoute à cela le licenciement des salariés. On a vu que REMCHAVI a déjà licencié des salariés, donc il faut revoir ce point-là, l'un des principes de la RSE est de préserver les emplois, donc il faut être plus indulgent et voir d'autre solution que le licenciement, et s'il n'y avait pas d'autre solution il faut revoir son système de recrutement, et diminuer le turn-over, qui cause des pertes pour l'entreprise.

Revoir les points de démotivation des salariés, comme la routine au travail, La motivation des employés repose sur l'excitation intellectuelle, c'est pour cette raison qu'il faut éviter les travaux de routine qui démotivent les employés avec le temps, le manager doit jouer le rôle du chef d'orchestre en lançant de nouveaux défis par exemple, de nouveaux projets qui sont associés par une récompense par la suite. Revoir aussi son système de rémunération, augmenter un peu les primes et faire un partage des dividendes plus équitable selon les efforts fournies, et non pas par rapport au poste ou le niveau d'étude ou la hiérarchie dans l'entreprise seulement.

Dialoguer avec les salariés pour savoir les raisons de sentiment d'injustice dans l'entreprise, et régler ses problèmes.

Mettre en place un comité relatif à la responsabilité sociétale chargé d'organiser des séances de formation et de sensibilisation pour le personnel quant aux enjeux de la responsabilité sociétale. Identifier et classer les parties prenantes en fonction de leur importance pour l'organisme, et mettre un plan pour renforcer le dialogue avec ces dernières,

Pour avoir les divers bénéfices de la RSE comme :

- Amélioration des relations avec les parties prenantes.
- Amélioration de la satisfaction des clients.
- Amélioration de la réputation de l'entreprise.
- Accroissement de l'avantage concurrentiel.
- Et le plus important pour nous Amélioration de l'engagement et de la motivation du personnel.

Conclusion Générale

Il nous semble judicieux de dire que la RSE est encore en voie de développement en Algérie, certains ignorent même l'existence de ce concept, alors que vu la situation écologique non seulement en l'Algérie mais dans le monde entier, le manque d'éthiques et de la morale dans le milieu de travail (harcèlement, subornation, discrimination...) nous devons tous défendre et soutenir cette démarche, qui défend les droits de l'homme et prend en considération l'aspect écologique.

La RSE redéfinit les finalités des entreprises, d'une dimension de produire de la richesse, à une autre beaucoup plus vaste, celle de produire de la richesse et le bien-être de la société, tout en préservant l'environnement. Donc l'entreprise devient plus responsable et plus citoyenne. Alors que certains voient la RSE comme un coup et un obstacle pour le gain et la prospérité économique de l'entreprise, il faut la revoir et mieux l'étudier pour bien comprendre ses bienfaits et ses avantages non seulement pour l'entreprise et pour son image mais aussi pour la société et plus globalement pour le monde entier.

Dans ce cadre et durant notre stage qui a été très bénéfique pour nous, dans la mesure où nous avons eu la chance d'avoir de nouvelles connaissances et mettre en pratique les notions théoriques assimilées durant nos 5 ans d'études. Nous avons mené une enquête au sein de SPA REMCHAVI, en adoptant une démarche quantitative par un questionnaire. Et compte tenu des résultats, nous pouvons **affirmer** notre première hypothèse selon laquelle nous avons supposé que la RSE est une source de motivation pour les salariés, car elle permet d'améliorer et d'avoir un bon climat social dans l'entreprise, et renforce le sentiment d'appartenance des salariés, ce qui facilite l'intégration de ces derniers dans la stratégie de l'entreprise.

On peut aussi **affirmer** notre deuxième hypothèse qui déclare que la RSE améliore la performance RH de l'entreprise. Cela revient au fait que les démarches RSE augmentent, non seulement, la motivation des salariés, mais elle se préoccupe aussi des compétences des salariés en exigeant la formation de ces derniers pour mieux les adapter à leurs postes et pour qu'ils ne deviennent pas obsolètes.

Concernant la troisième hypothèse nous pouvons aussi l'**affirmer**, l'hypothèse qui supposait que la RSE est une opportunité pour l'entreprise afin d'améliorer son image en

interne car la RSE permet à l'entreprise d'être plus équitable, et plus responsable vis-à-vis de ses salariés et son environnement externe, ce qui augmente la confiance et l'admiration des collaborateurs.

Enfin pour répondre à notre problématique « **quel est l'impact de la RSE sur la performance RH de l'entreprise ?** », on peut dire que la RSE a un impact positif sur la performance RH de l'entreprise, où elle joue sur des aspects psychologiques et de motivation qui augmentent la performance des salariés, et renforcent leur sentiment d'appartenance, et les adhèrent plus dans la stratégie de l'entreprise.

La réalisation de ce mémoire nous a permis de connaître l'importance de la RSE. Cependant, notre travail reste un peu relatif, nous ne pouvons pas généraliser tous les résultats obtenus car une recherche ne peut pas être axée sur une seule entreprise. Nous souhaitons que ce modeste travail contribue à mettre en évidence son importance et son impact, et être une raison ou un début de nombreuses autres recherches sur la RSE.

Bibliographie

Les ouvrages :

- AUBRUN Mérylle, BERMOND Franck, *ISO 26000*, édition Afnor, 2010
- ATIL Ahmed, DADENE Abdelouahab, *La Notion et le Concept de la RSE dans des PME algériennes : Entre une perception floue et une représentation controversée*, Ouargla ,21/11/2012.
- AUBERT, (J) et autres, *management des compétences*, édition Dundo, paris, 2005.
- BACHMAN (J), *social responsibility and accountability*, New York university press, 1975.
- BEKIOUA(F), *cours de motivation*, année 2012-2013.
- (Bourguignon, 1995)
- BOUCHA(N), *cours n°4 gestion de la rémunération, cours de la gestion des ressources humaines*, année 2012.
- BOUGUERBA Alix, *le bilan de compétence approfondi*, édition EMS, 2004, paris.
- BOWEN,(H. R),*Social responsibilities of the businessman*, New York,1953.
- CAPRON Michel, QUAIREL- LANOIZELÉE Françoise, *mythes et réalités des entreprise responsable*, édition la découverte, paris, 2004.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, *la responsabilité sociale des entreprises : Une contribution des entreprises au développement durable*, Bruxelles, le 2 juillet 2002.
- ¹ DAVIS (K), *Can business afford to ignore social responsibilities” ?*, academic management review ,1960.
- DECKER (J,F), *être motivé et réussir*, édition. Organisation, 1988.
- DEJOUX Cécile : *gestion des compétences et GPEC*, Edition DUNOD, paris, 2008.
- FREDERICK W.C, « from CSR1 to CRS2 : *The meaning of business and society* » ,*business and society* ,vol 33,n°2 ,1960.
- HACKMAN et OLDHAM, *La théorie des caractéristiques des emplois*, édition Economica, paris, 2000.
- GARY HAMEL et PRAHALAD : *la conquête de future*, Edition ND, Paris, 1995.
- HELEFER (P) et ORSONI, (J), *Encyclopédie de management*, édition Vuibert, paris 1992.
- IGALENS (j), « *Revue Française de Gestion* », novembre-Décembre 1999.
- JACQUES (L), *Les théories de la motivation*, Op.cit.
- JEAN (L.M), OLIVIER CARRE *Motiver aujourd'hui, c'est possible*, édition ESF. 2007.
- JOLIE Nadine, op.cit.

- KHEMAKHEM (A), *La dynamique du contrôle de gestion*, édition Dunod, paris 1992.
- LABRUFFE Alain : *les compétences*, édition AFNOR, 2003, paris.
- LE GALL Jean-Marc, " *La gestion des ressources humaines* ", Que sais-je ? Collection PUF.
- LEVY (L), *Encyclopédie de gestion*, édition. Economica, 1997.
- ¹ MCGUIRE (J W), « *business and society* », édition Macgraw-hill, 1963.
- ¹ MANNE (H G), WALILICH (H C), *the modern corporation and social responsibility*, Washington DC, American enterprise institute for public policy research, 1972, p11.
- PARMENTIER Christophe, op.cit.
- PERETTI JEAN MARIE, et autres : *Tout sur la DRH*, édition d'organisation, paris, 2000.
- PIERRE (V), *la motivation dans l'entreprise*, édition de Boeck 2006.
- PLANE J-M : *La gestion des ressources humaines*, Flammarion, 2000.
- ROMELEAR(P), *Gestion des ressources humaines*, édition Armand Colin, paris, 1993.
- ¹¹ WALTON (C C), *Corporate social responsibilities*, Belmont ,wadsworth,1967.
- YAHIAOUI (F), *Pilotage de la performance, performance en entreprise*, édition Harmatan, 1999.
- Dictionnaire étymologique (Picoche, 2002), P224.

Thèses, mémoires et travaux universitaires :

- MAZELI Amira : *L'apport de la définition des besoins de formation sur le développement des compétences*, Mémoire de Master en science commerciale, option Management des ressources humaines, EHEC, 2015, p.40.
- BENELBEDJAOUI Nour Elhouda, *La formation outil de développement de compétences des enseignants du secteur de l'éducation*, Mémoire de master en science commerciale, option management de l'entreprenariat, EHEC, 2016, p53.
- DJENNAOUI Salah : *L'impact de la responsabilité sociale des entreprises sur l'image de marque d'une entreprise*, Mémoire de master en science commerciale, option marketing, EHEC,2015, p 10

Site web :

- <http://lemrh.blogspot.com/2017/10/matiere-la-grh-seance-i-et-seance-ii.html>.
- www.journaldunet.com
- ¹www.oecd.org/home .
- <http://www.unige.ch/fapse/motivation/coursgendolla.pdf>.

- <http://www.cnrtl.fr/definition/Motivation> .
- ¹ <http://www.developpement-rh.com/mesurer-le-climat-social/definition-du-climat-social>. http://www.entreprise-et-conivialite.com/Le-jour-du-printemps_r3.html.
- www.memoireonline.com .
- www.bilandecompetences.fr/objectifs.
- www.portailrh.org/Ressources/AZ/.../développement_compétences .

Annexes

Questionnaire

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 des ressources humaines, au sein de l'école des hautes études commerciales EHEC, ayant pour thème de recherche : "l'impact de la responsabilité sociale des organisations sur la performance RH "

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.

Sexe

- Homme
- Femme

Quel est votre âge ?

- entre 20 ans et 35 ans
- entre 35 ans et 50 ans
- plus de 50 ans

Années d'expérience à REMCHAVI

- moins de 5 ans
- entre 5 ans et 10 ans
- plus de 10 ans

Savez-vous ce que c'est la RSE ?

- oui
- non
- partiellement

Est-ce que votre milieu de travail vous convient ?

- Oui
- Non
- Pas tellement

Trouvez-vous qu'il y a un bon climat social dans l'entreprise ?

- Oui
- Non

Pensez-vous qu'il y a une équité dans l'entreprise ?

- Oui
- Non
- partielle

Est-ce que votre salaire vous convient ?

- Oui
- Non

Est-ce que vous bénéficiez des primes exceptionnelles à REMCHAVI ?

- Oui
- Non

Trouvez-vous que l'entreprise respecte les conditions d'hygiène ?

- Oui
- Non

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

- Oui
- Non

Est-ce que vous avez bénéficié d'une formation à REMCHAVI ?

- Oui
- Non

Avez-vous trouvé la formation bénéfique ?

- Oui
- Non
- peut bénéfique

Est-ce que vous êtes motivés dans votre travail ?

- Oui
- Non

Quelles sont les raisons de votre motivation ?

Votre réponse

Quelles sont les raisons de votre démotivation ?

Votre réponse

Pensez-vous qu'en augmentant vos primes vous serez plus motivés ?

- Oui
- Non
- je ne sais pas
- peut être

Pensez-vous que s'il y avait plus de démarches RSE dans l'entreprise vous serez plus motivés ?

- Oui
- Non
- Peut être
- Je ne sais pas

Pensez-vous que RSE améliore l'image de l'entreprise en interne (vis a vis de ses salariés) ?

- Oui
- Non
- Peut être
- Je ne sais pas

Pensez-vous que REMCHAVI veille à la satisfaction de ses clients ?

- Oui
- Non

Est-ce que REMCHAVI a déjà licencié un employé ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Trouvez-vous que REMCHAVI fait des efforts pour lutter contre le chômage ?

- Oui
- Non

Est-ce que REMACHAVI investit dans la protection de l'environnement ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Est-ce que l'entreprise suit un programme pour réduire la consommation d'énergie ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Est-ce que l'entreprise fait des activités non lucratives ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Pensez-vous que la RSE puisse être un levier de performance RH dans l'entreprise ?

- Oui
- Non
- peut être
- je ne sais pas

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Dédicace | |
| Remerciements | |
| Résumé | |
| Liste des tableaux | |
| Liste des figures | |
| Liste des abréviations | |
| Introductions générale..... | 01 |
| Chapitre 01 : La RSE et le management des ressources humaines | |
| Section 01 : Le cadre conceptuel de la RSE..... | 04 |
| 1.1 Le développement durable..... | 04 |
| 1.1.1 Historique de DD..... | 04 |
| 1.1.2 Définition de DD..... | 06 |
| 1.1.3 L'interdépendance entre le DD et la RSE | 08 |
| 1.2 Historique de la RSE..... | 09 |
| 1.3 Définition de la RSE..... | 10 |
| 1.4 Les normes et les certifications ISO..... | 14 |
| 1.4.1 iso 26000..... | 14 |
| 1.4.2 iso 9000..... | 16 |
| 1.4.3 iso 14000..... | 17 |
| 1.4.4 iso 45000..... | 17 |
| 1.5 l'intégration de la RSE dans une organisation..... | 17 |
| 1.6 la RSE en Algérie..... | 18 |
| Section 02 : le management des ressources humaines..... | 22 |
| 2.1 Définition du MRH..... | 22 |
| 2.2 L'évolution du MRH..... | 23 |

| | |
|--|----|
| 2.3 Le rôle et responsabilité de la DRH..... | 27 |
| 2.4 Les activités de la DRH..... | 28 |
| 2.5 Les objectifs de la DRH..... | 28 |
| 2.6 Le MRH et la RSE..... | 30 |

Chapitre 02 : La performance des RH dans l'entreprise

| | |
|---|-----------|
| Section 01 : Le concept de la performance..... | 34 |
| 1.1 Définition de la performance..... | 34 |
| 1.2 L'évolution de la notion de la performance..... | 36 |
| 1.3 La motivation..... | 39 |
| 1.3.1 Définition de la motivation | 39 |
| 1.3.2 Les théories de la motivation..... | 40 |
| 1.4 La compétence | 45 |
| 1.4.1 définition de la compétence..... | 45 |
| 1.4.2 les éléments constitutifs de la compétence..... | 46 |
| 1.4.3 Les types de compétences..... | 47 |
| 1.4.4 Les enjeux de la compétence..... | 49 |
| 1.4.5 L'évaluation de la compétence..... | 51 |
| 1.4.6 L'ingénierie de la compétence..... | 52 |
| 1.4.7 L'importance des compétences..... | 53 |
| 1.4.8 Principales clés de réussite de la démarche compétence..... | 54 |
| 1.5 La performance RH..... | 55 |
| 1.6 L'impact de la RSE sur la performance RH..... | 57 |

Chapitre 03 : Etude de l'impact de la RSE sur la performance RH, cas REMCHAVI

| | |
|--|-----------|
| Section 01 : la présentation de REMCHAVI..... | 61 |
| 1.1 Historique | 61 |
| 1.2 Présentation de l'entreprise..... | 62 |
| Section 02 : l'élaboration et les résultats de l'enquête..... | 64 |
| 2.1 Méthodologie de recherche | 64 |

| | |
|--|----|
| 2.1.1 L'échantillonnage | 64 |
| 2.1.2 Les objectifs de l'enquête | 64 |
| 2.1.3 Le questionnaire | 64 |
| 2.2 Résultats du questionnaire | 65 |
| 2.3 Synthèse | 92 |

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes