

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

*Mémoire de fin de cycle*

En vue de l'obtention du diplôme de master *en sciences de Gestion*

Option : *Management stratégique*

Thème :

L'impact des actions de la RSE sur la partie  
prenante interne « Les employés ».

Cas : de la compagnie pétrolière SONATRACH.

Présenté par : **KERBOUCI Katia**

Devant le jury composé de :

Président : **ARHAB Samir, M.A.A, UMMTO.**

Examineur : **FERRAT Marzouk, M.A.A, UMMTO.**

Rapporteur : **TIFRANI-MADOUCHE Souad, M.A.A, UMMTO.**

**Promotion 2020/2021**



## **Remerciements**

Nombreuse sont les personnes qui ont contribué, directement ou indirectement, à l'aboutissement de ce travail. C'est un honneur pour moi de les remercier dans ces quelques lignes.

Je souhaite tout d'abord exprimer ma profonde gratitude à mon encadrant de mémoire, Madame TIFRANI-MADOUCHE Souad, qui m'a fait confiance et m'a guidé tout au long de ce travail. Je la remercie aussi pour sa disponibilité, ses encouragements et ses précieux conseils.

Mes plus vifs remerciements s'adressent aux membres du jury, qui m'ont fait l'honneur de se consacrer à l'évaluation de ce travail.

Ce travail n'aurait pu être réalisé sans une investigation sur le terrain. Par conséquent, je remercie le directeur de la direction recherche et développement de SONATRACH, et je remercie particulièrement Madame BENZINE Khadidja pour ces conseils et échanges tout au long du processus de construction de cet mémoire et qui m'a reçue avec beaucoup de gentillesse. Je remercie aussi l'ensemble des salariés de la direction recherche et développement SONATRACH.

## Dédicace

A vous, chères mes grands parents : SAFRI Abdenour, HAMRIOUI Malika et KERBOUCI Rabah, merci d'être là. Merci d'être si présents dans ma vie, merci pour l'amour que vous me donner, le temps de qualité que vous me l'offrez. Les plus beaux présents ne sont pas ceux qui s'achètent et ces moments sont la preuve. Merci pour les valeurs que vous me transmettez par vos gestes et vos paroles. Grâce à vous je sais ce que signifie vivre une vie de plaisirs, de gentille et de générosité.

Mes parents : KERBOUCI Omar, SAFRI Leila

Sans vous je ne serai pas là...

Merci de m'avoir donné la vie. Merci d'avoir eu la patience de m'apprendre à marcher, parler pour me permettre de vivre pleinement chaque instant. Merci de m'avoir appris à surmonter mes peurs et d'être là quand cela est nécessaire. Merci de m'obliger à faire quelque chose pour mon propre bien. Merci de prendre toujours soin de moi. Merci de rendre les dates importantes toujours spéciales, d'une façon ou d'une autre.

Merci maman de m'avoir appris que l'amour est la plus grande force qui existe au monde.

Merci a mon papa pour m'avoir montré comment résoudre les problèmes et se tenir prêt a toutes éventualités. Merci de m'avoir enseigné les valeurs matérielles et immatérielles. D'être le parfait exemple d'efforts et de sacrifices, de ne jamais me laisser seule.

A ma grand-mère paternelle BESAAD Ourida, à mon Oncle maternel SAFRI Mohamed et à mon tonton SAHARAoui Hamid : puissent DIEU vous avoir en sa sainte miséricorde et que ce travail soit une prière pour votre âme.

A mon très cher frère Massinissa, a tous les moments d'enfance passés avec toi mon frère, en gage de ma profonde estime pour l'aide que tu m'as apporté. Tu m'as soutenu, réconforté et encouragé. Puissent nos liens fraternels se consolider et se pérenniser encore plus.

A ma sœur Soumia, tu es la petite sœur de mon cœur, la lumière de mes yeux et la joie de ma vie. DIEU a voulu me faire un cadeau et c'est pour cette raison que tu es née.

A mon amie BALOUACHE Chiraze, merci mon âme sœur pour plein de choses, mais en particulier, celle d'avoir toujours cru en moi. Tu es la sœur qui assure son rôle comme il faut, je n'oublierais jamais ton encouragement et ton soutien le long de mes études, personne d'autre ne pourrait être heureux que moi parce que j'ai réalisé notre rêve à deux, félicitation à nous ma chichi.

A mon amie LABII Asma, Merci ma sœur depuis des années tu m'encourage, tu a toujours été à mes coté, que DIEU te donne du bonheur, santé et réussite.

A mon cousin et mon ami SAFRI Amine, Merci d'être l'épaule sur laquelle je peux toujours compter.

A ma tata REDJALA Ouiza, Merci pour ton soutien moral, ton affection et ton amour sincère pour moi.

A toute ma famille, KERBOUCI : Nacira, Ali, Hamid, Drifa, Nourdine, tata Linda et SAFRI : Fouad, Samia, Karima, Fazia, Karim, tonton Farid ainsi que toute leurs petite famille ; aucun langage ne serait exprimer mon respect et ma considération pour votre soutien et encouragements. Je vous dédie ce travail en reconnaissance de l'amour que vous m'offrez quotidiennement et votre bonté exceptionnelle. Que DIEU le tout puissant vous garde et vous procure santé et bonheur.

A mes amis qui se reconnaîtront qui ont su me soutenir et me motiver à travers mes études.

## Liste des figures

Figure N°01: Les 7 questions centrales de la RSE .....	21
Figure N°02: L'organigramme de la macrostructure de SONATRACH.....	54
Figure N°03: L'organigramme de la direction centrale recherche et développement .....	57
Figure N°04: La répartition des échantillons selon le genre.....	62
Figure N°05: La répartition de l'échantillon par catégorie d'âge .....	63
Figure N°06: La répartition selon la carrière professionnelle .....	64
Figure N°07: Information sur l'engagement de SONATRACH dans la RSE .....	67
Figure N°08: Opinion de l'engagement dans la RSE.....	67
Figure N°09: Objectif de l'engagement .....	68
Figure N° 10: Les enjeux de RSE.....	69
Figure N°11: Les motivations RSE .....	70
Figure N°12: Les principes RSE appliqué par SONATRACH .....	71
Figure N°13: Les objectifs RSE de l'entreprise .....	72
Figure N°14: Les types d'améliorations après l'adoption de la RSE .....	73
Figure N°15: Les résultats que SONATRACH espère de la RSE.....	73
Figure N°16: L'intégration des principes de RSE à la fonction RH .....	74
Figure N°17: Les impacts de l'intégration des principes de RSE sur RH.....	75
Figure N°18: Formation en matière de RSE.....	76
Figure N°19: Existence d'un comité d'hygiène, sécurité et condition de travail .....	77
Figure N°20: Les procédures pour assurer un développement professionnel des salariés .....	78
Figure N°21: La satisfaction de l'environnement de travail .....	79
Figure N°22: Le responsable s'intéresse aux employés.....	79
Figure N°23: La mise en œuvre des actions pour le bien-être au travail.....	80
Figure N°24: Les actions de bien-être au travail .....	81
Figure N°25: Les informations concernant les risques liés au travail .....	81
Figure N°26: Le moyen d'informer les salariés sur les risques au travail .....	82
Figure N°27: Le caractère du climat social au sein de SONATRACH.....	83
Figure N°28: Amélioration du climat social après l'adoption de la démarche RSE .....	84
Figure N°29: Les mesures visant le respect de l'individu au service.....	85
Figure N°30: L'amélioration des pratiques RH après l'adoption d'une démarche RSE.....	85

## Liste des tableaux

Tableau N°1: Les entreprises Algériennes adoptant la norme ISO 26000 .....	49
--	----

## Liste des abréviations

**RSE** : Responsabilité Sociale des Entreprises.

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines.

**PP** : Parties Prenantes (Stakeholders).

**UE** : Union Européen.

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique.

**OIT** : Organisation Internationale du Travail.

**CDD** : Commission du Développement Durable.

**DD** : Développement Durable.

**ONG** : Organisation Non Gouvernementale.

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

**RS** : Responsabilité Sociale.

**EP** : Exploration-Production.

**TRC** : Transport par Canalisation.

**LQS** : Liquéfaction-Séparation.

**RPC** : Raffinage et pétrochimie.

**COM** : Commercialisation.

**GPL** : Gaz Pétrole Liquéfié.

**GNL** : Gaze Naturel Liquéfié.

**GW** : GigaWatt.

**HSE** : Hygiène Sécurité Environnement.

**EP** : Exploration-Production.

**LQS** : Liquéfaction et Séparation.

**TRF** : Transformation.

**CMN** : Communication.

**SPE** : Stratégie Planification Economie.

**BDM** : Business Développement et Marketing.

**RHU** : Ressources Humaines.

**PL** : Procurement Logistique.

**RN** : Ressources Nouvelles.

**EPM**: Engineering Project Management.

**JUR**: Juridique.

**DSL**: digitalisation Système.

**RD** : Recherche Développement.

## Sommaire

Introduction générale .....	12
Chapitre 1 : Revue de la littérature sur la RSE .....	17
Section1 : Fondement théorique et conceptuel de la RSE .....	18
Section2 : Perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les employés .....	28
Section 3 : Gestion des ressources humaines et l'implication des employés. ....	34
Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche.....	47
Section1 : Présentation de terrain de recherche .....	47
Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche .....	60
Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats .....	66
Section1 : Présentation et discussion des résultats de l'étude sur la perception de la RSE de l'entreprise SONATRACH.....	66
Section2 : Présentation et discussion des résultats de l'étude sur la relation entre la RSE et la GRH .....	74
Conclusion générale.....	89

# **Introduction générale**

# Introduction générale

---

## Introduction générale

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans sa définition moderne est un concept qui existe depuis les années 1950, elle apparait comme une nouvelle forme d'optimisme nécessaire pour faire évoluer les mentalités et trouver un nouveau modèle d'entreprise.<sup>1</sup>

La RSE a pris de l'importance au fil des années et occupe aujourd'hui sa place au cœur de la stratégie de l'entreprise différentes définitions de la notion RSE se sont succédés gardant globalement en commun l'idée de la RSE réfère à l'obligation d'une entreprise envers la société ou plus spécifiquement envers les parties prenantes de cette entreprise c'est-à-dire ce qui sont affectés par la politique et les pratiques de cette dernière, même c'est un concerné par les obligations sociales des entreprises, il y a peu de certitude sur la nature et la portée de ces obligations.<sup>2</sup> Pour mettre en œuvre une démarche RSE dans une entreprise, il suffit de mettre en œuvre des actions qui prennent en compte les exigences du principe de développement durable.<sup>3</sup>

Avec l'émergence du développement durable, des préoccupations nouvelles ont vu le jour au sein des entreprises. Cependant, les débats les plus médiatiques parent sur les enjeux environnement, mais également sur les enjeux sociaux et sociétaux opposables à l'entreprise. Cette nouvelle vision lui impose de repenser assez largement au mode de son fonctionnement, sa consommation, le cycle de vie des produits qu'elle fabrique, les services qu'elle propose, les conditions du travail qu'elle offre à ses employés sur les trois axes : sociale, environnementale et économique.<sup>4</sup>

La prise en compte du bon fonctionnement de l'environnement interne, de l'aspect social et de bien être des salariés dans l'entreprise constituent la première forme de responsabilité sociale de l'entreprise. Il est bien clair qu'aujourd'hui, les entreprises ont pris conscience de la place qu'occupent les ressources humaines dans toute organisation car elles constituent son fil conducteur vers la performance. C'est pour cela que la première mission d'une entreprise qui veut jouer sur le

---

<sup>1</sup>Samy Kalonji « la responsabilité de la ferme futuka sur le développement des communautés environnantes » Institut Supérieur Interdiocésain Monseigneur Mulolwa- Licence 2016. <http://www.memoireonline.com/07/179989/la-responsabilite-sociale-de-la-ferme-futuka-sur-le-developpement-des-communauteacute.html> . Consulter le : 26/05/2021.

<sup>2</sup>Ghizlane kinani. « Quelle influence de la création de valeur partagée sur les risques liés à la responsabilité sociétale des entreprises ? » No 2017-23, Documents de travail du CEPN du centre d'Economie de l'université de Paris Nord. Hal-01696394

<sup>3</sup> <https://www.un.org/fr/impact-universitaire/page/objectifs-de-d%C3%A9veloppement-durable> Consulter le : 26/05/2021.

<sup>4</sup>Kendi Djida, Rabial Latifa « démarche de responsabilité sociale des entreprises et pratiques de gestion sociale cas de SPA CEVITAL à Bejaia » Mémoire de fin de cycle 2016-2017.

## Introduction générale

---

terrain du développement durable et de la RSE doit d'abord être responsable vis-à-vis de son environnement interne avant de s'intéresser à l'environnement externe.<sup>5</sup>

La RSE constitue un excellent indicateur de légitimité de l'organisation envers les parties prenantes (PP)<sup>6</sup>. A ce titre, l'employé compte parmi les PP interne les plus importantes, la perception des employés des pratiques responsables de leur organisation pourrait avoir une influence sur leurs comportements notamment sur leur fidélité et leur loyauté envers l'entité à laquelle ils appartiennent.

L'implication des salariés est devenue un enjeu majeur pour les professionnels des ressources humaines et un défi à relever de façon continue pour assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise surtout dans un environnement de plus en plus instable et incertain.<sup>7</sup>

En effet, La RSE peut être envisagée comme un moyen de mieux orienter la gestion du personnel, car elle repose en grande partie sur l'écoute et le dialogue permanent avec les parties prenantes de l'entreprise notamment les salariés.

Comme toutes entreprises de différentes nations, les entreprises Algériennes, qu'elles soient publiques ou privées, grandes, moyennes et petites, sont affectées par des pressions sociales, environnementales, économiques, nationales et internationales. Par conséquent, elles doivent adopter et mettre en œuvre des stratégies appropriées pour être proactifs.

La RSE devient un élément primordial pour les entreprises Algériennes pour qu'elles garantissent leurs pérennités et leurs développement et garder une bonne image, sa réputation, et de mettre en avant des pratiques socialement responsable.<sup>8</sup>

Aujourd'hui la RSE gagne de plus en plus de la place dans les entreprises Algérienne mais certains secteurs sont plus concernés que d'autre par la nécessité d'introduction des principes de développement durable, notamment l'entreprise « SONATRACH ».

---

<sup>5</sup>Boutrid Sadi, Mousli Lamine, « la responsabilité sociale d'entreprise et la gestion des ressources humaines cas de SPA CEVITAL » Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion juin 2018

<sup>6</sup><https://www.hellocarbo.com/blog/calculer/indicateurs-rse/> Anaïs Fleury avril 2022, Consulter le : 9/05/2022.

<sup>7</sup> Aziz Taib, « L'impact de la formation continue sur l'implication organisationnelle dans le contexte marocain » Revue, ISSN 2028-9324 Vol. 28 No. 1 Déc. 2019, pp. 168-190. <http://www.ijias.issr-journals.org/>

<sup>8</sup>Ould Khesal Imane, Derahmoune Hilal, Université Blida 02 (Alger) « Le rôle de la comptabilité de la responsabilité sociale d'entreprise face à la crise émergente du coronavirus Etude de cas de MFG filiale de groupe CEVITAL DE Mars à Aout 2020 » Revue des « Recherches Eco », ISSN 1112-6612, v : 16, N° :01, Année : 2021, p (244-263).

## **Introduction générale**

---

L'objectif de notre travail est d'essayer de comprendre la perception de la RSE par les employés et la relation entre la GRH et la RSE, ainsi de voir l'impact des actions de la RSE sur la partie prenante interne « employé » au sein de l'entreprise « SONATRACH ».

### **Problématique de recherche**

En Algérie, la RSE se développe progressivement mais inégalement selon les secteurs et la taille des entreprises. La visibilité reste encore limitée concernant les conditions de mise en œuvre et les résultats. Dans ce contexte nous avons reformulé la problématique suivante :

Quel est l'impact des actions de la RSE sur la partie prenante interne « employé » en matière de l'implication dans le travail ?

Pour répondre à cette problématique il faut s'intéresser aux questions suivantes :

- C'est quoi la RSE et quels sont les lignes directrices de sa mise en œuvre ?
- La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) influence-t-elle l'implication organisationnelle des salariés au sein de l'entreprise ?

### **Les raisons du choix du sujet**

Plusieurs raisons nous ont motivées à nous focaliser sur l'impact des actions RSE sur la partie prenante interne « employé » en matière d'implication dans le travail :

Il est important de comprendre et connaître les actions RSE au sein de l'entreprise ainsi leurs impact sur l'implication des employés dans l'entreprise.

La nécessité d'apporter d'avantage d'information relative à ce thème dans le but de constituer une référence pour les prochains étudiants qui s'intéressent à ce sujet

### **Méthodologie de recherche**

Afin de réaliser notre étude et de bien répondre aux questions posées, nous avons adopté une démarche en deux temps :

- Descriptive en faisant appel à une recherche documentaire diversifiée regroupant les ouvrages, des articles, des mémoires et des sites internet. Cette recherche nous a permis d'acquérir des connaissances concernant la RSE, les actions RSE, parties prenantes, la perception RSE, l'implication des employés au sein de l'entreprise.
- Empirique par le biais d'une enquête exploratoire sur la base d'un questionnaire au sein de l'entreprise « SONATRACH ».

# Introduction générale

---

## Structure de mémoire

Pour bien mener notre travail de recherche et atteindre nos objectifs, nous avons structuré notre mémoire autour de trois chapitres :

Un chapitre qui porte sur une revue de littérature sur le concept RSE, la perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les employés et la gestion des ressources humaines et l'implication des employés.

Un deuxième chapitre sur le cadre méthodologique de la recherche et la présentation de l'échantillon et ses caractéristiques.

Un troisième chapitre porte sur une analyse et discussion des résultats et la présentation de la synthèse des résultats de notre enquête de terrain.

# **Chapitre 1 : Revue de la littérature sur la RSE**

### Chapitre 1 : Revue de la littérature sur la RSE

#### Introduction

L'idée de la responsabilité sociales des entreprises est relativement ancienne et trouve ses fondements dans des pratiques d'entreprises vieilles de plus d'un siècle en outre-Atlantique. Cependant, le développement de la responsabilité sociale des entreprises comme concept académique est plus récent, et on attribue en général à HOWARD R.BOWEN le titre de « père fondateur de la RSE »<sup>9</sup>

La RSE est l'affaire de tous, et la participation de tous est nécessaire pour préserver les valeurs environnementales, sociales et économiques. Les entreprises ont un rôle important à jouer dans la préservation de ces valeurs par la mise en place de programmes de responsabilité sociales des entreprises et par son intégration à toutes les pratiques de l'entreprise en générale et à la stratégie globale en particulier.

Comprendre l'impact de la RSE sur les perceptions des employés peut être très bénéfique pour l'entreprise car elle peut être utilisée comme un outil tactique dans le but de développer une main-d'œuvre plus stable et plus loyale.<sup>10</sup>

Les salariés et leurs syndicats sont considérés comme de véritables moteurs de la RSE<sup>11</sup>. Les diverses enquêtes réalisées montrent qu'ils considèrent généralement qu'il s'agit d'une invention des employeurs et que le discours performatif pourrait cibler à mieux faire accepter des mesures de changement, de restructuration, de mobilité ou de flexibilisation de l'emploi. Ils sont donc plutôt méfiants et, même lorsqu'il y'a des explications émanant des syndicats, ils ne comprennent pas encore la portée et les enjeux de cette nouveauté dans le paysage des idées managériales, déjà très encombré par la succession des modes et des préceptes véhiculés par les cabinets de consultations

---

<sup>9</sup>Mr. Kateb Karim « La responsabilité sociale dans l'entreprise Algérienne : cas d'une entreprise utilisant la démarche RSE » thèse en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences Economiques. Année Universitaire : 2018/2019.

<sup>10</sup> Makati S, Benabdelhadi A, « D'une responsabilité globale vers la perception des pratiques RSE par les employés : revue de la littérature et liens théoriques », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit Vol : 4 N°2 pp627-648

<sup>11</sup>Mohamed Hammach. « L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc ». Thèse pour obtenir le grade de Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers 15 décembre 2016. CNAM, 2016. Français. NNT : 2016CNAM1092.

Les leviers de l'implication des salariés sont nombreux. Ils peuvent concerner l'évolution des carrières, les augmentations salariales, la culture managériale, le partage des connaissances, la formation continue,...<sup>12</sup>

Nous avons divisé ce présent chapitre en trois sections, la première a été consacrée au fondement théorique et conceptuel de la RSE, puis dans la deuxième section nous abordons la perception de la RSE par les employés et enfin la section trois sera dédiée à la gestion des ressources humaines et l'implication des employés.

### **Section1 : Fondement théorique et conceptuel de la RSE**

#### **1.1 La responsabilité sociale de l'entreprise**

##### **1.1.1 Définition**

La responsabilité sociale peut-être définie comme l'application du développement durable aux entités économiques. C'est la responsabilité d'une organisation à évaluer les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et l'environnement par un comportement transparent et éthique. Dans cet objectif et par le biais d'un engagement volontaire, l'organisation contribue au développement durable en incluant la santé et le bien-être de la société, elle prend en compte les attentes de ses parties prenantes, respecte les lois en vigueur ainsi que les normes internationales et devrait les intégrer dans l'ensemble de son organisation pour favoriser sa mise en œuvre dans les relations. Le but étant de replacer l'Homme et la Nature au centre des débats, car sans l'Homme il n'y a pas de main d'œuvre possible et sans la nature il n'y a pas de ressources permettant à l'entreprise d'exister.<sup>13</sup>

Il existe plusieurs définitions pertinentes sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), et qui peuvent être énumérées comme suit :

Selon le « père fondateur » de la RSE moderne, HOWARD BOWEN, « la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduites répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société »<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Aziz Taib, « L'impact de la formation continue sur l'implication organisationnelle dans le contexte marocain » Revue, ISSN 2028-9324 Vol. 28 No. 1 Déc. 2019, pp. 168-190. <http://www.ijias.issr-journals.org/>

<sup>13</sup> Yoann Zaouche « La responsabilité Sociétale des organisations (RSO) » Mai 2011. WorkingPaper, l'évolution de la relation entreprise-associations. [www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu) . Consulter : 16 mai 2021 17h06.

<sup>14</sup> Sandra Naigeon De Boer « Responsabilité sociale : un nouvel enjeu pour les multinationales ? » Université Paul Cézanne-Aix-Marseille 3- Institut d'études politiques Décembre 2012. <https://wikimemoires.net/?p=14341>

En 2011, dans une communication à destination du parlement européen, du comité économique et social européen et du comité des régions, la commission européenne définit la responsabilité sociale des entreprises comme étant « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ».<sup>15</sup>

L'UE a aussi, afin de proposer un cadre pour les entreprises souhaitant s'investir dans le développement durable, a publié en 2001 un livre vert de la responsabilité sociale des entreprises. Elle y donnait alors la définition de la RSE suivante : « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».<sup>16</sup>

Dans la norme ISO 26000 qui a été publiée en 2010, la responsabilité d'une organisation par rapport à ses impacts, décisions et ses activités sur l'environnement et la société se traduisant par un comportement purement éthique et aussi transparent qui :

- Doit contribuer au développement durable, et aussi à la santé et au bien être de la société.
- Prendre en considération les attentes des différentes parties prenantes.
- Le respect des lois en vigueur et qui sont en cohérence avec les normes internationales de comportement.
- Doit être intégré dans toute l'organisation et aussi mise en œuvre dans ses relations.<sup>17</sup>

Le modèle de Carroll (1979, 1991) selon lequel les entreprises ont des obligations économiques, légales, éthiques et philanthropiques envers leurs environnements est l'un des plus acceptés et utilisé pour (Wartick et Cochran, 1985 ; Burton et al, 2000). Une autre perspective de la RSE vise la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) qui, sans se centrer sur le contenu d'un comportement social d'entreprise, définit son champ d'application en maintenant l'idée que les entreprises n'ont pas des responsabilités envers la société en général, mais doivent plutôt être

---

<sup>15</sup> « Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social Européen et au comité des régions » Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014. Commission Européenne, Bruxelles, le 25.10.2011 COM(2011) 681 final.

<sup>16</sup> Jean-Pascal Gond, Jacques Igalens « La responsabilité sociale de l'entreprise » (2016), p22à34. Consulté le : 21 juin 2021 14h:30.

<sup>17</sup> Corinne Couillet-Demaizière, préface de Jacques Huybrechts dirigeant d'entreprise ISO 26000 en action « résultats et retours d'expérience » (www.afnor.org/editions). Consulté le : 20 juin 2021 17 :00.

concernées par les individus ou les groupes d'individus pouvant être directement ou indirectement affectés par leurs activités.<sup>18</sup>

### 1.2 L'institutionnalisation de la RSE

#### 1.2.1 L'ISO 26000

##### 1.2.1.1 Définition

La norme internationale ISO 26000 est consacrée à la responsabilité sociale des organisations. Elle s'intitule Ligne directrices relatives à la responsabilité sociale. Issue d'un large processus de concertation, **l'iso 26000 suggèrent un certain nombre de lignes directrices destinées à contribuer au développement durable**. Le texte normatif pose des définitions de base, des repères internationaux, dans une double perspective : donner une référence commune quelle que soit la taille, la nationalité ou la nature de l'organisation et appréhender précisément de tels enjeux en vue de structurer sa stratégie.

La norme ISO 26000 n'est pas certifiable et ne propose pas de système de management. Elle s'adresse à tout type d'organisation qu'elle invite à étudier et à tenir compte de ses impacts sur son environnement.<sup>19</sup>

En somme, l'ISO 26000 se veut comme un outil puissant et généraliste de RSE qui permettra aux organisations de mettre en œuvre une démarche efficace et efficiente, évaluable par des organismes indépendants. Comme le définit l'Afnor, cette norme « aidera des organisations de tous types 'quels que soient leur taille, leurs activités ou leur lieu' à opérer socialement responsable en donnant des lignes directrices pour :

- Les concepts, termes et définitions se rapportant à la responsabilité sociale
- Le contexte, les tendances et les caractéristiques de la responsabilité sociale
- Les principes et pratiques relatifs à la responsabilité sociale
- Les questions et sujets fondamentaux relatifs à la responsabilité sociale
- L'intégration, la concrétisation et la promotion d'un comportement responsable dans l'ensemble de l'organisation, à travers ses politiques et pratiques, dans sa sphère d'influence

---

<sup>18</sup> Jacques Igalens, NajouaTahri« Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », Revue de gestion des ressources humaines 2012/1 (N° 83), p. 3-19. DOI 10.3917/grhu.083.0003

<sup>19</sup> <http://www.qualiteonline.com/question-188-la-norme-iso-26000-est-elle-une-norme-de-certification.html> consulter le 2022/01/25

- L'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles
- La communication sur les engagements, les performances et autres informations concernant la responsabilité sociétale ». <sup>20</sup>

### 1.2.1.2 Les sept grands principes (lignes directrices) de l'ISO 26000

L'iso 26000 décrit deux pratiques fondamentales de responsabilité représenter d'une part sur l'identification des impacts des décisions et des activités de l'organisation en lien avec les questions centrale avec l'ISO 26000 et d'autre part sur l'identification des parties prenantes et du dialogue avec celle-ci. <sup>21</sup>

Ces deux pratiques vont amener l'organisation à identifier les domaines pertinents et prioritaires sur lesquels elle doit agir, avec pour point de départ l'évaluation des impacts sur l'ensemble de la chaine de valeur (cycle de vie de produit, de l'activité ou du service) ; la prise en compte systématique de 7 QC (questions centrales) pourtant sur le périmètre de son activité en fonction de sa sphère d'influence et de ses parties prenantes.

**Figure N°01: Les 7 questions centrales de la RSE**



**Source :** Document interne de l'entreprise d'accueil : responsabilité sociétale norme NA ISO 26000, animateurs experts RSO : M. Ali Kerkoub, M. Farid okka. IANOR 08/07/2017.

<sup>20</sup> Yoann Zaouche « La responsabilité Sociétale des organisations (RSO) » Mai 2011. WorkingPaper, l'évolution de la relation entreprise-associations. [www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu) . Consulter : 16 mai 2021 17h06.

<sup>21</sup> Organisation Internationale de Normalisation, secrétariat de l'ISO ch. De Blandonnet 8 Case ISBN 978-92-67-20973-9.

### 1.2.1.3 Les sept questions centrales et leurs domaines d'actions associés

#### A. Gouvernance de l'organisation

- principes de la responsabilité sociales, vision et valeurs
- relations avec les parties prenantes
- approche stratégique et objectifs : planification de l'intégration et du déploiement de la responsabilité sociétale
- mise en œuvre opérationnelle de la responsabilité sociétale
- surveillance et amélioration continue des performances
- politique de communication responsable
- respect des lois et des normes internationales de comportement

#### B. Droit de l'homme

- obligation de vigilance
- situation représentant un risque pour les droits de l'homme
- prévention de la complicité
- remédier aux attentes aux droits de l'homme
- discrimination et groupes vulnérables
- droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels
- principes fondamentaux et droits au travail

#### C. Relations et conditions de travail

- Emploi et relations employeur/employé
- Condition de travail et protection sociale
- Dialogue social
- Santé et sécurité au travail
- Développement du capital humain

#### D. l'environnement

- Intégration et promotion des principes environnementaux
- Prévention de la pollution
- Utilisation durable des ressources
- Atténuation des effets du changement climatique et adaptation
- Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels

#### E. loyauté des pratiques

- lutte contre la corruption
- engagement politique responsable
- concurrence loyale
- promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur
- respect des droits de propriété

### F. Questions relatives aux consommateurs

- Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats
- Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs
- Consommation durable
- Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs
- Protection des données et de la vie privée des consommateurs
- Accès aux services essentiels
- Education et sensibilisation

### G. Communautés et développement local

- Implication auprès des communautés
- Education et culture
- Création d'emploi et développement des compétences
- Développement des technologies et accès à la technologie
- Création de richesses et de revenus
- la santé
- Investissement dans la société.<sup>22</sup>

## 1.3 Parties prenantes

### 1.3.1 Présentation des Parties prenantes de l'entreprise

Les organisations peuvent avoir plusieurs parties prenantes. De plus, les différentes parties prenantes ont des intérêts variés et parfois, concurrents ou conflictuels.<sup>23</sup>

Les parties prenantes sont des organisations ou des individus qui ont un ou plusieurs intérêts dans une décision ou activité quelconque d'une organisation. Du fait que ces intérêts peuvent être

---

<sup>22</sup> Marie-France Tutcotte, Louis Langelier, Marie Hanquez, Marie-claude Allard, Thérèse Desrochers, Mickael Tirily. « Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000 » Institut de l'énergie et de l'environnement de la francophonie, 2011. ISBN : 978-2-9812836-1-0.

<sup>23</sup> « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » Norme Française ISO 26000 Novembre 2010.

affectés par l'organisation, il se crée un lien avec celle-ci. Cette relation n'a pas besoin d'être formelle. La relation suscitée par cet intérêt existe indépendamment du fait que les parties prenantes en aient conscience ou non. Il se peut que l'organisation ne connaisse pas toujours toutes ses parties prenantes bien qu'elle soit censée les identifier. De la même manière, nombreuses sont les parties prenantes qui méconnaissent la capacité potentielle d'une organisation à impacter leurs intérêts.<sup>24</sup>

Comprendre la manière dont des individus ou groupes sont ou peuvent être affectés par les décisions et activités d'une organisation permet d'identifier les intérêts qui instaurent un lien avec l'organisation. Ainsi, en déterminant les impacts induits par ses décisions et activités, l'organisation identifie aisément ses parties prenantes les plus importantes.<sup>25</sup>

Certaines parties prenantes font parties intégrante de l'organisation. Ce sont les membres, les employés ou les propriétaires de l'organisation. Ces parties prenantes ont un intérêt commun dans l'objet de l'organisation et à sa réussite. Toutefois, cela n'implique pas que leurs intérêts vis-à-vis de l'organisation soient tous les mêmes.<sup>26</sup>

Pour identifier des parties prenantes, il convient que l'organisation se pose les questions suivantes :

- Envers qui l'organisation a-t-elle des obligations légales ?
- Qui pourrait être affecté positivement ou négativement par les décisions ou activités de l'organisation ?
- Qui est susceptible de s'inquiéter des décisions et activités de l'organisation ?
- Qui s'est trouvé impliqué, dans le passé, quand il a fallu aborder des préoccupations semblables ?
- Qui peut aider l'organisation à traiter des impacts spécifiques ?
- Qui peut influencer sur la capacité de l'organisation à s'acquitter de ses responsabilités ?
- Qui serait désavantagé s'il était exclu du dialogue ?

---

<sup>24</sup> « Identifier et cartographier vos parties prenantes internes et externes ». <http://www.aunomduvivant.fr/identifier-et-cartographier-ses-parties-prenantes-interne-et-externes-1> consulter le 28/05/2021.

<sup>25</sup> « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » Norme Française ISO 26000 Novembre 2010.

<sup>26</sup> Ibid.

- Qui, dans la chaîne de valeur, est touché ?<sup>27</sup>

### 1.3.2 Les différentes parties prenantes et leurs intérêts

Plusieurs parties prenantes internes et externes ont leurs intérêts, permettant de les cerner et de les voir plus clair.

#### 1.3.2.1 Parties prenantes internes

##### a) Propriétaires

- Actionnaires (shareholders).
- Entrepreneurs.
- Management (managers, entrepreneurs)

##### **Leurs intérêts :**

Revenus/bénéfice.

Sécurité du capital dans le futur.

Indépendances/liberté de décision.

Pouvoir, influence, prestige.

Développement des idées et épanouissement personne, travail=raison de vivre.

##### b) Salariés

##### **Leurs intérêts :**

Revenu (emploi)

Sécurité sociale

Occupation utile et épanouissement personnel

Contact sociaux (appartenance au groupe)

Statut, reconnaissance, prestige (satisfaction de l'ég0)

#### 1.3.2.2 Parties prenantes externes

##### a) Bailleurs de fond

##### **Leurs intérêts :**

Sécurité de l'investissement

Rémunération satisfaisante

Accroissement du patrimoine

##### b) Fournisseurs

---

<sup>27</sup> Patrick Gilormini « Responsabilité sociale de l'entreprise » Université catholique de Lyon, 5ème année MSE 2015. <https://www.slideshare.net/Gilormini/rse-5-a-lecture-in-french> Consulter le : 05/05/2022.

### **Leurs intérêts :**

Stabilité du contrat

Conditions avantageuses

Solvabilité des acheteurs.

c) Client

### **Leurs intérêts :**

Présentations satisfaisantes en rapport qualité/prix

Bon service, conditions avantageuses

d) Concurrents

### **Leurs intérêts :**

Respects du principe de loyauté et des règles de jeux de la concurrence

Collaboration en matière de politique sectorielle

e) Etat

### **Son intérêt :**

Impôts

Sécurité de l'emploi

Prestation sociales

Contribution à législation et des normes

Participation à la prise de décision politique

f) ONG et public

- Organisations indigènes et internationales

### **Leurs intérêts :**

Contribution aux institutions culturelles et scientifiques

Maintien d'un environnement viable

Respect des valeurs normatives.

### **1.3.3 Le dialogue avec les parties prenantes**

Les parties prenantes d'une organisation sont multiples et spécifiques à chaque organisation. Un dialogue constructif avec ses parties prenantes permet de valider les points d'attention identifiés sans « l'approche métier » et assure la crédibilité de la démarche de responsabilité sociale.

L'identification des parties prenantes et le dialogue avec elle est essentiels pour aborder la responsabilité sociale d'une organisation.

Le succès d'une démarche de prise de responsabilité sociale repose dans la capacité de l'organisation à convaincre ses parties prenantes du bien-fondé et de la sincérité de son engagement sociale.

Le dialogue avec les parties prenantes peut prendre plusieurs formes. Il peut être lancé par une organisation ou peut commencer sous la forme d'une réponse donnée par une organisation à l'une de ses parties prenantes ou à plusieurs d'entre elles. Il peut se dérouler dans le cadre de réunions formelles ou informelles, sous diverses formes telles que les entretiens individuelles, conférences, ateliers, audiences publiques, tables rondes, comités consultatifs, procédures régulières et structurées d'information et de consultation, négociations collectives et forums interactif sur la toile. Il convient que le dialogue avec les parties prenantes soit interactif, il est censé permettre ou parties prenantes de faire entendre leur point de vue. Il a pour caractéristique essentielle d'impliquer une communication bilatérale.

Il y a différentes raisons pour qu'une organisation dialogue avec ses parties prenantes. Le dialogue avec les parties prenantes peut être utilisé pour :

- Faciliter l'appréhension par l'organisation des conséquences probables de ses décisions et activités sur des parties prenantes spécifiques ;
- Déterminer la meilleure façon d'accroître les impacts bénéfiques des décisions et activités de l'organisation et celle d'atténuer tout impact défavorable ;
- Déterminer si les déclarations de l'organisation à propos de sa responsabilité sociale sont perçues comme étant crédibles ;
- Aider l'organisation à revoir ses performances de façon à ce qu'elle puisse s'améliorer ;
- Lever les conflits impliquant ses propres intérêts, les intérêts de ses parties prenantes et les attentes de la société en général ;
- Aborder le lien existant entre les intérêts des parties prenantes et les responsabilités de l'organisation vis-à-vis de la société dans son ensemble ;
- Contribuer à la formation continue par le biais de l'organisation ;
- Répondre aux obligations juridiques (par exemple vis-à-vis des employés) ;
- Traiter des intérêts opposés, soit entre l'organisation et la parties prenantes, soit entre parties prenantes ;
- Faire bénéficier l'organisation des avantages de l'obtention de perspectives diverses ;
- Accroître la transparence de ses décisions et activités ;

- Constituer des partenariats pour atteindre des objectifs mutuellement bénéfiques.

### **Section2 : Perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les employés**

#### **2.1 La notion de la perception et la perception de la RSE**

La perception peut être définie comme l'ensemble des processus par lesquels l'individu sélectionne, organise, interprète et récupère l'information qui lui transmet l'environnement.<sup>28</sup> Les perceptions ne sont pas les mêmes chez les individus, cela dépend de plusieurs facteurs comme les connaissances personnelles, la personnalité, le milieu social, la culture et d'autres. Dans le « Dictionnaire de psychologie », Richelle (1998c, p.529) décrit la perception comme une « fonction de prise d'information des événements du milieu extérieur ou du milieu interne par la voie des mécanisme sensoriels ».<sup>29</sup>

La RSE et la GRH sont fortement liées, dans la mesure où, selon Comeau et Davister (2008), la RSE permet de mieux orienter la gestion du personnel et à son tour la GRH est un des leviers du développement de la RSE. Selon Durbian : « la GRH est quand l'entreprise s'occupe des attentes et des enjeux qui concernent ses salariés ».De leur côté, Comeau et Davister, (2008), stipulent que mettre en place une politique de ressources humaines plus créative et socialement plus responsable.<sup>30</sup>

Les salariés représentent l'une des principales parties prenantes de l'entreprise, sont aussi considérés comme des acteurs clefs de la mise en place et la mise en œuvre efficace d'une démarche socialement responsable. Ils peuvent contribuer à la performance de l'organisation à travers leur engagement et identification envers elle, ainsi que par la promotion de son image RSE en externe.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup>John R. Schermerhorn, James G Hunt, Richard N. Osborn, Adaptation Française de Claire de Billy “ comportement humain et organization” 2ème édition, ERPI 2002 Résumés des chapitres 2,3,4,5,6,7,8,9,10,13,14,15,16,17,18 et 19 Finalisés par les candidats du programme de Maîtrise en Administration Publique RIAMENAP en Juin 2015 à Kigali, Rwanda dans le cadre du cours en comportement organisationnel.

<sup>29</sup> Delphine Gendre-Aegerter « la perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive ». Thèse présentée à la Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse). 27 mai 2008.

<sup>30</sup>Benlabbah Oussama. « La perception de salariés des pratiques RSE mises en place par les entreprises au Maroc » Université Mohammed 5 Rabat, maroc.

<sup>31</sup>Mohamed Hammach. « L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc ». Thèse pour obtenir le grade de Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers 15 décembre 2016. CNAM, 2016. Français. NNT : 2016CNAM1092.

Comprendre l'impact de la RSE sur les perceptions des employés peut être très bénéfique pour une organisation car la RSE peut être utilisée comme un outil tactique pour développer une main-d'œuvre plus stable et plus loyale (Ditlev-Simonsen, 2015).<sup>32</sup>

La perception de la RSE des salariés repose sur l'information perçues par ces derniers sur les actions et programme RSE ainsi que sur leur compréhension de l'entreprise et ses stratégies. Ces connaissances permettent aux salariés d'évaluer l'implication sociale de leurs entreprises. Dans ce cadre, plusieurs chercheurs (Tels Peterson en 2004, Collier et Estéban 2007, Brammer et al. 2007) stipulent que cette perception peut avoir des effets sur l'engagement des salariés au sein de l'entreprise et sur leur motivation. Les procédures RSE appliquées par l'entreprise et les résultats qui en découlent constituent la base sur laquelle repose les stakeholders (pp), notamment, les salariés pour juger et évaluer les performances RSE des entreprises. Cette évaluation peut influencer la conduite du salarié au sein de son organisation. Dans ce cadre qu'intervient la théorie de l'échange social développé par George C. Homans. Cette dernière montre que les actions RSE mises en œuvre par les entreprises envers leurs stakeholders, salariés, prouvent que cette dernière s'intéresse à ses salariés et leur bien être. Les salariés se sentiront obligés de récompenser l'intérêt de leurs entreprises par des attitudes positives. Surtout lorsque les actions RSE répondent aux attentes spécifiques des salariés.<sup>33</sup> Ils sont considérés comme la seule partie prenante qui puisse figurer à la fois en amont, au centre et en aval de la RSE. Le salarié peut être à l'origine d'une action de RSE, le plus souvent il est l'acteur principal, ou l'un des acteurs du programme d'actions et dans certains cas il en est également le bénéficiaire (Igalens et Tahri, 2012).<sup>34</sup>

La perception de l'employé en matière de RSE est sans doute :

- 1) sa propre connaissance interne des pratiques socialement responsables de l'organisation,
- 2) et sa convention qui sert de point de référence dans l'évaluation de l'engagement de l'organisation dans les programmes RSE. Ce processus cognitif est donc le facteur stimulant dans la formation des attitudes et des comportements des employés.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> MAKATI S. & BENABDELHADI A. (2020) « D'une responsabilité globale vers la Perceptions des pratiques RSE par les employés : revue de littérature et liens théoriques, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 627 – 648

<sup>33</sup> Benlabbah Oussama. « La perception de salariés des pratiques RSE mises en place par les entreprises au Maroc » Université Mohammed 5 Rabat, Maroc

<sup>34</sup> Mohamed Hammach. « L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc ». Thèse pour obtenir le grade de Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers 15 décembre 2016. CNAM, 2016. Français. NNT : 2016CNAM1092.

<sup>35</sup> Ibid.

### 2.2 Les mesures de la perception de la responsabilité sociale des entreprises

Dans la littérature académique, nous avons identifié trois échelles perceptives, la première échelle est orientée vers le modèle de Carroll, la seconde va dans le sens d'une approche parties prenantes, et la troisième échelle s'appuie sur les principes du développement durable.<sup>36</sup>

Dans la première, de nombreux chercheurs ont adopté la classification de Carroll des quatre dimensions de la responsabilité sociales des entreprises : pouvoir économique, juridique, éthique et discrétionnaire, et les ont exploitées à une échelle. Parmi celles qui ont été développées dans ce sens, on trouve l'échelle d'Aupperle, Carroll et Hatfield (1985) ; Zahra & Latour (1987) ; Maignan, Ferrell & Hult (1999) ; Maignan & Ferrell (2000) ; Salmons, Crespo & del Bosque (2005) ; et Peterson (2004). Ces outils de mesure sont liés à la mesure des perceptions des actions de l'entreprise dans le domaine de la responsabilité sociale. Cependant, selon Igalens et Gond, ces échelles peuvent refléter la volonté des dirigeants, par exemple, de présenter leurs entreprises comme celles qui participent activement et en permanence à la défense des intérêts généraux de leur environnement. Cela représente un grand inconvénient, car ces échelles peuvent se trouver sujettes à un biais de désirabilité sociale. Ce dernier peut être décrit comme étant « le biais introduit quand le participant donne une réponse à une question qui ne correspond pas à une situation vécue, mais à une situation idéalisée, ou bien qui est conforme, soit aux attentes d'un entourage pris comme point de référence, soit à des normes sociales » (Igalens et Roussel, 1998, p. 110-111). De plus, le modèle de Carroll (1979) est plutôt fait pour conceptualiser la RSE, mais pas pour l'opérationnaliser.<sup>37</sup>

Pour le second type, les chercheurs ont essayé de mobiliser un autre type d'échelle de mesure de la perception de la responsabilité sociale des entreprises plus orientée vers les stakeholders « parties prenantes ». Ces échelles sont basées sur l'approche des parties prenantes de Freeman (1984) et tentent de mesurer la perception des activités socialement responsables de l'entreprise qui sont orientées vers les parties prenantes. Dans cette catégorie, retrouve principalement l'échelle de Gond et al. (2009) ; Swaen et Chumpitaz (2008) ; et Turker (2009). Ce type d'échelle prend en compte l'ensemble des parties prenantes, ce qui n'est pas propice à la mesure des réactions des salariés en particulier par rapport aux autres stakeholders.<sup>38</sup>

Concernant les échelles de mesure de la responsabilité sociale des entreprises basée sur le concept de développement durable est composée de certaines dimensions et concrétise le contenu

---

<sup>36</sup> Jacques Igalens, Najoua Tahri « perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines* 2012/1 (N° 83), p. 3-19. DOI 10.3917/grhu.083.0003

<sup>37</sup> Ibid, P.9

<sup>38</sup> Ibid, P.9

des trois piliers du développement durable. Dans cette perspective, il y a les échelles d'Alvarado Herrera (2007) et celle de Durate et dasNeves (2009). Ces échelles ne sont toujours pas adaptées à ce que l'on veut mesurer, car elles se concentrent principalement aux programmes de développement durable perçu par des parties prenantes extérieures à l'entreprise, notamment les clients.<sup>39</sup>

El Akremi et al. (2015) distinguent deux types d'échelles à cet égard : des échelles unidimensionnelles et des échelles multidimensionnelles.<sup>40</sup>

- **Échelles unidimensionnelles**

La majorité des mesures unidimensionnelles se concentrent sur les attitudes générales, les attentes ou les opinions des employés à l'égard de la RSE, y compris leur conviction selon laquelle leurs entreprises, leurs employeurs, leurs collègues et leurs employés devraient s'engager dans la RSE (El Akremi et al, 2015; Hunt et al, 1989; Zahra & LaTour, 1987). Le manque de critères est la préoccupation la plus évidente associée à de telles mesures, qui ne peuvent pas saisir toutes les dimensions du concept de RSE (Tahri, 2014). Finalement, ces mesures offrent souvent une fiabilité et une validité limitées et ne peuvent pas refléter avec précision les perceptions des employés sur la façon dont les entreprises adoptent des pratiques RSE et traitent ses parties prenantes conformément aux principes RSE.

- **Échelles multidimensionnelles.**

Selon El Akremi et al. (2015) certaines échelles multidimensionnelles s'appuient sur des listes de problèmes de RSE pour recueillir les perceptions des employés sur ce que leurs organisations ont fait pour les résoudre. Par ailleurs la plupart des mesures théoriquement fondées reflètent plutôt une vision des perceptions de la RSE basée sur les quatre types de responsabilité du cadre de Carroll (1979), par exemple l'échelle de Maignan & Ferrell (2000) permet d'évaluer les perceptions RSE de différents acteurs dans différents contextes culturels en englobant différents types de mesures pour chaque dimension des pratiques RSE.

---

<sup>39</sup>Ibid, P.9

<sup>40</sup>MAKATI S. & BENABDELHADI A. (2020) « D'une responsabilité globale vers la Perceptions des pratiques RSE par les employés : revue de littérature et liens théoriques, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 627 – 648.

### 2.3 La démarche socialement responsable

L'engagement dans une démarche socialement responsable se décline dans des pratiques que l'on peut qualifier de bonnes pratiques touchant le domaine économique, le domaine environnemental et social.<sup>41</sup>

**Les bonnes pratiques économiques** concernent la performance financière. Certaines pratiques socialement responsables reflètent l'atteinte de cet objectif, il s'agit du respect des principes de saine concurrence, de la lutte contre la corruption, de l'intégration de l'éthique dans les actions commerciales. Elles représentent la capacité de l'entreprise à contribuer au développement économique de sa zone d'implantation et de celui de ses Parties Prenantes.<sup>42</sup>

**Les bonnes pratiques environnementales** représentent les pratiques liées aux actions menées afin de préserver l'environnement naturel des entreprises.<sup>43</sup>

**Les bonnes pratiques sociales** englobent toutes les répercussions de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de ses Parties Prenantes; fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques de produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) ; employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination...), et la société en général.<sup>44</sup>

Les pratiques RSE en direction des ressources humaines et un management socialement responsable se reflètent dans plusieurs pratiques telles que : l'amélioration de l'information dans l'entreprise, la prise en compte de la capacité d'insertion professionnelle, la responsabilisation du personnel, l'application du principe d'égalité pour les rémunération entre hommes femmes, la mobilité, le souci de l'employabilité des salariés et donc leur formation permanente, la participation aux bénéfices et les formules d'actionnariat, la diversité des ressources humaines, et la parentalité. En tant que groupe essentiel de parties prenantes, les employés sont susceptibles d'évaluer les principes de la responsabilité sociale de leur entreprise, les procédures et les implications qui en résultent. Les jugements qui vont porter sur le résultat de l'évaluation de ces pratiques peuvent avoir une influence sur leurs manière de se conduire envers leur organisation et donc sur leur motivation.<sup>45</sup>

### 2.4 Les principes et les valeurs d'action et d'organisation de la responsabilité sociale

Toute démarche socialement responsable doit être fondée sur des principes déontologiques et éthiques solides, qui sont dérivés de l'éthique des affaires et font mutuellement référence au

---

<sup>41</sup> Danielle DOMOA KOUASSI « Pratiques RSE motivant les salariés en COTE D'IVOIRE » Décembre 2018.

<sup>42</sup> Danielle DOMOA KOUASSI Ibid, P.6

<sup>43</sup> Danielle DOMOA KOUASSI Ibid, P.6

<sup>44</sup> Danielle DOMOA KOUASSI Ibid, P.6

<sup>45</sup> Danielle DOMOA KOUASSI Ibid, P.6

développement durable. Les entreprises qui adoptent cette approche sont tenues d'articuler ces principes dans un code de conduite et/ou une charte éthique, qui contient généralement des valeurs éthiques de nature économique, sociale et environnementale.<sup>46</sup>

**Au niveau économique**, l'essentiel est de respecter les règles de la concurrence loyale ; la prévention de la corruption ; le respect des intérêts des consommateurs et es clients en leurs assurant la sécurité sanitaire des produits et leur fournissant des informations exactes via un étiquetage transparent et dépourvues de publicités mensongère ; le respect des fournisseurs et des sous-traitants à travers des relations mutuellement bénéfiques.

**Au niveau social et sociétal**, nous entendons essentiellement le respect des droits de l'homme par la prévention de toutes formes de discrimination, et la liberté de l'exercice du droit syndical ; l'amélioration des conditions de travail ; l'équilibre travail-vie privée ; la formation à l'employabilité ; la contribution au développement de la zone d'implication par la lutte contre l'analphabétisme et la promotion des savoirs et des métiers générateurs de revenus...

**Au niveau environnemental**, les principes socialement responsables portent essentiellement sur la protection de l'environnement. Les entreprises doivent minimiser les impacts environnementaux de leurs activités, par la réduction des émissions polluantes, la promotion des énergies renouvelables, et la diminution des rejets de gaz carbonique, la rationalisation de l'utilisation de l'eau...

L'ensemble de ces principes, adapté à chaque entreprise, constitue donc la base de l'approche socialement responsable adoptée par l'organisation, toutefois la multiplicité des outils permettant à une organisation d'agir de manière socialement responsable pourra dépendre des pressions exercées par une ou plusieurs parties prenantes.<sup>47</sup>

En pratique, les entreprises procèdent à l'établissement des principes de RSE auxquels elles veulent adhérer. Cette tâche leur permet soit de procéder à des déclarations de principes, soit de rédiger des chartes d'entreprises ou des codes de conduite. Ensuite, elles cherchent éventuellement à obtenir un label social souvent conçu par des acteurs sociaux externes à l'entreprise. L'objectif final est toujours le même, qu'il s'agisse de labels, ou de codes de conduite, l'entreprise veut obtenir un cadre de référence en matière sociale grâce auquel elle pourra être identifiée, par ses parties prenantes, comme socialement responsable (Delhay, El Abboubi et Xhaufclair, 2006).<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup>Mohamed Hammach. « L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc ». Thèse pour obtenir le grade de Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers 15 décembre 2016. CNAM, 2016. Français. NNT : 2016CNAM1092.

<sup>47</sup>Ibid, P.104

<sup>48</sup> Ibid, P.104

Certaines initiatives et certaines normes comme le pacte mondial des nations unies ; responsabilité social 8000 (SA 8000) ; les principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales ; la déclaration de l'OIT sur les principes fondamentaux et droits au travail et l'ISO 26000, ont encadré au mieux les principes de responsabilité sociale d'une entreprise par la définition d'un certain nombre de dispositifs et d'instruments socialement responsables. La norme ISO26000 est la plus récente. Elle englobe des lignes directrices ayant pour objectif de guider une entreprise qui veut adopter une démarche de RSE. L'importance de cette norme réside dans sa tentative de fixer aux entreprises une place et de leur attribuer un rôle dans une économie globalisée. Ainsi cette norme est la première norme internationale qui, portant du constat de l'affaiblissement des gouvernements nationaux, propose aux entreprises d'assurer de nouvelles responsabilités qui vont bien au-delà de ce qui est communément attendu d'elles : la création d'emplois et de richesses, la production de biens et de services. Cette norme entend fixer le cadre des relations entre l'entreprise et la société en proposant une conception très exigeante de la RSE.<sup>49</sup>

### **Section 3 : Gestion des ressources humaines et l'implication des employés.**

La RSE est l'affaire de tous, et leurs participation est nécessaire pour préserver les valeurs environnementales, sociales et économiques. Les entreprises ont un rôle important à jouer dans la préservation de ses valeurs par la mise en place de programme de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et par son intégration à toutes les pratiques de l'entreprise en général et à la stratégie globale en particulier.

La prise en compte du bon fonctionnement de l'environnement interne, de l'aspect social et de bien être des salariés dans l'entreprise constituent la première forme de responsabilité sociale de l'entreprise. Il est clair qu'aujourd'hui, les entreprises ont pris conscience de la place qu'occupent les ressources humaines dans toute organisation car elles constituent son fil conducteur vers la performance. C'est pour cela que la première mission d'une entreprise qui veut jouer sur le terrain du développement durable et de la RSE doit d'abord être responsable vis-à-vis de son environnement interne avant de s'intéresser à l'environnement externe.<sup>50</sup>

Les entreprises conscientes de l'importance de la dimension humaine dans leur réussite, accordent à la gestion des ressources humaines une place privilégiée et elles reconnaissent dorénavant les bénéfices qu'elles peuvent retirer d'une gestion efficace de la main d'œuvre.

---

<sup>49</sup>Ibid, P.104

<sup>50</sup>Boutrid Sadi, Mousli Lamine, « La responsabilité sociale d'entreprise et la gestion des ressources humaines : Cas de SPA CEVITAL » Université Abderrahmane Mira de Bejaia Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion Département des sciences de Gestion Juin 2018.

La gestion des ressources humaines entend bien être aussi une discipline des sciences sociales nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenté de résoudre des problèmes liés à la régulation du travail dans les entreprises.<sup>51</sup>

Tous les salariés ont le droit de recourir à l'aide des syndicats, de constituer et organiser des syndicats et d'adhérer à un syndicat. Ils peuvent ainsi négocier collectivement avec l'entreprise. C'est le principe de la liberté syndicale et du droit de négociation collective.

### 3.1 Gestion des ressources humaines

#### 3.1.1 Définition

La gestion des ressources humaines (GRH), constitue une fonction importante de l'entreprise, en vus qu'elle contribue à l'atteinte de ses objectifs.<sup>52</sup>

La GRH est à la fois un corps de connaissances et une activité exercée par des membres de l'entreprise, l'un et l'autre se structurant historiquement en étroite interdépendance.<sup>53</sup> La fonction ressources humaines élabore des méthodes qui nourrissent la GRH, en tant que corps de connaissance ; cette entité organisationnelle est de surcroit structurée, renforcée et légitimée par ces connaissances (Bentaleb, 2002)<sup>54</sup>. La structuration interne des connaissances en GRH dépend fréquemment et, peut-être exclusivement, des activités des services du personnel eux-mêmes (exemple : communication, recrutement, gestion des carrières, rémunération...) et rarement de logiques de types scientifique (Bournois, Livian et Thomas, 1993)<sup>55</sup>. L'entité organisationnelle GRH structure ainsi profondément les frontières et le découpage interne du domaine de connaissance.

Les auteurs DOLAN et AL. (2002), ont défini la GRH d'une organisation comme « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de

---

<sup>51</sup>Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?, <https://gocardless.com/fr/guides/articles/gestion-des-ressources-humaines/> Consulter le 12/12/2021

<sup>52</sup> L'importance de la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise 2021. <https://www.celge.fr/article-conseil/importance-gestion-ressources-humaines-entreprise> Consulter le: 25/02/2022.

<sup>53</sup>Bornois France, Barbet Julienne : « les connaissances en GRH : Modes de production et caractéristiques essentielles. », actes du 3eme congrès de l'agriculture, lile, 1992 (texte in extenso dont seule la synthèse figure dans les actes).

<sup>54</sup>MorjaneA. Ait Soudane J. (2021) « les référentiels de la gestion des ressources humaines socialement responsable « GRH-SR » « Etude conceptuelle », Revue Internationale des Sciences de Gestion « volume 4 : Numéro2 » pp : 1062-1083

<sup>55</sup> Mohamed AbdeljabbarHamach « l'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc » « soutenue le : 15 décembre 2016 »

contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels ». <sup>56</sup>

En nous référant à GANKPA (2000) la GRH se définit comme l'ensemble des décisions tactiques et professionnelles, concernant des hommes exerçant une activité, généralement professionnelle dans une entreprise à but lucratif ou non, par utilisation de certaines règles et techniques ainsi que par des moyens appropriés. Selon cette définition, l'homme est considéré à travers l'expression ressources humaines comme une « richesse » en ce sens qu'il possède de nombreuses capacités, que sont par exemple l'intelligence, le savoir faire, la force physique, etc. Chaque capacité est considérée comme un moyen parce qu'il est un facteur de production qu'on peut combiner avec d'autres facteurs tel que le capital pour produire et atteindre des objectifs au sein d'une entreprise. <sup>57</sup>

GAUDEN (1994) stipule que : « la GRH consiste à placer des hommes qu'il faut ou il faut et quand il le faut » Cette définition dégage les trois (3) objectifs fondamentaux de la GRH à savoir :

- La détermination des effectifs suffisants en quantité et en qualité (placer les hommes qu'il faut) ;
- La répartition géographique et fonctionnelle optimale (placer les hommes là où il faut) ;
- La reprise en compte d'une prévision judicieuse (placer les hommes au moment où il faut). <sup>58</sup>

### 3.1.2 Syndicalisme et la négociation collective

#### 3.1.2.1 Syndicalisme

Le syndicalisme est d'abord, une défense collective d'intérêts qui ne sont pas seulement économiques, mais qui ont toujours un fondement économique ou professionnel. Le syndicalisme n'aurait pas existé s'il n'avait pas été avant tout une défense collective des salaires, de l'emploi et des conditions de travail, et en tout premier lieu, une volonté d'établir des contrats collectifs de travail pour empêcher les employeurs d'imposer à des salariés isolés des conditions draconiennes d'emploi et de rémunération. Cette défense économique peut s'organiser au niveau d'une branche ou même au niveau national, mais elle est toujours enracinée dans une action concrète menée au niveau du poste de travail, de l'équipe, de l'atelier, de

---

<sup>56</sup>Rodolphe Donald MOUKOUSSA MAMOUNA « pratiques de GRH et performance sociale de Bénin Télécoms SA » Ecole Supérieure de Gestion d'informatique et des Sciences- Master en Gestion des Ressources Humaines 2010.

<sup>57</sup> Béatrice Isabelle FIFATIN « la gestion externalisée des ressources humaines : cas de la maison de l'entreprise du Bénin MEB » Ecole Nationale d'administration et de Magistrature (ENAM)- DTS en Administration du travail et de la sécurité sociale 2012.

<sup>58</sup> Ibid.

l'usine et de l'entreprise. Dans son sens le plus courant et le plus accepté, le terme syndicalisme s'applique aux syndicats de salariés.<sup>59</sup>

Le syndicalisme est le mouvement qui vise à unifier les travailleurs dans des organisations, les syndicats, défendent les droits des salariés, ainsi que leurs intérêts.<sup>60</sup>

Dans une civilisation industrielle et démocratique, le syndicalisme apparaît comme une institution normale et indispensable. Fruit de la démocratie, il contribue au maintien et au développement de la vie démocratique. A condition cependant qu'il soit lui-même une institution représentant vraiment les travailleurs et leur permettant d'y exprimer leurs aspirations tout en sauvegardant leurs intérêts économiques et professionnels. La démocratie syndicale apparaît comme une exigence indispensable au bien de toute la nation. C'est d'abord la responsabilité des chefs syndicaux de la réaliser par des institutions adéquates et par leur contribution à la formation civique des syndiqués.<sup>61</sup>

### 3.1.2.2 Négociation collective

Dans un environnement économique de plus en plus mondialisé, les organisations syndicales doivent s'adapter en trouvant des formes d'organisations, de concertation et de dialogue avec les firmes qui dépassent les cadres nationaux et même régionaux. Dans les entreprises dotées de délégués syndicaux, les organisations syndicales représentatives bénéficient d'un monopole en matière de négociation collective. La négociation collective est à la fois la cause et le reflet de tensions entre divers groupes de la société. Pour qu'il y ait négociation, il faut que préexistent certaines personnes morales, comme un syndicat et une entreprise, qui interagissent dans un cadre juridique donné. Chacune des parties a ses propres objectifs ; ceux-ci constituent des enjeux et des défis pour l'une et l'autre.<sup>62</sup>

La loi travail que les accords collectifs peuvent définir la méthode permettant à la négociation de s'accomplir dans des conditions loyales et de confiance mutuelle :

- En précisant la nature des informations partagées entre les négociateurs ;
- En définissant les principales étapes du déroulement des négociations ;
- En prévoyant éventuellement des moyens supplémentaires ou spécifiques (volume de crédits d'heurs, modalités de recours à l'expertise...)<sup>63</sup>

Sauf si l'accord stipule autrement, la méconnaissance de ses stipulations n'entraîne pas la nullité des accords conclus, dès lors qu'est respecté le principe de loyauté entre les parties.<sup>64</sup>

---

<sup>59</sup> Alain touraine « Syndicalisme et mouvement » p : 222.

<sup>60</sup> Mlle El Alami S. Mlle Ghazir G, « La naissance du syndicalisme » Institut Des Hautes Etudes de management. 2010-2011

<sup>61</sup> Dion, G. « Le syndicalisme dans une société libre ».un article de la revue ' Relation industrielles/industriel relations' volume 11, N°4, Septembre 1956, p. 234-243<https://doi.org/10.7202/1022619ar>

<sup>62</sup> Hébert, Gérard. « La négociation collective : bilan In : Québec en jeu/ comprendre les grands défis (en ligne). Montréal : Presse de l'Université de Montréal, 1992 (généré le 03/05/2019). Disponible sur internet : <http://books.openedition.org/pum/15250> ISBN: 9791036513817. DOI: 10.4000/books.pum.15250.

<sup>63</sup> « La négociation collective de branche » évolution suite aux ordonnances du 22 septembre 2017 réformant le code du travail.

<sup>64</sup> Force ouvrier secteur de la négociation collective et des rémunérations « négociation collective d'entreprise » 141 Avenue de Maine -75014 Paris. Fiche n°12-1/6. Février 2018

Pour ce qui est des instruments de l'organisation internationale du travail (OIT), la collaboration entre les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs et entre ces deux types d'organisation et les autorités publiques vise principalement :

- La consultation, que ce soit au plan de l'entreprise,<sup>65</sup> au plan de la branche d'activité économique, soit au plan national,<sup>66</sup> ou sur des questions relatives aux activités de l'OIT, ou d'autres types de questions ;
- La négociation collective bipartite et tripartite.<sup>67</sup>

Dans les instruments de l'organisation internationale du travail (l'OIT), la négociation collective se conçoit comme l'activité ou le processus qui a pour but la conclusion d'un accord ou d'une convention collective. Aux fins de la recommandation n° 91, on entend par convention collective : « tout accord écrit relatif aux conditions de travail et d'emploi conclu entre, d'une part, un employeur, un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations d'employeurs et, d'autre part, une ou plusieurs organisations représentatives de travailleurs ou, l'absence de telles organisations, les représentants des travailleurs intéressés, dûment élus et mandatés par ces derniers en conformité avec la législation nationale »<sup>68</sup>

### 3.1.3 Les pratiques de gestion des ressources humaines<sup>69</sup>

Constatant les problèmes de productivité de certaines entreprises américaines jadis prospères, Lawler (1986) a publié un livre qui présente un modèle de gestion qualifié de High-involvement Management. Selon ce modèle, certains nombres de gestion des ressources humaines peuvent être qualifiés d'innovatrices et avoir des impacts favorables dans les organisations, et ce, sur divers plans comme la productivité, l'engagement et la mobilisation. Il propose ainsi de s'attarder sur quatre types de pratiques de gestion des ressources qui favorisent l'implication et la participation des employés. Dans son ouvrage, Lawler (1986) propose de s'intéresser plus spécifiquement aux quatre types de pratiques suivants : le partage d'information, le partage du pouvoir, la gestion des compétences, et les récompenses économiques et la reconnaissance non monétaire.

---

<sup>65</sup> Recommandation (n° 94) concernant la collaboration sur le plan de l'entreprise, 1952.

<sup>66</sup> Recommandation (n° 113) sur la consultation aux échelons industriel et national, 1960.

<sup>67</sup> Recommandation (n° 92) sur la conciliation et l'arbitrage volontaire, 1951.

<sup>68</sup> Recommandation (n° 91) sur les conventions collectives, 1951.

<sup>69</sup> Dominique Duguay « pratiques de gestion des ressources humaines, organisation du travail et mobilisation des employés : le rôle de la justice, du soutien et de la confiance » thèse présentée comme exigence partielle du Doctorat en psychologie, Université du Québec à Montréal, décembre 2006.

Il est proposé, à travers la littérature, qu'une fois implantées, les pratiques de ressources humaines innovatrices entraînent une amélioration de la qualité des produits ou des services, davantage d'innovation, une plus grande motivation de la part des employés, moins de coûts, une production plus rapide, ainsi que moins d'absences et de roulement d'employés. De telles pratiques, lorsqu'elles sont répandues à travers l'organisation, favorisent également « des processus de travail hautement participatifs » qui, quant à eux, entraînent une plus grande efficacité organisationnelle. Finalement les pratiques de gestion des ressources humaines sont en mesure d'améliorer la satisfaction des employés et de réduire le stress au travail. Elles entraînent donc, non seulement des résultats favorables au niveau organisationnel, mais également pour les employés, ce qui en fait une source d'avantage compétitif pour les entreprises qui les mettent en œuvre.

Les pratiques de partage d'information concernent la transmission des informations symboliques, utilitaires et stratégiques, d'abord du haut vers le bas de la hiérarchie, mais aussi du bas vers le haut. Ces pratiques sont considérées comme la base de l'implication et de la mobilisation des employés. D'une part parce qu'en leur absence, la participation à la prise de décision s'avère impossible. D'autre part, parce que l'employé peut s'impliquer dans la mesure où il comprend bien ce qui est attendu de lui.

En ce qui a trait aux pratiques de partage du pouvoir, elles réfèrent à une participation accrue des employés à travers des mécanismes comme la décentralisation de la prise de décision et à la consultation des employés. La logique sous-jacente à la mise en place de telles pratiques est que « l'employé va être motivé s'il a le sentiment que l'organisation et son travail lui appartiennent et qu'il a un contrôle sur les résultats obtenus ». L'objectif de ces pratiques est d'accroître l'imputabilité et l'influence réelle des individus en favorisant notamment l'autonomie et l'initiative.

Les pratiques de gestion des compétences font référence aux possibilités de développement des compétences offertes aux employés dans les organisations. Sans les connaissances et habilités nécessaires, un employé ne peut pas réaliser son travail correctement et il devient difficile pour ce dernier de s'impliquer dans les processus de décisions. La formation contribue également au développement de l'engagement dans la mesure où elle indique à l'employé que son employeur est prêt à investir dans son développement en vue d'établir une relation de réciprocité à long terme.

Enfin, bien que Lawler (1986) inclue les récompenses économiques et les marques de reconnaissance non monétaire dans son quatrième type de pratiques. Ce choix est principalement attribuable à certaines études récentes qui soulignent l'effet beaucoup moins important des récompenses économiques sur l'attachement affectif par rapport à la reconnaissance non monétaire. Ainsi, tout en contribuant au sentiment de réciprocité, la reconnaissance non monétaire des efforts

est susceptible d'entraîner un climat de confiance dans lequel les employés auront une impression favorable de la direction et seront par conséquent motivés à se dépasser au travail. Cette forme de reconnaissance possède plusieurs attributs spécifiques qui en font une pratique signifiante : elle est spontanée et se manifeste par des félicitations ou une reconnaissance symbolique du supérieur immédiat. Sous cet angle, elle contribue à accroître l'engagement puisqu'elle est perçue comme une marque de considération et de support organisationnel.

### 3.2 L'implication

#### 3.2.1 Définition

D'une façon générale, l'implication décrit les attitudes des salariés vis-à-vis de leur entreprise ou de leur travail. M. Thévenet (2000) la définit comme « l'engagement des personnes dans leurs travail ou dans différentes facettes de celui-ci ». <sup>70</sup> La part que tient le rôle professionnel dans cette image de soi est sans doute la base de l'implication dans le travail.

L'implication, c'est l'action de participer ou de faire participer, elle regroupe à la fois:

- un engagement ;
- un attachement ;
- une identification.

L'implication serait une des conditions nécessaires à la motivation, c'est-à-dire la possibilité d'amener les collaborateurs à faire partie de l'équipe, à s'intégrer dans un groupe et à apporter leur contribution à l'atteinte d'un objectif commun. Les attitudes des salariés vis-à-vis de leur structure ou de leur travail sont décrites par l'implication du personnel. <sup>71</sup>

L'implication est différente de la satisfaction, état émotionnel reflétant une réponse d'ordre affectif envers une situation de travail, envers la satisfaction de valeurs. Elle est différente aussi de la motivation, concept psychologique qui est le processus qui déclenche et règle l'intensité de l'engagement dans une action ou une expérience jusqu'à son aboutissement. <sup>72</sup>

L'implication globale est une notion qui traduit la relation entre la personne et son univers de travail. Elle aboutit sur un comportement bien précis qui est le fruit d'un ensemble d'attitudes au travail. <sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Serge Perrot. L'engagement au travail : une analyse psychométrique de l'échelle de kanungo. Revue de Gestion des Ressources Humaines, Eska, 2005, pp.31-44. Halshs-00142919

<sup>71</sup> « L'implication au travail » Institut Universitaire de technologie de tours 2010-2011. <https://www.etudier.com/dissertations/l'implication-Au-travail/364801.html> consulté le: 2-02-2022.

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> Valérie Harrach « Quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie » Mémoire de Master Université de Lille 2 Année : 2016-2017.

Elle représente un concept à la fois affectif et cognitif :

- Affectif et moral car il y a l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, à la satisfaction des collègues, à la qualité du management et aux horaires...
- Cognitif, calculé et instrumental car il y a l'adhésion en fonction des profits que le salarié peut tirer.<sup>74</sup>

Toutefois un salarié impliqué peut l'être dans son travail, dans son environnement personnel, dans une activité, dans un métier ou dans une entreprise.

### 3.2.2 Les dimensions de l'implication

L'implication au travail prend des formes diverses qui ne lui confèrent pas qu'une dimension individuelle et qui prennent sens les un par rapport aux autres :

- L'implication par valorisation de la performance correspond à l'échange entre la contribution apportée par le salarié et la rémunération de l'employeur, et pas seulement financière.
- L'implication organisationnelle permet au salarié de dépasser la vision de leur poste de travail et de s'intéresser aux conditions de travail, aux modalités de pilotage de leurs activités et à la conduite du changement.
- L'implication stratégique conduit les salariés à s'engager dans une forme de dialogue économique et social qui affecte le fonctionnement globale de l'entreprise et la définition de ses objectifs.
- Enfin, lorsque l'implication des salariés est ancrée dans un attachement à la culture d'entreprise, il peut prendre une dimension plus globale et collective.<sup>75</sup>

L'implication des salariés dans le dialogue social est également complexe. Trois problèmes distincts se posent :

- D'abord, la question de la représentativité effective des syndicats est une pierre angulaire de la relation entre salariés et représentants.
- Deuxièmes, il apparaît nécessaire de repenser la possibilité pour les salariés de prendre part de façon plus directe au dialogue social.
- Enfin, l'implication des institutions représentatives du personnel reste parcellaire, au détriment notamment des petites entreprises.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup>Ghizlane ITRIB. Soukaina GAIDI. « L'Implication des salariés » Université Hassan 2 de casablanca, 2019

<sup>75</sup>Valérie Harrach « Quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie » Mémoire de Master Université de Lille 2 Année : 2016-2017.

Le dialogue social peut rééquilibrer l'implication au travail en assurant une meilleure prise en compte des intérêts des salariés, une plus grande clarté sur les procédures, une approche collective du phénomène.<sup>77</sup>

Les syndicats pourraient investir ce champ davantage qu'ils ne le font aujourd'hui : si l'importance de l'implication semble bien comprise de la part des managers, qui ont su répondre à des attentes différenciées des salariés, leurs représentants ont plus de difficultés à l'appréhender.<sup>78</sup>

L'implication au travail « c'est un concept socio psychologique qui traduit l'état de la relation qui s'est construit entre le travailleur et son entreprise. Elle traduit en générale la prédisposition, l'adéquation entre la situation professionnelle qui fait l'entreprise à ses personnels et les attentes de ces personnels. »<sup>79</sup>

Selon ALLEN et Meyer (1996) l'implication organisationnelle est l'ensemble des prédispositions mentales ou un état (sentiment et / ou croyance) concernant la relation d'un employés avec l'organisation. »<sup>80</sup>. A permet de traduire une relation entre l'individu et son organisation qui l'emploie sous trois types d'implication et ses implications ont en commun le fait que l'individu accepte les buts et les valeurs de son organisation et qu'il la valorise en tant que telle, indépendamment des avantages qu'il peut en retirer.

- L'implication affective : qui se réfère à l'attachement émotionnel, a une identification et a une implication des salariés vis-à-vis de l'organisation. L'employé avec une forte implication affective reste dans l'organisation parce qu'il le vaut bien.

- L'implication normative : qui se réfère à un sentiment d'obligation, l'employé avec un haut niveau d'implication normative sent qu'il devrait rester dans l'obligation.

- L'implication calculé ou continue : se réfère à une attention aux donnée, aux couts associés au fait de rester dans l'organisation. Pour (Meyer et Allen), les employés ayant une forte implication continue reste dans l'organisation parce qu'il en a besoin.<sup>81</sup>

---

<sup>76</sup> Ibid, P.16

<sup>77</sup> Ibid, P.16

<sup>78</sup> « L'implication et la dynamisation du personnel » Cours : date de création 03/01/2012 à 09 :39 :21 Date de mise à jour 03/08/2012 à 22 :51 :05 [www.buvetteetudiants.com](http://www.buvetteetudiants.com)

<sup>79</sup> Messaoud T. Bennacer B. « Effet à long terme de l'implication organisationnelle sur l'épuisement professionnel Etude réalisé auprès des salariés de la Sonatrach (RTC) de bejaia » Mémoire de fin de cycle, Université Abderrahmane mira de bejaia année : 2017/2018.

<sup>80</sup> Mokdad Ali « satisfaction au travail : Antécédent de l'implication organisationnelle des employés dans les entreprises en ALGERIE » Revue des Réformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale, vol 13 n°.1 Année 2019

<sup>81</sup> Khellafi salima « la réalité de l'implication organisationnelle du personnel en contact avec le client au sein des banques commerciales Algériennes » Université Alger 3.

### 3.2.3 Les formes d'implication

Dans leur revue de la littérature spécialisée sur le concept d'implication, Meyer et Herscovitch en 2001 proposent de le considérer comme étant une force qui lie un individu à un cours d'action en rapport à une ou plusieurs cibles. C'est cette différenciation des cibles qui conditionne la forme de l'implication d'un individu. Cela peut être l'organisation, le métier, le syndicat, le travail, le groupe de travail, etc. Ces formes d'implication constituent

« L'implication au travail » traduit de l'anglais par « workcommitment » proposé par Morrow (1993).<sup>82</sup>

Les quelques champs d'application de l'implication traités par la littérature spécialisée peuvent se résumer comme suit :

- L'Implication Organisationnelle : ici le salarié s'attache aux buts et aux valeurs de l'organisation dans laquelle il travaille. Pour certains auteurs elle est unidimensionnelle et pour d'autres elle est multidimensionnelle. Cette forme d'implication appréhende l'organisation dans tous ses aspects : valeurs, buts, système, engagement dans le travail de gestion et bien d'autres éléments n'ayant aucune relation avec le poste de l'employé.<sup>83</sup>
- L'Implication au travail : pour Saleh et Hosek (1976), l'implication au travail fait référence au « degré d'identification d'une personne à son travail, le fait d'y être active et de considérer que son efficacité est importante pour elle ». <sup>84</sup>
- L'Implication dans le syndicat : centrée sur les syndicats, c'est une des formes d'implication qui est apparue récemment. Son objectif est d'évaluer les opinions à l'égard du syndicalisme en général, plutôt que d'étudier des sentiments de loyauté ou de ressentis individuels à l'égard de tel ou tel syndicat.
- L'Implication au métier/ à la carrière : elle se définit comme étant l'attitude d'une personne vis-à-vis de sa profession et sa motivation à travailler selon une vocation choisie. L'individu impliqué à son métier va le valoriser car il lui confère une statue spécifique lui permettant d'appartenir à un groupe professionnel.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup>AddouChahinezIsmahene « Implication organisationnelle et personnel hôtelier dans le tourisme » mémoire pour l'obtention de magister ES Science Commerciales option Management des Ressources Humaines, Université d'Oran-2- Année : 2014.

<sup>83</sup> Mohamed abdeljabbar HAMMACH « l'impact de la RSE sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc » Thèse de Doctorat du Conservatoire National des arts et Métiers, Année : 2016.

<sup>84</sup> Pierre Garner. « Les effets de l'équilibre travail/famille sur la satisfaction au travail et l'intention de départ des cadres : une investigation du rôle modérateur du sentiment d'efficacité personnelle ». Gestion et management. Université de Lorraine, 2015. Français.

<sup>85</sup>Addou Chahinez Ismahen « Implication organisationnelle et personnel hôtelier dans le tourisme » Université ORAN - 2- . 2014.

- L'Implication multiple : elle correspond au sentiment d'appartenir à plusieurs entités en même temps. L'exemple le plus représentatif de l'implication multiple est l'implication duale « organisation – syndicat », étudiée d'abord sous la lumière de la théorie du conflit de rôle elle a été appréhendée sous l'angle de la complémentarité.<sup>86</sup>

### Conclusion chapitre 1

A travers ce chapitre, nous avons constaté que la responsabilité sociale des entreprises consiste à gérer les entreprises pour augmenter l'efficacité de l'entreprise, la RSE doit s'intégrer à la stratégie globale de l'entreprise et mettre une mise en œuvre dans toutes ses activités.

Une entreprise qui prend en compte les préoccupations sociales, environnementales et économiques pour l'ensemble de ses activités est une entreprise socialement responsable. En résumé, une entreprise qui opte pour une démarche RSE doit contribuer aux enjeux du développement durable. Son personnel est largement concerné par cette démarche puisqu'elle touche aux conditions de travail et aux comportements, à la lutte contre la discrimination (raciale, sexuelle, régionale...), à la sécurité et à la santé, à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ou encore à la diversité, à la mixité ou aux promotions. En tenant compte des attentes de ses salariés et en les tenant informés sur l'objet et surtout le suivi de la démarche RSE, l'entreprise ne peut qu'en tirer des bénéfices.<sup>87</sup>

L'entreprise qui opte pour un comportement socialement responsable attribue un rôle important à la gestion des ressources humaines. Cela revient à impliquer la direction des ressources humaines dans les décisions stratégiques et globales de l'entreprise. Cette dernière sera responsable d'une part, des personnes qu'elle gère et de leur avenir et d'autre part, des conséquences sociales générées par son activité. Pour ce faire, l'entreprise doit profiter des capacités humaines qu'elle possède et ouvrir le dialogue avec elles, pour faire face au changement et à l'innovation. L'un des défis majeurs qui attend l'entreprise socialement responsable serait d'entretenir la durée de la motivation intrinsèque de ses membres et leur aptitude à se mobiliser dans leur travail. Le personnel pourra ainsi jouer un rôle primordial dans la dynamique de développement durable de l'entreprise.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> Ibid, P.15

<sup>86</sup> Dominique Duguay « pratiques de gestion des ressources humaines, organisation du travail et mobilisation des employés : le rôle de la justice, du soutien et de la confiance » décembre 2006.

<sup>87</sup> Kendi Djida, Rabial Latifa « Démarche de responsabilité sociale des entreprises et pratiques de gestion sociale cas de SPA CEVITAL Bejaia » Mémoire de fin de cycle 2016-2017.

<sup>88</sup> Ibid, P.26

La gestion du personnel est une activité délicate dans l'entreprise compte tenu de l'importance du facteur humain dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ainsi, toute organisation qui nourrit des ambitions, à court, moyen ou long terme ne peut se passer de son personnel. Les pratiques de la gestion sociale permettent de disposer d'un personnel compétent. Elles sont mises en place pour garantir l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise et son bon fonctionnement.

## **Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche**

## **Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche**

---

### **Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche**

#### **Introduction**

Dans le cadre de notre étude nous allons présenter, les caractéristiques de notre échantillon récoltés au sein de l'entreprise SONATRACH, un groupe pétrolier et gazier exerçant l'essentiel de leurs activités en Algérie, dans ce chapitre également la méthodologie que nous avons suivie pour réaliser notre enquête ainsi que l'état des lieux de la RSE en Algérie et de l'entreprise SONATRACH.

#### **Section1 : Présentation de terrain de recherche**

##### **1.1 La responsabilité sociale des entreprises en Algérie**

L'Algérie, partie prenante, dès le début du processus de négociation des conférences Internationales des Nations Unies sur l'environnement et le Développement Durable, contribue à l'effort collectif visant la mise en œuvre des différents traités et conventions adoptés par la communauté internationale, dans l'objectif de promouvoir un développement durable respectueux de l'environnement mondial. La Commission du Développement Durable (CDD) constitue le cadre approprié dans cette perspective.<sup>89</sup>

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

Etant donné que la RSE est devenue un élément de la compétitivité nationale et internationale, la plupart des acteurs institutionnels, partenaires sociaux, ONG, associations de protection de l'environnement, des droits de l'homme, des syndicats, investisseurs, etc., jouent un rôle important en initiant des politiques de promotion dans ce sens. D'où l'engagement de l'Etat algérienne sur le plan législatif et normatif afin de promouvoir la RSE et d'encourager les entreprises à adhérer aux normes, instruments et principes internationaux.

Il y a un réel engagement du gouvernement algérien pour une gestion rationnelle des ressources naturelles, qui se traduit par un renforcement du cadre législatif et institutionnel et par les nombreux programmes lancés en matière d'éducation environnementale, de promotion des énergies

---

<sup>89</sup> RAPPORT NATIONAL DE L'ALGERIE, 19ème session de la commission du Développement Durable des Nations Unies (CDD-19) Mai 2011.

## Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche

---

renouvelables, de lutte contre la pauvreté, de protection des sols et de la biodiversité, et ce, intégré dans une approche tridimensionnelle alliant à la fois considérations économiques, sociales et environnementales.<sup>90</sup>

Pour diagnostiquer l'implication de l'Algérie dans le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise, il est nécessaire de revoir son cadre législatif

L'Etat a mis en place un plan National d'actions pour l'Environnement et le développement durable (PNAE-DD 2002-2012), suite au sommet de Johannesburg, en 2002. L'objectif de ce plan est d'atteindre les points suivants<sup>91</sup> :

-Améliorer la qualité de vie ainsi que la santé de la population ;

-Préserver et améliorer la productivité du capital naturel ;

-Limiter les pertes économiques et accroître la compétitivité ;

-Protéger l'environnement régional et global. Ce dernier point s'est révélé de la manière suivante :

- Le développement du cadre législatif et réglementaire ;
- Le renforcement des capacités institutionnelles ;
- L'application des instruments économiques et financiers ;
- Faire appel à des investissements, ainsi que les pratiques usuelles qui y contribuent.

Même si la pratique de la RSE n'a aucun caractère obligatoire et sanctionnant, l'Algérie a instauré certains textes, en matière d'organisation des relations du travail, la médecine du travail, le respect des droits de l'Homme, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.<sup>92</sup>

L'Algérie a ratifié les principaux accords internationaux en vigueur portant sur les enjeux RSE (environnement, social, économique) suivants<sup>93</sup>:

---

<sup>90</sup> Hadj Slimane-KherouaHind, Ayad Sidi Mohamed « La réalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en Algérie : Cas de NCA ROUIBA » Université Abou BakrBelkaid- Tlemcen- Algérie, Journal international des affaires et de la stratégie économique (IJBES) Conférence international sur l'innovation dans la recherche commerciale, économique et marketing (IBEM'14) VOL.2

<sup>91</sup> H. Hadj Slimane-Kheroua, « la Réalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en Algérie : Cas de NCA Rouiba »International Journal and EconomicStrategy (IJBES) 2014, vol 2, p4.

<sup>92</sup> Id.

## Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche

Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels.  
Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale  
Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes  
Convention relative aux droits des personnes handicapées  
Charte africaine des Droits de l'Homme et des peuples.

L'Algérie a ratifié 8 conventions fondamentales, à savoir <sup>94</sup>:

- Convention (n°29) sur le travail forcé
- Convention (n°87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical
- Convention (n°98) sur le droit d'organisation et de négociation collective
- Convention (n°100) sur l'égalité de rémunération
- Convention (n°105) sur l'abolition du travail forcé
- Convention (n°111) concernant la discrimination (emploi et profession)
- Convention (n°138) sur l'âge minimum (Age minimum spécifié :16 ans)
- Convention (n°182) sur les pires formes de travail des enfants

### 1.1.1 Les entreprises Algériennes adoptant la norme ISO 26000

ISO 26000 est une norme internationale de l'ISO qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociale (RS). Cette norme est destinée aux organisations de tous types, dans le secteur public et dans le secteur privé. Elle les aidera dans les efforts visant à fonctionner sur le mode socialement responsable que la société demande de plus en plus aujourd'hui.

**Tableau N°1: Les entreprises Algériennes adoptant la norme ISO 26000**

Date d'adoption	Entreprise	Secteur d'activité
2011	-l'entreprise privée NCA-rouiba- Le laboratoire public CETIM-Boumerdes	-Agro-alimentaire (jus de fruit)- centre d'étude et de service Technologique de l'industrie

<sup>93</sup>Zitouni Imane, Doctorante à l'école supérieure de commerce Koléa-Algérie- « la responsabilité sociétale des entreprises publiques Algériennes – Etat des lieux des entreprises publiques Algériennes- ». Revue des Réforme Economiques et Intégration En Economie Mondiale. FISSN : 2600-6502 Date d'acceptation : 14/06/2018.

<sup>94</sup> Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et populaire : conventions et accords internationaux –lois et décrets arrêtés, décisions, avis, communications et annonces N°05 55<sup>ème</sup> ANNEE 31 Janvier 2016 « consulté le 18/01/2022 17 :04 »

## Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche

2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>-l'entreprise publique ENAC-Alger</li> <li>-l'entreprise privée Condor-BBA</li> <li>-l'entreprise privée SASAC. Bou Ismail</li> <li>-l'entreprise privée ETRHB Haddad</li> <li>-Algérie Télécom</li> </ul>	Industrie (SONATRACH) – Electronique et électroménager -Industrie (Sacs Enduits) -BTP -Service
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>-l'entreprise publique groupe Saidal Alger</li> <li>-l'entreprise publique SEAAL</li> <li>-l'entreprise publique COSIDER ALREM</li> <li>-l'entreprise publique SOCOTHID</li> <li>-l'entreprise publique CCTP-Alger</li> <li>-l'université ENSM-Alger</li> <li>-l'entreprise publique HYDRO Aménagement-ROUIBA</li> </ul>	Industrie pharmaceutique -Distribution (eau, assainissement) -BTP -industrie parapharmaceutique -contrôle technique des TP -Enseignement -industrie, distribution, BTP
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>SARL Multicatering Algérie</li> <li>-Amimer Energie</li> <li>-NAFTAL/ branche carburant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Service (restauration)</li> <li>-industrie (centrale électrique)</li> <li>-Distribution</li> </ul>

Source: W.BERBER, H.HADJ SLIMANE, N.BENSLIM, "la responsabilité sociale comme levier d'innovation de l'entreprise : cas du groupe AmorBenamor », revues des sciences commerciales, 2016, n°22, p416-417.

### 1.2 Présentation de SONATRACH

#### 1.2.1 Création et développement

Créé le lendemain de l'indépendance le 31 décembre 1963, SONATRACH est la compagnie nationale algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisations, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivées.

Fleuron de l'Algérie indépendante, SONATRACH, de par son envergure et son domaine d'activité, a été le long de son histoire intimement liée au destin de l'Algérie.

Etablie comme entreprise national par excellence suite à la nationalisation des hydrocarbures le 24 février 1971, elle a toujours été dans une dialectique féconde avec les différentes phases du développement économique, politique et socioculturel d'une jeune Algérie qui se construit et qui se cherche.

## Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche

---

L'idée SONATRACH est indissociable d'une conscience profonde de la responsabilité qui lui incombe en tant dépositaire du patrimoine national en hydrocarbures et de locomotive de l'économie nationale.

Toujours à l'avant-garde en termes de modernisation des procédés tant managériaux que technologiques de développement et de stratégie, SONATRACH a pris une tangente évolutive et ascendante ouvrant à chaque fois de nouvelles voies d'expansion et initiant des projets d'envergure dont les retombés positifs sur la valorisation optimale des ressources nationales d'hydrocarbures et la création des richesses sont des plus significatifs.

Adaptabilité, anticipation et recherche persévérance de l'excellence ont été les valeurs repères qui ont sous-tendus sa réflexion managériale et les efforts consentis par sa ressource humaine.

Alliant patriotisme et un esprit d'ouverture, la ressource humaine de SONATRACH constitue son cœur battant. La culture d'entreprise du groupe est tissée par un fort sentiment d'appartenance et un dynamisme créatif constant. Simplicité, action, délégation, initiative, communication et coopération en sont les balises qui permettent de libérer son potentiel humain.

Avec plus 50000 employés permanents et plus de 200.000 à l'échelle du groupe, SONATRACH est aujourd'hui une compagnie pétrolière intégrée et constitue un acteur majeur dans le domaine du pétrole et du gaz.

C'est la première compagnie d'hydrocarbures en Afrique et en Méditerranée. Elle est présentée dans plusieurs projets avec différents partenaires en Afrique, en Amérique Latine et en Europe. Elle veille, à ce titre, à doter l'Algérie en ressources financières en devise, promouvoir l'intégration nationale et soutenir toute initiative qui apporte une survalueur.

Le déploiement de SONATRACH s'articule autour des directions centrales et corporate et des structures opérationnelles.

Les structures opérationnelles consistent en cinq Activités : Exploration-production (EP), Transport par Canalisation (TRC), Liquéfaction-Séparation (LQS), Raffinage et Pétrochimie (RPC) et Commercialisation (COM). Ces Activités sont relayées par 154 filiales et participations dont une quinzaine détenue à 100%.

## Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche

---

Il s'agit pour SONATRACH d'une présence globale dans toute la chaîne de valeurs des hydrocarbures étayée par une expertise et un savoir-faire à chaque fois actualisés et réévalués selon le contexte et les exigences du moment.

Aussi, de l'amont à l'aval, SONATRACH assure, entre autres :

- La recherche de nouveaux gisements pétroliers et gaziers sur le territoire national,
- La gestion des activités en partenariat,
- Le développement de nouveaux projets sur le territoire national et à l'international,
  - L'élargissement du réseau d'infrastructures de Transport par Canalisation, de Stockage, de chargement et déchargement à travers les infrastructures portuaires à quai et en haute mer,
  - La transformation des hydrocarbures par la liquéfaction du gaz naturel et la séparation des GPL,
  - L'augmentation des capacités de production de GNL
  - Une valorisation de l'activité trading à l'international

SONATRACH s'appuie, dans la mise en œuvre de ses missions et sa stratégie, sur un patrimoine industriel d'envergure en constante croissance.

Outre les grands pôles et les grands complexes, SONATRACH dispose d'un réseau de transport par canalisation qui s'est considérablement densifié au fil des années sur le territoire national.

Il s'étend aujourd'hui, sur près de 22000 kilomètres dont 53% sont dédiés au transport du gaz naturel. La capacité installée de transport gazier du réseau nord du pays a été portée à près de 138 milliards de Contrat mètres cubes/an, dont 57 milliards de Cm<sup>3</sup>/an via les trois gazoducs (GPDF, GEM et MEDGAZ/GZ4) destinés à l'approvisionnement de l'Europe.

Dans le contexte actuel caractérisé par une nouvelle donne nationale et internationale, en l'occurrence, la transition énergétique qui touche au cœur de son activité, SONATRACH se recrée en mettant en œuvre une vision prospective à même d'assurer la pérennité du Groupe et son rayonnement économique et civique.

## **Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche**

---

Cela se traduit essentiellement par un élargissement de son champs d'activité énergétique tel que le renforcement des projets en pétrochimie, l'investissement dans l'offshore en méditerranée et les ressources non conventionnelles d'une part et une diversification de ses investissements pour inclure d'autres créneaux économiques notamment la génération électrique, l'eau, le transport aérien et maritime d'autre part.

Dans le cadre de cette stratégie à moyen terme, SONATRACH ambitionne de se hisser au rang des cinq (05) première compagnies pétrolières.

Pour se faire des objectifs stratégiques bien définis sont tracés :

Il s'agira de doubler le volume annuel des découvertes et de la productivité, d'investir de nouveaux marchés trading, de réussir les projets RHM3 et conversion de Skikda, d'introduire 1.3 GW d'énergie solaire dans nos opérations, d'acquérir plus de capacité de raffinage à l'étranger, d'arriver à une production de 20 bcm en 2030 et 70 bcm en 2040 de ressources non conventionnelles et enfin de développer en partenariat les ressources offshore en Méditerranée.

L'ambitieux programme de développement s'accompagne d'une refonte des procédés managérial afin d'arriver à une véritable Transformation. Cette refonte implique la mise en œuvre de trois types d'initiatives, savoir :

- Des plans d'action stratégiques,
- Des plans de performance,
- Organisation, processus et culture.

### **1.2.1.1 Les engagements de SONATRACH en matière de la RSE**

Cet éventail d'investissements, SONATRACH l'assure tout en s'engageant en faveur du développement durable et en adoptant une politique HSE rigoureuse notamment à travers, l'implication d'un système de management HSE.

Elle prend forme par la maîtrise des risques liés à la santé, la sécurité et l'environnement, la conformité aux exigences légales et réglementaires, la sécurisation des procédés, des installations et des ouvrages, la participation aux actions d'envergure nationales dans le domaine de la protection de l'environnement.

L'un des engagements de SONATRACH pour réduire la pollution atmosphérique générée essentiellement par les opérations de torchage (gaz carbone), se traduit par l'adhésion de

## Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche

l'Entreprise à l'initiative de la Banque Mondiale pour la réduction du torchage de gaz de routine à l'horizon 2030.

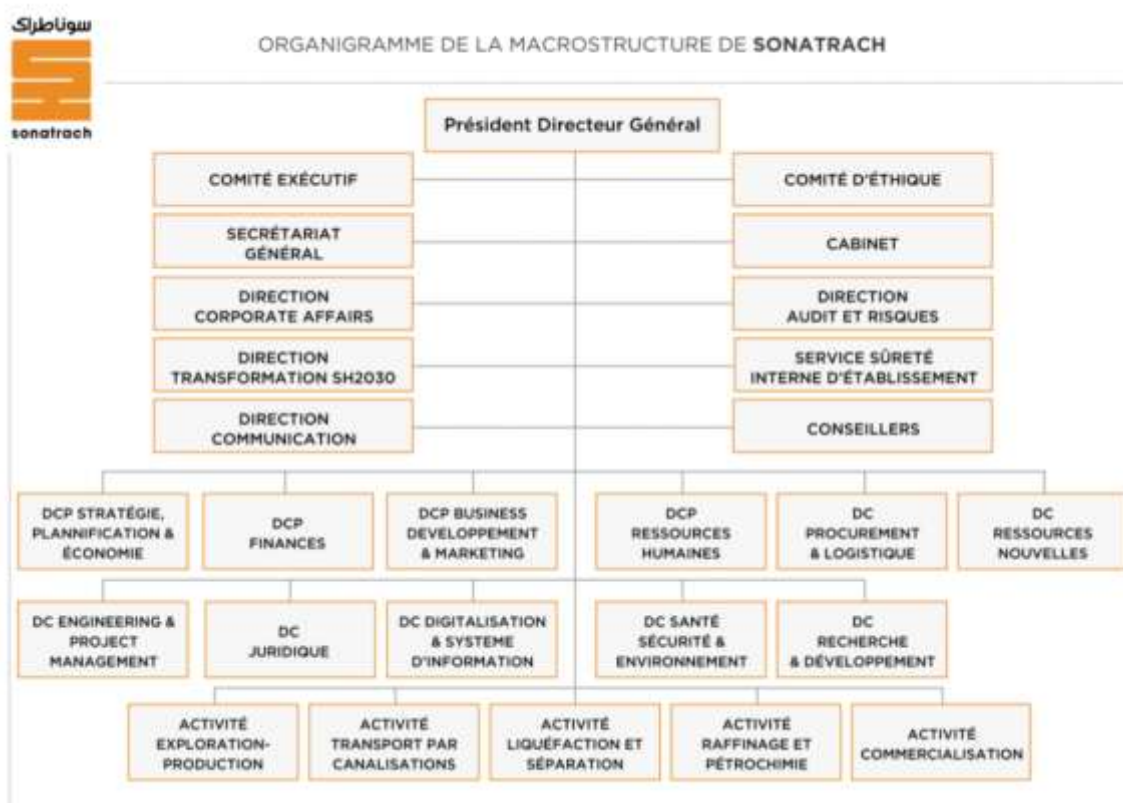
De même, sur le plan social SONATRACH assume pleinement son rôle d'entreprise citoyenne à travers sa politique sponsoring et mécénat en développant des projets scientifiques, économiques, sportifs, et culturels comme en atteste sa présence partout sensible dans les grands projets et événements touchant à la vie publique et la dynamique socioculturelle du pays.

La création de la Fondation SONATRACH-TASSILI dédiée à la préservation du patrimoine Algérien. Elle œuvre en faveur de la protection de l'environnement, la biodiversité animale et végétale et du patrimoine culturel matériel et immatériel tout en restant très attentive au mieux-être des populations locales démunies ou isolées.

### 1.2.1.2 L'organigramme de la macrostructure de SONATRACH

La structure de l'entreprise est organisée sous forme d'un organigramme, qui définit les différents niveaux de la hiérarchie des responsables par une approche fonctionnelle et montre la manière dont les tâches sont réparties entre les différentes composantes de l'organisation.

Figure N°02: L'organigramme de la macrostructure de SONATRACH



Source : Document interne de l'entreprise

## **Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche**

---

Chaque activité exerce ses métiers, développe son portefeuille d'affaires et contribue, dans son domaine de compétence, au développement des activités internationales de la société.

### **L'Activité Exploration-Production (E&P)**

Est chargée de l'élaboration de l'application des politiques et stratégies d'exploration, de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier. Dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

### **L'Activité Transport par Canalisation (TRC)**

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures par canalisations, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

### **L'Activité Liquéfaction et Séparation (LQS)**

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et développement des activités de liquéfaction et de séparation des gaz, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

### **L'Activité Raffinage et Pétrochimie (RPC)**

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement du raffinage et de pétrochimie, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

### **L'Activité Commercialisation (COM)**

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de commercialisation des hydrocarbures à l'extérieur et sur le marché national, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

#### **1.2.1.3 Les Directions de SONATRACH**

-La Direction Transformation SH2030 (TRF) est chargée de la coordination et du suivi de la mise en œuvre du plan de transformation de SONATRACH SH2030

-La Direction Communication (CMN) est chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de communication de SONATRACH

## **Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche**

---

-La Direction Corporate stratégie, planification et Economie (SPE) est chargée de l'élaboration et le développement à moyen et long terme et d'évaluer leur mise en œuvre

-La Direction Corporate Finances (FIN) est chargée d'élaborer les politiques et stratégies dans le domaine de la Finance. Elle évalue leur mise en œuvre et veille à la qualité de l'information financière.

-La Direction Corporate Business Développement et Marketing (BDM) est chargée de formuler la stratégie de croissance et de recherche des opportunités d'investissement pour la Société

-La Direction Corporate Ressources humaines (RHU) est chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de ressources humaines et du contrôle de leur mise en œuvre

-La Direction Centrale Procurement&Logistique (P&L) a pour mission de piloter les processus d'Achat et la logistique pour le groupe

-La Direction Centrale Ressources Nouvelles (R&N) est chargée de piloter et d'exploiter, depuis le centre, les projets de Ressources Non Conventionnelles et l'Offshore

-La Direction Centrale Engineering & Project Management (EPM) assure le pilotage et l'exécution des grands projets industriels du Groupe

-La Direction Centrale Juridique (JUR) est en charge de l'élaboration et de l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leurs applications

-La Direction Centrale Digitalisation et Système d'information (DSL) est chargée de la définition et du contrôle de la politique informatique et de la digitalisation de la Société

-La Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement (HSE) a en charge l'élaboration des politiques en matière d'environnement, de sécurité et de qualité de vie au travail. Elle assure le contrôle de leur application

-La Direction Centrale de la Recherche et du Développement (R&D) est chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la politique de la recherche appliquée et développement des technologies dans les métiers de base de la Société.

## **Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche**

---

### **1.2.1.4 La direction centrale de la recherche et développement**

#### **1.2.1.4.1 Organigramme de la Direction Centrale Recherche et Développement**

##### **Figure N°03: L'organigramme de la direction centrale recherche et développement**

(Voir annexe 4).

#### **1.2.1.4.2 Mission de la direction de la recherche et développement**

- Valorisation des produits de recherche : la promotion de l'innovation et du développement technologique.
- Normalisation, certification accréditation : sensibiliser et promouvoir les actions de normalisation, certification accréditation produits procédés méthodes de mesure et d'essai.
- Innover : détermination d'accès de recherche susceptible d'être érigés en projets ou programmes.
- Veille technologique et scientifique : identification, acquisition promotion de technologies créatrice de valeur pour (SH) (brevet, licence).
- Développement des technologies dans les métiers de base : promotion et la mise en œuvre de la recherche appliquée
- Résolution des problèmes scientifiques et techniques : identification des problèmes a caractère scientifique et technique ; initiation de projets de recherche.

#### **1.2.1.4.3 Programme recherche et développement**

Maitrise Tech et développement : La DC R&D aspire à maîtriser les techniques de l'industrie pétro-gazière existantes et a anticipé sur les avancées scientifiques et technologiques du futur, en vue de les repenser et de les adapter. C'est dans cette optique que la nouvelle carte électronique SH VALVE CONTROLER, a été développée.

Biotech et environnement : L'objectif visé par ce programme, est non seulement la gestion de l'impact environnemental des déchets, générés par les activités opérationnelles de SONTRACH, mais de réduire les coûts économiques y afférents aussi.

Matériaux, corrosion : Ce programme veille sur la durabilité des installations et leurs sécurités, à travers le développement de procédures spécifiques liées aux nouvelles techniques de soudage en service.

## Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche

---

Simulation Mod& optimisation : Les travaux de ce programme ont pour objet, le développement d'outils numériques et digitaux innovants, afin d'augmenter et d'optimiser la production.

### 1.2.1.5 Les actions RSE de SONATRACH

SONATRACH se revendique comme une entreprise socialement responsable et citoyenne, et le développement économique ne peut être envisagé sans une stratégie de développement durable. Sa définition de la responsabilité sociétale repose sur trois éléments : Au sein du groupe par le respect des normes sociales et environnementales directement liées à ses activités (responsabilité immédiate). Au niveau national et au-delà de ses activités, le groupe s'est engagé à soutenir pleinement ou à financer diverses actions publiques dans les territoires où il opère pour éradiquer la pauvreté et protéger le patrimoine naturel, culturel et historique en valorisant la recherche et les activités scientifiques. Ses différentes étapes sont indissociables du concept de développement durable.

La RSE du SONATRACH se situe également à deux niveaux d'avancée innovante : elle s'apparente pratiquement à un outil de droit privé utilisé pour mettre en œuvre la politique sociale du pays. Croissance économique et engagement pour la sécurité des personnes et des biens. Elle poursuit également ses efforts pour réduire l'impact de ses activités sur la santé de ses employés et des riverains de ses installations.

Ces engagements visent à mettre les activités de SONATRACH en conformité avec les lois et réglementation en conformité avec les lois et réglementations HSE (Hygiène, Sécurité et Environnement) ; à développer des approches préventives de gestion des risques d'accident, d'incident, de santé au travail et d'environnement ; à mettre en place un système de management intégré de la santé, de la sécurité et de l'environnement (HSE-MS) pour améliorer la performance HSE ; améliorer la capacité de réponse des unités en situation d'urgence et de crise ; renforcer et vulgariser la formation et la sensibilisation HSE dans le domaine HSE.

Actuellement, la responsabilité sociale de l'entreprise est considérée comme une réponse aux risques perçus par la société, liés à l'image et à la réputation de cette dernière. Elle est définie par la norme ISO 26000 comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout

## Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche

---

en étant en cohérence avec la norme internationale de comportement, elle est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».<sup>95</sup>

La démarche de mise en place de la norme NA ISO 26000 au sein de la SONATRACH s'intègre dans le processus de développement durable qui permet une harmonisation entre les aspects : humain, économique et environnemental, elle s'inscrit dans la continuité de la stratégie globale d'écocitoyenneté et sociale déjà encrée au sein de l'entreprise.

Les grands défis sociaux et environnementaux requièrent de reconsidérer la finalité et l'objet social de l'entreprise, de reconcevoir la place de la société dans sa recherche de performance.

Autrement dit la RSE se raisonne en un défi de création de valeur permettant de réconcilier performance économique et performance sociale.<sup>96</sup>

« Adopter le prisme de la valeur partagée, ouvre l'entreprise à d'importants champs d'innovations »

Deux activités du groupe SONATRACH ont été ciblées pour la mise en place de cette démarche :

### **1- La division exploration de l'activité exploration et production**

La Division Exploration, ayant pour mission essentielle, la conduite et le développement des activités de prospection et de recherche des Hydrocarbures, a été choisie comme site pilote pour la mise en place de la NA 26000, car la première activité de la chaîne pétrolière mettant l'entreprise directement en contact avec les parties intéressées.

Une convention cadre a été signée le 26 juin 2016 avec l'IANOR (l'institut Algérien de normalisation) pour l'accompagnement à la mise en place de cette démarche

La RSE permet d'anticiper sur les obstacles rencontrés sur des sites d'exploration et de développement relatifs aux impacts environnementaux et sociétaux engendrés, vis-à-vis des populations et de la société civile locale et de prévenir tout impact négatif sur le bon déroulement et l'efficacité des projets de recherche et de prospection, notamment lors des activités de forage et d'acquisition sismique.

### **2- COGIZ : société de conditionnement et de commercialisation des Gaz industriels**

---

<sup>95</sup>WafaaBerber, MC, Université Abou BekrBelkaid-tlemcen, Laboratoire MECAS ;Hind Hadj slimane, MC, Université Abou BekrBelkaid-tlemcen, Laboratoire LARMHO ; NadjouaBenslim, Doctorante à HEC, Labo PERMANAN « la responsabilité sociale comme levier d'innovation de l'entreprise : cas du groupe Amor Benamor » consulté le 2/06/2021.

<sup>96</sup> Fabienne Guillaud « Une responsabilité sociale élargie, vecteur d'innovations sociétales et de performance, comme socle de transformation de l'entreprise et recréation de la confiance » EMS éditions « question(s) de management 2015/1 n°9 pages 29 à 36.

## Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche

---

C'est une filiale à 100% du groupe SONATRACH, elle a été choisie par le Holding SONATRACH Valorisation des Hydrocarbures « SVH » comme site pilote pour la mise en œuvre la NA 26000, sur la base de son implémentation du Système de Management Intégré (ISO 9001 Qualité, ISO 14001 Environnement 18001), au regard de sa présence à travers son produits stratégique l'Hélium et l'Azote, dans des secteurs sensibles qui touchent un large spectre de parties prenantes de la société comme celui du secteur médical, la météo, la recherche et l'université...

**COGOZ** a bénéficié de l'accompagnement offert par l'Institut Algérien de Normalisation dans le cadre du programme **SPRING** (Soutien au partenariat, à la réforme et à la croissance inclusive).

Adopter une démarche RSE selon le standard International ISO 26000, par les activités et filiales de SONATRACH, va renforcer ses relations privilégiées avec la société civile et promouvoir l'éveil communautaire et l'esprit participatif en vue de réaliser le bond qualitatif.

Elle s'inscrit dans la continuité de la stratégie globale d'intervention du Management de l'Investissement Social, déjà ancrée au sein de l'entreprise.

### Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche

Dans cette section, nous allons présenter les étapes ou la démarche de notre enquête, à travers la sélection d'un échantillon, de la présentation des outils qui nous ont permis d'effectuer cette présente étude.

#### 2.1 Présentation de la méthodologie de recherche

##### 2.1.1 Méthodologie de l'enquête

Une enquête demande le recours à plusieurs outils différents pour répondre à notre problématique nous avons opté pour un questionnaire afin de réaliser notre étude et collecter les informations nécessaires.

L'enquête se définit comme étant : « une méthode d'investigation qui consiste à recueillir l'information recherchée en interrogeant et en écoutant un ensemble d'individus sur leurs comportements sur leurs opinions ou sur leurs valeurs. L'information est obtenue en utilisant le mode déclaratif. »

## **Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche**

---

### **2.1.2 Objectif de l'enquête**

Nous avons utilisé un questionnaire destiné aux salariés de SONATRACH département recherche et développement. L'objectif principal étant de répondre à la problématique principale posée qui est de déterminer l'impact de la responsabilité social des entreprises sur les employés.

### **2.1.3 Milieu et période de l'enquête**

L'étude (l'enquête) de terrain a été menée au sein de l'entreprise SONATRACH. Elle s'est déroulée durant la période de : 25/04/2021 Au 18/07/2021.

### **2.1.4 Structure du questionnaire**

Le questionnaire correspond à une technique standardisée d'interrogation individuelle composée d'une suite de questions présentées dans un ordre déterminé.

Le questionnaire a été distribué par le chargé de formation auprès du personnel de la « Direction recherche et développement » et nous les avons récupérés après une semaine.

Il est constitué de 29 questions (Annexe N°01) formulé de manière claire. Le questionnaire se compose de questions fermées. Ces dernières sont des questions qui offrent le choix entre un nombre limité de réponse, ce type de questions maintient l'enquête dans les limites du sujet et évite les réponses déformées. Le travail de répondant se résume donc à cocher la réponse choisie.

Notre questionnaire est organisé en trois parties, à savoir :

- Première partie du questionnaire : Elle est constituée de 04 questions, c'est une fiche signalétique, elle nous permet d'avoir des informations personnelles sur les répondants afin de mieux les connaître (genre, âge, ancienneté, niveau d'étude)
- Deuxième partie du questionnaire : Elle est constituée de 10 questions visant le recueil d'informations sur la perception générale de la RSE au sein de SONATRACH.
- Troisième partie du questionnaire : Cette dernière partie est constituée de 15 questions, permet au répondant de nous donner son point de vue sur la relation entre la RSE et la pratique GRH existantes au sein de SONATRACH (Direction recherche et développement) qui existent dans son entreprise.

### **2.1.5 Population de l'enquête**

Bien déterminer la population et l'échantillon, c'est primordial pour la qualité des résultats d'un questionnaire.

## Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche

Nous avons déterminé la taille de l'échantillon à 23 salariés ayant répondu au questionnaire sur 30 enquêtés.

### 2.1.6 Mode de traitement de questionnaire et l'analyse des résultats

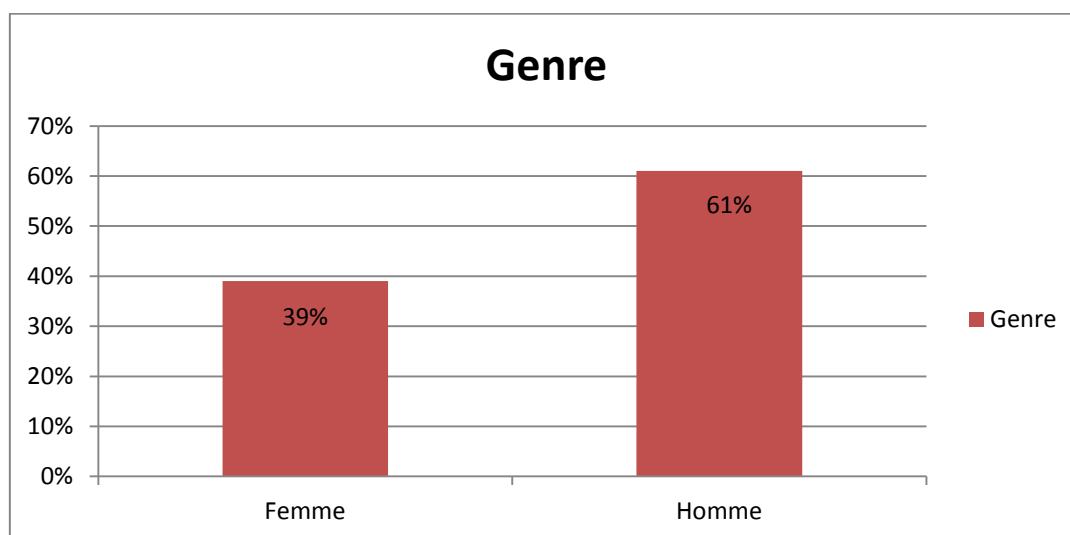
Après avoir recueilli les informations, tous les questionnaires remplis ont été codifiés, le traitement statique des informations récoltées sur le terrain est fait par le biais du logiciel Excel.

## 2.2 Caractéristiques de l'échantillon

### 2.2.1 La répartition des échantillons selon le genre

La première question destinée à notre échantillon porte sur la répartition de celui-ci par genre. Sur les 23 salariés, 9 femmes et 14 hommes comme le montre la figure suivante :

Figure N°04: La répartition des échantillons selon le genre



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure on constate :

- 39% des répondants sont des femmes
- 61% des répondants sont des hommes

A travers ces pourcentages présentés, nous constatons que le genre masculin est plus présent que la gente féminine, cela s'explique par l'exigence de chaque poste, mais on peut dire que la catégorie féminin a sa part au sein de SONATRACH.

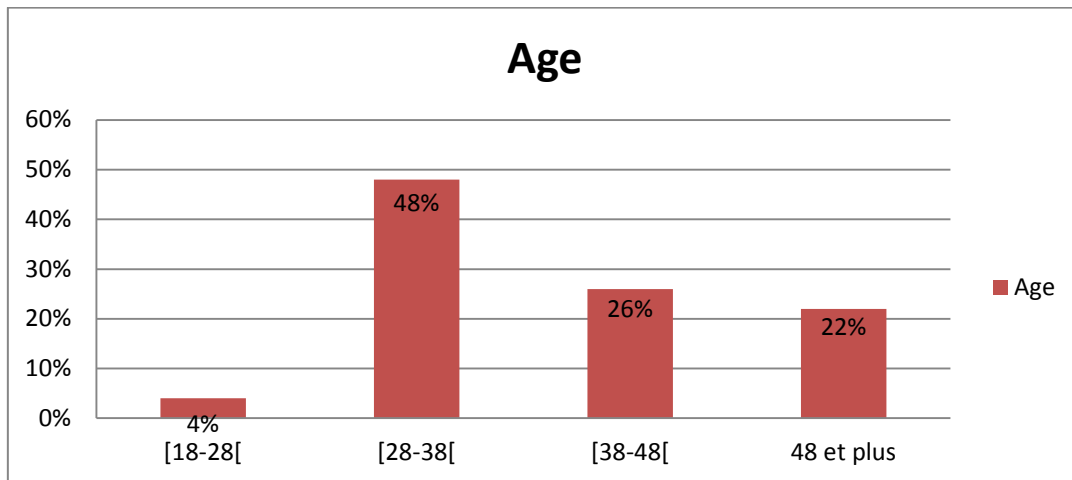
### 2.2.2 La répartition de l'échantillon par catégorie d'âge

L'échantillon questionné qui est constitué de femmes et d'hommes à différentes catégories d'âge est présenté à quatre niveaux de tranche d'âge comme le montre la figure suivante :

## Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche

---

Figure N°05: La répartition de l'échantillon par catégorie d'âge



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure on constate :

- 4% des répondants ont entre 18 et 28 ans
- 48% des répondants ont entre 28 et 38 ans
- 26% des répondants ont entre 38 et 48 ans
- 22% des répondants ont 48 et plus

Les résultats apparaissant dans la figure montrent nettement que les interrogés de notre échantillon sont des jeunes, leurs âge situe entre 28 et 48, et ce a plus de 70%.

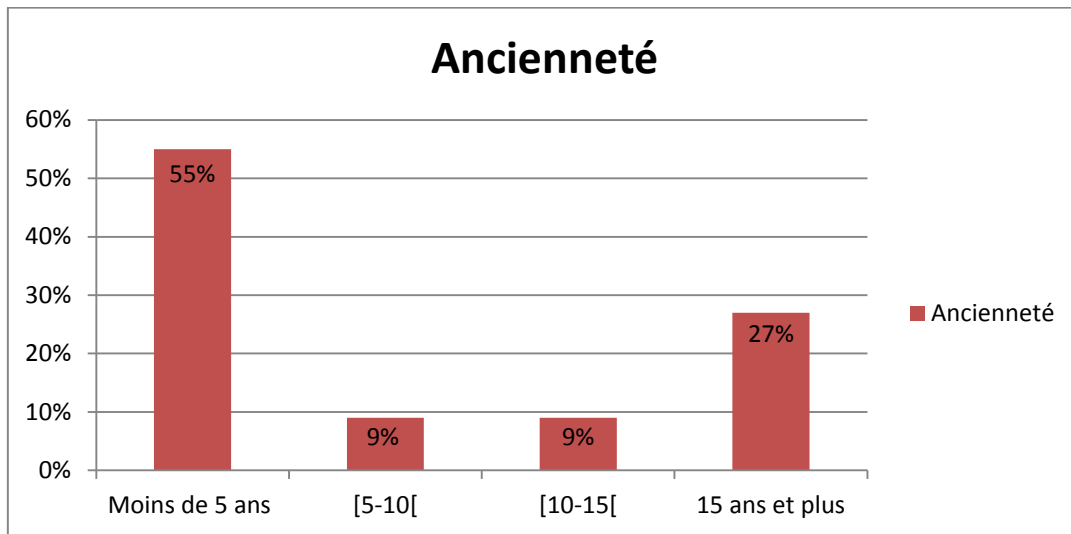
En effet les répondants sont relativement jeunes cela s'explique par le taux d'activité économique assez élevé de la population dont l'âge va de 28 à 48 ans.

### 2.2.3 La répartition selon la carrière professionnelle

D'après les réponses à nos questions, nous pouvons constater que y a des salariés qui remplissent leurs fonctions depuis moins de 5 ans, 5 à 10 ans, 10 à 15 ans et 15 ans et plus

## Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche

Figure N°06: La répartition selon la carrière professionnelle



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après ces résultats la tranche qui est moins de 5 ans d'ancienneté est la plus dominante avec un taux de 55%. Dans la deuxième position, ceux de 15 ans et plus, le taux est de 27%.

Dans le chapitre suivant, nous allons procéder à la présentation du cas pratique choisi dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'étude, nous allons aussi analyser et étudier les résultats du questionnaire émit afin d'avoir les retours des répondants.

### Conclusion chapitre 2

En résumé, ce chapitre nous a mené à souligner la responsabilité sociale dans l'entreprise Algérienne, cas d'une entreprise utilisant la démarche RSE nous a permet de dresser un état des lieux sur l'application de la RSE au niveau de l'entreprise Algérienne « SONATRACH ».

Nous avons fait notre enquête à l'entreprise SONATRACH « Direction recherche et développement » Boumerdes, pour voir l'impact de la démarche RSE sur ses salariés.

Dans le chapitre suivant, nous allons procéder à la présentation du cas pratique choisi dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'étude, nous allons aussi analyser et étudier les résultats du questionnaire émit afin d'avoir les retours des répondants.

## **Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats**

## **Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats**

---

### **Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats**

#### **Introduction**

Ce présent chapitre, fera l'objet de la partie pratique pour mieux enrichir et illustrer la partie théorique qui permettra d'analyser réellement l'impact des actions de la RSE sur les employés de SONATRACH

Ce chapitre est divisé en deux sections :

La première section, fera l'objet de la présentation des résultats de la perception de la démarche RSE.

La deuxième section, comportera une présentation des résultats de la relation entre la RSE et la GRH.

#### **Section1 : Présentation et discussion des résultats de l'étude sur la perception de la RSE de l'entreprise SONATRACH**

La perception est « le processus par lequel nous sélectionnons, organisons, interprétons et récupérons l'information que nous transmet notre environnement »<sup>97</sup>

Deuxième axe de traitement et dépouillement des résultats visent le recueil d'information sur la perception générale de la RSE au sein de SONATRACH.

##### **1.1 Informations sur l'engagement de SONATRACH dans la RSE**

L'objectif de cet élément est de déterminer le nombre de personne qui sont informé sur l'engagement de l'entreprise dans une démarche RSE.

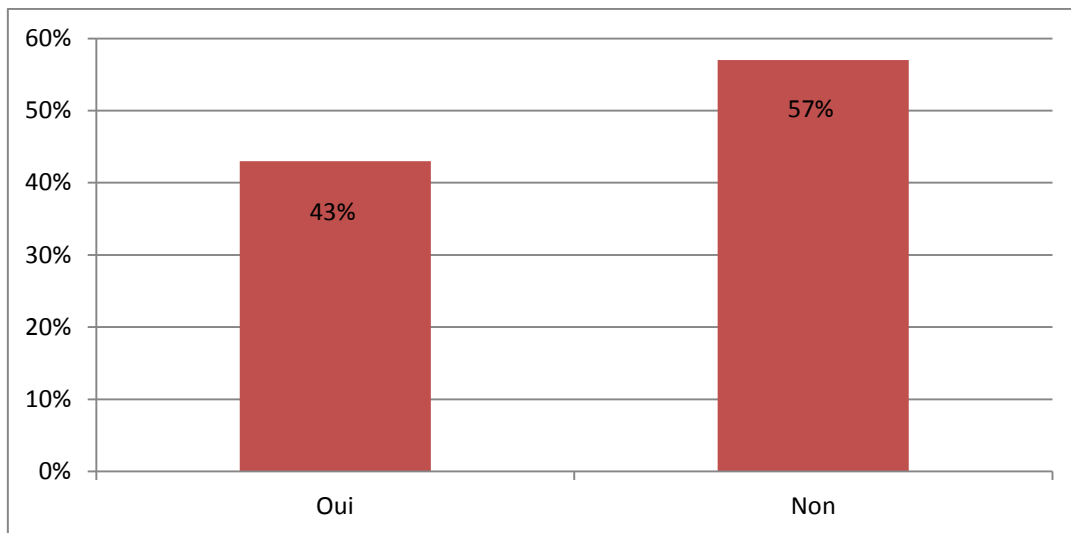
---

<sup>97</sup>John R., James G., « comportement humain et organisation », édition ERPI, Québec, 2010.

## Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats

---

**Figure N°07: Information sur l'engagement de SONATRACH dans la RSE**



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

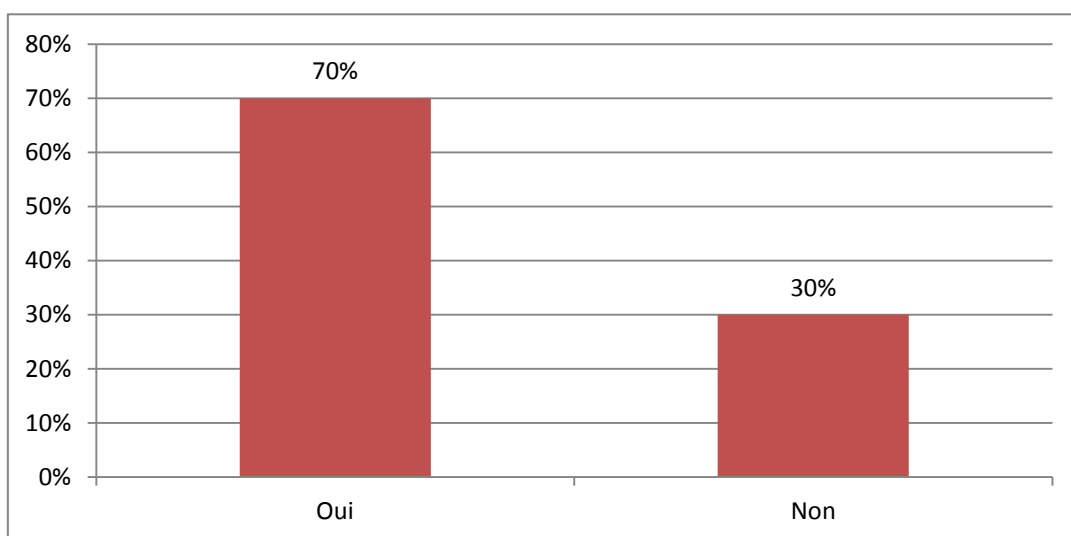
D'après la figure on constate :

- 43% des répondants sont informés sur l'engagement dans la RSE.
- 57% des répondants ne sont pas informés sur l'engagement dans la RSE.

### 1.2 Opinion de l'engagement de SONATRACH dans la RSE

L'objectif de cet élément est de déterminer si les salariés ressent l'impact de la RSE et qui peut se présenter dans le respect des employés, le respect de l'environnement écologique, la réputation et l'image de l'entreprise, le respect de l'éthique des affaires.

**Figure N°08: Opinion de l'engagement dans la RSE**



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

## Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats

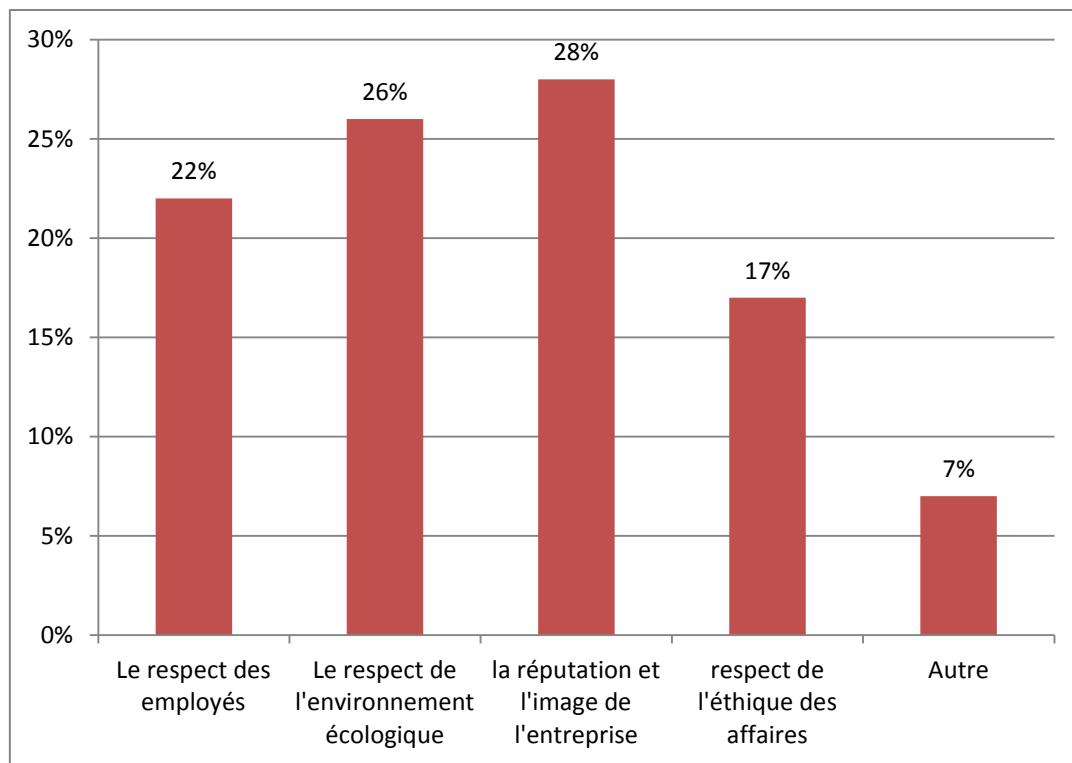
D'après la figure on constate que :

- 70% des répondants trouvent que SONATRACH est engagée dans une démarche RSE.
- 30% des répondants trouvent que SONATRACH n'est pas engagée dans une démarche RSE.

On peut déduire que SONATRACH est réellement engagé dans la démarche RSE vue le pourcentage élevé pour ceux qui ont répondu avec 70% par « oui » contre un « non » de 30% . Les 30% des salariés peut être expliqué par la question précédente dont 57% des salariés n'ont pas été informés de la démarche RSE.

### 1.3 Objectif de l'engagement

Figure N°09: Objectif de l'engagement



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure on constate :

- 22% des répondants trouvent que l'objet de l'engagement est le respect des employés.
- 26% des répondants trouvent que l'objet de l'engagement est le respect de l'environnement écologique.
- 28% des répondants trouvent que l'objet de l'engagement est la réputation et l'image de l'entreprise.

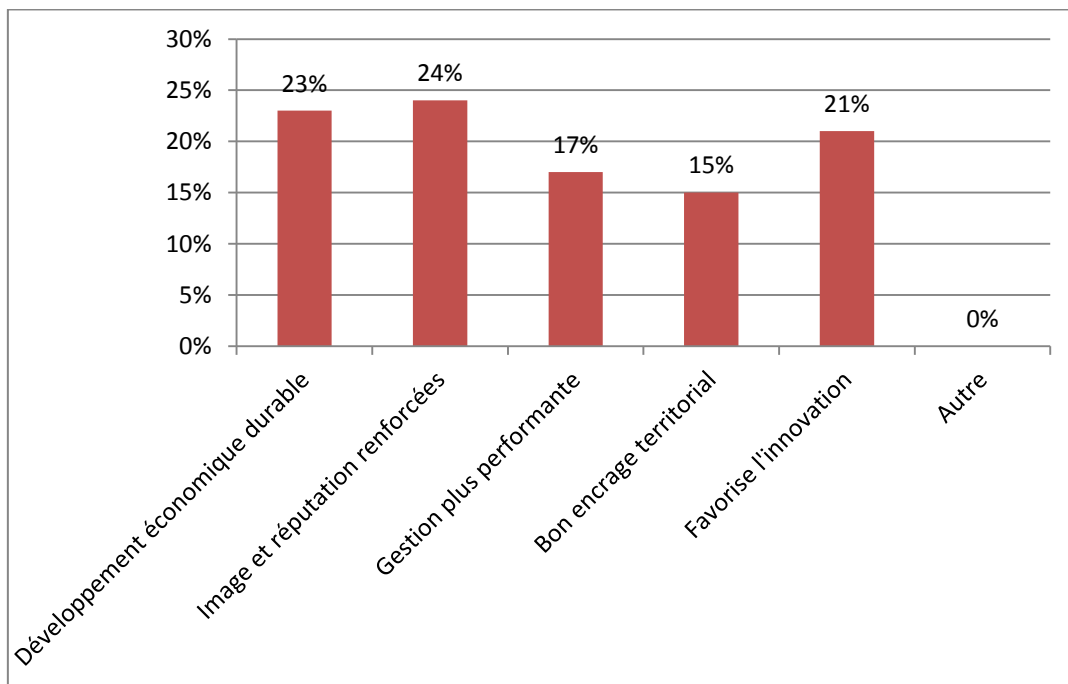
## Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats

- 17% des répondants trouvent que l'objet de l'engagement est le respect de l'éthique des affaires.

Ceci dit, que l'engagement de l'entreprise SONATRACH dans la RSE est une normalisation qu'une motivation dans le but d'améliorer son image surtout à l'international.

### 1.4 Les enjeux de RSE

Figure N° 10: Les enjeux de RSE



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure on constate :

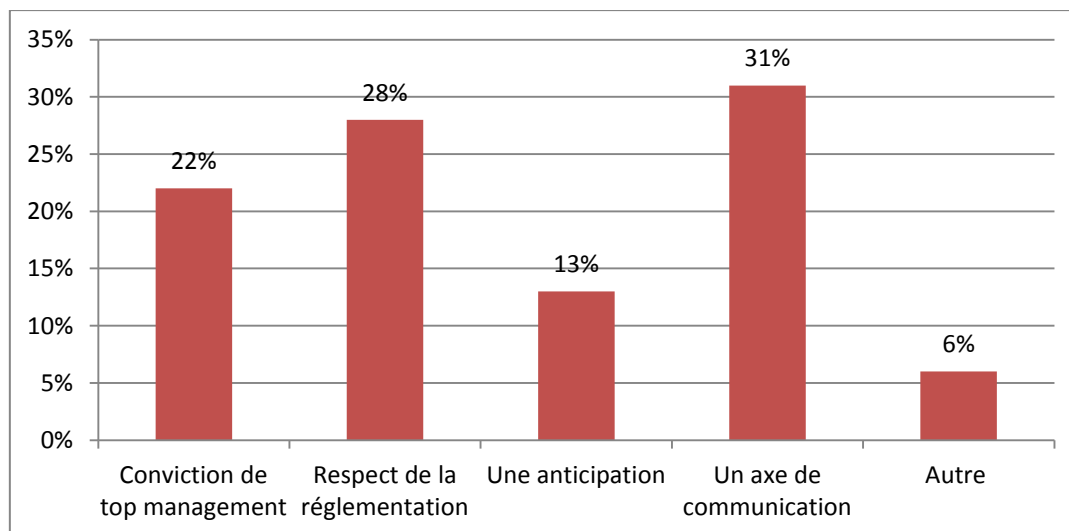
- 23% des répondants jugent que la démarche RSE est face un enjeu de développement économique durable.
- 24% des répondants jugent que la démarche RSE est face un enjeu d'amélioration de l'image de l'entreprise.
- 17% des répondants jugent que la démarche RSE est face un enjeu de gestion plus performante.
- 15% des répondants jugent que la démarche RSE est face un enjeu de bon encrage territorial.
- 21% des répondants jugent que la démarche RSE est face un enjeu qui favorise l'innovation.

## Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats

### 1.5 Les motivations RSE

Travailler pour une entreprise responsable constitue une motivation au travail.

**Figure N°11: Les motivations RSE**



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

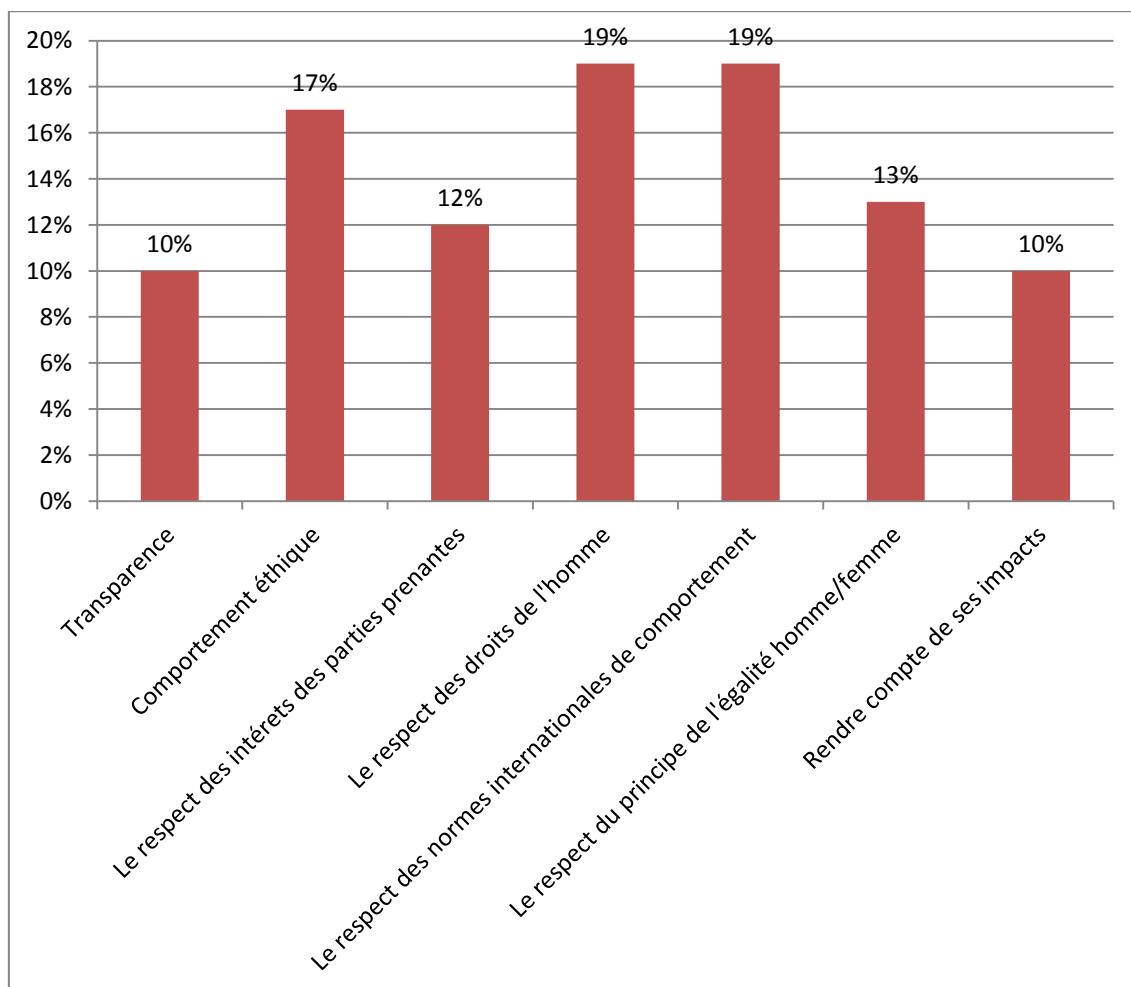
D'après la figure on constate :

- 22% des répondants trouvent que la motivation de SONATRACH pour l'engagement RSE est animée par la conviction de top management.
- 28% des répondants trouvent que la motivation de SONATRACH pour l'engagement RSE est animée par le respect de la réglementation.
- 13% des répondants trouvent que la motivation de SONATRACH pour l'engagement RSE est animée par une anticipation.
- 31% des répondants trouvent que la motivation de SONATRACH pour l'engagement RSE est animée par un axe de communication.
- des répondants trouvent que la motivation de SONATRACH pour l'engagement RSE est animée par d'autre chose.

## Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats

### 1.6 Les principes RSE appliqué au SONATRACH

Figure N°12: Les principes RSE appliqué par SONATRACH



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure on constate :

- 10% des répondants jugent que le principe appliqué par l'entreprise est la transparence.
- 17% des répondants jugent que le principe appliqué par l'entreprise est le comportement éthique.
- 12% des répondants jugent que le principe appliqué par l'entreprise est le respect des intérêts des parties prenantes.
- 19% des répondants jugent que le principe appliqué par l'entreprise est le respect de l'homme.
- 19% des répondants jugent que le principe appliqué dans l'entreprise est le respect des normes internationales de comportement.

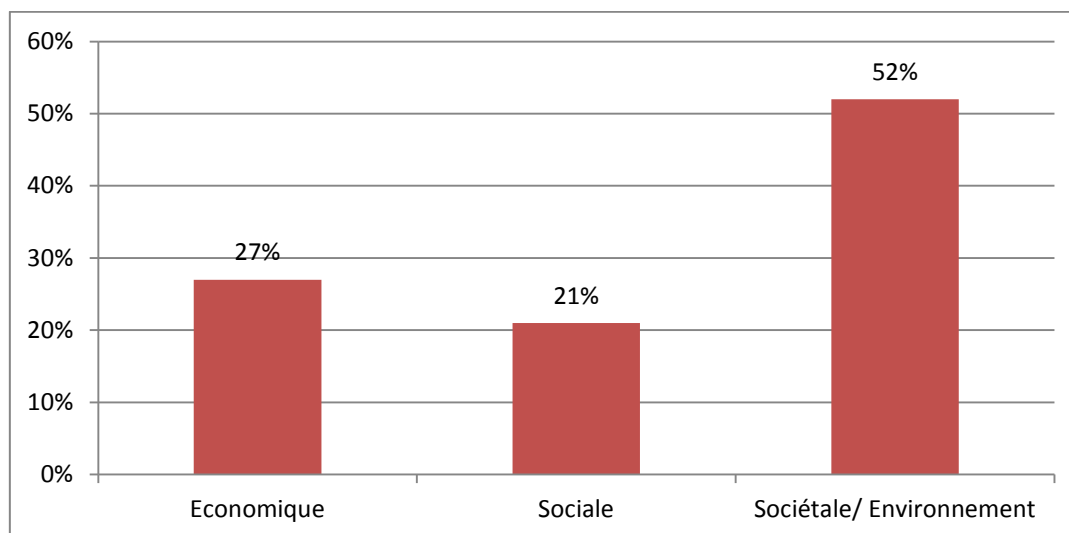
## Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats

---

- 13% des répondants jugent que le principe appliqué dans l'entreprise est le respect du principe de l'égalité homme/femme.
- 10% des répondants jugent que le principe appliqué dans l'entreprise est rendre compte de ses impacts.

### 1.7 Les objectifs RSE de l'entreprise

Figure N°13: Les objectifs RSE de l'entreprise



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

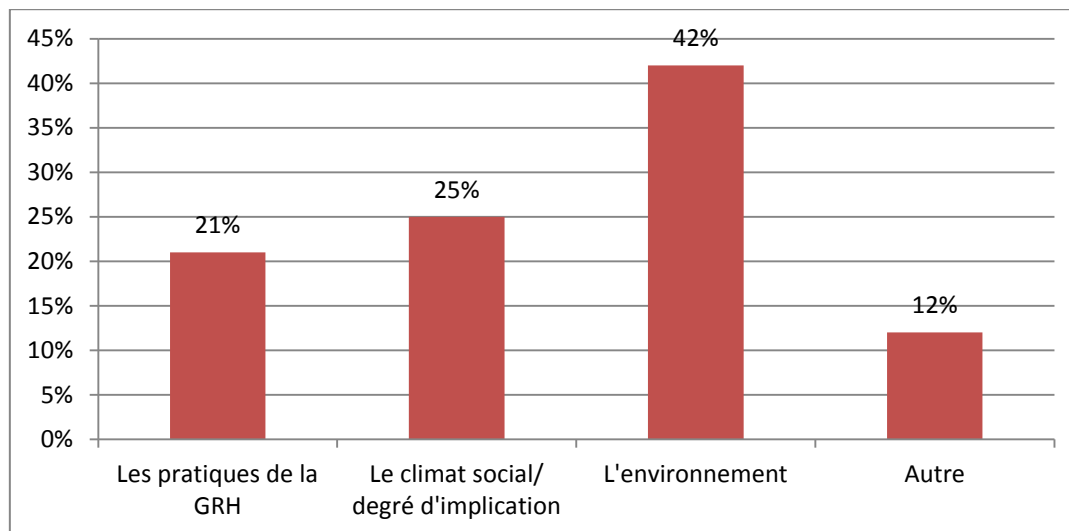
D'après la figure on constate :

- 27% des répondants jugent l'objectif est économique « maximisation de profit ».
- 21% des répondants jugent que la stratégie de l'entreprise SONATRACH intègre d'autres objectifs de la RSE comme le respect entre les employés ancrer culture de transparence, satisfaction des salariés et allez au de la des exigence l'égales.
- 52% des répondants jugent que l'objectif le plus important de la démarche RSE est sociétale/environnementale.

## Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats

### 1.8 Les types d'améliorations après l'adoption de la RSE

Figure N°14: Les types d'améliorations après l'adoption de la RSE



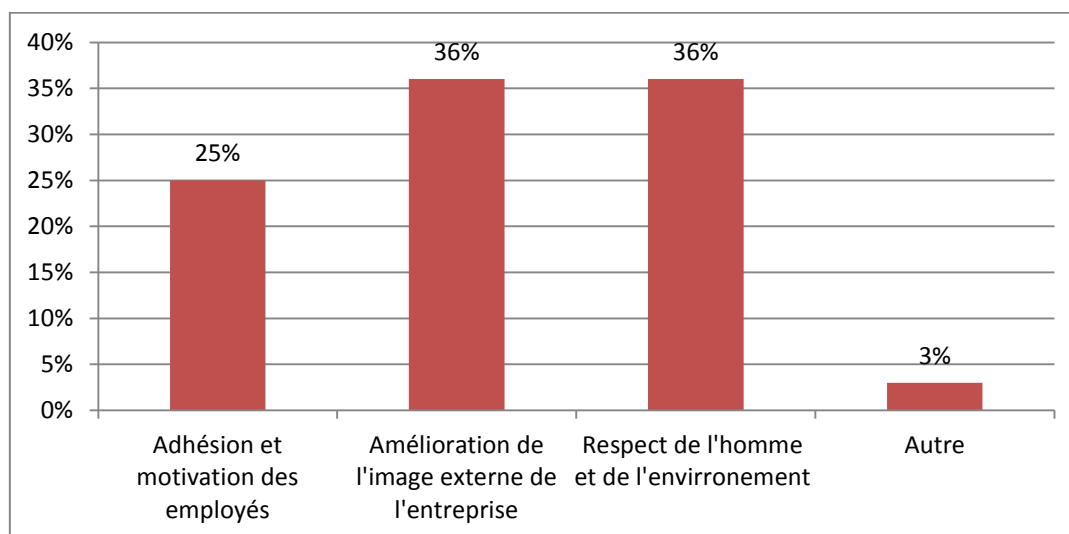
Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure on constate :

- 21% des répondants jugent que les améliorations touchent les pratiques de la GRH.
- 25% des répondants jugent que les améliorations touchent le climat social/degré d'implication
- 42% des répondants jugent que les améliorations touchent l'environnement.

### 1.9 Les résultats que SONATRACH espère de la RSE

Figure N°15: Les résultats que SONATRACH espère de la RSE



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

## Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats

D'après la figure on constate :

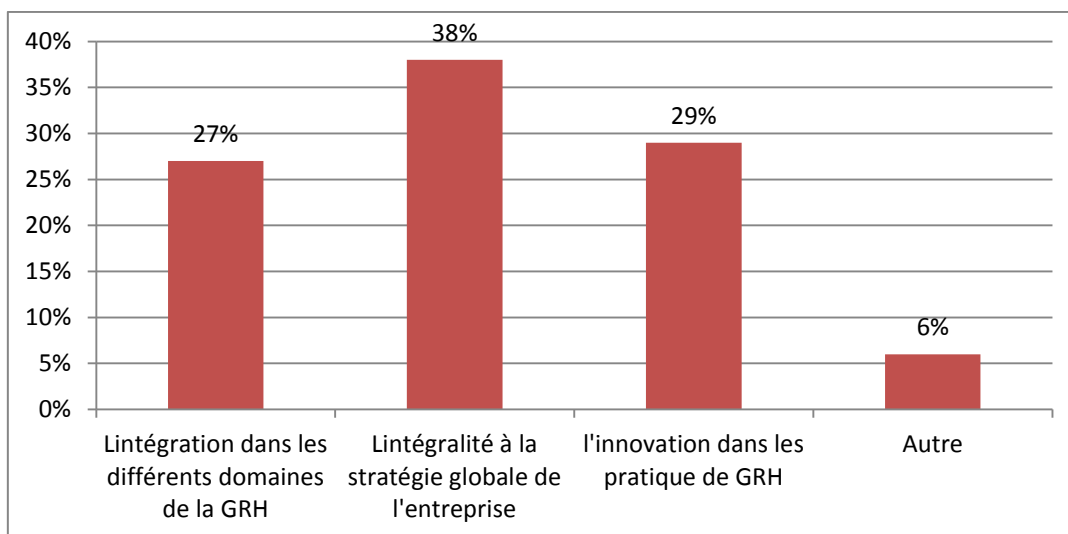
- 25% des répondants jugent que SONATRACH espère une adhésion et motivation des employés.
- 36% des répondants jugent que SONATRACH espère une amélioration de l'image externe de l'entreprise.
- 36% des répondants jugent que SONATRACH espère le respect de l'homme et de l'environnement.

### Section2 : Présentation et discussion des résultats de l'étude sur la relation entre la RSE et la GRH

Permet au répondant de nous donner son point de vue sur la relation entre la RSE et la pratique de GRH existantes au sein de SONATRACH qui existent dans son entreprise.

#### 2.1 L'intégration des principes de RSE a la fonction RH

Figure N°16: L'intégration des principes de RSE à la fonction RH



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure on constate :

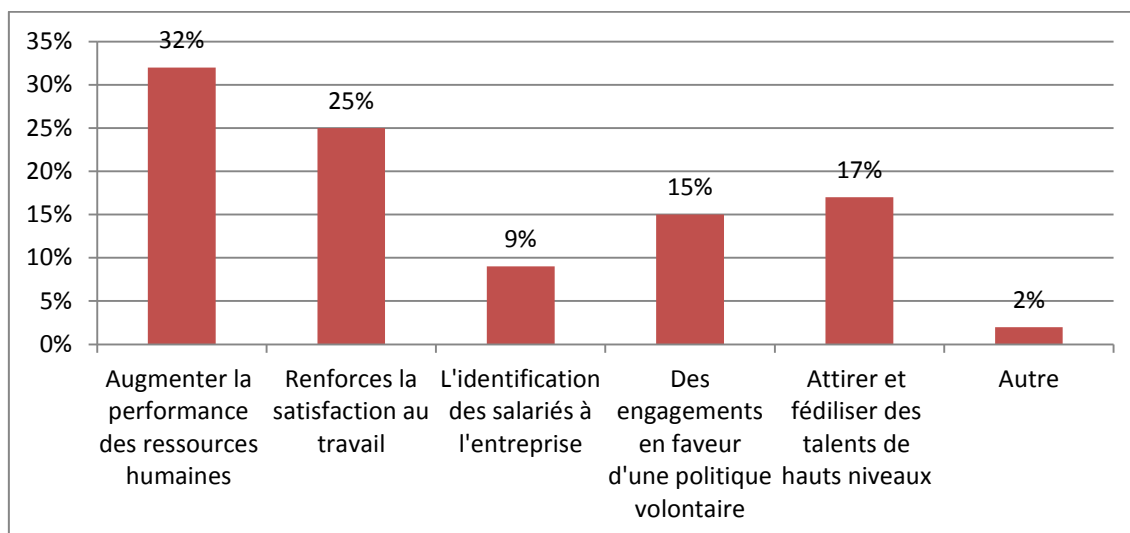
- 27% des répondants jugent que l'intégration des principes de la RSE à la fonction RH se fait dans les différents domaines de la GRH.
- 38% des répondants jugent que l'intégration des principes de la RSE à la fonction RH se fait à la stratégie globale de l'entreprise.
- 29% des répondants jugent l'innovation dans les pratiques GRH.
- 6% des répondants affirment qu'il y a d'autre intégration.

## Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats

La gestion de RH a un rôle essentiel pour ancrer véritablement la RSE dans la vie de l'entreprise. Mieux communiquer en interne permet aux salariés de mieux s'investir et c'est une manière de décloisonner la RSE, d'en faire une stratégie globale, intégrée véritablement dans le business model de l'entreprise et dans ses activités quotidiennes.<sup>98</sup>

### 2.2 Les impacts de l'intégration des principes de RSE sur RH

Figure N°17: Les impacts de l'intégration des principes de RSE sur RH



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure on constate :

- 32% des répondants disent que l'impact de l'intégration des principes de la RSE dans les pratiques de la GRH est dans le but d'augmenter la performance des ressources humaines.
- 25% des répondants disent que cette intégration renforce la satisfaction au travail.
- 9% des répondants disent que l'impact de l'intégration des principes de la RSE dans les pratiques de la GRH est dans le but de l'identification des salariés à l'entreprise.
- 15% des répondants disent que l'impact de l'intégration des principes de la RSE dans les pratiques de la GRH est dans le but des engagements en faveur d'une politique volontaire.
- 17% des répondants disent que cette intégration attire et fidélise des talents hauts niveaux.
- 2% des répondants disent qu'y a d'autres impacts.

<sup>98</sup> Clément Fournier, « comment mettre les ressources humaines au service de la RSE ? » publié le 19 janvier 2020.

## Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats

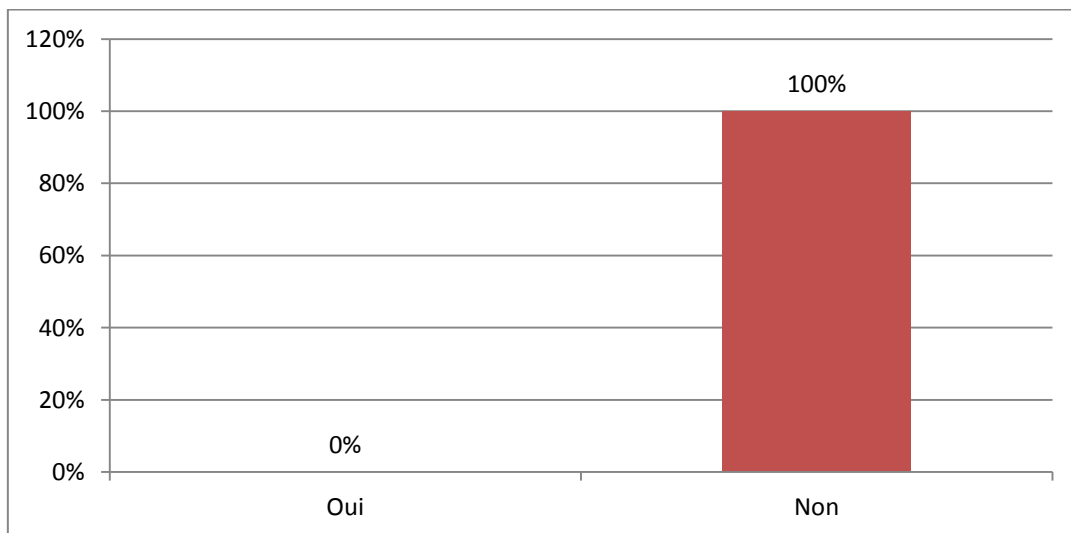
---

- Fidéliser des talents de hauts niveaux qui restent timides vis-à-vis en comparaison avec la mission principale de la RSE. On remarque que SONATRACH s'intéresse aux aspects qui augmentent la performance des employés pour des raisons proprement économiques ce qui confirme par les résultats des questions précédentes.

Les pourcentages des impacts : l'identification des salariés à l'entreprise, des engagements en faveur d'une politique volontaire, attirer et fidéliser des talents de hauts niveaux restent timides vis-à-vis en comparaison avec la mission principale de la RSE. On remarque que SONATRACH s'intéresse aux aspects qui augmentent la performance des employés pour des raisons proprement économiques ce qui confirme par les résultats des questions précédentes.

### 2.3 Formation en matière de RSE

**Figure N°18: Formation en matière de RSE**



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure on constate :

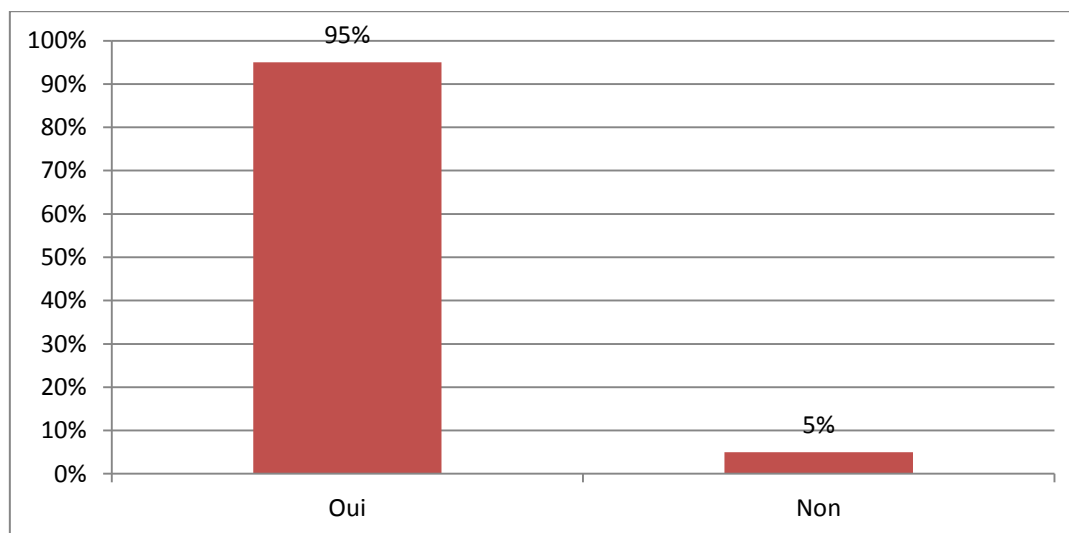
- 100% des répondants confirment qu'ils n'ont pas bénéficiés d'une formation en matière de RSE.

## Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats

---

### 2.4 Existence d'un comité d'hygiène, sécurité et condition de travail

Figure N°19: Existence d'un comité d'hygiène, sécurité et condition de travail



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure on constate :

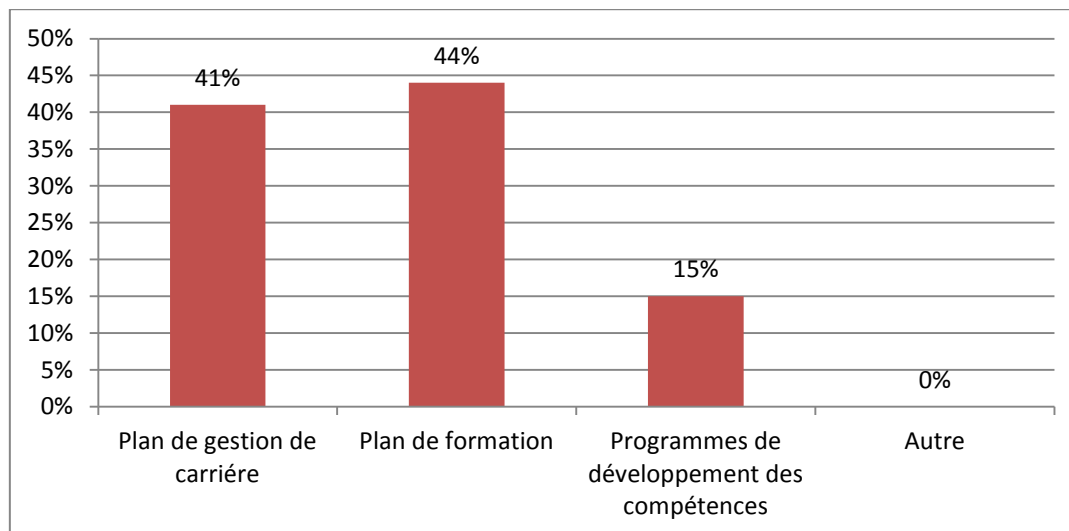
- 95% des répondants montrent l'existence d'un comité d'hygiène, sécurité et condition de travail.
- 5% des répondants disent qu'il n'existe pas de comité d'hygiène, sécurité et condition de travail.

Un pourcentage de 95% nous permet d'en conclure que SONATRACH s'intéresse à la santé des employés, sa mission est la prévention aux accidents de travail, assurer que les conditions d'hygiène et de sécurisé sont respectés et proposer des mesures de prévention.

## Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats

### 2.5 Les procédures pour assurer un développement professionnel des salariés

Figure N°20: Les procédures pour assurer un développement professionnel des salariés



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure on constate :

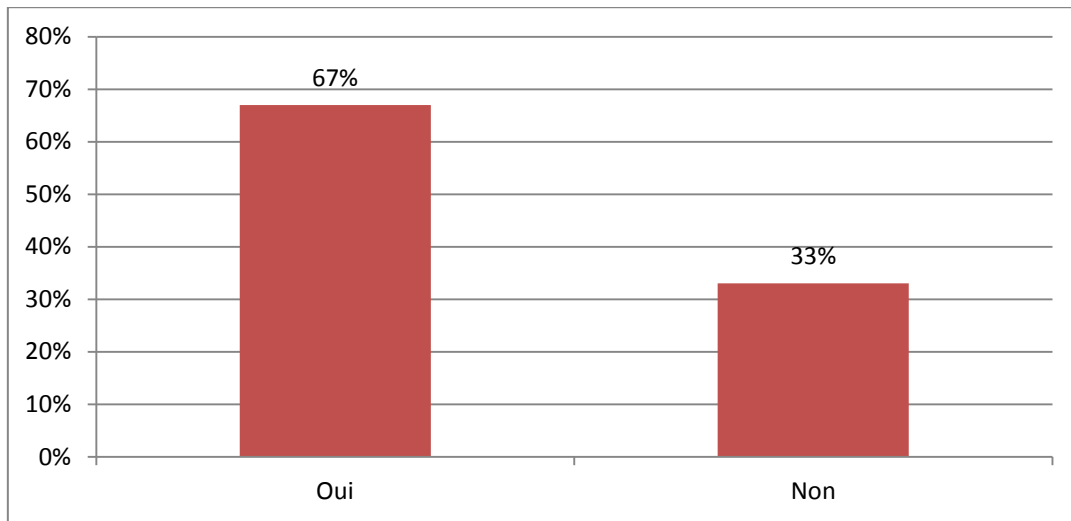
- 41% des répondants disent que le plan de gestion de carrière est le meilleur moyen de développement professionnel des salariés.
- 44% des répondants disent que le plan de formation est le meilleur moyen de développement professionnel des salariés.
- 15% des répondants disent que les programmes de développement des compétences est le meilleur moyen de développement professionnel des salariés.

Grace aux réponses obtenues on peut conclure que la formation est un moyen de motivation qui assure le développement des salariés, ce résultat vient appuyer les dires du GRH.

## Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats

### 2.6 La satisfaction de l'environnement de travail

Figure N°21: La satisfaction de l'environnement de travail



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

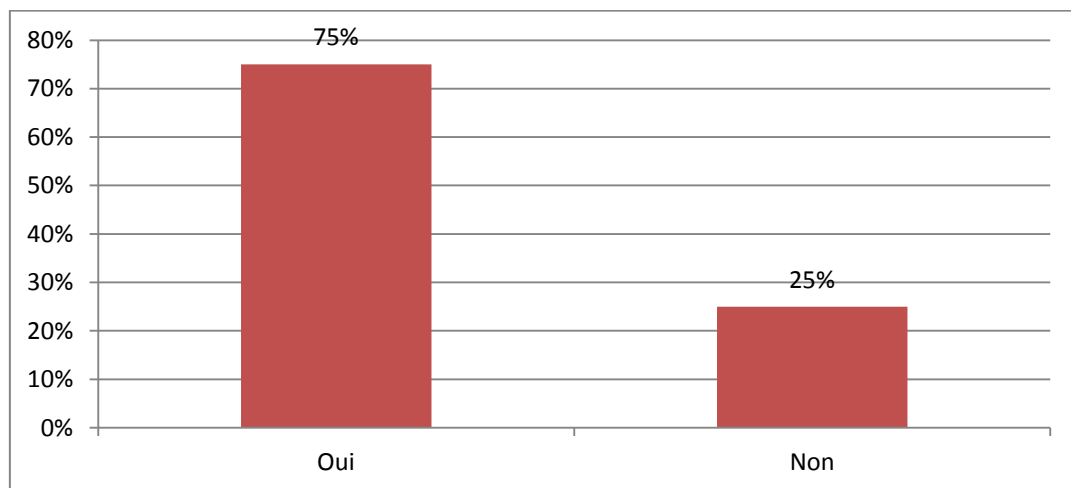
D'après la figure on constate :

- 67% des répondants sont satisfait de l'environnement.
- 33% des répondants ne sont pas satisfait de l'environnement.

On constate que la majeure partie de l'échantillon ressentent que l'environnement de travail au sein de SONATRACH est favorable, cela confirme les efforts des responsables (s'intéressent au bien-être au travail) pour assurer aux employés un environnement de travail favorable.

### 2.7 Le responsable s'intéresse aux employés

Figure N°22: Le responsable s'intéresse aux employés



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

## Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats

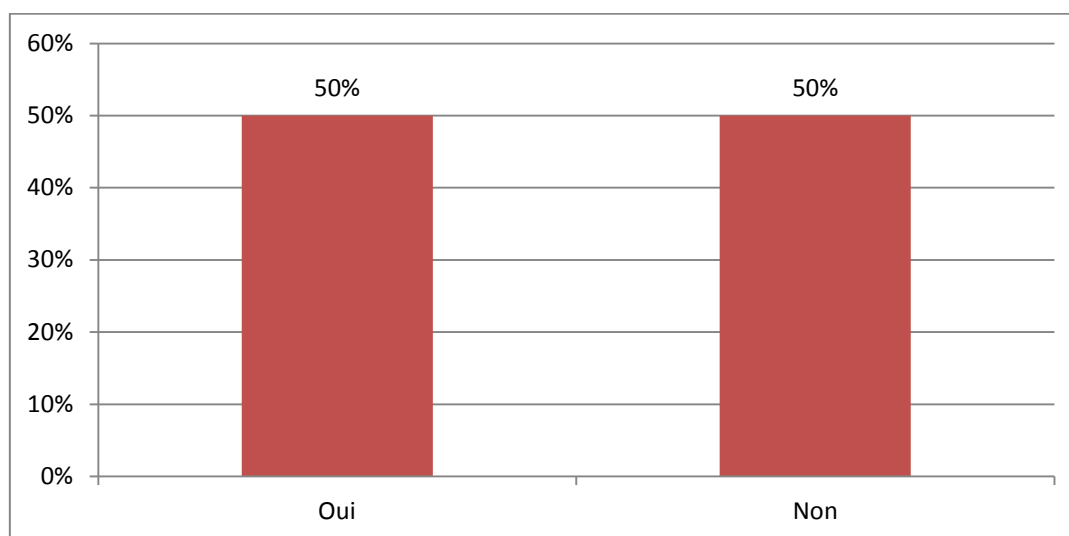
---

D'après la figure on constate :

- 75% des répondants disent que les responsables au sein de SONATRACH s'intéressent au bien-être des employés.
- 25% des répondants disent que les responsables au sein de SONATRACH ne s'intéressent pas au bien-être des employés

### 2.8 La mise en œuvre des actions pour le bien-être au travail

Figure N°23: La mise en œuvre des actions pour le bien-être au travail



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

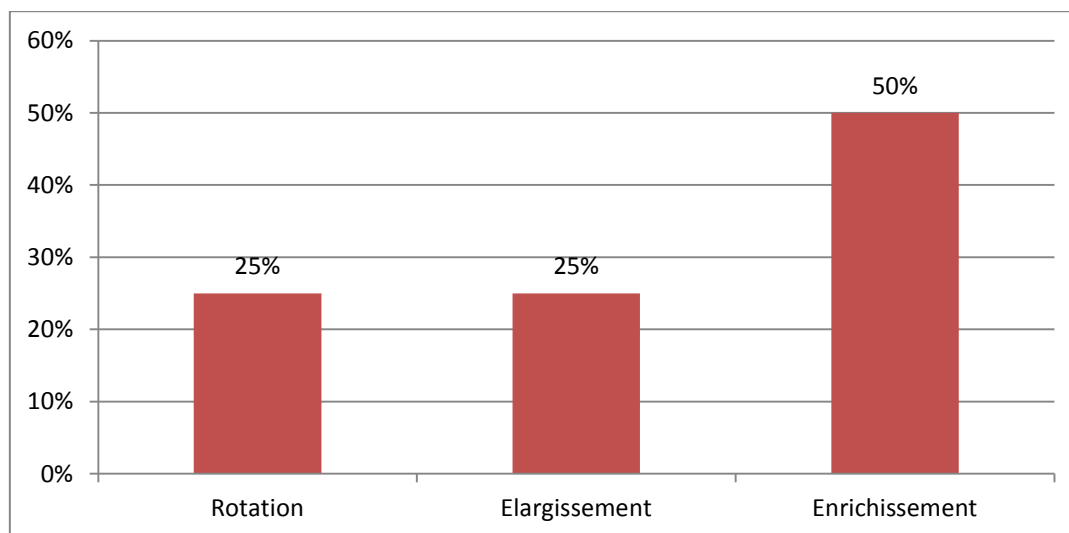
D'après la figure on constate :

- 50% des répondants trouvent que les actions concernant le bien-être au travail en matière d'organisation sont mise en œuvre.
- 50% des répondants disent que les actions concernant le bien-être au travail en matière d'organisation ne sont pas mise en œuvre.

## Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats

### 2.9 Les actions de bien-être au travail

Figure N°24: Les actions de bien-être au travail



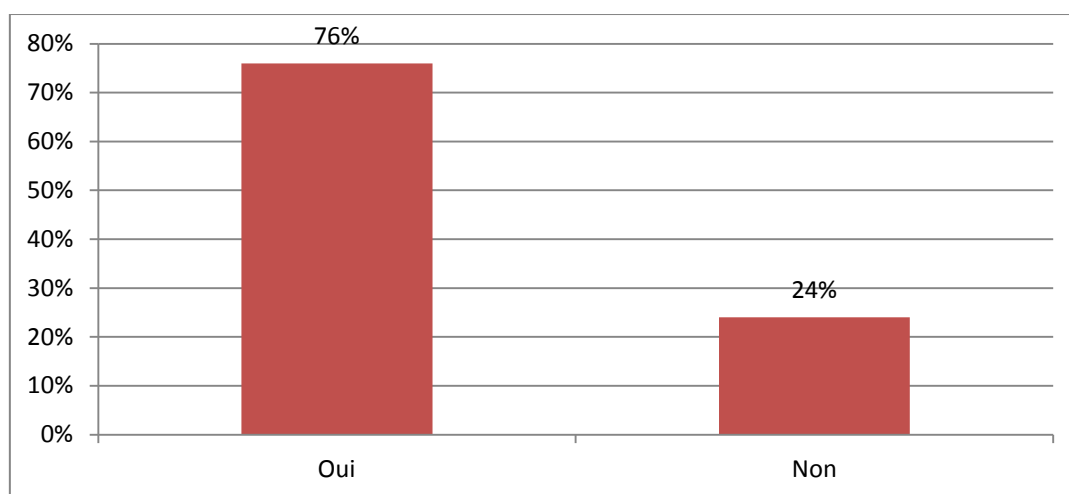
Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure on constate :

- 25% des répondants disent que l'action mise en œuvre pour le bien-être des employés est la rotation.
- 25% des répondants disent que l'action mise en œuvre pour le bien-être des employés est l'élargissement.
- 50% des répondants disent que l'enrichissement est l'action mise en œuvre

### 2.10 Les informations concernant les risques liés au travail

Figure N°25: Les informations concernant les risques liés au travail



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

## Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats

---

D'après la figure on constate :

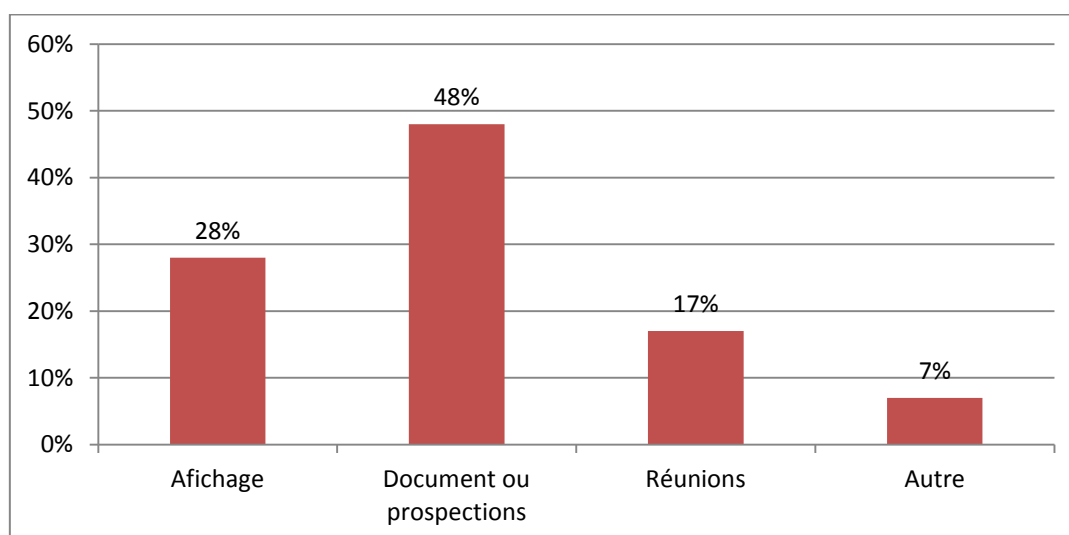
- 76% des répondants sont informés sur les risques liés au travail
- 24% des répondants ne sont pas informés sur les risques liés au travail

On remarque une différence entre ceux qui sont informés des risques liés au travail et ceux qui ne sont pas, et selon leur degré d'investissement au travail.

Pour construire une démarche globale est intégrée, tous le personnel devra être informé et même formé à la fois aux risques de chaque métier, mais aussi aux solutions envisageables.

### 2.11 Le moyen d'informer les salariés sur les risques au travail

Figure N°26: Le moyen d'informer les salariés sur les risques au travail



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

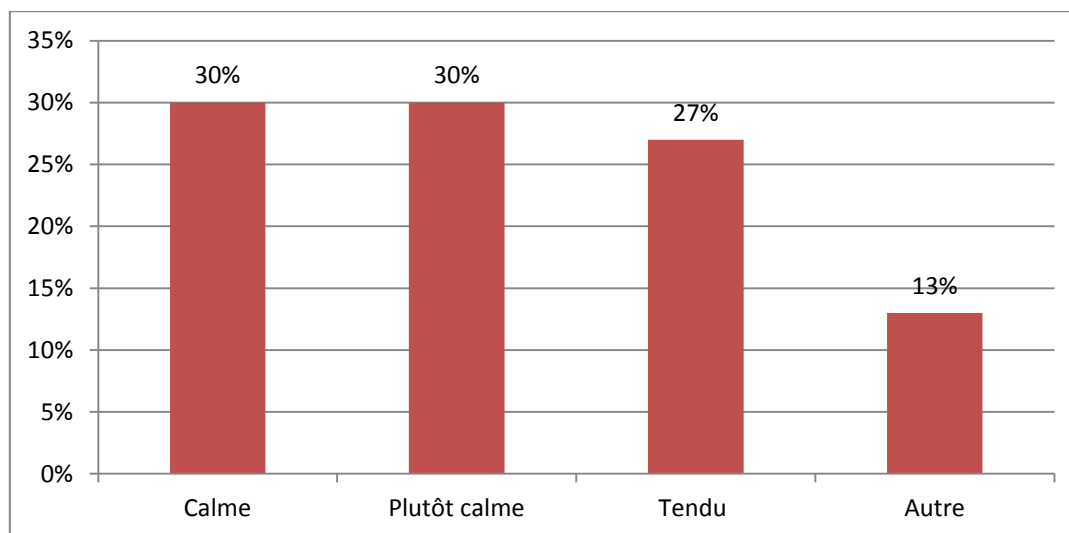
D'après la figure on constate :

- 28% des répondants disent que l'affichage est le moyen le plus utilisé par l'entreprise pour les informer sur les risques liés à leur travail.
- 48% des répondants disent que le document ou prospections est le moyen le plus utilisé par l'entreprise pour les informer sur les risques liés à leur travail.
- 17% des répondants disent que les réunions sont le moyen le plus utilisé pour les informer sur les risques liés à leur travail.
- 7% des répondants disent qu'y a d'autre moyen pour les informer des risques liés à leur travail.

## Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats

### 2.12 Le caractère du climat social au sein de SONATRACH

Figure N°27: Le caractère du climat social au sein de SONATRACH



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure on constate :

- 30% des répondants ont décrit le climat social du travail calme.
- 30% des répondants ont décrit le climat social du travail plutôt calme.
- 27% des répondants ont décrit le climat social du travail tendu.
- 13% des répondants disent qu'y a d'autre caractéristique.

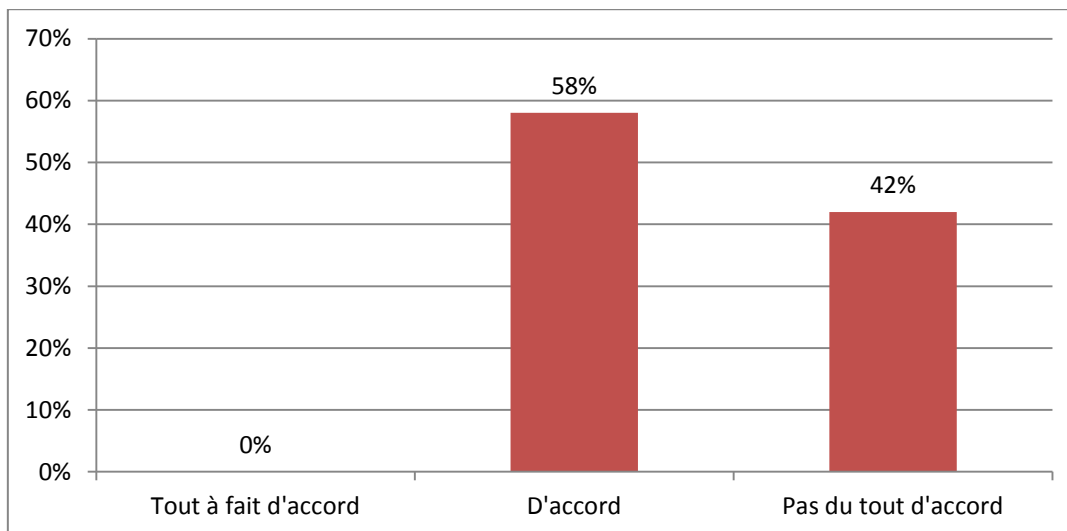
L'environnement du travail est l'une des sphères de notre vie, cela devient un endroit où il est possible de valoriser un climat social favorable. Par rapport aux réponses des enquêtés, nous pouvons dire que le climat social à SONATRACH est bien.

## Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats

---

### 2.13 Amélioration du climat social après l'adoption de la démarche RSE

Figure N°28: Amélioration du climat social après l'adoption de la démarche RSE



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure on constate :

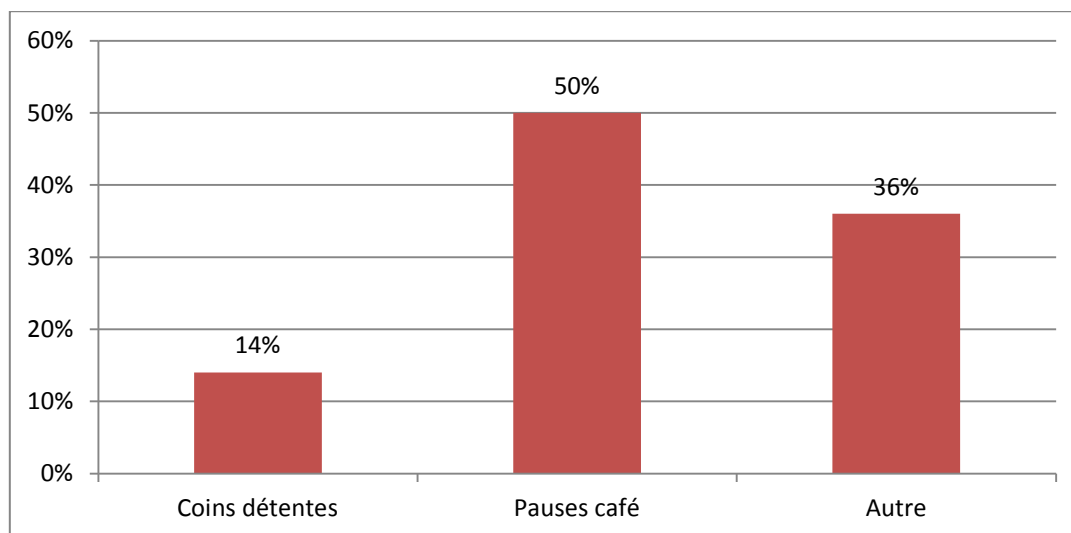
- 58% des répondants sont d'accord que le climat social s'est amélioré après l'adoption de la démarche RSE.
- 42% des répondants ne sont pas du tout d'accord que le climat social s'est amélioré après l'adoption de la démarche RSE.

Le climat social influence sur la performance des employés au sein de l'entreprise, qui réfère l'aspect social qui visent notamment à favoriser le bien-être des salariés.

## Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats

### 2.14 Les mesures visant le respect de l'individu au service

Figure N°29: Les mesures visant le respect de l'individu au service



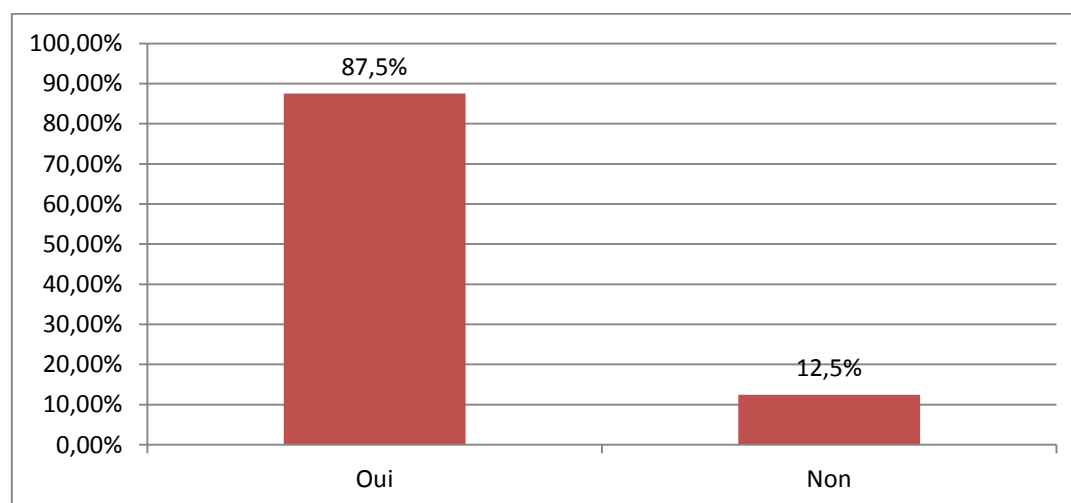
Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure on constate :

- 14% des répondants disent que les mesures de respect de l'individu au service sont les coins de détente.
- 50% des répondants disent que les pauses de café est la mesure de respect de l'individu au service.
- 36% des répondants disent qu'y a d'autres mesures de respect de l'individu au service.

### 2.15 L'amélioration des pratiques RH après l'adoption d'une démarche RSE

Figure N°30: L'amélioration des pratiques RH après l'adoption d'une démarche RSE



Source : élaboré par nos soi, à partir des résultats de notre enquête

## Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats

---

D'après la figure on constate :

- 87.5% des répondants ressentent des améliorations dans les pratiques de RH après l'adoption d'une démarche RSE.
- 12.5% des répondants n'ont pas senti des améliorations dans les pratiques de RH après l'adoption d'une démarche RSE.

### La synthèse des résultats de recherche

Nous avons constaté que :

- L'engagement de l'entreprise SONATRACH dans la démarche RSE pour améliorer son image et réputation vis-à-vis les différentes parties prenantes à l'échelle national et international
- SONATRACH s'intéresse à l'enjeu économique.
- L'objectif principale de SONATRACH de son engagement dans la démarche RSE est d'améliorer le climat sociétal/environnement.
- La communication en interne sur la démarche RSE permet aux nouvelles règles soient respectées de tous et récolter les bienfaits des initiatives des responsables pour l'image de l'entreprise.
- Les employés de SONATRACH ressentent les améliorations dans l'environnement, le degré d'implication, pratiques de GRH depuis l'adoption de la démarche RSE
- Un manque de communication auteur de la démarche RSE et son intégration dans les pratiques de SONATRACH est remarquable (la communication est un moyen de sensibilisation et implication des salariés dans la démarche RSE).
- Une entreprise qui pratique la RSE va avoir un impact sur la société tout en étant économiquement viable.
- Un comité d'hygiène, de santé et de sécurité au travail est indispensable au sein de SONATRACH, mais ces missions ne sont pas claires pour les employés.

### Suggestions

- ❖ SONATRACH doit élaborer un bilan social qui réponde à toutes les rubriques RSE.
- ❖ La démarche RSE doit être expliquée pour les salariés pour connaître leur contribution

## Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats

---

- ❖ SONATRACH doit donner une importance à l'environnement de travail et le bien-être au travail des salariés.
- ❖ SONATRACH doit préparer un plan de formation pour mieux intégrer les employés dans la démarche

### Conclusion chapitre 3

la RSE parmi les activités les plus indispensables à l'heure actuelle, car est une activité qui se situe au cœur des pratiques en favorisant un climat social et sociétal et un environnement le performant possible.

A partir de ce chapitre, nous avons pu détecter la relation entre la RSE et les pratiques de GRH, pour que cette dernière réussisse, SONATRACH doit sensibiliser et informer ses salariés sur la RSE pour qu'ils soient plus motivés et plus engagés en effectuent leur travail dans un environnement favorable.

## **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

Dans le cadre de cette étude, notre principale objectif est de déterminer l'impact des actions de la RSE sur la partie prenante interne « les employés », telle qu'un stage pratique organisé du 25/04/2021 au 18/07/2021 au niveau de SONATRACH « Direction recherche et développement » Boumerdes. Et ainsi arriver à la conclusion de l'importance de la RSE pour l'entreprise et les employés.

Pour répondre à ces exigences, nous sommes appuyés sur une recherche documentaire approfondie alliés à des compétences acquises durant le stage pratique pour la réalisation de ce travail et une recherche méthodologique basée sur une approche qualitative à travers un questionnaire qui a été distribué au salariés de SONATRACH durant la période de stage pratique.

Aujourd'hui, les entreprises ont pris conscience de la place qu'occupent les ressources humaines dans l'organisation car elles constituent leur fil conducteur vers la performance. C'est pour cela que la première mission d'une entreprise qui opte pour le développement durable et la RSE doit être responsable vis-à-vis de son environnement interne avant de s'intéresser à son environnement externe.<sup>99</sup>

Les initiatives RSE orientées directement vers les parties prenantes internes permettant de renforcer l'identification organisationnelle et donc la relation positive entre les employés et leur organisation.<sup>100</sup>

La GRH occupe une place clé dans son développement. La RSE permet d'augmenter la performance des ressources humaines, renforce la satisfaction au travail, l'identification des salariés à l'entreprise, des engagements en faveur d'une politique volontaire et attirer et fidéliser des talents de hauts niveaux.

Les résultats ont montré que l'expression par l'entreprise de ses motivations et de la sincérité sans ses engagements RSE peut avoir un impact dans le processus expliquant les effets de la RSE sur le sentiment d'appartenance des employés pour leur entreprise.

---

<sup>99</sup> Ait Hamou Salem, « l'apport des pratiques de la responsabilité sociale dans le développement de la performance de l'entreprise : Cas d'Electro-Industries (EX ENEL). » Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion UMMTO 2018/2019.

<sup>100</sup> Catherine desclée de maredsous, « L'impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur le bien-être des employés » mémoire en vue de l'obtention du titre de master en science de gestion Université catholique de louvain.

## Conclusion générale

---

Certaines entreprises ont mis en place une politique en faveur du développement durable afin d'améliorer leur image. On peut argumenter que cette motivation commerciale est insuffisante, car la RSE a trois dimensions sur lesquelles tout engagement doit se fonder.

Les enjeux de la RSE se matérialisent par ses trois piliers que sont les piliers économique, le pilier social, le pilier environnemental. Pour chacun de ces piliers, de nombreuses mesures peuvent être mises en place par les entreprises pour contribuer au développement durable.

La réputation d'une organisation est issue de l'assemblage de toutes les images qui se sont construites au fur et à mesure du temps.

### **Les limites de la recherche**

Nous sommes bien évidemment conscient des limites de notre étude à savoir la taille de l'échantillon qui ne procure aux résultats qu'une validité restreinte.

Il a été très difficile de consulter les ouvrages qui traitent la responsabilité sociale d'entreprise. D'abord, la rareté des ouvrages concernant la responsabilité sociale dans la bibliothèque. Il n'y a que peu d'ouvrages relatifs à la RSE dans la bibliothèque. La plupart des ouvrages et des articles ont été téléchargé sur internet.

## Bibliographie

### Site web :

-Samy Kalonji « la responsabilité de la ferme futuka sur le développement des communautés environnantes » Institut Supérieur Interdiocésain Monseigneur Mulolwa- Licence 2016, <http://www.memoireonline.com/07/179989/la-responsabilite-sociale-de-la-ferme-futuka-sur-le-developpement-des-communauteacute.html> . Consulter le : 26/05/2021.

-<https://www.un.org/fr/impact-universitaire/page/objectifs-de-d%C3%A9veloppement-durable> Consulter le : 26/05/2021.

-<https://www.hellocarbo.com/blog/calculer/indicateurs-rse/> Anaïs Fleury avril 2022, Consulter le : 9/05/2022.

-Yoann Zaouche « La responsabilité Sociétale des organisations (RSO) » Mai 2011. WorkingPaper, l'évolution de la relation entreprise-associations. [www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu) . Consulter : 16 mai 2021 17h06.

-Sandra Naigeon De Boer « Responsabilité sociale : un nouvel enjeu pour les multinationales ? » Université Paul Cézanne-Aix-Marseille 3- Institut d'études politiques Décembre 2012. <https://wikimemoires.net/?p=14341>

-<http://www.qualiteonline.com/question-188-la-norme-iso-26000-est-elle-une-norme-de-certification.html> consulter le 2022/01/25

-Identifier et cartographier vos parties prenante internes et externes, <http://www.aunomduvivant.fr/identifier-et-carthographier-ses-parties-prenantes-interne-et-externes-1> consulter le 28/05/2021.

-Patrick Gilormini « Responsabilité sociale de l'entreprise » Université catholique de Lyon, 5eme année MSE 2015. <https://www.slideshare.net/Gilormini/rse-5-a-lecture-in-french> Consulter le : 05/05/2022.

Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?, [https://gocardless.com/fr/guides/articles/gestion-des\\_ressources-humaines/](https://gocardless.com/fr/guides/articles/gestion-des_ressources-humaines/) Consulter le 12/12/2021.

-L'importance de la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise 2021. <https://www.celge.fr/article-conseil/importance-gestion-ressources-humaines-entreprise> Consulter le: 25/02/2022.

-« Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social Européen et au comité des régions » Responsabilité sociale des

entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014. Commission Européenne, Bruxelles, le 25.10.2011 COM(2011) 681 final.

-Force ouvrier secteur de la négociation collective et des rémunérations « négociation collective d'entreprise » 141 Avenue de Maine -75014 Paris. Fiche n°12-1/6. Février 2018

-« L'implication et la dynamisation du personnel » Cours : date de création 03/01/2012 à 09 :39 :21 Date de mise à jour 03/08/2012 à 22 :51 :05 [www.buvetteetudiants.com](http://www.buvetteetudiants.com)

-WafaaBerber, MC, Université Abou BekrBelkaid-tlemcen, Laboratoire MECAS ;Hind Hadj slimane, MC, Université Abou BekrBelkaid-tlemcen, Laboratoire LARMHO ; NadjouaBenslim, Doctorante à HEC, Labo PERMANAN « la responsabilité sociale comme levier d'innovation de l'entreprise : cas du groupe AmorBenamor » Consulter le : 2/06/2021.

### **Mémoire et thèse :**

-**Kendi Djida, Rabial Latifa** « démarche de responsabilité sociale des entreprises et pratiques de gestion sociale cas de SPA CEVITAL à Bejaia » Mémoire de fin de cycle 2016-2017.

-**Boutrid Sadi, Mousli Lamine**, « la responsabilité sociale d'entreprise et la gestion des ressources humaines cas de SPA CEVITAL » Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion juin 2018.

-**Mr. Kateb Karim** « La responsabilité sociale dans l'entreprise Algérienne : cas d'une entreprise utilisant la démarche RSE » thèse en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences Economiques. Année Universitaire : 2018/2019.

-**Mohamed Hammach**, « L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc ». Thèse pour obtenir le grade de Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers 15 décembre 2016. CNAM, 2016. Français. NNT : 2016CNAM1092.

-**Delphine Gendre-Aegerter** « la perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive ». Thèse présentée à la Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse). 27 mai 2008.

-**Rodolphe Donald MOUKOUSSA MAMOUNA**,« pratiques de GRH et performance sociale de Bénin Télécoms SA » Ecole Supérieure de Gestion d'informatique et des Sciences-Master en Gestion des Ressources Humaines 2010.

-**Valérie Harrach**, « Quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie » Mémoire de Master Université de Lille 2 Année : 2016-2017.

-**Ghizlane ITRIB. Soukaina GAIDI**, « L'Implication des salariés » Université Hassan 2 de Casablanca, 2019.

-**Dominique Duguay** « pratiques de gestion des ressources humaines, organisation du travail et mobilisation des employés : le rôle de la justice, du soutien et de la confiance » thèse présentée comme exigence partielle du Doctorat en psychologie, Université du Québec à Montréal, décembre 2006.

-**Messaoud T. Bennacer B**, « Effet à long terme de l'implication organisationnelle sur l'épuisement professionnel Etude réalisée auprès des salariés de la Sonatrach (RTC) de Bejaïa » Mémoire de fin de cycle, Université Abderrahmane Mira de Bejaïa année : 2017/2018.

-**Addou Chahinez Ismahene** « Implication organisationnelle et personnel hôtelier dans le tourisme » mémoire pour l'obtention de magister ES Science Commerciales option Management des Ressources Humaines, Université d'Oran-2- Année : 2014.

### **Revue :**

-**Ghizlane kinani**. « Quelle influence de la création de valeur partagée sur les risques liés à la responsabilité sociétale des entreprises ? » No 2017-23, Documents de travail du CEPN du centre d'Economie de l'université de Paris Nord. Hal-01696394.

-**Aziz Taib**, « L'impact de la formation continue sur l'implication organisationnelle dans le contexte marocain » Revue, ISSN 2028-9324 Vol. 28 No. 1 Déc. 2019, pp. 168-190.  
<http://www.ijias.issr-journals.org/>

-**Ould Khesal Imane, Derahmoune Hilal**, Université Blida 02 (Alger) « Le rôle de la comptabilité de la responsabilité sociale d'entreprise face à la crise émergente du coronavirus Etude de cas de MFG filiale de groupe CEVITAL DE Mars à Aout 2020 » Revue des « Recherches Eco », ISSN 1112-6612, v : 16, N° :01, Année : 2021, p (244-263).

-**Makati S, Benabdelhadi A**, « D'une responsabilité globale vers la perception des pratiques RSE par les employés : revue de la littérature et liens théoriques », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit Vol : 4 N°2 pp627-648

-**Jean-Pascal Gond, Jacques Igalens** « La responsabilité sociale de l'entreprise » (2016), p22à34. Consulté le : 21 juin 2021 14h:30.

**-Jacques Igalens, Najoua Tahri** « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », Revue de gestion des ressources humaines 2012/1 (N° 83), p. 3-19. DOI 10.3917/grhu.083.0003

-Organisation Internationale de Normalisation, secrétariat de l'ISO ch. De Blandonnet 8 Case ISBN 978-92-67-20973-9.

**-John R. Schermerhorn, James G Hunt, Richard N. Osborne**, Adaptation Française de Claire de Billy “ comportement humain et organisation” 2ème édition, ERPI 2002 Résumés des chapitres 2,3,4,5,6,7,8,9,10,13,14,15,16,17,18 et 19 Finalisés par les candidats du programme de Maitrise en Administration Publique RIAMENAP en Juin 2015 à Kigali, Rwanda dans le cadre du cours en comportement organisationnel.

**-Benlabbah Oussama.** « La perception de salariés des pratiques RSE mises en place par les entreprises au Maroc » Université Mohammed 5 Rabat, Maroc.

**-Bornois France, Barbet Julienne** : « les connaissances en GRH : Modes de production et caractéristiques essentielles. », actes du 3eme congrès de l'agriculture, Lille, 1992 (texte in extenso dont seule la synthèse figure dans les actes).

**-Morjane A. Ait Soudane J.** (2021) « les référentiels de la gestion des ressources humaines socialement responsable « GRH-SR » « Etude conceptuelle », Revue Internationale des Sciences de Gestion « volume 4 : Numéro2 » pp : 1062- 1083

**-Béatrice Isabelle FIFATIN** « la gestion externalisée des ressources humaines : cas de la maison de l'entreprise du Bénin » Ecole Nationale d'administration et de Magistrature (ENAM)- DTS en Administration du travail et de la sécurité sociale 2012.

Dion, G. « Le syndicalisme dans une société libre » un article de la revue ‘ Relation industrielles/industriel relations’ volume 11, N°4, Septembre 1956, p. 234-243  
<https://doi.org/10.7202/1022619ar>

**-Serge Perrot.** L'engagement au travail : une analyse psychométrique de l'échelle de kanungo. Revue de Gestion des Ressources Humaines, Eska, 2005, pp.31-44. Halshs-00142919

**-Mokdad Ali** « satisfaction au travail : Antécédent de l'implication organisationnelle des employés dans les entreprises en ALGERIE » Revue des Réformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale, vol 13 n°.1 Année 2019

**-Pierre Garner.** « Les effets de l'équilibre travail/famille sur la satisfaction au travail et l'intention de départ des cadres : une investigation du rôle modérateur du sentiment d'efficacité personnelle ». Gestion et management. Université de Lorraine, 2015. Français.

TIONAL DE L'ALGERIE, 19ème session de la commission du Développement Durable des Nations Unies (CDD-19) Mai 2011.

**-Hadj Slimane-Kheroua Hind, Ayad Sidi Mohamed** « La réalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en Algérie : Cas de NCA ROUIBA » Université Abou BakrBelkaid- Tlemcen- Algérie, Journal international des affaires et de la stratégie économique (IJBES) Conférence international sur l'innovation dans la recherche commerciale, économique et marketing (IBEM'14) VOL.2

**-Zitouni Imane**, Doctorante à l'école supérieure de commerce Koléa-Algérie- « la responsabilité sociétale des entreprises publiques Algériennes – Etat des lieux des entreprises publiques Algériennes- ». Revue des Réforme Economiques et Intégration En Economie Mondiale. FISSN : 2600-6502 Date d'acceptation : 14/06/2018.

-Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et populaire : conventions et accords internationaux –lois et décrets arrêtes, décisions, avis, communications et annonces N°05 55<sup>ème</sup> ANNEE 31 Janvier 2016 « consulté le 18/01/2022 17 :04 »

**-Fabienne Guillaud** « Une responsabilité sociale élargie, vecteur d'innovations sociétales et de performance, comme socle de transformation de l'entreprise et recréation de la confiance » EMS éditions « question(s) de management 2015/1 n°9 pages 29 à 36.

**-John R., James G.**, « comportement humain et organisation », édition ERPI, Québec, 2010.

**-Clément Fournier**, « comment mettre les ressources humaines au service de la RSE ? » publié le 19 janvier 2020

### **Ouvrage :**

**-Corinne coulet-Demaizière**, « ISO 26000 en action résultats et retours d'expérience » (www.afnor.org/editions). Afnor édition, 2012.

**-Francois Lépineux, Jean-Jacques Rosé, Carole Bonanni, Sarah Hudson** : « La responsabilité sociale des entreprise, théories et pratiques », édition DUNOD 2016.

**-Pascal Bello** « Stratégie et RSE » édition DUNOD 2014.

**-Nader Abbes** « L'entreprise responsable » édition L'Harmattan 2013.

**-Jacques IGALENT** « La responsabilité sociale des entreprises ; Défis, Risques et Nouvelles Pratiques » édition EYROLLES 2012.

**-Cécile JOLLY** « L'entreprise responsable » édition le Félin 2006.

**-ALLOUCHE J et autre**, « Responsabilité sociale et performance », édition comptables Malesherbes, Paris, 2008.

**-BARET P et ROMESTANT F**, «La RSE comme opportunité d'innovations : 10 cas de pratiques responsable », DUNOD, 2016.

**-CAPRON M et autre**, « ISO 26000 : une norme hors norme ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale », édition Economica, 2010.

**-GOND J.P et autre**, « La responsabilité sociale de l'entreprise, Que sais-je ? », éditeur PUF 2010.

### **PDF :**

-Marie-France Tutcotte, Louis Langelier, Marie Hanquez, Marie-claudeAllard, Thérèse Desrochers, Mickael Tirily. « Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000 » Institut de l'énergie et de l'environnement de la francophonie, 2011. ISBN : 978-2-9812836-1-0.

-Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, Norme Française ISO 26000 Novembre 2010.

-Alain Touraine « syndicalisme et mouvement » p : 222.

-Mlle El Alami S. Mlle Ghazir G, « La naissance du syndicalisme » Institut Des Hautes Etudes de management. 2010-2011

-Hébert, Gérard. « La négociation collective : bilan In : Québec en jeu/ comprendre les grands défis (en ligne). Montréal : Presse de l'Université de Montréal, 1992 (généralisé le 03/05/2019).

Disponible sur internet : <http://books.openedition.org/pum/15250> ISBN: 9791036513817.

DOI: 10.4000/books.pum.15250.

-La négociation collective de branche, évolution suite aux ordonnances du 22 septembre 2017 réformant le code du travail.

-Force ouvrier secteur de la négociation collective et des rémunérations « négociation collective d'entreprise » 141 Avenue de Maine -75014 Paris. Fiche n°12-1/6. Février 2018

-Recommandation (n° 94) concernant la collaboration sur le plan de l'entreprise, 1952.

-Recommandation (n° 113) sur la consultation aux échelons industriel et national, 1960.

-Recommandation (n° 92) sur la conciliation et l'arbitrage volontaire, 1951.

-Recommandation (n° 91) sur les conventions collectives, 1951.

-RAPPORT NATIONAL DE L'ALGERIE, 19ème session de la commission du Développement Durable des Nations Unies (CDD-19) Mai 2011

-H. Hadj Slimane-Kheroua, « la Réalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en Algérie : Cas de NCA Rouïba »International Journal and Economic Strategy (IJBES) 2014, vol 2, p4.

# Annexes

## Annexes

### Annexe N° 01 : Questionnaire distribué aux salariés

Bonjour, dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'étude en management stratégique qui aura pour thème « l'impact des actions de la RSE sur la partie prenante interne 'employés', je sollicite votre collaboration afin de bien vouloir répondre à ce questionnaire qui est totalement anonyme.

Je vous suis reconnaissante par avance de l'aide que vous apportez.

## Questionnaire

### • Le profil du répondeur :

---

1. Genre :

- Masculin
- Féminin

2. Age :

- [18 ans-28 ans [
- [28 ans-38 ans [
- [38 ans-49 ans [
- 49 ans et plus

3. Quelle est votre ancienneté au sein de SONATRACH ?

- moins de 5ans
- [5 ans-10ans [
- [10 ans-15 ans [
- [15 ans et plus

4. Rattachement au service :.....

.....  
.....

5. Le niveau d'étude :

- Baccalauréat
- Diplôme universitaire (licence, Master, Ingénieur)
- Postuniversitaire (Doctorat)

### • Perception de la démarche RSE :

---

1. Êtes-vous informé(e) que SONATRACH est engagé(e) dans une démarche RSE ?

- Oui
- Non

Si oui, comment avez-vous été informé(e) ?

.....

- .....
2. Trouvez-vous que SONATRACH est engagé dans la démarche RSE ?
- Oui
  - Non
- Si oui, trouvez-vous qu'elle est engagée dans une démarche RSE pour :
- Le respect des employés
  - Le respect de l'environnement écologique
  - La réputation et l'image de l'entreprise
  - Le respect de l'éthique des affaires
  - Autre.
3. SONATRACH dispose-t-elle d'un service totalement dédié à la RSE et au développement durable ?
- Oui
  - Non
- Si oui, quelle sont les missions de services ?
- .....
- .....
- Si non, trouvez-vous qu'il est indispensable ?
- Oui
  - Non
4. A votre avis, les enjeux de l'engagement responsable de l'entreprise SONATRACH dans une démarche RSE sont liés à :
- Un développement économique durable
  - Une image et une réputation renforcées
  - Une gestion plus performante
  - Un bon ancrage territorial
  - Une organisation qui favorise l'innovation
  - Autre
5. Les motivations de SONATRACH pour l'engagement RSE sont-elles animées par :
- Une conviction du top management
  - Un respect de la réglementation
  - Une anticipation
  - Un axe de communication
  - Autre
6. Dans la perspective de suivre une démarche RSE, votre entreprise a-t-elle mis en place :
- Une charte
  - Un code de bonne conduite
  - Un cahier des charges
  - Bilan social

- Autre
  - Trouvez-vous que les outils coté ci-dessus sont indisponibles pour promouvoir la RSE :
    - Oui
    - Non
- 7. La RSE comporte sept(07) principes, est ce que ces derniers sont appliqué dans votre entreprise :
  - La transparence
  - Comportement éthique
  - Le respect des intérêts des parties prenantes
  - Le respect des droits de l'homme
  - Le respect des normes internationales de comportement
  - Le respect du principe de l'égalité homme/femme
  - Rendre compte de ses impacts
- 8. Pensez-vous que la stratégie de votre entreprise intègre des objectifs RSE suivants :
  - Economique
  - Sociale
  - Sociétale/Environnement
- 9. Depuis l'adoption de cette démarche, avez-vous remarqué des améliorations ?
  - Oui
  - Non
 Si oui, ces améliorations concernent :
  - Les pratiques de la GRH
  - Le climat social/degré d'implication
  - L'environnement
  - Autre
- 10. A votre avis les résultats que SONATRACH espère de la démarche RSE sont :
  - Adhésion et motivation des employés
  - Amélioration de l'image externe de l'entreprise
  - Respect de l'homme et de l'environnement
  - Autre

#### • **La relation entre RSE et la GRH**

---

1. L'intégration des principes RSE à la fonction RH se fait par :
  - L'intégration dans les différents domaines de la GRH
  - L'intégralité à la stratégie globale de l'entreprise
  - L'innovation dans les pratiques GRH
  - Autres
2. Si toute fois les principes RSE sont intégrés à la pratique de la GR, les impacts que cela peut avoir sur les ressources humaines de l'entreprise sont :
  - Augmenter la performance des ressources humaines

- Renforcer la satisfaction au travail
  - L'identification des salariés à l'entreprise
  - Des engagements en faveur d'une politique volontaire
  - Attirer et fidéliser des talents de hauts niveaux
  - Autre
3. Avez-vous déjà bénéficié de formation en matière de la RSE ?
- Oui
  - Non
- Si oui, quel genre de formation ?
- Sensibilisation sur les bonnes pratiques
  - Séances de formation sur les politiques en matière de RSE
  - AUTRE
4. Existe-t-il un comité d'hygiène, de sécurité et condition de travail à SONATRACH ?
- Oui
  - Non
- Si oui, quelle est sa mission ?
- .....
- .....
5. Quelles sont les procédures mises en œuvre pour assurer un développement professionnel des salariés ?
- Plan de gestion de carrière
  - Plan de formation
  - Programmes de développement des compétences
  - Autre
6. Etes-vous satisfait de l'environnement du travail dans lequel vous travaillez ?
- .....
- .....
7. Diriez-vous que vos responsables s'intéressent au bien-être des employés ?
- Oui
  - Non
- Si oui, expliquez-nous comment ?
- .....
- .....
- Si non, trouvez-vous que votre responsable fait des efforts dans ce contexte ?
- Oui
  - Non
8. Des actions concernant le bien-être au travail en matière d'organisation sont-elles mise en œuvre ?

- Oui
- Non

Parmi les actions ci-dessous, lesquelles :

- Rotation
- Elargissement
- Enrichissement

9. SONATRACH a déjà réalisé une enquête de satisfaction auprès des salariés ?

- Oui
- Non

Si oui, quel était l'objet ?

.....  
.....

10. Votre entreprise dispose-t-elle d'intranet pour faciliter la communication avec et entre salariés ?

- Oui
- Non

11. Etes-vous informés des risques liés à votre travail ?

- Oui
- Non

Si oui, par quels moyens ?

- Affichage
- Documents ou prospections
- Réunions
- Autre

12. Comment caractérisez-vous le climat social au sein de SONATRACH ?

- Calme
- Plutôt calme
- Tendu
- Autre

13. Depuis l'adoption de cette démarche RSE, le climat social s'est-il amélioré ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Pas du tout d'accord

Dites pourquoi des trois(03)

.....  
.....

14. Des mesures visant le respect de l'individu au service d'une bonne productivité sont-elles engagées :

- Coins détente
- Pauses café

Autre

15. Trouvez-vous que SONATRACH en adoptant la démarche RSE, elle fera améliorer les pratiques RH ?

Oui

Non

Si oui, ces améliorations vont concerner quelles pratiques ?

.....  
.....

Si non, expliquez pourquoi ?

.....  
.....

Merci pour votre collaboration.

**Annexe N°02 : Tableau de calcul des réponses des répondants**

I. le profil du répondeur	Réponses des répondants	Pourcentage
<b>1. Genre:</b>		
Masculin	14	61%
Féminin	9	39%

<b>2. Age:</b>		
[18:28[	1	4%
[28:38[	11	48%
[38:49[	6	26%
49 et plus	5	22%

<b>3. Ancienneté</b>		
moins de 5	12	55%
[5:10[	2	9%
[10:15[	2	9%
[15:plus	6	27%

<b>5. Niveau d'étude</b>		
Bac	0	0%
Diplôme université	12	55%
Doctorat	10	45%

II. Perception de la démarche RSE		
<b>1. Etes vous informez que SONATRACH est engagée dans la RSE</b>		
Oui	10	43%
Non	13	57%

<b>2. Trouvez vous que SONATRACH est engagée dans la RSE</b>		
Oui	14	70%
Non	6	30%
<b>si oui trouvez vous qu'elle est engagée dans la démarche</b>		
le respect des employés	10	21%
le respect de l'environnement écologique	12	26%
la réputation et l'image de l'entreprise	13	28%
le respect de l'éthique des affaires	8	17%
Autre	3	7%

<b>3. SONATRACH dispose elle d'un service RSE et au DD</b>		
Oui	4	24%
Non	13	76%
<b>si non, trouvez vous qu'il est indispensable</b>		
Oui	12	100%
Non	0	0%

<b>4. Les engagements responsable de l'entreprise dans une démarche RSE sont liés à:</b>		
un développement économique durable	12	22%
une image et une réputation renforcées	13	25%
une gestion plus performante	9	17%
un bon ancrage territorial	8	15%
une organisation qui favorise l'innovation	11	21%
Autre	0	0%

<b>5. Les motivations de SONATRACH sont elle animées</b>		
une conviction du top management	7	22%
un respect de réglementation	9	28%
une anticipation	4	13%
un axe de communication	10	31%

Autre	2	6%
-------	---	----

<b>6. Votre entreprise a-t-elle mis en place</b>		
une charte	6	30%
un code de bonne conduite	5	25%
un cahier des charges	1	5%
bilan social	7	35%
Autre	1	5%
<b>trouvez vous que sont indispensables</b>		
Oui	11	85%
Non	2	15%

<b>7. RSE comporte 7 principe est ce que sont appliqué dans sonatrach</b>		
la transparence	5	10%
comportement éthique	9	17%
le respect des intérêts des parties prenantes	6	12%
le respect des droits de l'homme	10	19%
le respect des normes internationales de comportement	10	19%
le respect du principe de l'égalité homme/ femme	7	13%
rendre compte de ses impacts	5	10%

<b>8. Votre stratégie intègre des objectif RSE ?</b>		
Economique	9	31%
Social	7	24%
sociétale environnementale	13	45%

<b>9. Depuis l'adoption avez-vous remarqué des améliorations</b>		
Oui	10	59%
Non	7	41%
<b>si oui concernent:</b>		
les pratiques de GRH	5	21%

le climat social	6	25%
l'environnement	10	42%
autre	3	12%

<b>10. Les résultats que SONATRACH espère de la démarche rse sont</b>		
adhésion et motivation des employés	7	25%
amélioration de l'image externe de l'entreprise	10	36%
respect de l'homme et l'environnement	10	36%
autre	1	3%

<b>III. La relation entre rse et GRH</b>		
<b>1. L'intégration des principes rse à la fonction RH se fait par</b>		
l'intégration dans les différents domaines de GRH	9	26%
l'intégration à la stratégie globale de l'entreprise	13	38%
l'innovation dans les pratiques GRH	10	30%
autre	2	6%

<b>2.</b>		
augmenter la performance des RH	15	32%
renforcer la satisfaction au travail	12	26%
l'identification des salaires à l'entreprise	4	8%
des engagements en faveur d'une politique volontaire	7	15%
attirer et fidéliser des talents de hauts niveaux	8	17%
Autre	1	2%

<b>3. Avez-vous bénéficié de formation en RSE</b>		
Oui	0	0%
Non	21	100%
<b>si oui genre de formation</b>		
sensibilisation sur les bonnes pratiques	0	0%
séances de formation sur les politiques en rse	0	0%

autre	0	0%
-------	---	----

<b>4. Existe-t-il un comité d'hygiène</b>		
Oui	20	95%
Non	1	5%

<b>5. les procédures mises en œuvre pour assurer un développement professionnel</b>		
plan de gestion de carrière	14	41%
plan de formation	15	44%
programmes de développement des compétences	5	15%
autre	0	0%

<b>6. Êtes-vous satisfait de l'environnement du travail</b>		
oui	12	67%
Non	6	33%

<b>7. Vos responsables s'intéressent au bien être des employés</b>		
Oui	15	75%
Non	5	35%
si non fait-il des efforts		
Oui	3	50%
Non	3	50%

<b>8. des actions de bien être au travail sont elles mises en œuvre</b>		
Oui	11	50%
Non	11	50%
parmi les actions lesquelles		
Rotation	3	25%
Elargissement	3	25%
Enrichissement	6	50%

<b>9. SONATRACH a déjà réalisé une enquête de satisfaction auprès des salariés</b>		
Oui	5	24%
Non	16	76%

<b>10. SONATRACH a d'intranet pour faciliter la communication avec et entre salariés</b>		
Oui	22	96%
Non	1	4%

<b>11. êtes-vous informé des risques de votre travail</b>		
Oui	16	76%
Non	5	24%
<b>si oui par quel moyen</b>		
affichage	8	28%
Document	14	48%
Réunion	5	17%
Autre	2	7%

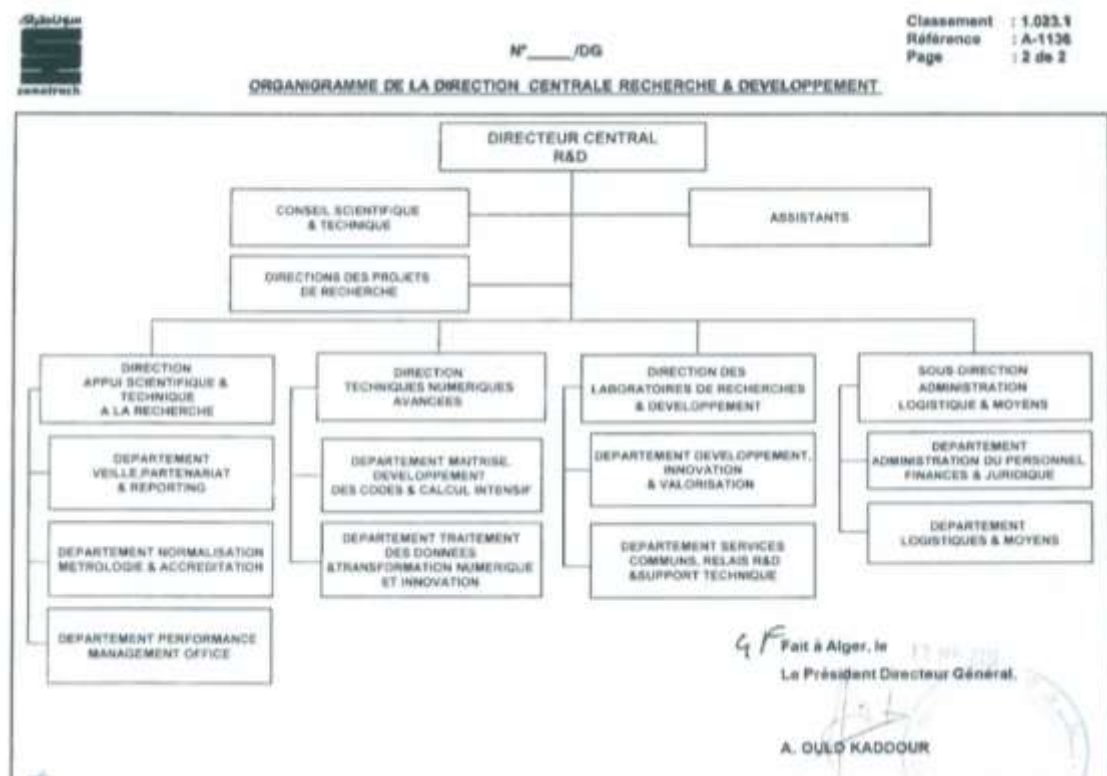
<b>12. comment caractérisez vous le climat social au sein de sonatrach</b>		
Calme	7	30,4%
plutôt calme	7	30,4%
tendu	6	26,04%
autre	3	13,04%

<b>13. depuis l'adoption le climat est il améliorer</b>		
tout a fait d'accord	0	0%
d'accord	7	58%
pas du tt d'accord	5	42%

14. des mesures visant le respect de l'individu		
coins détentes	2	14%
pauses café	7	50%
Autre	5	36%

15. elle fera améliorer les pratiques RH		
Oui	14	87,5%
Non	2	12,5%

**Annexe N°03 : L'organigramme de la direction centrale recherche et développement**



Source : Document interne de l'entreprise.

## Table des matières

Remerciements .....	3
Dédicace .....	4
Liste des figures .....	6
Liste des tableaux .....	7
Liste des abréviations .....	8
Sommaire .....	10
Introduction générale.....	12
Chapitre 1 : Revue de la littérature sur la RSE .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Introduction .....	17
Section1 : Fondement théorique et conceptuel de la RSE.....	18
1.1 La responsabilité sociale de l'entreprise .....	18
1.1.1 Définition .....	18
1.2 L'institutionnalisation de la RSE .....	20
1.2.1 L'ISO 26000.....	20
1.2.1.1 Définition.....	20
1.2.1.2 Les sept grands principes (lignes directrices) de l'ISO 26000.....	21
1.2.1.3 Les sept questions centrales et leurs domaines d'actions associés.....	22
1.3 Parties prenantes .....	23
1.3.1 Présentation des Parties prenantes de l'entreprise.....	23
1.3.2 Les différentes parties prenantes et leurs intérêts .....	25
1.3.2.1 Parties prenantes internes .....	25
1.3.2.2 Parties prenantes externes.....	25
1.3.3 Le dialogue avec les parties prenantes .....	26
Section2 : Perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les employés .....	28
2.1 La notion de la perception et la perception de la RSE .....	28
2.2 Les mesures de la perception de la responsabilité sociale des entreprises.....	30
2.3 La démarche socialement responsable .....	32
2.4 Les principes et les valeurs d'action et d'organisation de la responsabilité sociale .....	32
Section 3 : Gestion des ressources humaines et l'implication des employés.....	34
3.1 Gestion des ressources humaines .....	35
3.1.1 Définition.....	35

3.1.2 Syndicalisme et la négociation collective .....	36
3.1.2.1 Syndicalisme .....	36
3.1.2.2 Négociation collective .....	37
3.1.3 Les pratiques de gestion des ressources humaines.....	38
3.2 L'implication .....	40
3.2.1 Définition .....	40
3.2.2 Les dimensions de l'implication.....	41
3.2.3 Les formes d'implication.....	43
Conclusion chapitre 1 .....	44
Chapitre 2 : Le cadre méthodologique de la recherche .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Introduction .....	47
Section1 : Présentation de terrain de recherche .....	47
1.1 La responsabilité sociale des entreprises en Algérie.....	47
1.1.1 Les entreprises Algériennes adoptant la norme ISO 26000 .....	49
1.2 Présentation de SONATRACH .....	50
1.2.1 Création et développement .....	50
1.2.1.1 Les engagements de SONATRACH en matière de la RSE.....	53
1.2.1.2 L'organigramme de la macrostructure de SONATRACH .....	54
1.2.1.3 Les Directions de SONATRACH .....	55
1.2.1.4 La direction centrale de la recherche et développement .....	57
1.2.1.4.1 Organigramme de la Direction Centrale Recherche et Développement .....	57
1.2.1.4.2 Mission de la direction de la recherche et développement.....	57
1.2.1.4.3 Programme recherche et développement .....	57
1.2.1.5 Les actions RSE de SONATRACH .....	58
Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche .....	60
2.1 Présentation de la méthodologie de recherche.....	60
2.1.1 Méthodologie de l'enquête.....	60
2.1.2 Objectif de l'enquête .....	61
2.1.3 Milieu et période de l'enquête.....	61
2.1.4 Structure du questionnaire .....	61
2.1.5 Population de l'enquête .....	61
2.1.6 Mode de traitement de questionnaire et l'analyse des résultats .....	62
2.2 Caractéristiques de l'échantillon .....	62
2.2.1 La répartition des échantillons selon le genre .....	62

2.2.2	La répartition de l'échantillon par catégorie d'âge .....	62
2.2.3	La répartition selon la carrière professionnelle .....	63
	Conclusion chapitre 2.....	64
	Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
	Introduction .....	66
	Section1 : Présentation et discussion des résultats de l'étude sur la perception de la RSE de l'entreprise SONATRACH .....	66
1.1	Informations sur l'engagement de SONATRACH dans la RSE.....	66
1.2	Opinion de l'engagement de SONATRACH dans la RSE.....	67
1.3	Objectif de l'engagement .....	68
1.4	Les enjeux de RSE .....	69
1.5	Les motivations RSE.....	70
1.6	Les principes RSE appliqué au SONATRACH .....	71
1.7	Les objectifs RSE de l'entreprise.....	72
1.8	Les types d'améliorations après l'adoption de la RSE .....	73
1.9	Les résultats que SONATRACH espère de la RSE .....	73
	Section2 : Présentation et discussion des résultats de l'étude sur la relation entre la RSE et la GRH .....	74
2.1	L'intégration des principes de RSE a la fonction RH.....	74
2.2	Les impacts de l'intégration des principes de RSE sur RH .....	75
2.3	Formation en matière de RSE.....	76
2.4	Existence d'un comité d'hygiène, sécurité et condition de travail .....	77
2.5	Les procédures pour assurer un développement professionnel des salariés .....	78
2.6	La satisfaction de l'environnement de travail .....	79
2.7	Le responsable s'intéresse aux employés .....	79
2.8	La mise en œuvre des actions pour le bien-être au travail .....	80
2.9	Les actions de bien-être au travail .....	81
2.10	Les informations concernant les risques liés au travail.....	81
2.11	Le moyen d'informer les salariés sur les risques au travail.....	82
2.12	Le caractère du climat social au sein de SONATRACH.....	83
2.13	Amélioration du climat social après l'adoption de la démarche RSE.....	84
2.14	Les mesures visant le respect de l'individu au service .....	85
2.15	L'amélioration des pratiques RH après l'adoption d'une démarche RSE.....	85
	La synthèse des résultats de recherche .....	86

Suggestions.....	86
Conclusion chapitre 3.....	87
Conclusion générale .....	89
Bibliographie.....	91
Annexes.....	99
Table des matières.....	112

## Résumé

Notre recherche est animée par la question suivante : l'impact des actions de la RSE sur la partie prenante interne 'employés'.

Cette recherche propose la compréhension de concept RSE et sa perception sur la partie prenante interne 'employés' au travers de l'analyse de vingt huit questionnaires qualitatifs.

Le caractère exploratoire de notre recherche nous a amené à choisir une méthodologie qualitative à visée compréhensive.

Nous avons opté pour le secteur de SONATRACH 'Direction centrale de recherche et développement' à Boumerdes comme terrain d'investigation.

Mots clés : responsabilité sociale de l'entreprise, perception de la RSE sur les salariés, la gestion des ressources humaine, Implication.

## Abstract

Our research is driven by the following question: the impact of CSR actions on the internal stakeholder 'employees'.

This research proposes the understanding of the CSR concept and its perception on the internal employee stakeholder through the analysis of twenty eight qualitative questionnaires.

The exploratory nature of our research led us to choose a qualitative methodology with a comprehensive aim.

We opted for the sector of SONATRACH 'central research and development department in BOUMERDES as a field of investigation.

Keywords: corporate social responsibility perception of CSR on employees, human resources management, involvement.