

*Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou*

*Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales*



## **Mémoire**



De fin d'étude en vue de l'obtention du Diplôme de Master académique

En sciences économiques

*Option : Economie du Développement Durable et de L'environnement*

**Thème**

***L'apport de la gestion des ressources humaines dans la  
responsabilité sociale des entreprises***

***Cas de l'unité froid de l'ENIEM- wilaya de Tizi-Ouzou***

**Présenté par :**

BELACEL Sabrina

CHIKIROU Sihem

**Sous la direction de :**

M<sup>f</sup> GUEDECHE Khaled

**Membre de jury :**

Présidente: **Mme AKNINE.R**

Examineur: **Mr MEZIYAINI .Y**

Rapporteur : **Mr GUEDECHE. K**

## **Année universitaire 2014/2015**

# **Remerciements**

Arrivées au terme de notre travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et nos sincères remerciements à notre promoteur Mr K.GUEDECHE, qui a bien voulu diriger notre mémoire et nous guider dans notre travail.

Nous présentons aussi nos remerciements à l'équipe pédagogique, à leur tête la responsable du master EDDE Mme R.AKNINE, qui a veillé au déroulement de ce master dans de bonnes conditions.

Nous ne saurions omettre de remercier très sincèrement Mr Y.MEZIANI, qui n'a jamais manqué de temps pour nous recevoir et nous rassuré tout au long de notre travail. Ainsi que notre encadreur au sein de l'ENIEM, Mme BELLAL.

# Dédicaces

Je dédie ce travail :

A mes proches qui m'ont soutenue tout au long de mon cursus d'étude tout particulièrement mes parents, à mes sœurs, mes beaux frères, ma belle famille, à mes nièces, sans omettre mon binôme Sabrina qui a accepté de travailler avec moi dans un climat de sérieux, sans oublier tout les membres de la section EDDE.

CHIKIROU Sihem

Je dédie ce travail à :

A mes très chers parents, qui m'ont soutenu tout au long de mon cursus d'étude, à mes frères, mes oncles et tantes, à toutes mes cousines et cousins. A mon binôme Sihem qui a accepter de travailler avec moi avec une bonne volonté, et à tous mes amis, particulièrement mes camarades de la section EDDE.

BELACEL Sabrina

## Le sommaire

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction générale.....</b>   | <b>01</b> |
| <b>CHAPITRE I : la gestion des ressources humaines.....</b>   | <b>04</b> |
| <b>Introduction.....</b>  | <b>04</b> |
| <b>SECTION01 : Evolution de la fonction ressources humaines.....</b>  | <b>04</b> |
| <b>SECTION02 : Les politiques constitutives du management des RH.....</b>   | <b>18</b> |
| <b>Conclusion.....</b>  | <b>24</b> |
| <b>CHAPITRE II : La RSE et son intégration dans la GRH.....</b>   | <b>25</b> |
| <b>Introduction.....</b>  | <b>25</b> |
| <b>SECTION01 :L'évolution de la fonction responsabilité sociale des entreprises.....</b>                            | <b>26</b> |
| <b>SECTION02 : La gestion des ressources humaines à l'épreuve de la Responsabilité Sociale Des Entreprises.....</b> | <b>37</b> |
| <b>Conclusion.....</b>  | <b>56</b> |
| <b>CHAPITRE III : L'application de la RSE par la GRH au sein de l'unité froid de l'ENIEM.....</b>                   | <b>57</b> |
| <b>Introduction.....</b>  | <b>57</b> |
| <b>SECTION01 : présentation de l'organisme d'accueil.....</b>   | <b>57</b> |
| <b>SECTION02 : l'intégration des normes RSE dans la GRH au sein de l'unité froid de l'ENIEM.....</b>                | <b>67</b> |
| <b>Conclusion.....</b>  | <b>68</b> |
| <b>Conclusion générale.....</b>   | <b>79</b> |
| <b>Bibliographie</b>  |           |
| <b>Table des illustrations</b>  |           |
| <b>Liste des tableaux</b>   |           |

## **Annexe**

### **Introduction générale**

Depuis la fin des années 1980, la fonction ressources humaines a acquis une nouvelle reconnaissance dans les entreprises, son évolution a suivi les nombreux changements de l'environnement technologique, économique et social. En effet, le courant de la gestion des ressources humaines ne considère plus l'homme comme une simple ressources au sens de ressource naturelle, mais qu'il a des ressources dans le sens qu'il est autonome et capable de prendre des initiatives, d'innover et de trouver des solutions, alors que la gestion du personnel le voyait dépendant.

La transformation de la gestion des ressources humaines (GRH) est due dans une large partie à la mondialisation qui non seulement contribue à la disparition des barrières sur les marchés des biens et services, des capitaux et des personnes, mais aussi à la diffusion à l'échelle internationale des bonnes pratiques, en véhiculant a côté des droits de travail, des normes non juridiques, des chartes et des codes que certains qualifient de soft Law (une loi douce).

L'origine de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)est ancienne. Un universitaire Américain, BOWEN.H, a forgé ce concept en 1953, pour concilier les contraintes de la vie des affaires et les valeurs de l'éthique protestante.

Mais, il faut attendre la fin du XX siècle, et notamment, le Sommet de la terre de Rio en 1992 pour que, sous l'appellation de développement durable(DD), la RSE soit véritablement intégrée dans les préoccupations de l'entreprise. A cet effet la RSE a acquis une telle place dans les politiques de l'entreprise, sous l'influence de plusieurs facteurs qui ont interagis, tous liés a la mondialisation comme les catastrophes naturelles, les catastrophes sanitaires(maladies...), l'écart entre les pays riches et les pays pauvres, etc.

La GRH connaît un certain nombre d'évolutions sous l'influence de la RSE dont les trois plus importantes concernent les codes de bonne conduite, l'employabilité et la diversité. Dans de nombreuses entreprises, la direction des ressources humaines (DRH) a été très concernée

par la montée en puissance de la RSE, et notamment, du fait de sa dimension sociale qui élargit et renouvelle en partie certaines conceptions traditionnelles.

En Algérie, les démarches en faveur de la RSE sont embryonnaires et marquent un retard par rapport à l'élan enregistré par la RSE dans les autres pays. Néanmoins, une faible présence de la RSE en Algérie, ne prouve pas que les entreprises algériennes soient irresponsables<sup>1</sup>.

## **Problématique**

Les ressources humaines est un facteur important de l'entreprise. Ce dernier, joue un rôle majeur dans le développement de celle-ci. En contrepartie de son travail, il a besoin d'être récompensé, écouté et motivé. Ce qui nous amène à poser la problématique suivante :

Quel est l'apport de la gestion des ressources humaine dans la responsabilité sociale des entreprises ?

De la quelle découle les sous questions suivantes :

- 1- Que-est ce que la gestion des ressources humaine ?
- 2- Que-est ce que la responsabilité sociale de l'entreprise ?
- 3- Quel est le lien qui existe entre la GRH et la RSE ?

Pour répondre à cette problématique, il est incontournable de déterminer des hypothèses qui vont nous servir par la suite comme base d'exploitation et d'analyse. Dans le cadre de notre travail nous en avons tiré trois :

**Hypothèse 1 :** L'intégration de la responsabilité sociale au sein de l'entreprise est très importante autant pour elle que pour ses employés.

**Hypothèse 2 :** L'entreprise a intérêt à adopter une démarche de responsabilité sociale concernant les politiques du management des ressources humaines.

**Hypothèse 3 :** L'ENIEM s'engage à être socialement responsable envers ses employés tout en les faisant responsabiliser sur le respect des normes.

---

<sup>1</sup>D'après l'article de Dr .Hamidi.Y, Melle. Khelfaoui.M, du colloque international sur le comportement des entreprises économiques face aux enjeux du développement durable et de l'équité sociale. Algérie. Le 20 et 21 novembre 2012.

## **Méthodologie**

Pour répondre à ces questions, nous avons :

- Dans un premier temps fait une sélection de tous les documents traitant des notions de gestion des ressources humaines et de responsabilité sociale des entreprises : ouvrages, revues, articles, cours...
- Et dans un second temps, effectuer une collecte d'information au sein de l'unité froide de l'entreprise ENIEM, elle a été faite à travers une interview sous forme de questions adressé à la responsable des ressources humaines de cette unité, ainsi que des documents fournis par cette dernière.

## **Objectifs du travail**

L'objectif visé par le volet théorique est de définir les deux notions de gestion des ressources humaines et de la responsabilité sociale des entreprises, et d'exposer leur évolution historique. Ainsi que de faire ressortir le lien existant entre ces deux termes. Tandis que, le volet pratique essaiera d'expliquer et d'analyser les répercussions de l'engagement de l'ENIEM dans une démarche de responsabilité sociale.

Pour tenter d'apporter des éléments de réponses, nous avons jugé utile de structurer notre travail comme suit :

- Le premier chapitre, porte sur le passage d'une notion de fonction du personnel à celle de la gestion des ressources humaines à travers les années, ainsi que les différentes politiques qui constituent le management des RH et un aperçu sur l'apport de la RSE dans ces politiques.
- Le deuxième chapitre est consacré à l'évolution historique de la responsabilité sociale des entreprises et à la gestion des ressources humaines à l'épreuve de la RSE.

- Et le dernier chapitre, porte sur l'exploitation et la présentation des résultats obtenus à partir des enquêtes faites au niveau de l'ENIEM, concernant l'intégration des différentes normes et pratiques concernant la GRH dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises.

## **CHAPITRE I : la gestion des ressources humaines**

### **Introduction**

On peut définir la GRH comme étant un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc).

La GRH est une activité essentiellement fonctionnelle de l'entreprise, de nature transversale par opposition à une activité hiérarchique. Donc, le management des ressources humaines, apparaît comme un vecteur certain d'individualisations dans l'organisation détectable dont le développement des pratiques est devenu un élément stratégique de la dynamique du changement et un enjeu qui manifeste la construction du développement de l'entreprise.

Autrement dit la GRH se divise en deux grandes branches, d'un côté l'administration des ressources humaines (juridique, contrat, etc.), et de l'autre côté, les divers domaines de la GRH (gestion des carrières, gestion des compétences, recrutement, formation, rémunérations, etc.) qui sont de plus en plus souvent partagés avec les managers opérationnels<sup>2</sup>.

Dans ce premier chapitre, nous parlerons de l'émergence du terme ressources humaines et son évolution en touchant au rôle des politiques de cette fonction dans le domaine de la RSE.

### **Section01 : L'émergence de la fonction ressource humaine**

La ressource humaine est un facteur majeur au sein de l'entreprise elle joue un rôle important dans cette dernière.

---

<sup>2</sup>Belghanami Najat Wassila. « La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise » Université D'Oran, 2009/2010.



## **1.1 Emergence historique de la fonction « personnelle »**

L'évolution de la fonction « ressources humaines » est fortement liée aux évolutions de l'environnement des entreprises. La considération et l'importance accordée à l'homme dans le cadre de travail à notamment eu une influence importante sur l'amélioration de la place de la fonction « Ressources Humaines » au sein des entreprises.

Le développement de la fonction « Ressources Humaines » s'est fait progressivement du XXème siècle à nos jours. On peut le retracer selon quatre grandes étapes :

### **1.1.1 De la fin du XVIIème au début du XXème : la fonction personnelle est mise à la marge :**

Cette période est marquée par des inventions qui bouleversent l'organisation du travail c'est-à-dire remise en cause des modes anciens de formation, de sélection et de condition de travail.

La fonction personnel n'existe pas dans l'entreprise puisque :

- le responsable s'occupe lui-même de recruter des personnes dont il a besoin ;
- la direction s'occupe des cadres ; de la paie et de la comptabilité ...

Néanmoins dans la seconde moitié du XIXème à l'apparition des postes de secrétaire au bien être dans les usines :

- Les concentrations ouvrières et l'industrialisation accélérée posent des problèmes sociaux importants. On peut considérer ici les problèmes de la discrimination liée a la religion et l'inégalité entre hommes et femmes ;

- les syndicats commencent à se structurer...

La fonction personnel joue un rôle très restreint et émerge donc à peine comme fonction distincte.

### **1.1.2 Début du XXème à la première moitié du XXème : l'apparition de la fonction "personnel" dans les organisations.**

Les premiers services du personnel commencent à se structurer. C'est une période où il y'a eu l'émergence d'une fonction autonome durant l'entre-deux-guerres cette dernière été influencée par trois facteurs :

- La généralisation des principes de l'organisation scientifique du travail (OST) inspirés de Taylor qui consistaient à la séparation entre les tâches de conception et d'exécution. L'accent est mis sur une gestion des hommes en terme d'actifs production ou émergent certains éléments de formalisation de la gestion du personnel et qui est une gestion purement quantitative.
- Le développement du droit social ce qui a conduit à l'élargissement de la capacité d'intervention des syndicats, législation en matière hygiène, de temps de sécurité et de temps de travail et formations professionnelle.
- La poussée d'un mouvement de syndicalisation ou les entreprises prennent conscience de la nécessité d'entretenir les bonnes relations ou de prévenir aussi de gérer les conflits.

### **1.1.3 De l'entre-deux-guerres aux années 1970 : la propagation de la fonction "personnel "**

Le contexte est propice à des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique.

A cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Il y a eu une prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

La gestion des hommes s'étoffe et étend sa gamme de compétences dans trois directions :

- Dans le sens des relations humaines suite aux expériences d'Elton Mayo à la Western Electric (mise en valeur des relations interpersonnelles et informelles, influence du leadership, de la satisfaction au travail...);
- Dans le sens des relations collectives : la force des syndicats oblige à la structuration de cellules de relation industrielles ;
- Dans le sens de la mise en place de techniques spécialisées dans la gestion du personnel : ergonomie, technique de communication, échelle de satisfaction, grille de classification, méthode d'évaluation des postes, procédures d'accueil et l'information (notes de services, affichages, réunions, journaux,...).

### **1.1.4 Des années 1970 aux années 2000 : l'ère des managers**

La période est marquée, d'une part, par l'accélération du progrès technique et l'émergence des nouvelles technologies (notamment l'informatique), d'autre part, par le durcissement de la concurrence. Durant cette période, l'environnement se modifie considérablement. Il en découle de fortes exigences en terme de personnels qualifiés et adaptés aux évolutions en cours (montée en force de la formation continue) ainsi que le souci d'orienter les ressources humaines vers plus de flexibilité et de réactivité. Les entreprises sont poussées à la productivité maximale ainsi qu'une réduction des coûts de production. La période voit le développement de nombreux plans sociaux.

L'influence du modèle japonais se fait sentir et souligne la nécessité de dépasser le modèle taylorien : développement de la démarche participative, décentralisation des décisions, autonomisation et responsabilisation (contrat de progrès, cercles de qualité, culture d'entreprise, intéressement et participation), les « zéros » (défaut, délai, stock) ou l'homme occupe un rôle central. L'homme devient un potentiel à mobiliser, l'accent est mis sur la dynamisation sociale.

La fonction personnel laisse place à la fonction ressources humaines et se décentralise au près des acteurs de terrain. La clarification des rôles de la fonction personnelle devient de plus en plus partagée. L'encadrement commande : il distribue le travail, contrôle, forme ou fait former, apprécie, promeut, rémunère, sanctionne. Son action s'inscrit dans un cadre fixé par la DRH, qui lui apporte conseil et soutien. La DRH assume les fonctions centrales de GRH (paie, congés, recrutement, représentation du personnel).

De plus en plus, la gestion des hommes se trouve aux prises avec des contradictions et des paradoxes.

L'intégration de la dimension humaine dans les choix stratégiques (implantation sur de nouveaux marchés, rachats d'entreprises, introduction de nouvelles technologies) est devenue incontournable. « Les hommes et l'organisation font la différence » : c'est vers la GRH que l'on se tourne pour exploiter des gisements de productivité. La logique compétence se substitue à la logique de poste.

Les besoins de réactivité, la remise en cause de certaines rigidités, l'augmentation du niveau de formation et l'émergence de nouvelles valeurs sociales, les pressions de l'environnement encouragent à des innovations en matière sociale (accueil et formation de jeunes, qualité totale, l'intéressement et la participation, la construction des compétences, l'apprentissage organisationnel, la modernisation des relations sociales...).

On assiste à un renforcement des contradictions, comment gérer les emplois et les compétences de manière prévisionnelle dans un environnement marqué par l'incertitude. La gestion des hommes évolue vers une plus grande prise en compte de la complexité des hommes et des situations dans lesquelles ils sont insérés (forme d'engagement et de dépendance mais aussi de liberté dans le travail)<sup>3</sup>.

Le tableau ci-dessous va nous conduire à mieux comprendre l'émergence historique de la fonction RH.

**Tableau1 : L'émergence historique de la fonction « Ressources Humaines » (RH)**

| Période  | Caractéristiques  |
|--|---|
| Du moyen Age jusqu'au début du XX <sup>ème</sup> siècle                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avant la révolution industrielle, la fonction personnelle n'existe pas.</li> <li>- Le superviseur se charge lui-même de recruter les personnes dont il a besoin.</li> <li>- La direction s'occupe des cadres, de la paie et de la comptabilité.</li> <li>- Avec la révolution industrielle, les employeurs sont confrontés à des problèmes sociaux d'envergure.</li> <li>- Dans la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, naît dans les usines le poste de secrétaire social.</li> </ul> |
| Du début du XX <sup>ème</sup> siècle jusqu'à la deuxième guerre mondiale | <ul style="list-style-type: none"> <li>- la fonction personnel apparaît dans les organisations.</li> <li>- Les secrétaires sociaux se transforment en services des RH et occupent un statut inférieur.</li> <li>- Les services de RH s'occupent de rémunération, de recrutement, de sélection d'évaluation des RH, de relations industrielles.</li> </ul>   |

|                 |   |
|-----------------|---|
| De la fin de la | Emergence de l'activité relations industrielles (RI) <ul style="list-style-type: none"> <li>- croissance de syndicalisme de masse.</li> <li>- restructuration des services de RH pour accorder plus de</li> </ul> |
|-----------------|---|

<sup>3</sup> KEHRI Samir. «La problématique de l'intégration stratégique des ressources humains dans l'entreprise Algérienne » Université Mouloud Mammeri TIZI OUZOU.2014.

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| deuxième guerre mondiale à 1960 | <p>place aux RI a cause de la force des syndicats.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement des associations de professionnels en Rh.</li> <li>- priorité à la formation et aux avantages sociaux.</li> </ul>   |
| De 1960 a 1980                  | <p>maturité plus grande de la fonction Ressources Humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminution du pouvoir de l'activité RI.</li> <li>- Accroissement de la législation du travail.</li> <li>- Développement de l'informatique et du traitement de la paie.</li> <li>- Amélioration des compétences des gestionnaires en RI.</li> <li>- Influence de l'approche systémique.</li> </ul> |
| l'époque actuelle               | <p>Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion de nouveaux problèmes : retraite, emploi, productivité, changement technologique recyclage, etc.</li> <li>- Période de restructuration et de transformation du rôle de la GRH.</li> <li>- Nombreux services spécialisés dans les grandes organisations.</li> </ul> |

**Source :** <sup>1</sup> D'après H.HASSIS : gestion des Ressources Humaines : Avril 1995.paris ; p 119.

## 1.2 Évolution dans le cadre théorique

Les pratiques quotidiennes dans la gestion et l'administration des hommes, constituent l'expression sur le terrain de réflexions théoriques dont l'évolution depuis le début du XX<sup>ème</sup> siècle est schématisée dans le tableau suivant :





Tous les grands déterminants de la gestion des ressources humaines qui ont été précédemment décrits : formation, rémunération, communication, participation... constituent la mise en œuvre dans les choix quotidiens de courants de pensée théoriques. De nos jours, le cadre de réflexion qui conditionne l'implantation et l'action des directions du personnel peut être défini par les trois comportements suivants :

- l'introduction du souci de rationalité qui se traduit par le développement des outils formalisés, les progrès de l'analyse sociaux-économiques, la mise en place des procédures rationnelles, avec le bénéfice du développement du traitement automatique de l'information.
- L'approche systématique des problèmes humains qui conduit à la mise en place d'œuvres pluridisciplinaire de la fonction personnel et de pratiquer une analyse qui remplace l'homme au travail dans le contexte le plus large possible prenant en compte le cadre culturel, les relations de pouvoir, la psychologie individuelle et le comportement des groupes ...
- La priorité accordée aux problèmes de motivation au travail qui semble constituer l'interrogation la plus décisive posée à tous les responsables sociaux dans les économies modernes, capitalisme, à la fin du XXème siècle. Pratiquement, la situation se caractérise par la convergence de réflexion théorique conduit par les sociologues, hommes politiques, psychologues, et d'expérimentations conduite par les hommes de terrain autour de la même problématique du maintien de la motivation travail.



### 1.3 Une profonde évolution de la fonction « personnel » (GRH)

La gestion des ressources humaines est contingente à l'environnement dans le quel elle évolue. par environnement, il faut entendre aussi bien la sphère économique, politique, technologique, financier que juridique.

**Tableau N°3 : Les évolutions de la fonction ressources humaines**

| Périodes                   | 1975-1985  | 1980-2000  | XXI <sup>e</sup> siècle   |
|----------------------------|--|--|---|
| <b>Typologies</b>          | <b>Type I :</b> adaptation passive et défensive des personnels   | <b>Type II :</b> activation et mobilisation du marché interne des RH   | <b>Type III :</b> Flexibilité partenariale et mutualisée des RH   |
| <b>Descriptif sommaire</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion qualitative et démographique ;</li> <li>• Potentiel interne faiblement mobilisé ;</li> <li>• Gestion formelle du personnel</li> </ul> | Deux aspects différenciés : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management « idéologique » Et « mobilisation » des RH ;</li> <li>• Modernisation socio-productive (organisation qualifiantes, GPEC...)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion offensive et régulée des compétences dans le cadre d'un bassin d'emploi ;</li> <li>• Statut professionnel du travailleur pluriactif ;</li> <li>• Assurances employabilité (sécurité active)</li> </ul> |

**Source :** Weiss(D) et alii ; les ressources humaines, paris 1999, p795.

L'évolution de la fonction RH à la GRH s'est faite à partir de plusieurs facteurs à savoir la conception de la fonction, l'image et la place de cette dernière dans l'entreprise, la liaison avec la direction générale et les gestionnaires, la place de la formation, profit, formation carrière de titulaire, moyens utilisés...

## **1.4 Les principales activités de la fonction Ressources Humaines**

La diversité des domaines rattachés à la gestion des ressources humaines a conduit à un accroissement des champs d'action et par la même à une complexité de la fonction des ressources humaines.<sup>4</sup>

Cette fonction se caractérise généralement par quatre grandes missions à savoir :

### **1.4.1 Un expert administratif et un gestionnaire des gaspillages**

Une des missions principales de la fonction ressources humaines est de gérer efficacement les tâches administratives en tenant compte de la complexité législative et réglementaire. La difficulté repose sur la nécessité d'être en veille perpétuelle sur ces diverses évolutions. On peut citer comme exemple le grand chantier de la mise en œuvre de la loi sur la réduction du temps de travail passant à 35 heures hebdomadaires. De même les technologies de l'information et de communication (TIC) ont fait considérablement évoluer le rôle administratif des RH. Elles ont permis une remise à plat de l'ensemble des processus ressources humaines.

Cette évolution est notamment visible avec la généralisation de la GRGAO (la gestion ressources humaines assistée par ordinateur)

### **1.4.2 Le partenaire des salariés**

Dans l'expression « fonction des ressources humaines » il y a « humain ». La multiplication des restructurations avec réduction d'effectifs a eu pour effet de créer un décalage entre la recherche effrénée de la recherche du profit et le respect des salariés, les coûts cachés de ces opérations de la réduction de la taille de l'organisation sont notamment visibles à court terme et se traduisent par une baisse de la productivité et de l'implication organisationnelles des salariés.

Face à ce constat et au sentiment de négligence ressentis par les salariés, la fonction RH a adoptée une nouvelle stratégie, devenir le partenaire des salariés ce qui nous conduit à dire que le salarié redevient l'une des richesses essentielles à la réussite de l'entreprise.

---

<sup>4</sup> HAMITOUCHE Houcine, HADHEBAR Khelifa, GUERGUOUR Remdane « le recrutement au sein de l'entreprise Université Mouloud Mammeri T-O, 2013.

La mise en œuvre de cette politique a comme conséquence le développement d'une stratégie ressources humaines appelée les « 5<sup>E</sup> » en vue de réaliser une veille sociale c'est-à-dire :

- **Equité** : par là, on peut entendre le rejet de toutes les pratiques visant à rompre l'égalité entre les salariés ;
- **Employabilité** : qui assure le maintien et la mise à jour des compétences des salariés tout au long de leurs carrières ;
- **Epanouissement** : il permet de s'assurer du bien-être du salarié au sein de l'organisation à fin de développer un sentiment de fidélité et de loyauté ;
- **Ethique** : qui se traduit par le respect des normes internationales du travail ;
- **Ecoute** : c'est une action où deux parties prenantes d'une organisation doivent suivre.

Cette stratégie des « 5<sup>E</sup> » vise au développement de la motivation et de l'implication des salariés pour contribuer à la création de valeur.

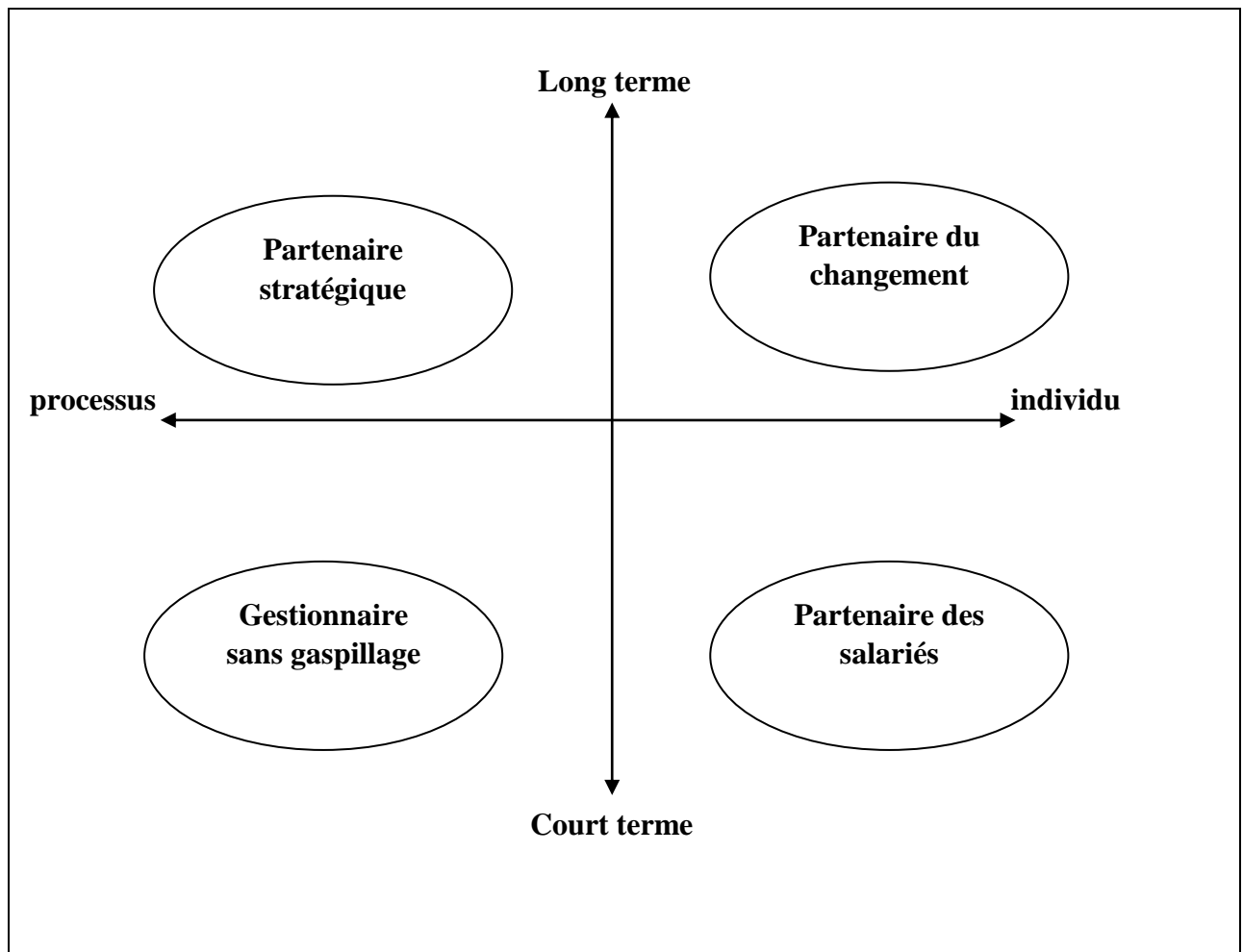
### **1.4.3 Le partenaire du changement**

La fonction ressources humaines consacre une part croissante de son activité à l'encouragement des comportements nouveaux jugés plus efficaces, économiquement parlant. L'organisation dans laquelle travaillent les salariés évolue dans un cadre institutionnel et technologique en perpétuelle mutation. L'objectif premier devient l'accompagnement des salariés pour qu'ils s'approprient cette culture de changement.

### **1.4.4 Un partenaire stratégique**

La fonction ressources humaines est une fonction de l'organisation, elle est l'une des pierres fondatrices de la stratégie globale. Une fois la politique stratégique d'ensemble définie, la fonction ressources humaines est amenée à opérer les adaptations au près des salariés pour permettre la réalisation de cette stratégie.

## Schéma N° 1 : synthèse des missions de la fonction ressources humaines



**Source :** Peretti (j-m.), « audit social et performances globale », Personnel, mai 2000, paris, P23.

## **1.5 Management des ressources humaines et la RSE**

Aujourd'hui, le management des ressources humaines est considéré comme un atout stratégique pour la compétitivité des entreprises.

Avec l'évolution de l'environnement, l'intensification de nouvelles méthodes et l'apparition de nouveaux enjeux qui se représentent dans les défis de la protection de l'environnement et les enjeux sociaux comme l'intégration des exclus socialement, l'entreprise doit intégrer de nouvelles pratiques pour faire face à ces nouveaux problèmes. Par conséquent, elle devra intégrer de nouvelles logiques dans ses pratiques et dans sa gestion des ressources humaines qui sont : l'adaptation, l'anticipation, la personnalisation et la mobilisation.

Avec les nouveaux enjeux de l'environnement l'entreprise doit aussi intégrer la thématique de la « Responsabilité Sociale de l'Entreprise » (RSE), qui est spontanément associée à la fonction RH quand est évoquée la partie sociale, ou les pratiques managériales.

Cela nous conduit à dire que la fonction RH représente un levier de la RSE et qu'elle devrait se placer aux avant-postes dans la mise en œuvre d'une politique dite RSE. Il s'agit de communiquer cet engagement et de s'assurer que les hommes et femmes de l'entreprise respectent des comportements conformes aux exigences de la RSE.

## **Section 2 : Les politiques constitutives du management des RH**

Auparavant, la gestion du facteur humain été considéré comme facteur secondaire, mais, à l'heure actuelle, il existe plusieurs politiques au sein de l'entreprise permettant la gestion des ressources humaines.

### **2.1. La politique de recrutement**

Le processus de recrutement et d'intégration des ressources humaines dont l'entreprise a besoin pour concrétiser ses objectifs, constitue l'un des principaux axes de la gestion des ressources humaines. Plusieurs raisons poussent une entreprise au recrutement tel que : son existence, motivation vers l'extérieur, promotion du personnel, les démissions, le licenciement, le départ en retraite, le surcroît d'activité, etc.

Le recrutement peut être interne ou externe. Il s'agit d'un recrutement interne lorsqu' il convient à l'entreprise de rechercher attentivement et méthodiquement, parmi toutes les potentialités humaines qu'elle recèle, celle qui coïnciderait le mieux avec le profil du poste, ce type de recrutement illustre la boutade célèbre selon laquelle « lorsque l'on doit engager un directeur, c'est un manœuvre qu'il faut recruter ». En effet, par le jeu normal des promotions individuelles, on pourrait donner satisfaction à une grande partie du personnel. Compte au recrutement externe, si aucun candidat ne peut être trouvé au sein de l'entreprise, ou si les projets de développement de celle-ci nécessitent une augmentation du personnel, on procède au recrutement externe.

Le recrutement est le résultat de plusieurs étapes préliminaires telles que la description et l'analyse du poste, l'analyse de la demande, le recherche des candidats, l'étude des candidatures...

Le processus de recrutement se déroule en deux étapes qui sont l'embauche et l'intégration. L'intégration constitue l'ultime étape du recrutement c'est à ce niveau que la nouvelle recrue est intégrée au sein de l'entreprise.

Dans l'intégration on relève simultanément les étapes suivantes :

- Les procédures d'accueil ;
- le suivi de l'intégration ;
- Et les coûts d'adaptation.

## 2.2 Les politiques de rémunération

Les politiques de rémunération jouent un rôle prépondérant dans la gestion de l'entreprise, elles doivent répondre aux besoins des individus dans la limite des objectifs économiques réalisés. Les pressions internes en terme d'évaluation des syndicats et l'augmentation des salaires, et externes en terme de la législation qui favorise le côté social.

Ces pressions font que ces politiques de rémunération ne se limitent pas au niveau du court terme, mais exigent en outre d'avoir une vision lointaine des éventuels changements de la situation.

Ces politiques se caractérisent par une certaine flexibilité au niveau des critères d'évaluation, la classification des postes, la hiérarchie des rémunérations, etc.

La gestion de rémunération est devenu une opération complexe pour des raisons diverses :

- l'employeur se trouve à chaque fois devant le problème de détermination du salaire et l'élaboration des conditions du travail, cette préoccupation est d'autant plus inquiétante qu'elle représente pour l'employeur un intérêt majeur.
- Les coûts de production induits par les rémunérations constituent de plus en plus des charges importantes pour l'entreprise. Ils varient généralement entre 40% et 70% des rémunérations selon les différents secteurs.
- Les niveaux de rémunération constituent dans l'appréciation de la rentabilité et de l'efficacité de la production.

En effet, il existe une relation étroite entre d'une part, la rémunération et d'autre part les comportements individuels : absentéisme, la chute de la productivité, le manque d'adhésion des salaires et de la qualité du travail.

## 2.3 Les politiques de formation

La formation dans l'entreprise n'est pas récente dans le secteur industriel, les entreprises ont développé très vite des formations opérationnelles liées aux besoins spécifiques de l'entreprise.

Selon J.M.PERETTI<sup>5</sup> « La politique de formation et de développement des compétences. Dans le cadre d'une gestion des compétences et de la mise en place du management des savoirs, elle contribue au renforcement du capital humain ».

La politique de formation permet le développement du potentiel humain de l'entreprise, c'est un moyen qui répond aux attentes des salariés.

D'une manière générale, la formation est un ensemble d'action qui contribue à l'amélioration et au développement des performances et des capacités individuelles. C'est aussi un moyen d'actualisation des connaissances et d'acquisition du savoir-faire nécessaire à l'exercice d'une fonction ou d'une activité donnée.

La formation dans l'entreprise n'est pas toujours systématique, parfois elle peut être sélective et elle ne concerne qu'un fragment du personnel de l'entreprise ou ce dernier peut être désigné par l'entreprise elle-même comme il peut demander de sa propre initiative une formation à son employeur.

Dans ce sens, les politiques de formation contiennent deux volumes qui sont :

- L'analyse des besoins.
- La détermination des choix.

L'analyse des besoins est relative à la détermination des besoins.

La détermination des choix se décompose en huit étapes :

- 1- Détermination des objectifs de la formation ;
- 2- Déterminer les secteurs prioritaires dans l'entreprise au quels il faudrait accorder des actions de formation ;
- 3- La pédagogie : déterminer l'emploi du temps des stagiaires notamment quand la formation est assurée à l'intérieur de l'entreprise, définir les moyens humains utilisés, définir les modalités d'examinassions et d'enseignement, définir la nature des programmes et leur contenu ;

---

<sup>5</sup> J.M.PERETTI « gestion des ressources humaine » 19<sup>e</sup> Edition Vuibert, 1987, p.19.



- 4- La durée ou le calendrier de la formation ;
- 5- Le budget de la formation ;
- 6- Le contenu de la formation que l'entreprise décide d'assurer pour son personnel : formation générale ou de base, une formation spécifique au poste de travail ou formation technique, des formations complémentaires dans le domaine de la maîtrise de l'outil informatique et maîtrise des langues étrangères... ;
- 7- L'évaluation des actions de formation ;
- 8- Catégorie de bénéficiaires : ils sont désignés en fonction des besoins en formation et des objectifs de l'entreprise.

## 2.4 Les politiques de promotion

Les enquêtes réalisées entre la période de 1969 et 1973, auprès des salariés, ont montré que le facteur d'insatisfaction est lié aux politiques de promotion.

TAURMAN <sup>(6)</sup> affirme ainsi « qu'environ la moitié des travailleurs et probablement un peu plus sont mécontents de leurs possibilités de carrière et qu'environ un quart estime n'avoir pratiquement aucune chance d'avancement.

Généralement, deux politiques de promotion sont à distinguer :

- la promotion dite « au coup par coup »
- La promotion dite « organisée ».

La promotion « au coup par coup » est mise en œuvre lorsqu'un poste est à promouvoir suite à une démission, un départ en retraite, un licenciement. Les salariés d'un niveau hiérarchique inférieur susceptible de posséder les aptitudes requises sont alors recherchés. Ce mode de fonctionnement ni planifié ni organisé est néanmoins risqué puisque les promotions manquées peuvent être coûteuses. C'est pourquoi une politique de promotion organisée est préférable. Celle-ci repose en effet sur l'organisation de la promotion et plus particulièrement, sur une gestion des carrières à moyen et long terme.

La promotion « organisée » repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et sur un système d'évolution du personnel. La promotion organisée repose sur de très sérieuses prévisions et la mise en condition des employés.

---

<sup>6</sup> J.E.TAURMAN, cité par J.M.PERETTI : personnel, ES.VUIBERT, Paris.1984.p 162.

Quant à PHILIPPE SUET, il distingue quatre types de promotion<sup>7</sup> :

- La promotion de salaire : s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des rémunérations, mais n'influe pas sur la définition des postes de travail.
- La promotion collective : touche tous les salariés d'un même groupe de travail et peut résulter de conventions collectives ou d'accords de l'entreprise.
- La promotion de catégorie : consiste en un changement de catégorie.
- La promotion dans la catégorie : a pour résultat un changement de poste ou de qualification.

## 2.5 Les politiques d'hygiène et de sécurité

La sécurité et l'hygiène des travailleurs au sein d'une entreprise doivent répondre obligatoirement aux conditions prévues par une réglementation comportant des dispositions générales applicables à tous les travailleurs ainsi que des dispositions sociales qui visent certains travailleurs ou certaines catégories d'employés.

D'après J.M.PERETTI<sup>(8)</sup>, les politiques de sécurité et d'amélioration des conditions de travail, de santé et de bien-être contribuent à la sauvegarde du capital humain, à la réduction des coûts cachés et à l'amélioration du climat social.

Il existe des facteurs qui sont à l'origine de la plupart des accidents de travail sont :

- Les facteurs qui correspondent aux processus mis en œuvre.
- Les facteurs qui sont relatifs aux machines utilisées.
- Les facteurs qui touchent aux produits.

Les accidents représentent pour l'entreprise et pour l'employé une lourde charge. Donc l'instauration d'une politique de sécurité dans les entreprises ont permis de réduire le phénomène.

La mise en œuvre d'une politique de sécurité repose sur une analyse des accidents et d'une identification des causes. L'instauration et l'efficacité de cette politique est conditionnée par son adaptation aux caractéristiques spécifiques de l'entreprise.

La lutte contre les accidents de travail implique des investissements dans deux directions :

---

<sup>7</sup> HAMITOUCHE Houcine, HADHEBAR Khelifa, GUERGUOUR **Remdane** « le recrutement au sein de l'entreprise Université Mouloud Mammeri T-O, 2013.

<sup>8</sup> J.M.PERETTI « gestion des ressources humaine » 19<sup>e</sup> Edition Vuibert, 1987, p.19.

- Les équipements et matériels : l'investissement en matériels et équipements permet d'agir sur les causes techniques et de réduire le niveau général de risque.
- La formation du personnel : l'investissement en formation permet de réduire les causes humaines en modifiant les comportements des individus qui peuvent causer des risques au sein de l'entreprise.

## **2.6 Intégration de la RSE dans la RH**

Les entreprises adoptant de nouvelles pratiques et politiques de GRH intégrant les principes de RSE/DD peuvent mieux faire face à des enjeux tels que l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre qualifiée et des jeunes, la valorisation des compétences des employés et leur développement. La responsabilité sociale des entreprises a un impact direct sur le recrutement, qui doit être plus solidaire et plus juste, sur la gestion des compétences et la formation, et sur le dialogue entre les salariés et la direction.

En effet, en matière de ressources humaines la responsabilité sociale s'intéresse aux conditions de recrutement (intégration des personnes handicapées, parité homme/femme, mixité, égalité des chances,...) et d'emploi (conditions de travail, évolution, formation, éthique au travail,...). Elle s'articule autour du principe gagnant-gagnant : des salariés bénéficiant de conditions de travail satisfaisantes, ayant le sentiment de bénéficier de perspectives d'emploi intéressantes seront motivés, performants, et bien plus adaptables.

## **Conclusion**

Nous avons vu dans ce chapitre, que la GRH a considérablement évoluée au cours de ces dernières décennies. Elle a pour principal objectif de mobiliser les capacités humaines de l'organisation en tant qu'acteurs prépondérant, afin de réaliser les objectifs de développement global dont on ne peut pas concevoir de progrès pour l'organisation sans une politique de gestion prenant en considération l'homme comme principal facteur.

Le management de la fonction personnel englobe divers aspects parmi lesquels nous avons cité les différentes politiques, ayant pour but d'intégrer au mieux le personnel dans la réalisation des objectifs et les attentes de l'entreprise.

Le glissement d'une nouvelle notion dite de responsabilité sociale a eu une influence considérable sur les entreprises voulant adopter une démarche de responsabilité ayant pour but, non seulement la réalisation de profits, mais aussi en prenant en compte le social et l'environnemental.

## **Chapitre II : La RSE et son intégration dans la GRH**

La responsabilité sociale des entreprises, une notion considérée comme l'un des ingrédients du développement durable. Les entreprises se retrouvent face à une nouvelle vague de développement qui sous-entend un respect envers la société et l'environnement. Pour cela les entreprises volontaires à adopter cette démarche de responsabilité, doivent prendre en compte non seulement le côté financier ou économique, mais aussi le social et l'environnemental.

Ce qui nous conduit à dire que, s'engager à être socialement responsable, c'est faire face à de nouveaux défis, des changements de comportement, une considération des principes et des valeurs de la société. Aussi la prise en considération de ses différentes parties prenantes et leurs attentes.

La ressource humaine peut être un facteur majeur qui contribuera à l'intégration des principes de la responsabilité sociale.

Ce deuxième chapitre, illustrera l'évolution historique de la notion de responsabilité sociale des entreprises qui fera l'objet de la première section. Et la deuxième section sera consacrée à la relation RSE/ GRH, ainsi qu'au rôle de la GRH face aux nouveaux principes juridiques et éthiques à travers l'engagement de l'entreprise dans la démarche de responsabilité sociale.

## **Section 1 : L'évolution de la responsabilité sociale des entreprises**

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), s'intègre dans la thématique plus générale de développement durable, elle est née des préoccupations à l'égard des activités économiques des entreprises sur la société.

Le concept de développement durable interpelle l'entreprise dans ses finalités, dans la conception de son organisation, en fournissant les principes qui encadrent ou conditionnent les activités économiques.

La RSE constitue les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant de nouvelles conceptions de performances.

### **1-1 Emergence et historique**

#### **1.1.1 Émergence du concept RSE**

Étymologiquement, le terme « responsabilité » trouve son origine dans le droit. Du latin *spondio*, lui-même décalqué du grec *spondé*<sup>9</sup>.

Il y'a bien une opposition entre la responsabilité juridique et morale ou managériale. En effet, dans une optique morale, être responsable signifie répondre de ses actes, de ses décisions et de leurs conséquences devant autrui.

En RSE, le terme de responsabilité est à comprendre dans le sens de responsabilité subjective, qui est un jugement moral plutôt qu'une obligation. C'est le sentiment d'obligation qu'a le dirigeant d'agir d'une certaine façon. On tient compte ici de l'intentionnalité exprimée par le dirigeant d'avoir un comportement social.

Le terme de responsabilité a pris un sens plus philosophique et est devenu synonyme d'engagement. Agir de manière responsable signifie alors réfléchir aux conséquences des actions sur soi-même et autrui (Delphine, 2008)<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup>Dictionnaire français

<sup>10</sup>Belghanami Wassila Nadjet « La Responsabilité social de l'entreprise » Université D'Oran, 2009/2010.

### 1.1.2 Historique de la RSE

Le terme « responsabilité sociale » est largement utilisé depuis le début des années 1970, mais différents aspects de ce concept étaient déjà pris en charge par des organisations et des gouvernements, à travers des actions remontant aussi loin que la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, et dans certains cas, même plus tôt.

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ne cesse de susciter un intérêt de la part des Chercheurs depuis une cinquantaine d'années.

En 1953, Bowen a ouvert le débat sur la RSE en la présentant comme une obligation pour les chefs d'entreprise de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions et de garantir des pratiques qui soit compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général. La notion de RSE a progressivement émergé dans les années 1970 comme problématique managériale<sup>11</sup>.

Dans la lignée des travaux de Bowen en (1953), on retrouve :

- Mc Guire (1963)<sup>12</sup> pour lui L'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations.

Cette évolution a été encouragée par les réflexions sur les externalités des activités techniques et économiques des firmes (Carroll, 1979 ; Sethi, 1975) ;

- Carroll (1979)<sup>13</sup> propose un modèle conceptuel reposant sur trois dimensions essentielles à la RSE. La première dimension concerne les principes de la responsabilité sociale ; la deuxième c'est l'engagement pour des solutions sociales ou la manière dont l'entreprise met ses principes en pratique (sensibilité sociale) ; et la dernière rassemble les valeurs qui animent le sens de la responsabilité sociale de l'entreprise.

---

<sup>11</sup>Belghanami Wassila Nadjat « La Responsabilité social de l'entreprise » Université D'Oran, 2009/2010.

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup>GolliAdel, Yahiaoui Dorra, « Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. », Management & Avenir 3/2009 (n° 23), p. 139-152, [www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-3-page-139.htm](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-3-page-139.htm).

Carroll aussi a défini le concept de RSE comme un ensemble d'obligations vis-à-vis de la société. Et distingue quatre types d'obligations<sup>14</sup> :

- Economique (être profitable, fabriquer des produits respectant des normes de qualité et de sécurité) ;
- Légale (respecter les lois et les réglementations) ;
- Ethique (agir suivant les principes moraux partagés au sein de la société) ;
- Et philanthropique (agir avec bienfaisance et charité).

Dès la fin des années 1980, et plus massivement à partir des années 1990, les entreprises Américaines se mettent donc à publier des codes de conduite (**Jenkins** 2001, **Langlois** et **Shlegemilch**1990) qui répondent à un triple enjeu<sup>15</sup>:

- Face à la prise de pouvoir des actionnaires dans l'entreprise –véhiculée au niveau conceptuel par le modèle shareholder ;
- Les codes de conduite sont aussi une réponse des entreprises à la demande récurrente ;
- Les consommateurs sont aussi un relais important des préoccupations sociales et environnementales de la société.

Ces vingt dernières années ont été marquées par de nombreuses catastrophes écologiques consécutives à des accidents industriels, au moment où la société civile (associations, ONG) commençait à prendre conscience des problèmes d'environnement. Il y a eu une prise de conscience citoyenne et politique des risques liés à l'activité productive.

Dans le sillage de la réflexion entamée sur le développement durable, un faisceau de préoccupations s'est développé pour que les entreprises prennent en considération les conséquences sociales et environnementales de leur activité.

---

<sup>14</sup> Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), 2009, vol. 4, N° 1 : La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, voie de conciliation ou terrain d'affrontements?, <http://www.remest.ca/documents/YedertREMESTVol4no1.pdf>

<sup>15</sup> Belghanami Wassila Nadjat « La Responsabilité social de l'entreprise » Université D'Oran, 2009/2010.



- Wartick et Cochran (1985) ont élargi le propos en décrivant la RSE comme l'intégration des principes qui structurent cette responsabilité, les processus mis en œuvre pour développer l'aptitude socialement responsable et les politiques générées par les solutions socialement responsables ont été adoptées<sup>16</sup>.
- C'est ainsi qu'à partir du rapport Brundtland (1987) la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise a progressivement émergé sur le devant de la scène.
- Plus récemment, Wood dans son article de 1991 il précise que la performance sociale de l'entreprise résulte d'une « configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale, de politiques et résultats observables qui sont liés aux relations sociétale de l'entreprise » (Wood, 1991, p.693). Il a proposé un modèle des liens entre les principes de la RSE Puis, sous l'impulsion des ONG notamment, les concepts de finance éthique, commerce équitable et développement durable, ont pris corps dans le débat politique<sup>17</sup>.
- Par Les sommets mondiaux de Rio ou de Kyoto qu'ont participé à la prise en compte de RSE.

Du l'an 2000 l'Europe travaille ainsi à développer des outils fixant des normes RSE destinées à l'amélioration continue de la performance globale des entreprises, au travers de référentiels internationaux, codes de conduite, certifications, normes, labels, audits sociaux et environnementaux.

En 2001, d'un côté la Commission européenne a publié un *Livre vert* visant à promouvoir la responsabilité sociale des entreprises, et d'un autre, le parlement français qui a adopté des dispositions concernant la RSE dans la loi relative aux nouvelles régulations économiques. Cette loi prévoit l'obligation pour les entreprises cotées, une prise en compte des conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Elle impose également la publication de certaines informations relatives à la politique sociale et environnementale de l'entreprise dans ses rapports d'activité annuelle.

---

<sup>16</sup> Salma DAMAK AYADI « Comment justifier la responsabilité sociale des entreprises ? » Article publié dans *Entreprise Ethique* n°20: 108-113. Paris.2004.

<sup>17</sup> Igalens Jacques, Déjean Frédérique, El Akremi Assâad « L'influence des systèmes économiques sur la notation sociétale. », *Revue française de gestion* 3/2008 (n° 183), p. 135-155, [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-3-page-135.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-3-page-135.htm).

Ces différentes initiatives publiques, engendrent de nouvelles contraintes légales à respecter en termes de RSE, du moins une dynamique favorable aux firmes qui prennent en compte les dimensions sociétales et environnementales de leurs activités.

En 2002, un nouveau rassemblement mondial a été organisé par les Nations Unies [le Sommet Mondial sur le Développement Durable (ou SMDD)] à Johannesburg, en Afrique du Sud. Le SMDD représenta l'occasion d'insuffler une énergie nouvelle à l'engagement mondial nécessaire pour atteindre les objectifs du développement durable, avec une attention portée sur la réduction de la pauvreté.

Ce sommet fit également référence, pour la première fois, à la « Responsabilité Sociale des Entreprises » et plus particulièrement à l'importance du reporting, avec une mention aux principes directeurs de la GRI (Global Reporting Initiative.)

La Communication publiée en 2002 expose la stratégie de la Commission Européenne pour promouvoir la RSE et invite les entreprises et leurs parties prenantes ainsi que les partenaires sociaux dans les pays candidats à l'Union Européenne à se joindre à cette initiative de promotion.

Depuis 2003, une nouvelle disposition incite les entreprises à communiquer avec leurs parties prenantes.

Dans une étude coordonnée par E. Reynaud(2008) <sup>18</sup> auprès de 3800 dirigeants de grandes entreprises répartis dans seize pays européens, les auteurs montrent que les managers des pays fondateurs de l'Europe privilégient des valeurs d'altruisme contrairement aux nouveaux entrants dans l'Union européenne.

Mais, c'est essentiellement le niveau de développement économique des pays qui explique l'existence de valeurs altruistes et non un quelconque héritage politique, soulignent les rédacteurs de cette étude.

L'attitude des dirigeants vis-à-vis des valeurs de la RSE est plus ou moins positive en fonction du niveau de développement économique des pays considérés.

---

<sup>18</sup>Boutillier Sophie, Fournier Claude, « La responsabilité sociale des entreprises artisanales, innovation sociale ou néopaternalisme ? Résultats d'une enquête menée dans la région du Nord / Pas de Calais (France)», *Marché et organisations* 1/2009 (N° 8), p. 39-60, [www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2009-1-page-39.htm](http://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2009-1-page-39.htm).

Ce qui nous conduit à mettre l'accent sur deux points importants d'une part le degré de coercition des lois (lois sociales et environnementales), d'autre part sur la capacité des entreprises à intégrer des variables non économiques dans leur stratégie de développement.

## **1.2 Principes de Responsabilité Sociale**

La responsabilité sociale prend en considération les principes suivant :

- Le respect de la loi ;
- Le respect des instruments (Traités, conventions..) internationalement reconnus ;
- Reconnaissance des droits des parties prenantes ;
- Responsabilité de rendre compte (Accountability) ;
- Développement durable ;
- Conduites et comportements éthiques ;
- Approche de précaution ;
- Primauté du respect des droits fondamentaux de l'Homme ;
- Respecter de la diversité.

Ces principes peuvent se résumer ainsi :

– Les entreprises doivent veiller à ce que des informations fiables et pertinentes concernant leurs activités, leur structure, leur situation financière et leurs résultats soient communiquées de façon régulière et en temps utile.

– Les entreprises sont encouragées à communiquer des informations supplémentaires pouvant inclure des déclarations à l'intention du public énonçant des principes ou règles de conduite, y compris des informations sur les politiques sociale, éthique et environnementale de l'entreprise et les autres codes de conduite. Elles sont appelées à lutter contre la corruption publique ou privée.

– Elles sont incitées à encourager la diffusion des fruits des activités de recherche et développement dans les pays où elles opèrent, afin de contribuer au renforcement des capacités d'innovation des pays d'accueil.

– Les entreprises sont tenues de respecter le droit de leurs salariés d'être représentés par des syndicats et d'autres organisations légitimes de salariés et engager, soit individuellement, soit par l'intermédiaire d'associations d'employeurs, des négociations constructives avec ces représentants, en vue d'aboutir à des accords sur les conditions d'emploi.

- Elles se doivent de contribuer à l’abolition effective du travail des enfants, de participer à l’élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire et de toute discrimination.
- Elles sont encouragées à mettre en place un système de gestion environnementale adapté à l’entreprise, prévoyant la collecte et l’évaluation d’informations, la fixation d’objectifs mesurables, ainsi qu’un suivi régulier de la maîtrise des objectifs généraux.
- Elles sont invitées à agir en conformité avec l’esprit des lois et des règlements fiscaux, et à coopérer avec les autorités compétentes.

L’entreprise recourt globalement à trois types d’instruments, en l’occurrence :

- La création de codes de bonne conduite ;
- La signature de conventions ou de chartes ;
- Et la volonté d’impliquer ses « parties prenantes ».

### **1.3 Les parties prenantes de l’entreprise**

Le terme partie prenante (stakeholder en anglais) surtout utilisé dans le domaine de la concertation, peut avoir un sens variable selon qu’on l’appréhende, sous l’aspect juridique, public, managérial ou économique. Ce terme a été défini par plusieurs auteurs, prenant deux définitions celle de Freeman et celle de Hill et Jones.

En effet pour Freeman (1984) une partie prenante est considérée comme tout individu ou groupe d’individus qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l’organisation<sup>19</sup>.

Hill ET Jones (1992) quant à eux définissent les parties prenantes comme étant des participants possédant un droit légitime sur l’entreprise<sup>20</sup>.

Dans cette dernière acceptation il désigne un acteur individuel ou collectif, interne ou externe à une entreprise et est concerné par son bon fonctionnement.

Les acteurs internes sont essentiellement les dirigeants et les salariés ou leurs syndicats. Les acteurs externes, quant à eux sont plus nombreux : les clients, les fournisseurs, les banques, les assureurs, les ONG, les associations, les citoyens d’une collectivité d’accueil de l’entreprise, l’Etat et ses démembrements régionaux et locaux, les actionnaires et les investisseurs (ou shareholders).

---

<sup>19</sup>Cours de responsabilité sociale des entreprises, 1<sup>ère</sup> année master EDDE. 2013-2014.

<sup>20</sup> Idem.

La responsabilité sociale, impose à l'entreprise un changement de comportement, une prise en considération de toutes ses parties prenantes ainsi que leur implication, qui exige utilement d'autre façon d'investir et de produire.

En effet l'entreprise doit considérer l'impact de son activité sur la société et l'environnement, c'est-à-dire, sur les intérêts entendus au sens large de nombreux acteurs qui peuvent se sentir à des moments différents, lésés par son mode de fonctionnement et se liguier contre elle.

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

**Tableau N°4 : Intérêt ou objectifs principaux des parties prenantes dans la démarche RSE**

| Parties prenantes              | Exemple de leurs objectifs, intérêts  |
|--------------------------------|---|
| Equipe de direction/ décideurs | Gouvernance, culture d'entreprise, ventes à l'exportation, risque de réputation, stratégie (court et moyen terme), responsabilité civile, risque de perte de compétence, performance, rémunération, lien de subordination.  |
| Clients                        | Qualité et absence de défaut des produits/ cout et délai de livraison des produits/ qualité de service, relation de confiance et partenariat.   |
| Etat, mission économique       | Souveraineté, sécurité collective (défense), indépendance énergétique, sécurité des approvisionnements (énergie, matière première), exportation, respect des principes du droit (sécurité juridique), respect des règles (compatibilité publique, loi) ; monnaie, impôts. |

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Citoyens                    | Information sur les impacts environnementaux et sociaux (emploi), taxes et contributions financières, risque juridique. |
| Syndicats                   | Négociation d'accords, rémunération, conditions de travail, hygiène et sécurité au travail(CHSCT).                      |
| Fournisseur/ sous-traitants | Prix et volume d'achat, continuité, retombés technologiques, partenariat.   |
| Banques                     | Fiabilité des systèmes de paiement.   |
| Investisseurs               | Information sur la solvabilité, la liquidité.   |
| Compagnies d'assurances     | Information sur la gestion des risques et de la solvabilité, sur la sécurité informatique (profil de protection).       |

**Source :** Rachid Boudjema « violence du capitalisme : développement durable et responsabilité sociale des entreprise ».ACLCOM Edition. Algérie. 2009. p 114-115.

D'un simple regard sur ce tableau nous pouvons voir la diversité des acteurs et intérêts avec lesquels l'entreprise se doit de composer pour une meilleure acceptabilité sociale de son activité.

L'entreprise a toujours sa mission économique qu'elle ne doit pas perdre de vue, mais elle a aussi intérêt à ne pas déranger ses parties prenantes et à prendre en considération leurs attentes, cela peut se faire à travers des contrats multiples entre elle et les autres acteurs politiques, économiques, sociaux et environnementaux.

## **1.4 La Responsabilité sociale des entreprises et ses enracinements multiples**

La Responsabilité Social d'entreprise peut avoir de multiples enracinements, ils peuvent s'agir d'une dimension interne ou externe.

### **1.4.1 Responsabilité sociale des entreprises : une dimension interne**

Pour de nombreux observateurs, la responsabilité d'une entreprise s'applique avant tout au domaine social, contrer leur image négative en s'ouvrant à leurs parties prenantes :

- La Gestion des Ressources Humaines :

La stratégie de la RSE favorise la mobilisation humaine et accroît l'efficacité de l'entreprise. Au plan interne, les salariés placés dans des conditions favorables améliorent leur façon de travailler, ce qui contribuera à éliminer le risque social dont la satisfaction agit sur les niveaux de performances de l'entreprise.

- Santé et sécurité au travail :

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

- Gestion des retombées sur l'environnement et des ressources naturelles :

Les changements climatiques représentent un des enjeux les plus importants, tant pour les organisations que pour la société en général. Pour un nombre croissant d'organisations, la mise en œuvre d'une politique de réduction des gaz à effet de serre ne relève pas seulement d'un engagement socialement responsable.

### **1.4.2 Responsabilité sociale des entreprises : une dimension externe**

- Communautés locales :

La communauté dans laquelle l'entreprise s'inscrit souhaite être confiante dans le fait que l'entreprise fonctionne d'une manière responsable (socialement et par rapport à l'environnement).

- Partenaires commerciaux, fournisseurs et consommateurs :

D'autres facteurs influencent l'entreprise responsable. Ils sont apparus comme la pression exercée par les clients, les régulateurs, les banques, les organismes de prêt et les assureurs. Une mise en conformité plus large s'opère aujourd'hui par les grands groupes et d'autres entreprises plus petites.



## **Section 2 : la gestion des ressources humaines à l'épreuve de la Responsabilité Sociale Des Entreprises**

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

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

### **2.1 Gestion des ressources humaines et la RSE**

La GRH perçu comme un ensemble de pratiques assurant les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, à sa viabilité et à son développement. Tout ceci requiert des compétences particulières, de la formation, de la motivation et un environnement sain et concurrentiel. Nous sommes passés d'une gestion des effectifs, des coûts et des charges à une gestion des compétences. Dans cette nouvelle gestion, il s'agit donc de se soucier de la formation et du développement des employés aussi bien professionnels que personnel, de la gestion de leur talent, de leur engagement et dévouement, aussi de leur rétention dans l'entreprise autant que les besoins mutuels des parties l'exigent.

La RSE couvre une gamme très étalée de concepts en relation avec les ressources humaines, partant du concept des droits de l'homme jusqu'à l'aide des employés à assurer un équilibre entre leur vie personnelle et leur travail.

Selon Gendron, Igalens et Bourion (2008)<sup>21</sup>, peu de travaux sur le lien entre la RSE et la GRH existent. En plus, dans les recherches faites à ce propos, une approche utilitaire a été adoptée afin de mettre en valeur la rationalité sociale de l'entreprise. Cette dernière favoriserait, à son tour, l'image de l'entreprise et son attractivité, l'engagement des employés et leur rétention, et elle serait même une obligation morale qui permettrait d'offrir des conditions de travail saines et sans discrimination.

L'impact d'une telle approche sur la performance de l'entreprise s'est accentué notamment, par l'intermédiaire de l'amélioration des connaissances et du savoir des employés, et par l'accumulation des connaissances en systèmes, processus et cultures.

---

<sup>21</sup> Jacque IGUALENS- Alain ROGER « Master ressources humaines ».Editions ESKA. paris.2007

## 2.1 La GRH confrontée à de nouveaux défis

Malgré la difficulté de sa mise en œuvre, la RSE induit un espace de dialogue et d'échange qui pousse la GRH à l'innovation. Pour cela d'une manière exploratoire, et dans le cadre de la RSE nous pouvons citer des actions GRH innovantes, à travers certains défis qu'elle devrait relever, qui se présentent comme suit :

- Relation manager-salariés: joué sur la motivation et la gestion des compétences ;
- L'introduction de l'éthique : un management fondé sur la confiance ;
- Le développement de l'employabilité ainsi que le partage de la responsabilité.

### 2.2.1 La motivation et la gestion des compétences

Bailey (1993)<sup>22</sup> stipule que les RH sont fréquemment "sous-utilisés" parce que les personnes ne travaillent pas au maximum de leurs capacités. La stratégie organisationnelle, pour provoquer un effort supplémentaire de la part des employés, est alors susceptible de générer des gains supérieurs aux coûts engendrés. De ce fait, les pratiques salariales peuvent contribuer à cet effort en influençant la motivation, les compétences des employés et la structure qui peut leur fournir la capacité de contrôle de leurs rôles. Cependant, la contribution organisationnelle à la motivation et à la performance est limitée si les emplois sont structurés, de telle sorte que les personnes sont présumées connaître leur emploi mieux que quiconque et qu'elles n'ont pas les capacités et les compétences pour évoluer dans de nouvelles voies.

Ainsi, l'un des défis qui attend l'entreprise socialement responsable est d'entretenir dans la durée la motivation intrinsèque de ses membres, leur aptitude à se mobiliser dans leur travail. En ce sens, la motivation ne doit pas reposer sur le seul niveau de salaire (Thévenet, 1993)<sup>23</sup> mais doit découler, à court terme, d'événements, de projets stimulants, d'activités enrichissantes, développant chez l'individu sa curiosité intellectuelle, son désir d'évoluer.

A plus long terme, elle résulte d'attitudes inhérentes à l'être humain, liées à son envie de donner un sens à ses actes, à sa vie. Il importe donc de renouveler constamment l'événement motivant.

---

<sup>22</sup> ULRICH D « human resource Champions, The next agenda for adding value and delivering results », Harvard Business School Press. (1997).

<sup>23</sup> THEVENET Maurice « L'implication dans le travail ». (M. Thévenet), revue de gestion des ressources humaines, France. juillet 1993.

Les questions relatives à la satisfaction, à la motivation, à l'implication organisationnelle et au travail ont fait l'objet de nombreux travaux de recherche en GRH (Morrow, 1993)<sup>24</sup>. Elles sont d'autant plus fondamentales que le personnel est le seul partenaire interne de l'entreprise et, qu'à ce titre, il joue un rôle essentiel dans la dynamique du développement durable (Féron et alii, 2001).<sup>25</sup>

Dans la pratique, il convient d'aligner les méthodes internes de promotion et d'animation des hommes sur des valeurs éthiques, d'élaborer et d'appliquer un "savoir être" en matière de management, de construire un système d'information bâti sur l'échange et le dialogue. Il appartient ainsi aux managers d'encourager, quel que soit leur niveau, la mise en place de structures flexibles, de responsabiliser leurs collaborateurs sur différents projets, de garantir la simplicité de la communication, le libreaccès à l'information, de réduire le syndrome du "chef", d'établir des règles du jeu claires ainsi qu'un système d'arbitrage juste et transparent. Il est possible alors de constituer dans la durée un "capital confiance" fondé sur l'authenticité et le courage des acteurs, le respect des personnes et de leurs contributions, le droit à l'erreur, l'acceptation de la contradiction, l'exemplarité, la solidarité dans l'action, le partage d'une même vision.

De plus, les pratiques de gestion des ressources humaines influencent les compétences des employés à travers l'acquisition et le développement du capital humain de l'entreprise. En proposant des expériences formelles et informelles d'apprentissage, que ce soit des formations de base ou de management, la firme peut influencer le développement de ses employés. Les exemples d'efforts pour motiver ou influencer les comportements comprennent les primes sur performance, individuelles ou collectives, l'utilisation de systèmes de promotion interne fondés sur le mérite, ou encore d'autres formes incitatives liées aux résultats boursiers.

---

<sup>24</sup>JAK Morrow, « The Theory and Measurement of Work Commitment ».Edition JAI press.France.1993.

<sup>25</sup> Weiss (D) et alii, « les ressources humaines ».Edition Organisation. Paris. 2005.

## 2.2.2 Un management fondé sur la confiance

Le respect d'une éthique de la responsabilité forge l'une des conditions fondamentales d'une gestion socialement responsable à terme : la confiance. Celle-ci, que l'on peut définir comme l'anticipation qu'un partenaire n'adopte pas un comportement opportuniste et contraire à ses intérêts ou à ceux de la communauté, est d'autant plus recherchée que, face à la complexité de leur environnement, les organisations, depuis plusieurs années, décentralisent leurs systèmes de contrôle. Or, la délégation de gestion suppose une confiance réciproque entre le mandant et le mandataire. Quelle que soit sa place dans la hiérarchie, un dirigeant ne peut pas tout contrôler. Il lui faut apprendre à faire confiance à ses collaborateurs.

Et l'inverseur, lui-même ne peut inspirer confiance que s'il fait preuve d'un comportement exemplaire et s'appuie sur ses convictions pour agir, sans se fermer aux idées et aux propositions de ses collègues. Il importe de toujours se ménager une réciprocité dans sa relation avec ses collaborateurs, de se mettre en position de donner comme de recevoir.

Inspirer confiance et faire confiance sont totalement liés : donner confiance, c'est être influent sur l'autre sans qu'il ne se sente menacé et c'est, en retour, "l'autoriser" à être influent sur soi.

L'éthique constitue donc la base d'un rapport à l'autre générateur de confiance. En particulier, tout responsable s'efforcera de ne pas heurter la dignité de ses subordonnés. Par exemple, le fait d'être en position de fixer des standards de performance confère chez l'évaluateur un certain pouvoir mais provoque, chez l'évalué, une méfiance et une peur naturelles. L'autre est "sujet" avant d'être "objet" de production.

Le management par la confiance constitue donc l'un des axes prioritaires à la mise en œuvre de la RSE. Certes, la confiance est volatile : les conditions de sa "réalisation" ne sont jamais complètement réunies. Elle induit une prise de risque quant au comportement effectif de l'autre. Confiance et défiance sont totalement mélangées, même si l'une domine l'autre à un moment donné (Usunier, 2000)<sup>26</sup>. C'est pourquoi, seules les recherches d'une finalité durable et la perception d'un intérêt commun peuvent la garantir. C'est dans un climat de confiance que les acteurs agissent dans une vision et des valeurs communes.

---

<sup>26</sup>Jaune claudUsunier, « confiance et performance, un essai de management », Edition Vuibert comparé. France. 2000.

### 2.2.3 Développer l'employabilité et partager la responsabilité

Concilier l'économique et le social suppose une philosophie fédératrice de la part des dirigeants afin que les ressources humaines contribuent à la création de valeur dans le respect de l'humain. Cela traduit une vision de la performance partenariale et de la répartition des gains au profit des différentes parties prenantes à l'organisation.

Il s'agit notamment de pousser la fonction RH à considérer le salarié comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Comme le souligne Charles Henri d'Arcimoles (1997)<sup>27</sup> « compte tenu des effets manifestés de la GRH sur la performance économique, on voit mal que la valeur financière de l'entreprise n'intègre pas les données sociales ».

Très en amont de leur management et de la définition de la stratégie, les dirigeants doivent donc désormais intégrer certains intérêts publics majeurs avec une vision à long terme des enjeux sociétaux. Une telle vision nécessite de concilier l'ensemble des actions externes menées par l'entreprise avec ses pratiques internes. En effet, les observateurs exigeront de l'entreprise, donc de ses dirigeants, de la cohérence. Les managers devront alors trouver un équilibre entre les demandes de tous les partenaires. L'exercice est difficile, mais on ne peut l'envisager qu'en abandonnant l'idée d'une opposition radicale entre l'économique et le social.

Il s'agit en définitive d'éviter les tensions entre des partenaires aux intérêts en apparence conflictuels. En ce qui concerne les partenaires externes, on peut accepter l'idée qu'un actionnaire, déjà sécurisé par son dividende, soit "fier" d'être le bailleur de fonds d'une entreprise dont le comportement social est jugé satisfaisant. En ce qui concerne les partenaires internes, la motivation et les aptitudes des salariés étant jugées cruciales, il faut utiliser des pratiques susceptibles de favoriser ces qualités. Contrairement à une idée assez répandue, la maximisation de la richesse de l'actionnaire n'est pas contradictoire avec la satisfaction des autres partenaires, notamment celle des salariés.

La responsabilité d'une entreprise s'applique donc avant tout au domaine social. Pour les salariés plus précisément, cela signifie : une entreprise qui fait profiter ses salariés des bénéfices (intéressement, actionnariat salarié), une entreprise assure une sécurité de l'emploi et ne licencie pas si elle est bénéficiaire.

---

<sup>27</sup>ZouhairLaarraf. « De la perception de la RSE \_a la traduction RH : cas de dirigeants de PME en Aquitaine ». Business administration. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2010. French.

« L'employabilité s'inscrit dans un processus qui vise à encourager les salariés à se préparer à faire face à d'éventuelles transformations en matière d'emploi. Il s'agit de veiller à ce que les compétences individuelles restent utilisables et recherchées sur le marché et dans un avenir proche mais, par définition, inconnu » (Finot, 2000)<sup>28</sup>.

Une nouvelle relation de travail apparaît, fondée sur un contrat moral ne garantissant plus l'emploi à vie, mais un moyen de développement personnel permettant de garantir l'employabilité. D'autant qu'il apparaît à Chauveau et Rosé (2003) que face aux conséquences de la mondialisation, l'employabilité et la formation sont une réponse à ces mutations économiques qui survalorisent le critère de compétence.

La RSE est devenue, pour certain, un référent social envahissant, produisant des outils dont on fait un usage abusif. Il faut aujourd'hui passer de l'invention conceptuelle à une véritable innovation sociale. Dans le concert des réflexions, les DRH devraient avoir plus de poids face aux actionnaires et aux financiers. La fonction RH pourrait alors évoluer fortement, en raison de la montée en puissance de la RSE et de la reconnaissance des syndicats et des salariés comme partenaires de première importance. Alors que le mode de management de l'entreprise change, la fonction de Direction des Ressources Humaines pourrait glisser vers celle de Direction de la Responsabilité Sociale (Igalens, 2003)<sup>29</sup>. Ainsi, la RSE induit un espace de dialogue et d'échanges : la gestion des ressources humaines peut faire émerger un modèle social de type conciliateur, la GRH est condamnée à l'invention et à l'innovation.<sup>30</sup>

### **2.3 Les nouvelles attentes des salariés et de leurs représentants face à la RSE :**

Il est toujours difficile d'attribuer au développement de la RSE telle ou telle attente des salariés dans la mesure où la DRH serait en droit d'évoquer l'antériorité de cette attente. A titre d'exemple la parité Homme/Femme, l'application du principe « à travail égal salaire égal » sont des revendications qui ont plus d'un siècle. Ce pendant les observateurs relèvent qu'à défaut de nouveautés radicales il existe une vigueur accrue de certaines demandes sociales à l'heure de la RSE, que ces demandes se traduisent par fois par des accords-cadres internationaux ou par l'obtention de labels ou encore par l'élaboration de chartes.

---

<sup>28</sup> Anne-Sophie Fraisse, Sana Guerfel-Henda « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : Instrument de management des ressources humaines », 2005, page 19. [www.reims-ms.fr](http://www.reims-ms.fr).

<sup>29</sup> Jacques IGUALENS, Alain ROGER « Master ressources humaines ». Editions ESKA. Paris. 2007.

<sup>30</sup> Anne-Sophie Fraisse ; Sana Guerfel-Henda, « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : Instrument de management des ressources humaines ». op.cit. page 20.

### **2.3.1 Les syndicats face à la RSE**

Les syndicats ne sont pas toujours unanimes face à la RSE. Certains par exemple considèrent que la RSE présente un risque de marginalisation syndicales on les considérants comme des « parties prenantes » ordinaires. D'autres craignent la concurrence avec les ONG. Tous considèrent qu'à travers la RSE on assiste à une privatisation du droit social et que les entreprises utilisent la « soft Law » (codes, chartes, labels et autres engagements volontaires) pour atténuer les lois de la « hard Law » (loi, directs, règlement). Cependant plusieurs initiatives montrent que certains syndicats sont favorables au thème et à la préoccupation portée par la RSE.

Une quarantaine d'ACI (accords-cadres internationaux) ont été signés par plusieurs pays d'Europe sur le thème de la RSE. Ces accords sont négociés entre une entreprise internationale et les fédérations syndicales internationales. Ils portent souvent sur les enjeux sociaux des droits et des conditions de travail. En dehors des quatre droits sociaux fondamentaux, ce sont les dispositions sur la santé et la sécurité d'une part, et salaires d'autres parts qui sont les sujets les plus traités dans les ACI. Certaines entreprises négocient ces accords avant tout par nécessité : en cas de fusion pour accélérer l'harmonisation entre les pratiques de différentes entités pour affirmer les valeurs communes ou pour préserver l'accessibilité des activités dans certaines régions du monde. D'autres entreprises engagent ce type de démarches essentiellement pour prolonger un engagement antérieur et mettre en avant la dimension humaine de l'entreprise.

Comparé à des codes de conduites unilatéraux qui sont un autre type de normes en matière de RSE, les ACI se caractérisent par un contenu plus complet et plus précis.

### **2.3.2 Les salariés face à la RSE**

Les enquêtes prouvent que les salariés sont de plus en plus intéressés par le thème de la RSE, pour cette raison les entreprises font des efforts pour obtenir des labels RSE qui sont consacrés aux ressources humaines. Elles sont également obligées de consacrer une attention particulière au volet RH des démarches de RSE.

Le label diversité est le témoignage de l'engagement des entreprises en matière de prévention de discrimination, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

Son obtention nécessite le respect d'un cahier des charges qui repose sur cinq domaines :

- Etat des lieux de la diversité dans l'organisme ;
- Politique diversité : définition et mise en œuvre ;
- Communication interne, sensibilisation, formation ;
- Prise en compte de la diversité dans les activités de l'entreprise ;
- Evaluation et axe d'amélioration de la démarche diversité.

Le label égalité professionnelle est le témoignage de l'engagement des entreprises et de la mise en place d'actions concrètes en matière d'égalité liée au genre, dans le domaine professionnel. L'évaluation se fait sur plusieurs critères répartis en trois champs :

- Les actions menées dans l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle ;
- La gestion des ressources humaines et le management ;
- Et l'accompagnement de la parentalité dans le cadre professionnel.

Si les deux labels européens égalité et diversité sont récents, en revanche la norme d'origine américaine SA8000 est ancienne (1997) ; elle définit des exigences dans un grand nombre de domaines relatifs à la GRH notamment le temps de travail et la rémunération. D'autres normes ou labels plus généraux présentent un volet relatif aux ressources humaines, ainsi le label good corporation exige que l'entreprise fournisse des conditions d'emplois claires et équitables, des conditions de travail hygiéniques, saines et sûres, une politique de rémunération équitable et qu'elle encourage les collaborateurs à développer leurs aptitudes et à progresser dans leurs carrières.

Au-delà de l'obtention de label ou de certificat, la fonction RH est souvent aux avant-postes dans la mise en œuvre d'une politique RSE.

En premier lieu, il s'agit de communiquer sur cette politique et il est bien connu que souvent la communication interne relève de la fonction RH.

En second lieu, il s'agit de s'assurer que les hommes et les femmes de l'entreprise respecteront des principes ou adopteront des comportements conformes aux exigences des politiques de la RSE. Le cas le plus marquant est, sans aucun doute celui de l'éthique, qu'il s'agisse de déontologie professionnelle, d'éthique commerciale, financière ou sociale. Les obligations nouvelles qui se présentent aux employés se multiplient.

La fonction RH est également sollicitée pour l'engagement des salariés dans de grandes causes que l'entreprise a choisi de porter, au nom de la RSE. Dans ce cas, ce qui est demandé



à la fonction RH c'est de susciter la générosité voir l'enthousiasme des salariés pour qu'ils prennent des initiatives, consacrent du temps ou de l'argent à ces causes. Il s'agit-là d'une action contraire à la précédente, on ne restreint plus, on ne surveille plus mais au contraire on éveille, on accompagne, on encourage les salariés dans leurs engagements plus ou moins volontaires.

On comprend donc que la direction des RH est mise à rude épreuve. Pour cette raison nous proposons de ré-conceptualiser les rôles du DRH à l'heure de la RSE.

## **2.4 Les rôles de la DRH à l'heure de la RSE**

La fonction RH est complètement restructurée de ses recommandations en se transformant en DRH.

Des chercheurs en économie ont proposé une extension des rôles de RH à l'heure de la RSE.

### **2.4.1 Les rôles traditionnels de la DRH**

On part du constat selon lequel les DRH sont soumis à de nouveaux défis et il attribue de nouveaux rôles à cette direction afin de les relever.

Les défis énumérés il y'a treize ans par Dave Ulrich sont toujours d'actualité <sup>31</sup>:

- La mondialisation oblige l'entreprise à recomposer en permanence son offre à l'échelle de la planète. Ceci impose à la DRH non seulement de gérer du personnel expatrié et des collaborateurs étrangers mais également à tenir à jour voir à recomposer en permanence un portefeuille de compétences qui optimise le potentiel de salariés de diverses cultures et nationalités.
- La création de valeurs, souci permanent de l'entreprise, inclut désormais la contribution des services RH. Qu'il s'agit simplement de réduction de coûts par une meilleure efficacité des processus RH (recrutement, intégration, rémunération, etc.) ou qu'il importe de contribuer directement à la satisfaction du client, la fonction RH est en première ligne.
- La préparation des esprits aux changements, par la mobilité fonctionnelle ou géographique incombe aussi à la fonction.
- La capacité à attirer, retenir et mobiliser les talents n'est pas un défi nouveau mais le déclin démographique le rend plus aigüe.

---

<sup>31</sup>ULRICH D, human resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results, Harvard Business School Press. (1997),

- La succession de crises et de périodes de croissance oblige l'entreprise à devenir flexible « la flexibilité humaine et sociale est plus difficile à assurer »

Face à ces défis, Dave ULRICH, professeur à l'université de Michigan<sup>32</sup>, a souligné qu'il y a quinze ans, que la direction des ressources humaines devait assumer quatre rôles pour devenir un levier de performances de l'entreprise. Ces quatre rôles étaient les suivants : partenaire stratégique, agent de changement, expert administratif, et champion des salariés.

De tous ces rôles celui de « partenaire stratégique » apparaît comme le plus important. Il implique non seulement la DRH fournisse aux directions opérationnelles les femmes et les hommes d'ont elles ont besoin, mais également qu'elle apporte sa contribution spécifique à la croissance et à la rentabilité.

Par « agent de changement » l'auteur entendait que le DRH réussisse une double adaptation. Qu'il prépare l'entreprise aux nouvelles caractéristiques de la main d'œuvre, en tenant compte notamment de l'état d'esprit des jeunes talents tous droit issus des grandes écoles ou des universités et qu'il prépare également les employés ou nouvelles technologies et aux changements permanents que connaît les organisations.

« Expert administratif » c'est le rôle le plus traditionnel car la DRH a toujours eu à gérer des pressions qui supposent le plus souvent la manipulation de bases de données administratives de grande taille. Ainsi comme d'autres responsables notamment dans la production et le commerce, il est soumis régulièrement à des tensions touchantes.

Le concept de « champions des salariés » qui est utilisé dans des entreprises où il n'existe pas de syndicats ou il est intéressant que c'est les directeurs qui prennent les revendications du personnel et qu'il doit être capable de faire face aux problèmes en générale.

La première formulation d'U.D présentait l'avantage d'ouvrir la DRH sur l'externe en introduisant deux rôles partenaires stratégiques et agents de changement largement ouverts sur l'environnement d'affaires. Ces deux rôles sont confondus dans une orientation « business » la DRH doit assurer un alignement de la GRH sera tournée sur le commerce ; la DRH devra attirer le talent des meilleurs commerciaux et compte tenu des caractéristiques de cette population, il devra façonner une organisation dans laquelle les commerciaux se sentiront bien. A l'heure de la RSE c'est ce type d'articulation qui devrait être revisité.

---

<sup>32</sup>ULRICH D, human resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results, Harvard Business School Press. (1997),

## 2.4.2 Les nouveaux rôles de la DRH à l'heure de la RSE

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

L'entreprise devient un lieu de délibération et de réconciliation d'intérêts fragmentés et c'est à la lumière de cette fragmentation et cette nécessaire réconciliation que les rôles de la DRH doivent être évalués.

Il est possible de représenter ces rôles à partir de deux axes, le premier a trait à l'espace et le second au temps :

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

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

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

À l'épreuve de la RSE la DRH est soumise à de fortes pressions. Jusqu'ici elle n'a nullement le moteur de changement car nombre d'entreprises se sont engagées dans la RSE ou le développement durable à partir d'une impulsion venant de la direction générale. Mais

aujourd'hui la DRH est la croisée des chemins et telle ce trouve dans la même situation que dans les années 1970 ; l'or qu'elle n'était encore que la direction des personnels : ou bien elle accepte de relever de défis de la RSE ou bien elle stagnera ou régressera dans la hiérarchie des responsabilités notamment au sein des grands groupes.<sup>33</sup>

## **2.5 Le cadre juridique et les différentes normes liées à la Gestion des Ressources Humaines et la Responsabilité Social des Entreprises.**

Née des attentes sociales et de la législation, la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) est porteuse d'innovations et d'opportunités stratégiques et opérationnelles à saisir par les entreprises, au cœur duquel la fonction Ressources Humaines est motrice, en association avec les Directions du Développement Durable.

Dans le même temps, la RSE oblige de plus en plus les entreprises, à élargir leur champ d'intervention dans le domaine social. De grands dirigeants parlent de plus en plus « d'empreinte sociale » de l'entreprise et « d'empreinte environnementale », ce qui a de plus en plus d'influencer sur leurs réputation et donc sur leurs cotation.

La gestion des ressources humaines et responsabilité sociale se croisent et s'articulent de plus en plus elles tendent à un même objectif :

Considérer que progrès social et performances globales sont fortement liés. La politique responsabilité sociale redonne du sens à l'entreprise qui la met en place.

L'extension de la normalisation à la gestion des RH et à la RSE s'accélère avec la multiplication des références normatives produites et internationalisation des entreprises ; deux principaux types de normes existent :

- Les normes juridiques, qui sont fondées essentiellement sur le droit national et international ;
- Les normes techniques, qui sont issues d'organismes dont la finalité est de produire des référentielles non juridiques et de la promouvoir au près de plus nombres possibles d'organismes.

---

<sup>33</sup>François gueyTrébulle Odile Uzan, « Responsabilité social des entreprises », Ed economica. Paris. 2011.

### **2.5.1 Les normes juridiques qui figurent dans le code de travail Algérien :**

Plusieurs lois ont été faites à l'égard des salaires à l'intérieur de l'entreprise comme <sup>34</sup> :

- ✓ La loi n°90\_11 du 21 avril 1990 relative au relations de travail, cette présente loi défend les droits et les obligations des travailleurs ; les conditions de modalités de recrutement (comme par exemple les organismes employeurs qui doivent réserver des postes de travail à des personnes handicapées selon les modalités qui seront fixées par voie réglementaire : art 16) ; formations et promotion au cours d'emploi ; salaire national minimum garanti.
- ✓ Décret législatif n°94-08 du 26 mai 1994 portant sur la présentation de l'emploi et la protection des salariés susceptibles de perdre de façon involontaire leurs emplois.
- ✓ La loi n°88-07 du 26 Janvier 1988 relative à l'hygiène et à la sécurité aussi la médecine de travail. Cette loi présente des règles générales en matière de formation et d'information ; financement, contrôle ...

### **2.5.2 Les normes techniques ou normatives**

Dans le cadre RH et RSE il existe plus de 130 normes techniques. Les thématiques abordées sont aussi variées que la définition de la RSE ; les méthodes de reporting ou la maîtrise du risque professionnelle.

#### **2.5.2.1- le concept de norme**

Quand un phénomène est considéré dans la norme c'est-à-dire il est normal. Une deuxième approche donne à la norme le sens de référence permettant de comparer des éléments d'un phénomène à celle-ci. Une entreprise en générale ne choisit pas une norme juridique, par contre les normes techniques en RH et RSE ne sont pas légalement imposés aux entreprises, donc il s'agit d'une démarche managériale volontaire.

#### **2.5.2.2 Les cadres de la normalisation technique :**

La normalisation s'inscrit dans un cadre organisationnel qui tend à se formaliser et à s'institutionnaliser.

---

<sup>34</sup>Le code de travail Algérien, ALGER. 2010. p 72

### 2.5.2.3 Quelques normes techniques ressources humaines et responsabilité social

En 2005 plus de 150 normes techniques tentant la RH et la RSE ont été recensées au niveau mondial (MCKANGUE et WESLEY 2005)<sup>35</sup>.

On peut citer quelques normes qui sont représentatives à la fois de l'émergence de la sensibilité aux problèmes RH et RSE avant même que le concept ne fasse l'objet de normalisation, mais aussi du mouvement accéléré de la production de normes spécifiques à ce domaine de management.

#### ➤ Norme ISO 9000

L'objectif de cette norme est d'assurer une méthodologie systémique de la gestion de qualité, c'est-à-dire la capacité de satisfaire un lien interne ou externe. Cette norme contient des enjeux RH /RSE qui s'applique par son approche processus, cette dernière est intimement liée aux orientations organisationnelles transversales des entreprises actuelles<sup>36</sup>.

Ceci soutient le décloisonnement des fonctions, la mixité des cultures professionnelles, la communication interne.

En outre, en raison de son hégémonie de déploiement, cela impose une politique de formation des personnels aux problématiques du client, même s'ils ne sont pas du tout en contact avec eux. Moyen de stimulation d'un côté, cela peut, d'un autre côté, générer un stress professionnel inconnu jusque-là.

#### ➤ la norme ISO 14000

Cette norme traite de la politique environnementale des organisations, elle est fondée sur la méthodologie de progrès continu et dans le but de maîtriser les externalités environnementales de l'activité production de bien comme de services. La norme ISO 14000 attribut des enjeux RH/RSE, en prenant comme principe la réduction de l'impact des activités de l'entreprise sur son environnement, la norme est sans doute la première norme internationale en RSE.

Cette dimension est confirmée par l'intégration dans les externalités les impacts sur les salariés eux-mêmes. Sa diffusion à grande échelle par l'ISO et sa longévité (première version en 1996) sont autant de constats de durabilité du référentiel

---

<sup>35</sup>Selon Sébastien Mainhagu, « L'accroissement de la dangerosité sociale dans les hôpitaux est-il inhérent à l'introduction du modèle de la Harvard Business School ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 2014/50 (Vol. XX), p. 199-223.

<sup>36</sup>CLAUDE JAMBART, « gestion de la qualité ; la norme ISO 9000 : 2000 en pratique ». Ed economica. Paris.2007.

### ➤ **La norme ISO26000**

La norme ISO 26000-2010 propose des lignes directrices en vue d'appréhender et de promouvoir la responsabilité sociale dans son organisation dans son universalité. L'ISO26000 s'adresse à tous type d'organisation (entreprise, Etat, association, ONG...) <sup>37</sup> dans tous lieu géographique et elle n'est pas une norme de système de gestion. Les lignes directrices s'articulent autour de la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme les relations et les conditions de travail, l'environnement, la loyauté pratiques, les conditions relatives au consommateur, la communauté et au développement local.

Comme les autres normes celle de l'ISO 26000, adoptée en 2010, marque des enjeux RH /RSE qui sont l'aboutissement de travaux débutés en 2004 et qui a pour ambition de devenir le texte de référence au niveau mondial en ce qui concerne la responsabilité sociale des organisations.

Dès le début des années 2000, s'est posée la question de la légitimité de l'ISO en terme de responsabilité sociale des organisations. En effet, si avec les normes ISO 9000 et ISO 14000, l'ISO avait déjà été au-delà de la simple définition d'une norme technique, envisager une norme sur la responsabilité sociale des organisations impliquait des prises de position sous-jacentes de nature culturelles voir politiques.

Cependant, la multiplication des démarches proposées par des organismes privés probablement encore moins légitimes a levé les dernières réticences de l'ISO.

Pour répondre aux possibles reproches de manque de légitimité, d'une part les membres du groupe de travail se sont systématiquement appuyés sur les normes internationales du travail et des droits humains, d'autre part l'ISO a signé des protocoles d'accord avec l'Organisation internationale du travail, le Bureau du Pacte mondial de l'ONU (UNGCO) et l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Par ailleurs, il a été décidé que la norme ISO 26000 ne serait pas rectifiable (au moins dans un premier temps).

Dans cette optique on peut souligner que l'accroissement des normes techniques dont la certification est convoitée par les organisations n'est pas neutre au niveau de la gestion des ressources humaines, que ces normes soient directement liées à la RH/RSE ou qu'elles traitent, par exemple, de management de la qualité ou de la sécurité de la production.

Les conséquences de l'extension de la normalisation à des pratiques RH/RSE doit s'envisager d'abord sous l'angle des utilisateurs, puis faire l'objet d'un débat sur le concept même de normalisation des pratiques.

---

<sup>37</sup>Michel Capron, Françoise Quierel-la Noizette, Marie Françoise Turcotte, « ISO 26000 une norme hors norme, vers une conception mondial de la RSE », Ed economica. Paris. 2011.

D'autres enjeux autour des ressources humaines sont étroitement imbriqués avec la prise en compte du développement durable dans les organisations.

Ainsi les questions de management de la diversité, de bien-être, de dialogue social ou encore de développement des compétences, et même de rémunération sont des axes majeurs d'une politique de responsabilité sociale.

## **2.6 Le rôle de la fonction Ressource Humaines dans la Responsabilité Social des Entreprises**

La ressource humaine a toujours eu rôle important en ce qui concerne la gestion de l'entreprise, mais jusqu'à il y'a peu de temps son rôle c'est constituer en l'amélioration de la productivité de l'entreprise ; aujourd'hui avec l'intégration de la RSE ce rôle a pris une autre tournure ou elle prend en considération le côté social.

### **2.6.1 Le rôle de la RH en termes de la RSE**

D'une part, la RH doit aligner la stratégie de formation sur celle de la RSE afin qu'il y ait une parfaite adéquation entre le plan de formation et la stratégie globale de l'entreprise.

D'autre part, l'une des clés de réussite d'une stratégie RSE repose sur le middle management, celui-ci étant le relais de la stratégie globale. La RH doit alors évaluer la capacité des managers à accompagner leurs collaborateurs dans le suivi de la démarche RSE.

Pour ce faire, elle doit expliquer le rôle de l'humain au cœur de la stratégie, mettre en place des ateliers, des réunions d'échanges afin de favoriser le partage de l'expérience.

En termes d'outils, elle a tout intérêt à mettre en place un baromètre social pour examiner la cohérence entre la stratégie et les moyens. De même, elle peut faire évaluer les pratiques managériales par les collaborateurs.... Elle peut aussi établir un benchmark avec les entreprises du secteur pour étudier les bonnes pratiques. De même, elle doit mener des entretiens d'évaluation annuels structurés, piloter la gestion des compétences en créant par exemple, des bibliothèques de gestion de compétences. Ses outils sont nombreux pour ancrer la stratégie d'entreprise dans une dynamique de RSE. La responsabilité sociétale ne peut qu'avoir l'Homme comme préoccupation incontournable, et prendre acte que le déploiement de pratiques responsables est conditionné en retour par l'implication de ce dernier.



## 2.6.2 La performance de la gestion des ressources humaines en lien avec la RSE

Le rôle du DRH consistait à faire le relais entre les employés et la direction générale. De nos jours, la direction générale de l'entreprise s'attend à ce que le DRH soit tout à la fois comme l'expert administratif, le champion des employés et le partenaire stratégique qui aligne les pratiques de GRH sur les orientations stratégiques de l'entreprise ainsi que l'agent de changement qui contribue au changement de l'entreprise (Dave Ulrich tel que cité par Hadj Slimane et al. 2009)<sup>38</sup>.

Avec la RSE, l'entreprise s'implique dans les préoccupations sociales des employés (partie importante du capital immatériel de l'entreprise et sa source d'innovation). La formation des employés, le climat du travail ainsi que les conditions permettant l'épanouissement des employés sont devenus une nécessité et point un supplément. Les professionnels des RH sont amenés à être beaucoup plus à l'écoute des employés à l'intérieur, et de la société environnante de l'entreprise, à l'extérieur, et à proposer des pratiques innovantes.

Selon le courant fonctionnaliste, la RSE serait un outil de création de richesse pour l'entreprise dans ce sens l'adoption d'un comportement socialement responsable serait un moyen pour améliorer aussi bien la performance économique de l'entreprise que le bien-être de la société (Jones et Scherer et Palazzo cités par Dhaouadi, El Akremi et Igalens (2008)<sup>39</sup>.

L'étude de Grimand et Vandangeon-Derumez (2010) va dans le détail de la performance sociale de l'entreprise pour conclure que l'engagement dans une démarche RSE améliore la performance sociale de l'entreprise, à travers la hausse de sa réputation sociale et l'attraction des employés à grand potentiel.

Nous devons donc dans un tel cas nous attendre à une réduction des coûts dus à la rotation ou la dégradation du climat social ou encore l'absentéisme. La RSE deviendrait la base d'une réforme sociale organisationnelle.

---

<sup>38</sup> ULRICH D « human resource Champions, the next agenda for adding value and delivering results» Harvard Business School Press. (1997).

<sup>39</sup> Jacques IGUALENS- Alain ROGER, « Master ressources humaines », éditions ESKA. Paris. 2007

### **2.6.3 Les enjeux de la RH sur la RSE**

Les Ressources Humaines jouent un rôle clé pour permettre aux entreprises d'atteindre leurs objectifs en matière de RSE, et la participation des salariés est un facteur de succès critique pour la réussite de l'ancrage de la RSE dans la culture organisationnelle de l'entreprise.

Les DRH et leurs équipes voient leurs rôles et missions s'enrichir, et leur fonction s'offrir l'opportunité de gagner une légitimité nouvelle.

Il revient aux Ressources Humaines de mettre en place une stratégie de communication RSE, de concevoir des politiques visant à favoriser les changements culturels et comportementaux, l'ancrage de la RSE dans la culture organisationnelle, et à mettre en place un dialogue avec les parties prenantes internes; dont les salariés.

Les thématiques RSE qui relèvent des directions des ressources humaines sont nombreuses :

Qu'il s'agisse des processus clés tels que le recrutement, la gestion des talents, ou les questions relatives à l'employabilité, la diversité culturelle et linguistique, la communication numérique, la lutte contre les discriminations, la santé et le bien-être, la gestion des risques, le management des compétences, le management de l'innovation RH, l'innovation sociale, la valorisation du capital humain, ou encore la reconnaissance et la motivation des salariés.

Il revient surtout aux Ressources Humaines de donner ou de redonner une dimension humaine à la culture d'entreprise et aux pratiques managériales, et de prouver que performance sociale et sociétale, et performance économique, sont indissociables.

Une entreprise citoyenne est une entreprise qui accepte de mettre l'intérêt de la Société et de l'Humanité au même niveau que son intérêt propre.

Ce qui implique qu'elle reconnait devoir supporter les conséquences de ses actes et d'autre part avoir le souci de l'intérêt général.

## **Conclusion**

Les relations de l'entreprise avec son environnement interne et externe sont très enchevêtrées et complexes. L'entreprise ne peut pas se dissocier de l'environnement dans lequel elle opère. L'entreprise a plus que des transactions et des contrats avec ses parties prenantes, elle a des relations. Et la survie de ces relations peut certes garantir le succès et la pérennité de l'entreprise. La RSE est une relation à double sens ; l'entreprise constitue une partie de la société et elle a besoin par ailleurs d'être reconnue pour ce qu'elle apporte à cette société. A ce titre, la RSE pourrait être considérée comme une opportunité pour les entreprises. Elle leur permet de mieux connaître leurs parties prenantes, leur importance pour elle et vice versa.

L'entreprise qui veut adopter 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 globales de l'entreprise. La RSE devient alors, dans sa dimension opérationnelle, indissociable de la GRH. Reste à mentionner que cette relation RSE-GRH n'a pas eu suffisamment d'attrait auprès des chercheurs malgré sa grande influence sur le développement de l'entreprise et de l'emploi. L'entreprise sera responsable d'une part, des personnes qu'elle gère et dans une certaine mesure de leur avenir et d'autre part, des conséquences sociales que son activité génère. Pour ce faire, l'entreprise doit profiter des capacités humaines qu'elle possède et ouvrir le dialogue avec elles, pour s'ouvrir au changement et à l'innovation.

L'un des défis majeurs qui attend l'entreprise socialement responsable serait 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 du développement durable et social de l'entreprise.

## **CHAPITRE III : L'application de la RSE par la GRH au sein de l'unité froid de l'ENIEM**

Une entreprise est une organisation ou une unité institutionnelle, mue par un projet décliné en stratégie ou en politiques et plans d'action, dont le but est de produire et fournir des biens ou des services à destination d'un ensemble de clients ou usagers.

Une entreprise algérienne est une société de droit algérien. Son effectif est un indicateur qui donne un aperçu de la masse salariale qu'elle distribue.

Ce chapitre sera ainsi consacré à l'étude du cas ENIEM qui est un leader dans le secteur de l'électroménager

Elle est l'une des plus anciennes entreprises nationales. Elle a survécu à toutes les étapes de l'économie depuis l'ère du socialisme à l'ouverture et la libéralisation de l'économie.

### **Section 01 : Présentation de l'ENIEM**

Dans la présentation de l'ENIEM, objet de la présente section nous allons prendre en considération les éléments liés à sa création, à ses missions, à son marché, à sa gamme et ses capacités de production.

#### **1.1 Situation géographique**

L'entreprise ENIEM (Entreprise Nationale Des Industries de l'Electroménagers) se trouve au sein de la zone industrielle AISSAT-IDIR OUED-AISSI à 10 Km de TIZI OUZOU, elle s'étale sur une surface totale de 55 Hectares, sa direction générale se trouve au chef-lieu de TIZI OUZOU à proximité de la gare ferroviaire.

#### **1.2 Historique**

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est issue de la restructuration de la société nationale de fabrication et montage du matériel électronique et électrique (SONELEC). Elle a été créée par le décret numéro 83/19 du 02 janvier 1983.

Dans le cadre des réformes économiques décidées par le gouvernement, elle est passée à l'autonomie en octobre 1989 et dénommée ENIEM/EPE/SPA<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> EPE : entreprise publique économique. SPA : société par action.

Le développement du CAM s'est fait par étapes précises, on peut le résumer comme suit<sup>41</sup> :

### **1.2.1 La période 1977-1980**

Cette phase se caractérise par le démarrage et la stabilisation de la production du CAM par la DIAG (société Allemande), le complexe a démarré la production des petits appareils ménagers tels que les moulins à café, les sèche-cheveux.

### **1.2.2 La période 1980-1986**

Cette période est celle de la maîtrise du processus de fabrication et de montage par le personnel national de l'unité.

### **1.2.3 La période 1986-1988**

Durant cette époque, il y'a eu la réalisation des opérations de développement qui se traduit par la mise en place de la nouvelle ligne réfrigérateurs et congélateurs par le partenaire japonais Mitsui\_Toshiba.

### **1.2.4 La période 1989-1991**

Cette période est marquée par l'entrée de production de la nouvelle unité cuisinière par le partenaire italien Intercoop/Techno gaz.

Notons le passage de l'ENIEM, en octobre 1989, à l'autonomie conformément à la loi 88.01 de 1988 portant l'orientation des entreprises publiques et économiques.

### **1.2.5 La période 1992-1996**

A cette période se développe la mise en place de l'usine de fabrication congélateurs horizontal du partenaire libanais LEMAITIC, reprise de montage des petits appareils ménager en janvier 1993, réalisation du radiateur gaz butane (catalytique) en février 1993 et la réalisation du projet réfrigérateurs 5201 au cours du premier semestre de l'année 1995.

---

<sup>41</sup> Document fournis par l'organisme de l'ENIEM.

### 1.3 Les activités et Missions de l'ENIEM

L'entreprise est organisée par centres d'activités stratégiques (CAS) qui se présentent dans le tableau qui suit :

**Tableau N° 5:Les activités et Missions de l'ENIEM**

| <b>Unités</b>             | <b>Activités</b>   | <b>Mission</b>   |
|---------------------------|--|--|
| <b>Direction générale</b> | Elle exerce on autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités.   | la direction générale est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise.                     |
| <b>Froid</b>              | <ul style="list-style-type: none"><li>- transformation de la tôle.</li><li>- traitement et revêtement de surface (peinture, plastification).</li><li>- injection plastique et polystyrène.</li><li>- isolation.</li><li>- thermoformage.</li><li>- assemblage.</li></ul> | la mission globale de l'unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de froid domestique.      |
| <b>Unité cuisson</b>      | L'activité de cette unité consiste en : <ul style="list-style-type: none"><li>- Transformation de la tôle ;</li><li>- Traitement et revêtement de surface (émaillage, zingage, chromage) ;</li><li>- Et l'assemblage.</li></ul>  | La mission globale de l'unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de technologie similaire. |

|                                 |   |   |
|---------------------------------|---|---|
| <p><b>Unité climatiseur</b></p> | <p>L'unité climatiseur a pour activités principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformation de la tôle ;</li> <li>- Traitement et revêtement de surface (peinture) ;</li> <li>- Et l'assemblage ;</li> </ul> <p>En plus de ces activités de réalisation, les unités de produit (froid, cuisson et climatisation) assurent en leur sein respectif les activités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- études (méthode de fabrication).</li> </ul> | <p>La mission globale de l'unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de technologie similaire.</p> |
|---------------------------------|---|---|

|                                    |   |  |
|------------------------------------|---|--|
| <p><b>Prestation technique</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- conception et réalisation des outils /moules.</li> <li>- réalisation (usinage) de diverse pièce de rechange.</li> <li>- étalonnage /vérification des instruments de mesure.</li> <li>- impression.</li> <li>- production d'énergie et des fluides.</li> <li>- entretiens des bâtiments.</li> <li>- fabrication de palettes (menuiserie).</li> <li>- neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued.</li> <li>- transport marchandise.</li> </ul> | <p>L'unité est chargée de fournir de la prestation technique et des services nécessaires aux unités de production.</p> |
|------------------------------------|---|--|

|                       |  |   |
|-----------------------|--|---|
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- surveillance du site.</li> <li>- Présentation sociale.</li> </ul>   |   |
| <b>Commercial</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- marketing.</li> <li>- vent.</li> <li>- service après-vente.</li> <li>- gestion des stocks des produits finis</li> </ul> | Cette unité chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise et du service après-vente. |
| <b>Filiale eims</b>   |  | La mission globale de l'unité est développer les produits sanitaires (baignoires, lavabos et évier) |
| <b>Filiale filamp</b> | L'unité lampes ; qui a démarré en février 1979 ; elle est devenue filiale à L'ENIEM le premier janvier 1997  |   |

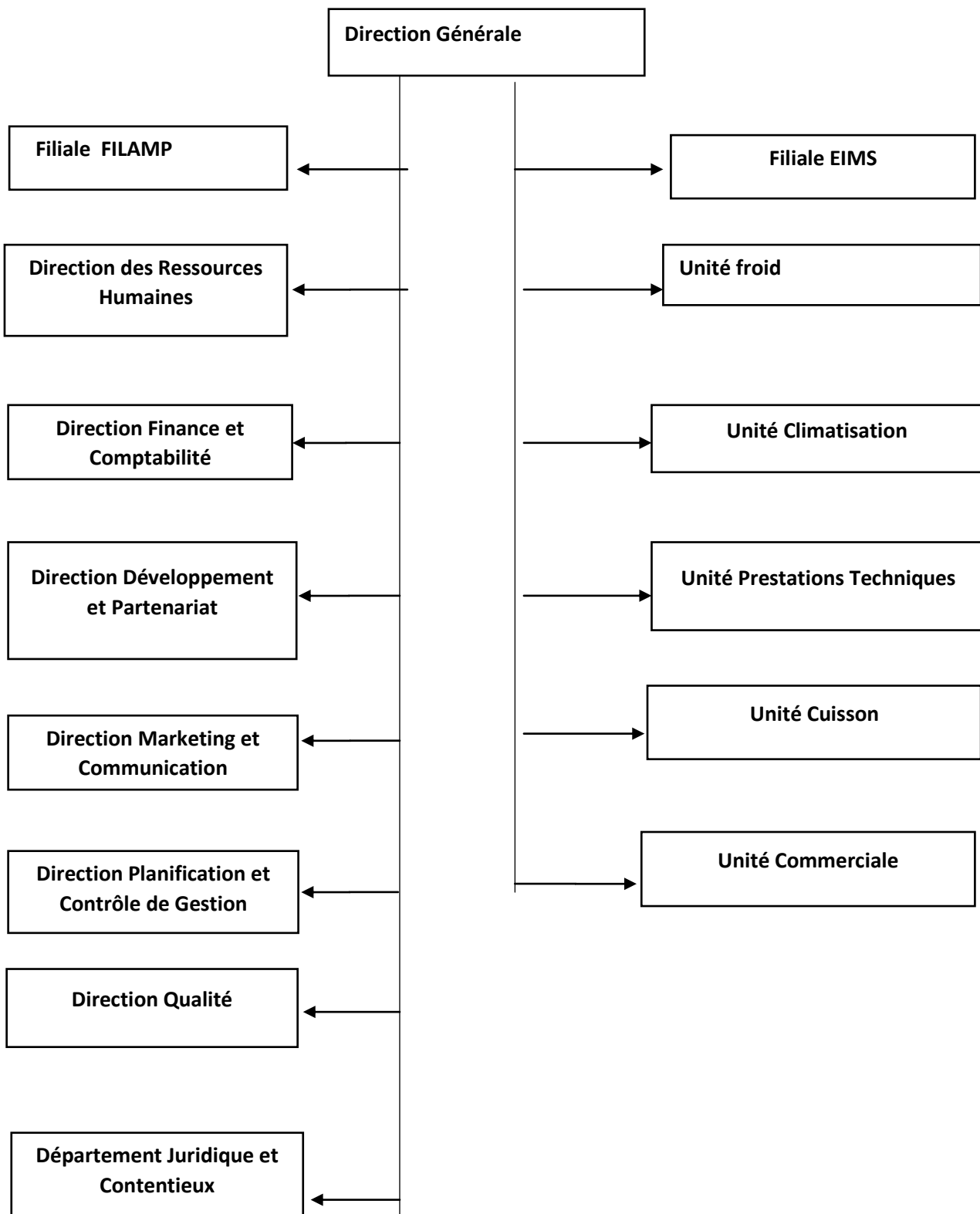
**Source :** Conçu à partir de document fournis par l'ENIEM,DRH. Tizi-Ouzou. Septembre 2015.



## **1.4 Organigramme de l'ENIEM**

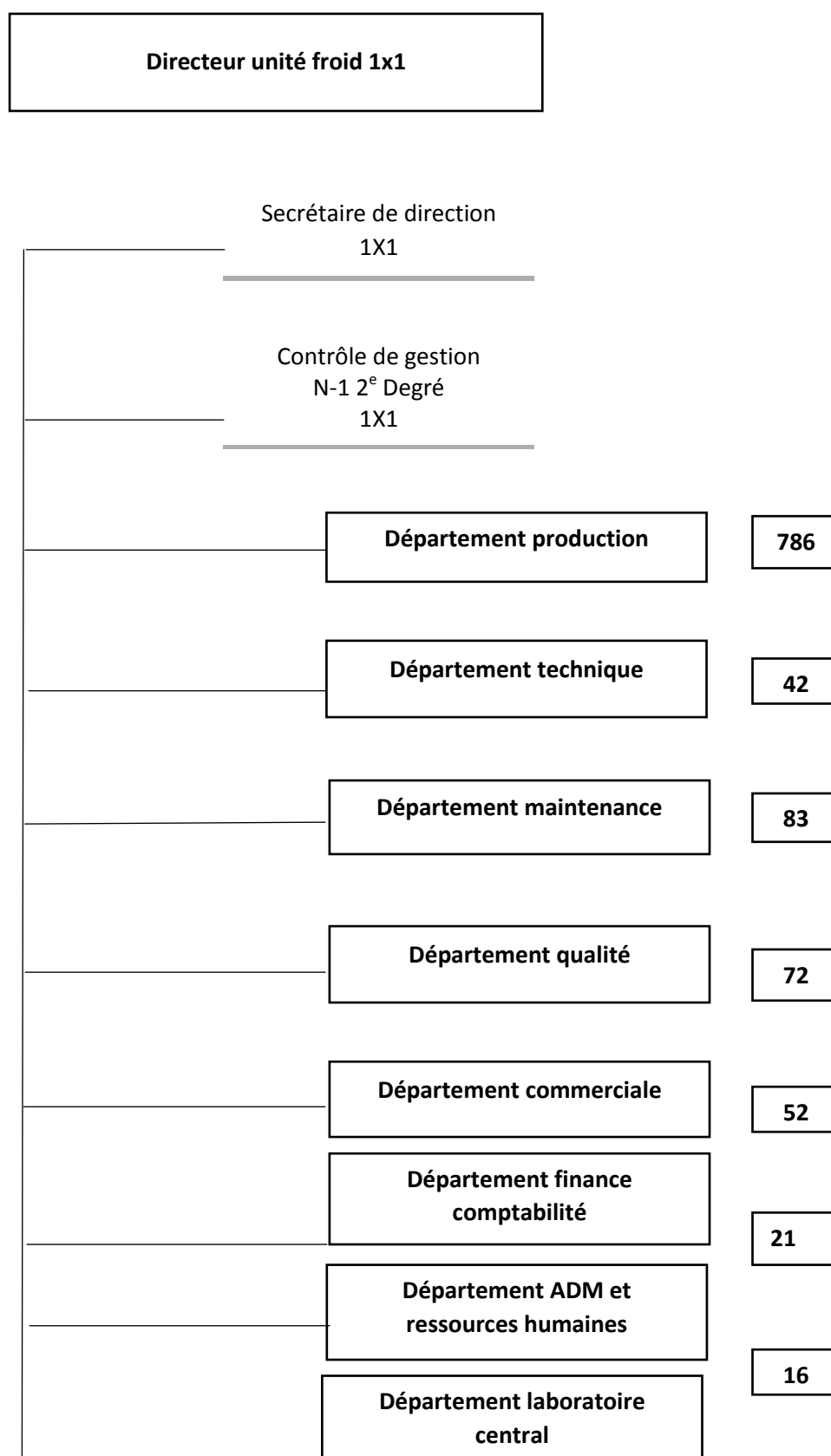
Le schéma N°2 ci-dessous présente l'organisation de l'entreprise partant de la direction générale, suivie d'un côté par les directions subordonnées telle que : les ressources humaines, finance et comptabilité, développement et partenariat, marketing et communication, planification et contrôle de gestion, qualité et département juridique et contentieux. Et d'un autre côté par toutes les unités qui y sont rattachées à elle, qui sont : unité froid ou à été effectuer notre stage d'ont la structure est plus détaillée dans le schéma N°3, unité climatisation, unité prestations technique, unité commerciale. En plus de ça on a les deux filiales FILAMP (production de lampes) et EIMS.

## Schéma N° 2 : Organigramme de l'ENIEM



Source : Direction de l'ENIEM, DRH, Tizi-Ouzou, Septembre 2015.

**Schéma N°3 : organigramme général de l'unité froid (1089 Postes)**



Source : Direction de l'ENIEM, DRH, Tizi-Ouzou, Septembre 2015.

## **1.5 Les objectifs de l'entreprise**

L'ENIEM est l'une des entreprises stratégiques du pays sur le plan économique puisque elle participe à l'augmentation de la production intérieure brute, elle veut avoir une place parmi les géants de l'électroménager à travers le monde et elle a engagé pour cela un certain nombre d'actions qui lui permettront d'atteindre la perfection.

Cette entreprise a évolué dans un environnement où la contrainte budgétaire n'existait pas et l'objectif de rentabilité n'a jamais été sa seule priorité. Les objectifs sociaux ont de tout temps dominé et la législation favorisait les valeurs sociales (le maintien de l'emploi, augmentation des salaires, etc.).

Avec les évolutions technologiques et l'accroissement de la concurrence dans un environnement perpétuel, il y a eu un changement imposant à l'ENIEM qui consiste à être plus à l'écoute du client et d'être chaque jour plus réactive.

Aussi dans le souci d'accroître la satisfaction de ses clients et préserver son statut de leader de l'électroménager en Algérie, l'entreprise base sa politique qualité sur l'amélioration continue de ses produits et services.

### **1.5.1 Objectifs qualité**

Pour réussir à toujours être concurrente sur le marché, l'entreprise tâche à améliorer ses objectifs qualité qui consistent en :

- Développer les compétences ;
- Améliorer les produits existants ;
- Diversifier la gamme de ses produits ;
- Réduire les coûts de production ;
- Augmenter la production ;
- La satisfaction de ses clients ;
- Et améliorer le chiffre d'affaire.

## **1.5.2 Objectifs environnementaux**

En conformité avec sa politique environnementale l'ENIEM se fixe comme objectifs.

- La certification de l'entreprise à la norme ISO 14 000 ;
- L'amélioration de la gestion des déchets ;
- La rationalisation de la consommation des énergies fluides ;
- La prévision des risques de pollution ;
- Et la sensibilisation des parties intéressées et la formation du personnel sur la protection de l'environnement.

## **1.6 La position de l'ENIEM sur le marché et sa politique qualité**

L'ENIEM à travers la bonne qualité de ses produits, elle a pu les commercialiser sur le marché local et extérieur<sup>42</sup>.

### **1.6.1 Sur le marché local**

L'entreprise détient un pouvoir de vente de ses produits sur le marché national en possédant une clientèle très variée, actuellement, l'ENIEM possède des dépôts de ventes propres à elle dans plusieurs régions sur le territoire.

En effet, le choix d'implantation de ses points de vente est fait de façon à tenir compte de la répartition géographique de la population sur ses quatre régions, à savoir :

- Le centre avec deux points de vente, l'un à Alger et l'autre à Tizi-Ouzou ;
- L'Est avec un point de vente à Annaba ;
- L'Ouest avec un point de vente à Mohammédia (Mascara) ;
- Et le Sud avec un point de vente à Laghouat.

De ce fait, L'ENIEM détient des parts de marché qui varient entre 60 et 65% pour les réfrigérateurs et les cuisinières, 40% pour les climatiseurs et enfin 30% pour les sanitaires.

### **1.6.2 Sur le marché extérieur**

L'exportation des produits à l'extérieur, vue l'importance des devises, peut faire face au financement des importations de matières premières qui représentent 80% de tous les achats.

L'ENIEM est la première entreprise Algérienne à être certifiée aux normes ISO 9002 en 1998 Et ISO 9001 en 2003, qui ont été renouvelées en 2006 stipulant sa conformité aux normes internationales.

---

<sup>42</sup>Informations émises par l'organisme de l'ENIEM, septembre 2015

### **1.6.3 La politique qualité**

Dans le souci d'accroître la satisfaction de ses clients, l'entreprise base sa politique qualité sur l'amélioration continue de ses processus, produits et services tout en préservant l'environnement par la mise en place d'un système d'aménagement environnemental ISO 14001.

La politique qualité se manifeste par la forte volonté de la direction générale à :

- Accroître la satisfaction des clients ;
- Développer les compétences et la communication ;
- Veiller à la réduction des coûts de non qualité par la maîtrise des processus ;
- Et l'améliorer en continue l'efficacité du système de management qualité.

## **Section2 : L'intégration des normes RSE dans la GRH au sein de l'ENIEM**

La RSE peut avoir différentes répercussions sur les politiques de l'ENIEM. Pour se faire, nous avons effectué une étude au niveau de l'unité froid concernant l'intégration des différentes normes dans ses politiques, à savoir : le recrutement, la rémunération, la formation ainsi que l'hygiène et la sécurité.

### **2.1 Le recrutement**

Recruter est un investissement à long terme, c'est-à-dire acquérir de nouvelles connaissances pour le présent, mais aussi, développer des capacités à évoluer et à soutenir le développement de l'entreprise. Le recrutement est donc toujours une décision stratégique.

#### **2.1.1 Le recrutement au sein de l'ENIEM**

Au sein de l'ENIEM, le recrutement se fait chaque année, malgré une absence de plan et l'existence d'un programme très lourd<sup>43</sup>.

#### **2.1.2 Le mode de recrutement**

Le recrutement au sein de l'entreprise se déroule selon plusieurs modes. Ces derniers se présentent comme suit :

- Le contrat d'insertion professionnelle (CIP), qui concerne les employés sans diplôme ;
- Contrat d'aide à l'Insertion professionnelle (DAIP), mis en place en 2008, c'est une sorte de compromis entre l'ENIEM et l'ANEM dont le but est de lutter contre le chômage ;
- Contrat de formation d'insertion (CFI): c'est un contrat consacré au non diplômé et qui ont suivi une formation ;
- Contrat d'insertion des diplômés(CID) :un contrat qui touche les diplômés et les techniciens supérieurs ;
- Contrat à durée déterminée (CDD), après deux ans le CID se transforme en CDD, cela pour permettre à l'employé de devenir officiellement membre de l'organisme.

---

<sup>43</sup> Propos du président du département ressource humaines, unité froid, ENIEM ; septembre 2015.

- Et le contrat a duré indéterminé(CDI), c'est le fruit de la performance des employés qui peut le déterminer.

### **2.1.3 La démarche de l'ENIEM contre la discrimination**

Cette démarche s'inscrit à travers une analyse démographique des ressources humaines de l'entreprise pour préserver ou retrouver les équilibres vitaux.

La discrimination au sein de entreprise est malheureusement une réalité que plusieurs responsables tentent de combattre, celles qui sont les plus commises dans notre société est l'inégalité homme-femme, le refoulement des handicapées, alors que ces dernières peuvent être plus performantes que des personnes dites normales.

Dans l'Entreprise Nationale de l'Electro Ménager, on ne trouve pas cette pratique de discrimination, cela peut être remarqué du fait que le nombre de recrues d'hommes et de femmes est pratiquement le même des deux côtés.

Une loi concernant l'intégration des handicapés a été mise en place en 2012, elle oblige cet organisme à réserver un taux de 5% du nombre de recrutement en faveur des handicapés. L'ENIEM a commencé à appliquer la présente loi dès sa sortie, ainsi en vigueur d'un employé tout en gardant son anonymat, est la preuve qui nous a été présentée au cours de notre stage. Ce salarié bénéficie d'une formation, aussi d'un salaire normal et même d'un traitement similaire à celui des autres salariés (voir annexe N° :1,2 et 3).

L'acquisition de la main d'œuvre est un ensemble d'activités consistant à doter l'entreprise en moyens humains adaptés à ses besoins, elle tisse un lien entre le recrutement et l'intégration sociale, une situation observée à l'ENIEM.



## **2.2 La rémunération**

La rémunération est l'un des éléments essentiels du contrat de travail qui prévoit que l'employeur s'engage à verser une rémunération au salarié, en contrepartie du travail physique et/ou intellectuel fourni par celui-ci, (le travail bénévole ne donne pas lieu à un contrat de travail). Une politique de rémunération ne se limite pas au respect des contraintes juridiques qui résultent de cette relation d'emploi, mais elle doit aussi contribuer à la performance de l'entreprise en encourageant l'effort des salariés et en leur apportant une satisfaction qui permet de les fidéliser.

L'équilibre difficile entre incitation et sécurisation suppose de prendre en compte l'ensemble des éléments d'une rémunération « global » qui ne se limite pas au salaire et aux primes mais aussi d'ajuster la politique aux attentes des différentes catégories de personnel en tenant compte du marché du travail<sup>44</sup>.

### **2.2.1 La rémunération au sein de l'ENIEM**

Comme toute entreprise, l'ENIEM se charge de verser un salaire mensuel à ses employés. L'entreprise tache à ne pas commettre des discriminations vis-à-vis de ses salariés.

On introduit un salaire à un employé selon le poste qu'il occupe. Chaque poste est composé de :

- Une appellation ;
- Un grade (qui ne change pas) ;
- Une grille de salaire qui change contrairement au salaire de base qui ne change pas, et elle est composée de primes et indemnités ;
- Et une fiche technique d'emplois, qui contient les tâches à exécuter, exigences du compte, le grade et la prime.

On ne peut pas parler de salaire sans évoquer la fiche de paie. Cette dernière est faite par un gestionnaire sur la base :

- D'une décision de recrutement ;

---

<sup>44</sup>Jacques IGUALENS- Alain ROGER « Master ressources humaines ». Editions ESKA. paris.2007. P 135.

- Et d'un contrat de recrutement.

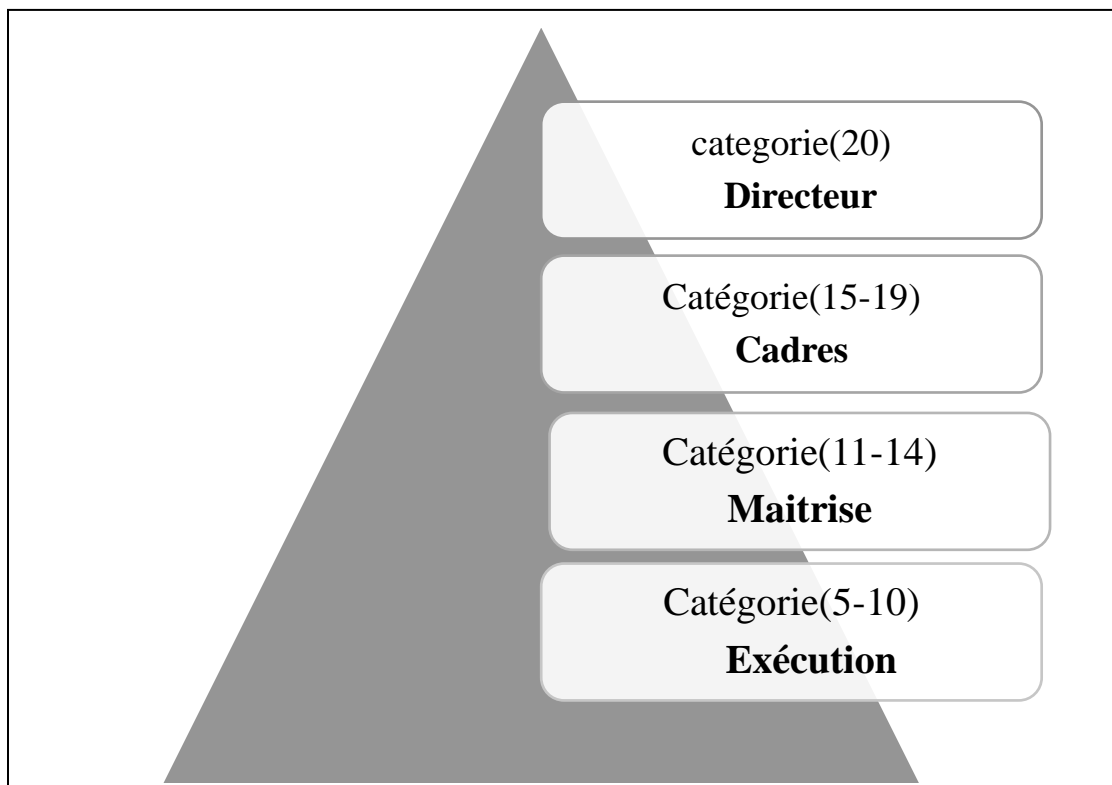
Une rémunération en générale se compose de deux catégories à savoir : la rémunération salariale, et non salariale.

La rémunération salariale, consiste en des salaires fixes (salaire de base) et des primes. Les deux catégories se définissent selon les échelons (20 échelons), qui sont déterminés à partir du nombre d'années de travail.

A partir des informations qui nous ont été remises de la part de l'ENIEM, nous remarquons que le salaire de base est calculé selon les groupes sociaux professionnels et sur la base de 20 échelons.

Le schéma suivant nous explique la situation qui a été évoquée dans le tableau (voir annexe N° 4).

**Figure N°1 : Le niveau de salaire selon les échelons au sein de l'ENIEM.**



**Source :** conçu par nous-mêmes à travers des documents interne à l'ENIEM.

Dans cette figure, nous remarquons que les salaires sont distribués selon les différentes catégories qui existent au sein de l'entreprise, ils passent d'un échelon à un autre plus élevé tous les deux ans.

En ce qui concerne les primes, il existe une autre panoplie de paie, elle inclue les primes fixes (aux présences) et primes variables (aux jours ouvrables).

On peut donc résumer les différentes primes et indemnités comme suit :

- Prime de rendement individuel (PRI) concerne tous les travailleurs, qui est basée sur 2 critères : l'assiduité et la qualité du travail. Elle est calculée à partir du salaire de base (20 %) ;
- Prime de rendement collectif (PRC) qui est calculée sur le taux de production (100 % de production voulue- 20 % du salaire de base) ;
- Prime de responsabilité (fixe) pour les chefs d'équipes ;
- Prime de panier, elle est de 350 DA le panier (journée) ;
- Prime de transport, qui se calcul selon le nombre de kilomètres, mais ne dépassant pas les 60 km (1,25DA/KM) ;
- Prime de salaire unique à 2000 DA (partenaire qui ne travaille pas) ;
- Prime de scolarité (à partir de 6 ans) à 1200 DA ;
- Indemnité de frais de formation destinée aux formateurs internes, selon le groupe sociaux professionnel à 200DA pour la formation des cadres, et 150 DA pour celle des salariés simples ;
- Indemnité de frais de formation pour les cadres calculée sur 40 % du SB (à base de 8 critères);
- Indemnité de nuisance, selon la pénibilité du poste occupé (le maximum est de 25 % du SB) ;
- Les heures supplémentaires, travail de nuit et jours fériés ;
- Et pour permettre une absorption du chômage, l'entreprise encourage les départs en retraite prématurés avec une prime accordée à ces derniers, ce qui permet le recrutement des jeunes.

Pour appuyer et affirmer son comportement socialement responsable, l'Entreprise Nationale Des Industries de Electroménagers, prend en considération le côté éthique et morale, du moment qu'elle veille à réfuter la discrimination qui a toujours existée. On parle ici de l'égalité entre Hommes et Femmes, sous le précepte « à travail égale salaire égale »<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup>Jacques IGUALENS- Alain ROGER « Master ressources humaines ».Editions ESKA. paris.2007

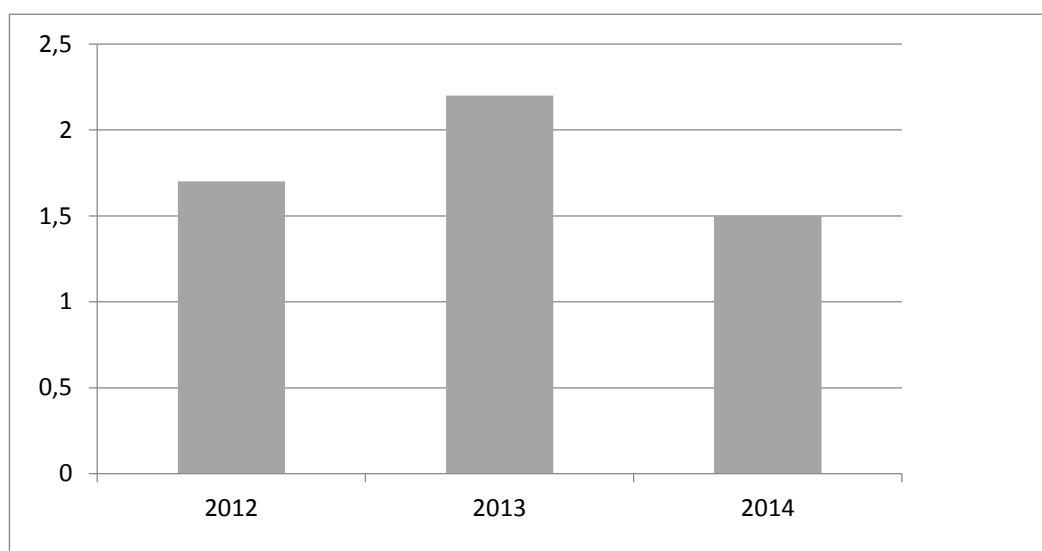
D'ailleurs un exemple nous a été présenté et qui peut être épié dans les deux annexes N°5 et N°6, ils représentent deux fiches de paie qui sont propres à deux salariés de sexe différent, et avec une catégorie égale.

### 2.2.2 La masse salariale et frais de personnel

La masse salariale change d'une année à une autre selon les besoins de l'entreprise, et aussi du nombre de salariés qui peut varier.

Le graphique suivant illustre le changement de la masse salariale de l'ENIEM durant une période de 3 ans à savoir entre 2012-2014.

**Graphique N°2 : La masse salariale et frais du personnel durant la période 2012-2014**



**Source :** conçu par nous même à partir des données statistiques de l'ENIEM.

Dans ce graphique, nous remarquons une nette instabilité de la masse salariale. En 2013 il y'a eu une augmentation de cette dernière. Cela est dû au recrutement croissant durant cette période, puis nous remarquons une très forte baisse de la masse salariale durant l'année suivante à cause de l'abondant de poste et d'un faible recrutement des employés (voir annexe N°7).

Comprendre le système de rémunération et savoir maîtriser le calcul de la paie, cela sans commettre une discrimination et respecter l'idée de l'éthique, permet le bon fonctionnement du travail et facilite la gestion du personnels, ainsi, il assure une certaine sérénité et coordination entre les salariés dans un cadre de responsabilité sociale des entreprises et spécifiquement celui de l'ENIEM.

## **2.3 La formation**

La politique de formation est devenue une composante de la gestion des ressources humaines et un outil de management des compétences. Elle a été certifiée par l'ISO 9001, elle est exigée aux entreprises dans le but d'une amélioration continue des compétences.

L'ENIEM, comme tout organisme consacre 2 % de la masse salariale pour la pratique de formation.

Le budget prévisionnel pour la formation est de 9,5 millions de dinars algériens par an. L'effectif concerné par la formation pour l'année 2015 est de 160 personnes, un nombre qui peut être soumis à la variance.

### **2.3.1 Les étapes du processus de formation**

Le processus de formation au niveau de l'ENIEM contient plusieurs étapes qui sont comme suit :

- Détection des besoins en formation qui se fait par toutes les structures ;
- Analyse des besoins (classement par prioritaires) (voir annexe n°8) ;
- Transformation des besoins en actions de formation : préparation des cahiers de charges des techniques (voir annexe n°9) pour chaque formation ;
- Pour choisir la meilleure opportunité, en premier lieu l'ENIEM consulte l'appel d'offre interne ou externe selon le code du marché publique.
- La réalisation :
  - Convoquer les personnes, en adressant une convocation à la personne qui doit assurer la formation (voir annexe n°10) et une d'autre au agents qui vont bénéficier de cette formation (voir annexe n°11)
  - Pendant la formation il y a un émergement (voir annexe n°12) ;
  - Au dernier jour c'est l'évaluation : qualité de la documentation, du formateur (voir annexe n°13).
- L'évaluation :
  - A chaud : évaluation du formateur et de la formation (voir annexe N°14) ;

- A froid : différentes périodes selon les différentes formations.
- Le bilan :
  - Qualitatif : mesurer l'efficience de la formation ;
  - Quantitatif : le nombre d'agent formés (voir annexe N°15).

Pour mettre en avant la pratique de formation, l'ENIEM fait appel soit à un formateur interne, qui est un employé dans l'entreprise qui a la capacité et les compétences requise pour s'occuper de la formation, soit elle est amené à choisir un organisme externe spécialisé dans le domaine de formation, cela on effectuant une grille d'évaluation de l'organisme (voir annexe N° 16) pour définir le plus compétant et le moins cher. Une fois le choix est fait l'ENIEM signe une convention avec cet organisme (voir annexe N°17).

A la fin de chaque formation une attestation est délivrée aux agents formés, comme preuve d'amélioration de leur performance (voir annexe N°18).

### **2.3.2 Les types de formations**

Il existe différents types de formation à l'ENIEM tels que :

- Séminaire : formation de 3 à 5 jours (actions en interne et en externe) ;
- Formation sur le Tas (poste, assistée par un ancien) de 4 à 6 mois selon le poste. Elle se termine par une évaluation et une attestation de formation ;
- Formation en longue durée alternée, qui est destinée généralement aux cadres.
- Sensibilisation (régulièrement) nouvelles recrues envers l'environnement, un moyen de protection (produits chimique, réaction : spécialistes en hygiène et sécurité) ;
- Etc.

En plus de ce dernier type de formation, l'ENIEM offre des formations spéciales pour harmoniser son personnel aux nouveaux équipements acquis dans le cadre de la protection de l'environnement (énergie verte).

## **2.4 Hygiène sécurité**

Nous observons depuis la dernière décennie que la demande de temps et celle d'énergie à accorder au travail augmentent sans cesse. Les pressions nouvelles exercées par le travail dans la vie quotidienne se traduisent par l'intensification du travail, la responsabilisation des employés, l'engagement organisationnel et le comportement discriminatoire. Certaines exigences des responsables dépassent les capacités d'adaptation des salariés.

Au sein de l'ENIEM on prend en considération l'hygiène, la sécurité des employés, voir même l'environnement de l'entreprise, et cela pour un meilleur rendement et plus de performance.

### **2.4.1 Hygiène**

L'hygiène au sein de l'ENIEM est très importante, du fait que c'est la santé de tous ses employés qui est mise en jeu. Pour cela l'ENIEM prend des dispositifs vis-à-vis de son environnement (interne et externe) pour répondre aux exigences de la norme ISO 14001 qui l'oblige à réduire l'impact de ses activités sur l'environnement.

### **2.4.2 Sécurité**

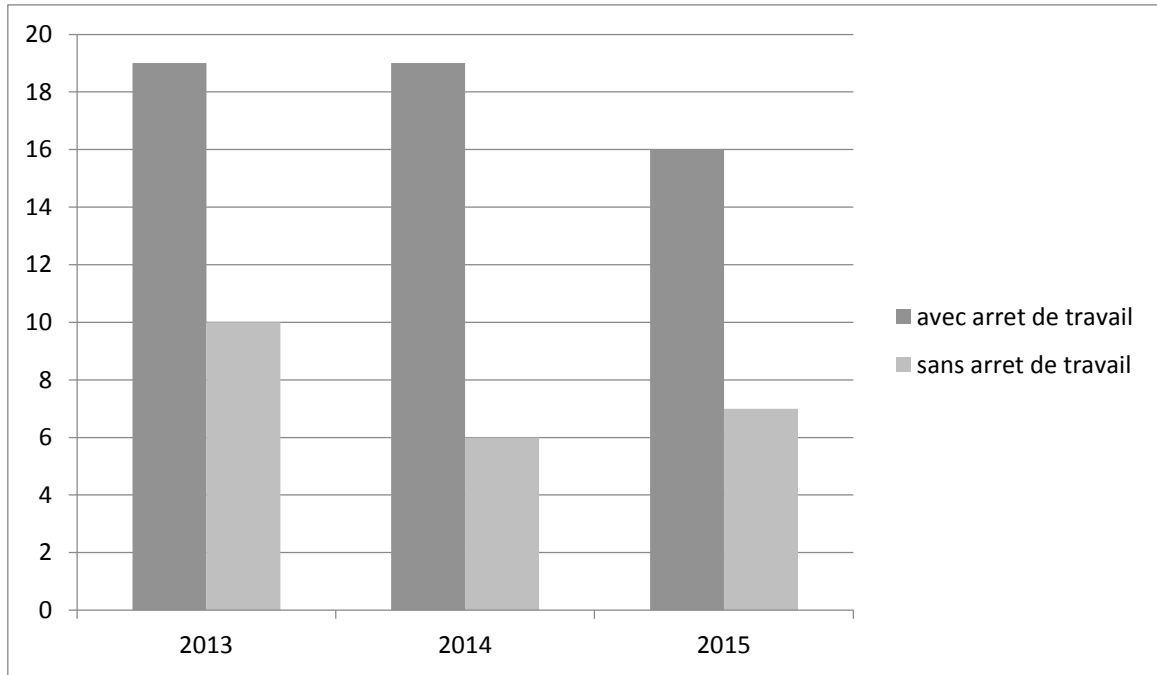
L'évaluation des risques constitue un moyen essentiel de préserver la sécurité des salariés au niveau de l'ENIEM. Les risques peuvent prendre leur origine dans les outils ou les équipements, dans les produits employés, ou dépendre de l'activité elle-même.

L'ENIEM prend des dispositifs dans le but de protéger ses salariés des dangers qu'ils peuvent rencontrer au cours de leur travail. Pour cela tous les moyens nécessaires sont mis en dispositions en cas d'accident. En effets, tout travailleur étant exposé au danger est fournis d'équipements sécurisés.

Selon le responsable de la GRH, si par malheur un accident surgis, une déclaration d'accident de travail est adressée à la caisse sociale (en six exemplaires), ainsi une assurance de prévention est fournie avec une attestation de travail et de salaire, une autre attestation est délivrée il s'agit d'un certificat médical initial, ou de prolongation (voir annexe N°19et20).

Malgré toutes les précautions prises par l'ENIEM, les accidents de travail ne diminuent pas pour autant. Le graphe suivant nous montre l'évaluation de ces accidents.

**Graphique N°3: l'évaluation des accidents de travail (2013-2015).**



**Source** : conçu par nos soins, à partir des données de l'ENIEM, septembre,2015.

Dans le graphe si dessous, nous remarquons que malgré les efforts que fournis l'organisme, les accidents de travail restent stable durant les deux années (2013-2014), on constate une petite baisse dans l'année 2015, selon les informations récoltées cela est due aux préventions et au formations qui se déroulent avant l'intégration du salariés à son poste.

Les accidents sont due à une conjonction complexe de nombreux facteurs matériel ou /et humains, et il est important d'associer les personnes aux démarches de développement des outils de diagnostic et de suivi des conditions de travail afin de pouvoir formaliser des procédures de prévention et de gestion des risques. De ce fait, de nombreuses actions peuvent être entreprises par l'ENIEM avant pendant et après l'accident.

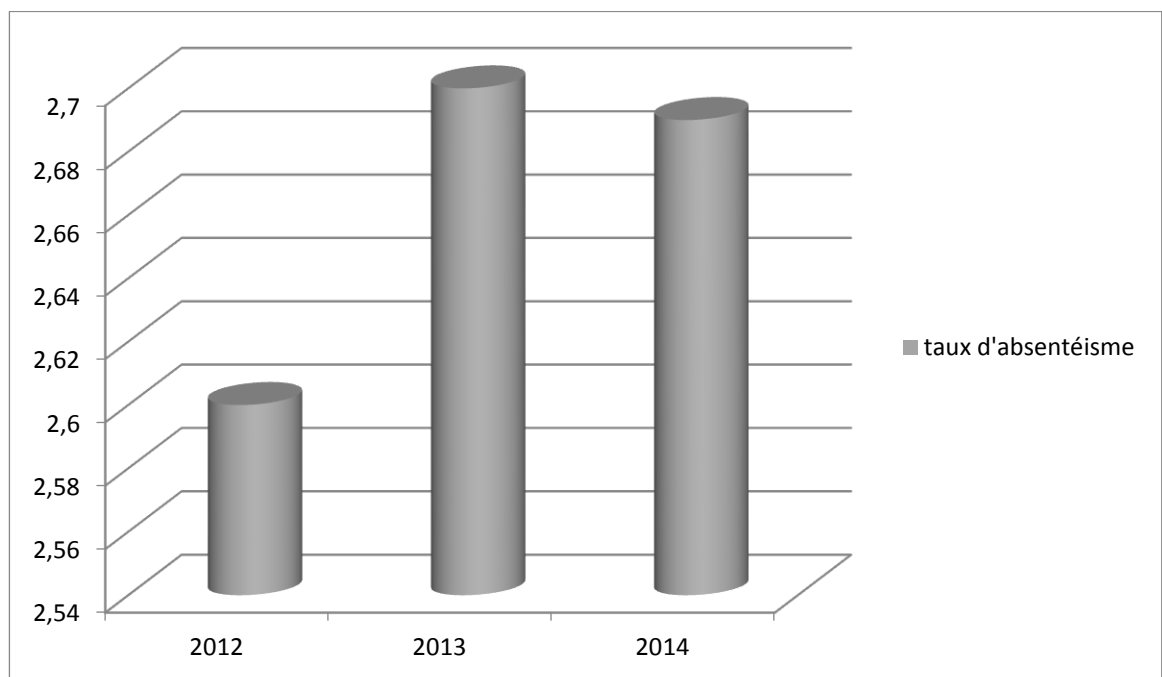


L'obligation de sécurité n'est plus une formulation de principe mais un impératif. La responsabilité sociale de l'ENIEM respecte le principe d'égalité de traitement en matière de sécurité et de condition de travail. Y compris pour le cas de travail intérimaire et de l'externalisation.

## 2.5 L'absentéisme

Le phénomène de l'absentéisme est peut être répertorié au sein de toutes entreprises. Dans le graphique suivant nous allons pouvoir analyser la différence du taux d'absentéisme durant 3 ans au sein de l'unité froide de l'ENIEM (voir annexe N°21).

**Graph N°4 : Evolution du taux d'absentéisme par structure et par nature (2012-2014).**



**Source :** conception personnel à partir des documents fournis par l'ENIEM.

Nous remarquons dans le graphique ci-dessus, que le taux d'absentéisme a augmenté durant l'année 2013, cela est dû aux grèves qui se sont déroulées durant cette année pour exiger une augmentation des salaires. Puis, dans l'année qui a suivi il y'a eu une légère baisse du taux d'absentéisme suite à l'ajustement des salaires.

A partir de là, nous constatons que les employés s'imposent à travers le mouvement syndicaliste afin de régler tous les problèmes les concernant.

## **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons traité la partie pratique de notre travail, concernant des recherches que nous avons menées sur le terrain, des observations que nous avons faites, mais surtout des données que nous avons recueillies et des constats faits tout au long de notre stage.

Pour cela après avoir analysé et traiter toutes les données que nous avons collecté, nous avons constaté que en plus de l'aspect économique c'est-à-dire l'augmentation du profit, l'amélioration de la performance de la ressource humaine au sein de ENIEM, cette dernière, prend en considération l'aspect social et environnemental qui consiste en l'amélioration de son image ainsi que son intégration dans la société, et cela en faisant respecter des normes d'éthique et de morale à son personnels.

En effet, l'ENIEM a pris l'initiative d'intégrer des normes de responsabilité sociale telles que la norme ISO 14001 et ISO 9001, mais, elle reste toujours dans un cadre réglementaire sans déborder sur un cadre volontaire.

## **Conclusion générale**

Depuis les temps, le but de toute entreprise dès sa création est de maximiser son profit, et ce par la réalisation des rendements d'échelle, pour faire face à la concurrence, sur les marchés nationaux et internationaux. Afin de réaliser tous ses objectifs, l'entreprise épuise toutes les ressources qui lui sont allouées, en particulier la ressource humaine qui représente un facteur majeur dans l'entreprise.

Par ailleurs, la ressource humaine n'est plus considérée comme n'importe quelle ressource épuisable. En effet, elle peut être développée et formée pour améliorer ses compétences, mais aussi, à travers la motivation et l'animation de celle-ci. Ainsi, cette ressource doit être préservée et mise en avant pour permettre un meilleur rendement et une efficacité demandée au cœur de l'entreprise.

La responsabilité sociale de l'entreprise prend en considération le volet social, qui est l'un des piliers du développement durable. Autrement dit, la RSE, incite les entreprises au respect des normes d'éthique, et à une gestion responsable des ressources humaines. Cette responsabilité sociale envers les employés se décline en plusieurs thématiques telles que la diversité de la main d'œuvre et l'équité, la formation et le développement des compétences, le dialogue social et l'information, la rémunération et les avantages sociaux, la santé et sécurité au travail, etc.

En Algérie, les entreprises n'ont pas complètement intégré cette nouvelle forme de responsabilité. Car au-delà des lois et des normes certifiées et imposées aux entreprises, on ne sent que peu le côté volontaire de ces dernières en matière de responsabilité sociale. Parmi les lois rédigées pour défendre cette cause, on trouve, celle de l'intégration des handicapés, la parité entre hommes et femmes, et la prise en considération du volet environnemental en les amenant au respect des normes, volontairement ou obligatoirement.

L'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménager (ENIEM), nous a permis de voir quelques pratiques positives dans des politiques qu'une organisation peut avoir sur son environnement global, mais aussi, les actions à entreprendre pour développer un management socialement responsable à travers des pratiques de GRH, et cela à partir d'un stage pratique d'une durée de deux mois au sein de cette entreprise, en faisant une interview avec le

responsable des ressources humaines au sein de l'unité froid de l'ENIEM, mais aussi, à partir de la consultation de sa documentation et des observations.

Pour répondre à la problématique posée au départ, nous avons d'abord mis en avant dans le premier chapitre quelques notions théoriques telles que l'émergence historique de la fonction personnel, par la suite son évolution théorique pour terminer avec le management des ressources humaines et son apport sur la responsabilité sociale des entreprises.

Dans le deuxième chapitre, nous avons aussi touché à quelques concepts théoriques, concernant la responsabilité sociale des entreprises, commençant par un aperçu sur l'évolution historique de RSE, en suite, nous avons abordé la gestion des ressources humaines à l'épreuve de la responsabilité sociale des entreprises.

Enfin dans le troisième chapitre, nous sommes rentrés au centre de notre thème à travers la démonstration de l'analyse des impacts de l'insertion de la RSE dans les politiques de la GRH au sein de l'unité froid de l'ENIEM.

Notre travail a abouti à mettre en lumière les résultats de notre recherche, et à déduire que l'objectif principal de l'ENIEM est d'augmenter son profit à travers l'augmentation de sa production tout en tachant à garder un équilibre social voir même environnemental, pour une meilleure satisfaction de ses clients et en gardant une bonne image moyennant les normes de qualité (ISO9001) et environnement (ISO 14001).

Cette entreprise publique a plusieurs impacts positifs sur son environnement social par ses pratiques de GRH portant même sur l'intégration des exclus socialement. Tout de même la GRH au niveau de l'ENIEM obéit toujours à un cadre réglementaire, et ne déborde pas sur un cadre volontaire, puisque toutes les actions entreprises sont relatives aux textes de lois qu'il faut respecter ou des normes internationales à suivre pour montrer une bonne image.

Comme perspectives et recommandations, nous proposons à l'ENIEM de créer de nouveaux postes d'emploi aménagés pour accueillir toute catégorie d'employés, plus de personnes socialement exclues, ainsi que d'accorder plus de temps aux formations permettant aux employés d'être plus compétents et de les adapter aux nouvelles pratiques de management portant sur le respect des exigences environnementales. L'ENIEM possède plusieurs espaces non exploités qui peuvent faire l'objet de nouveaux locaux afin de recruter plus d'employés et même de participer à l'absorption du chômage.

Le droit des employés à l'information, l'amélioration de la communication avec ses parties prenantes qui peut influencer positivement sa réputation et son image, la motivation des employés par une politique de rémunération nouvelle et plus flexible (salariales et non salariale), intégrer le système de sécurité des travailleurs qui jusqu'à présent n'est toujours pas certifiée par l'ENIEM pour gagner en efficacité et en efficience.

## Bibliographie

### 1- Ouvrages

- 1- BELGHANAMI Najat Wassila. « La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise » Université D'Oran, 2009/2010 ;
- 2- BOUDJEMA.R « violence du capitalisme : développement durable et responsabilité sociale des entreprise ».ACLCOM Edition. Algérie. 2009. p 114-115 ;
- 3- CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, TURCOTTE Marie Françoise « ISO 26000 une norme hors norme, vers une conception mondial de la RSE », Ed economica. Paris. 2011;
- 4- DEFRENOIS, GUALINO, JOLY LGDJ-Montchrestien, Paris, 2009 ;
- 5- ENDRON Corinne, IGALENS Jacques, BOURION Christian avec la collaboration de CLOUTIER Julie « Repenser la gestion stratégique des ressources humaines à travers la RSE »
- 6- IGUALENS Jacque, ROGER Alain « Master ressources humaine » Edition ESKA. Paris.2007 ;
- 7- JAMBART C « gestion de la qualité ; la norme ISO 9000 : 2000 en pratique ». Ed economica. Paris.2007;
- 8- LAARRAF Zouhair « De la perception de la RSE \_a la traduction RH : cas de dirigeants de PME en Aquitaine ». Business administration. Conservatoire national des arts et métiers – CNAM. France.2010 ;
- 9- MORROW Jak « The Theory and Measurement of Work Commitment ».Edition JAI press.France.1993;
- 10- PERETTI J.M, « gestion des ressources humaine ». 1987. p 19.
- 11- TAURMAN J.E, cité par J.M.PERETTI : personnel, ES.VUIBERT, Paris.1984.p 162 ;
- 12- TREBULLE François Guy, UZAN Odile « Responsabilité social des entreprises », Ed economica. Paris. 2011 ;
- 13- ULRICH David « human resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results », Harvard Business School Press. (1997) ;

- 14- USUNIER Jean Claude « confiance et performance, un essai de management », Edition Vuiber comparé. France. 2000 ;
- 15- WEISS Dimitri et AL, « les ressources humaines » Edition Organisation. Paris. 2005.

## **2- Thèse et mémoire**

- 1- HMIROUCHE Houcine, HADHEBAR Khelifa, GUERGUOUR **Remdane** « le recrutement au sein de l'entreprise Université Mouloud Mammeri T-O, 2013 ;
- 2- KEHRI Samir. «La problématique de l'intégration stratégique des ressources humains dans l'entreprise Algérienne » Université Mouloud Mammeri TIZI OUZOU.2014 ;
- 3- KERCOUCHE Rachida, HEROUI Said « le système de rémunération au sein de l'entreprise, cas de l'ENIEM » Université Mouloud Mammeri T-O. 2012 ;
- 4- MOUKESS Farid « la structuration des relations de travail et la gestion des ressources humaines au sein des entreprises algériennes. Cas Electro- Industries de Fréha-Wilaya de Tizi-Ouzou », Université Mouloud Mammeri T.O, 2011.

## **3- Articles et revues**

- 1- BOUTILLIER Sophie, FOURNIER Claude, « La responsabilité sociale des entreprises artisanales, innovation sociale ou néopaternalisme ? Résultats d'une enquête menée dans la région du Nord / Pas de Calais (France)», *Marché et organisations* 1/2009 (N° 8), p. 39-60 ;
- 2- DAMAK AYADI Salma « Comment justifier la responsabilité sociale des entreprises ? » Article publié dans *Entreprise Ethique* n°20: 108-113, Paris.2004 ;
- 3- FRAISSE Anne-Sophie, GUERFEL-HENDA Sana, « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : Instrument de management des ressources humaines », 2005;
- 4- GOLLI Adel, YAHIAOUI Dorra, « Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. », *Management & Avenir* 3/2009 (n° 23), p. 139-152 ;

- 5- IGALENS Jacques, DEJEAN Frédérique, EL AKREMI Assâad, « L'influence des systèmes économiques sur la notation sociétale. », *Revue française de gestion* 3/2008 (n° 183), p. 135-155 ;
- 6- MAINHAGU Sébastien, « L'accroissement de la dangerosité sociale dans les hôpitaux est-il inhérent à l'introduction du modèle de la Harvard Business School ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 2014/50 (Vol. XX), p. 199-223 ;
- 7- Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), vol. 4, N° 1 : La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, voie de conciliation ou terrain d'affrontements?, 2009 ;
- 8- THEVENET Maurice « L'implication dans le travail » revue de gestion des ressources humaines, France. juillet 1993.

#### **4- Sites internet**

- 1- [www.aluka.org](http://www.aluka.org);
- 2- [www.cairn.info](http://www.cairn.info);
- 3- [www.cerclerh.com](http://www.cerclerh.com);
- 4- [www.iso.ch](http://www.iso.ch);
- 5- [www.ISO.org](http://www.ISO.org);
- 6- [www.memoireoline.com](http://www.memoireoline.com);
- 7- [www.reims-ms.fr](http://www.reims-ms.fr).
- 8- [www.remest.ca](http://www.remest.ca);

#### **5- Divers**

- 1- Cours de Mme BOUBEKER.S « Responsabilité Sociale Des Entreprises » 1<sup>ère</sup> année master EDDE. UMMTO, 2013-2014 ;
- 2- Cours de Mr DAHMANI.M « Méthodologie de recherche » 1<sup>ère</sup> année master EDDE. UMMTO, 2013-2014 ;
- 3- Le code de travail Algérien, ALGER. 2010. p 72.



## Table des illustrations

| <b>Tableau</b>     | <b>Désignation</b>  | <b>page</b> |
|--------------------|---|-------------|
| <b>Figure N°01</b> | le niveau de salaire selon les échelons au sein de l'ENIEM. | <b>70</b>   |
| <b>Graphe N°01</b> | La masse salariale et frais du personnel                    | <b>72</b>   |
| <b>Graphe N°02</b> | l'évaluation des accidents de travail (2013-2015).          | <b>76</b>   |
| <b>Graphe N°03</b> | absentéisme par structure et par nature (2012-2014).        | <b>77</b>   |
| <b>Schéma N°01</b> | synthèse des missions de la fonction ressources humaines    | <b>16</b>   |
| <b>Schéma N°02</b> | Organigramme de l'ENIEM                                     | <b>62</b>   |
| <b>Schéma N°03</b> | organigramme général de l'unité froid (1089 Postes)         | <b>63</b>   |

## Liste des tableaux

| <b>Tableaux</b>     | <b>Désignation</b>   | <b>page</b> |
|---------------------|--|-------------|
| <b>Tableau N°01</b> | L'émergence historique de la fonction « Ressources Humaines » (RH)         | <b>08</b>   |
| <b>Tableau N°02</b> | Evolution théorique de la gestion et de l'administration des Hommes.       | <b>10</b>   |
| <b>Tableau N°03</b> | Les évolutions de la fonction ressources humaines                          | <b>13</b>   |
| <b>Tableau N°04</b> | Intérêt ou objectifs principaux des parties prenantes dans la démarche RSE | <b>33</b>   |
| <b>Tableau N°05</b> | Les activités et Missions de l'ENIEM                                       | <b>59</b>   |

## Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| Introduction générale.....  | 01        |
| <b>CHAPITRE I : la gestion des ressources humaines.....</b>   | <b>04</b> |
| Introduction.....   | 04        |
| <b>SECTION01 : Evolution de la fonction ressources humaines.....</b>  | <b>04</b> |
| 1.1 émergence historique de la fonction personnelle.....  | 04        |
| 1.1.1. de la fin du XVIIème au début du XXème : la fonction personnelle est mise à la<br>marge.....                           | 05        |
| 1.1.2. début du XXème à la première moitié du XXème : l'application de la fonction<br>personnelle dans les organisations..... | 05        |
| 1.1.3. De l'entre-deux-guerres aux années 1970 : la propagation de la fonction<br>« personnel ».....                          | 06        |
| 1.1.4. Des années 1970 aux années 2000 : l'ère des managers.....  | 06        |
| 1.2 Evolution dans le cadre théorique.....  | 09        |
| 1.3 Une profonde évolution de la fonction « personnel » (GRH).....  | 13        |
| 1.4 Les principales activités de la fonction Ressources Humaines.....   | 14        |
| 1.4.1 un expert administratif et un gestionnaire des gaspillages.....   | 14        |
| 1.4.2 le partenaire des salariés.....   | 14        |
| 1.4.3 un partenaire de changement.....  | 14        |
| 1.4.4 un partenaire stratégique.....  | 15        |
| 1.5 Management des ressources humaines et la RSE.....   | 17        |
| <b>SECTION02 : Les politiques constitutives du management des RH.....</b>   | <b>18</b> |
| 2.1 La politique de recrutement.....  | 18        |
| 2.2 Les politiques de rémunération.....   | 19        |
| 2.3 Les politiques de formation.....  | 20        |
| 2.4 Les politiques de promotion.....  | 21        |
| 2.5 Les politiques d'hygiène et sécurité.....   | 22        |
| 2.6 Intégration de la RSE dans la RH.....   | 23        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Conclusion.....</b>  | <b>24</b> |
| <b>CHAPITRE II : La RSE et son intégration dans la GRH.....</b>   | <b>25</b> |
| <b>Introduction.....</b>  | <b>25</b> |
| <b>SECTION01 :L'évolution de la fonction responsabilité sociale des entreprises.....</b>  | <b>26</b> |
| <b>1.1 Emergence et historique.....</b>   | <b>26</b> |
| <b>1.1.1 Emergence du concept RSE.....</b>  | <b>26</b> |
| <b>1.1.2 Historique de la RSE.....</b>  | <b>27</b> |
| <b>1.2 Les principes de la responsabilité sociale.....</b>  | <b>31</b> |
| <b>1.3 Les parties prenantes de l'entreprise.....</b>   | <b>32</b> |
| <b>1.4 La Responsabilité Sociale des Entreprises et ses enracinements multiples.....</b>  | <b>35</b> |
| <b>1.4.1 Responsabilité Sociale des Entreprises : une dimension interne.....</b>  | <b>35</b> |
| <b>1.4.2 Responsabilité Sociale des Entreprises : dimension externe.....</b>  | <b>36</b> |
| <b>SECTION02 : La gestion des ressources humaines à l'épreuve de la Responsabilité Sociale Des Entreprises.....</b>                                 | <b>37</b> |
| <b>2.1 Gestion des ressources humaines et la RSE.....</b>   | <b>37</b> |
| <b>2.2 La GRH confrontée à de nouveaux défis.....</b>   | <b>38</b> |
| <b>2.2.1 La motivation et la gestion des compétences.....</b>   | <b>38</b> |
| <b>2.2.2 Un management fondé sur la confiance.....</b>  | <b>40</b> |
| <b>2.2.3 Développer l'employabilité et partager la responsabilité.....</b>  | <b>41</b> |
| <b>2.3 Les nouvelles attentes des salariés et leurs représentants face à la RSE.....</b>  | <b>42</b> |
| <b>2.3.1 Les syndicats face à la RSE.....</b>   | <b>43</b> |
| <b>2.3.2 Les salariés face à la RSE.....</b>  | <b>43</b> |
| <b>2.4 Les rôles de la DRH à l'heure de la RSE.....</b>   | <b>45</b> |
| <b>2.4.1 Les rôles traditionnels de la DRH.....</b>   | <b>45</b> |
| <b>2.4.2 Les nouveaux rôles de la DRH à l'heure de la RSE.....</b>  | <b>47</b> |
| <b>2.5 Le cadre juridique et les différentes normes liées à la Gestion des Ressources Humaines et la Responsabilité Social des Entreprises.....</b> | <b>48</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.5.1 Les normes juridiques qui figurent dans le code de travail Algérien.....                    | 49        |
| 2.5.2 Les normes techniques ou normatives.....  | 49        |
| 2.5.2.1 Le concept de la norme.....   | 50        |
| 2.5.2.2 Les cadres de la normalisation technique.....   | 50        |
| 2.5.2.3 Quelques normes techniques ressources humaines et responsabilité social.....              | 50        |
| 2.6 Le rôle de la fonction Ressource Humaines dans la Responsabilité Social des Entreprises.....  | 52        |
| 2.6.1 Le rôle de la RH en termes de la RSE.....   | 52        |
| 2.6.2 La performance de la gestion des Ressources Humaines en lien avec la RSE.....               | 53        |
| 2.6.3 Les enjeux de la RH sur la RSE.....   | 54        |
| Conclusion.....   | 56        |
| <b>CHAPITRE III : L'application de la RSE par la GRH au sein de l'unité froid de l'ENIEM.....</b> | <b>57</b> |
| Introduction.....   | 57        |
| <b>SECTION01 : présentation de l'organisme d'accueil.....</b>                                     | <b>57</b> |
| 1.1 Situation géographique.....   | 57        |
| 1.2 Historique.....   | 57        |
| 1.2.1 La période 1977-1980.....   | 58        |
| 1.2.2 La période 1980-1986.....   | 58        |
| 1.2.3 La période 1986-1988.....   | 58        |
| 1.2.4 La période 1989-1991.....   | 58        |
| 1.2.5 La période 1992-1996.....   | 58        |
| 1.3 les activités et missions de l'ENIEM.....   | 58        |
| 1.4 Organigramme de l'ENIEM.....  | 61        |
| 1.5 Les objectifs de l'entreprise.....  | 64        |
| 1.5.1 Objectifs qualité.....  | 64        |
| 1.5.2 Objectifs environnementaux.....   | 65        |
| 1.6 La position de l'ENIEM sur le marché et sa politique qualité.....                             | 65        |
| 1.6.1 sur le marché local.....  | 65        |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| 1.6.2  | Sur le marché extérieur.....                         | 65        |
| 1.6.3  | La politique qualité.....                            | 66        |
| <b>SECTION02 : l'intégration des normes RSE dans la GRH au sein de l'unité froid de l'ENIEM.....</b> |  |           |
|  |  | <b>67</b> |
| 2.1  | Le recrutement.....                                  | 67        |
| 2.1.1  | le recrutement au sein de l'ENIEM.....               | 67        |
| 2.1.2  | Le mode de recrutement.....                          | 67        |
| 2.1.3  | La démarche de l'ENIEM contre la discrimination..... | 68        |
| 2.2  | La rémunération.....                                 | 69        |
| 2.2.1  | La rémunération au sein de l'ENIEM.....              | 69        |
| 2.2.2  | La masse salariale et frais de personnel.....        | 72        |
| 2.3  | La formation.....                                    | 73        |
| 2.3.1  | Les étapes du processus de formation.....            | 73        |
| 2.3.2  | Les types de formations.....                         | 74        |
| 2.4  | Hygiène sécurité.....                                | 75        |
| 2.4.1  | Hygiène.....   | 75        |
| 2.4.2  | Sécurité.....  | 75        |
| 2.5  | L'absentéisme.....                                   | 77        |
| <b>Conclusion.....</b>   |  | <b>78</b> |
| <b>Conclusion générale.....</b>  |  | <b>79</b> |

**Bibliographie**

**Table des illustrations**

**Liste des tableaux**

**Annexe**

