



Université d'Oran 2
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

THÈSE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat « L.M.D »
En Sciences de Gestion

**La responsabilité sociale des entreprises et la gestion des
ressources humaines, quel défi pour la fonction RH ?**

Présenté et soutenu publiquement par :
M. Rachid Sofiane TOUIL

Devant le jury composé de :

Mme. HAMOU Nadia	Professeur	Université d'Oran 2	Président
Mme. OUYAHIA Zoubida	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
M. FERHAOUI Mustapha	Professeur	Université d'Oran 2	Examineur
M. BRAHAMI MOHAMED AMINE	Professeur	ESE-Oran	Examineur
M. KATEB Karim	MCA	UFC-Oran	Examineur

Année universitaire 2024 - 2025

DÉDICACE

À mon père et ma sœur, mon souvenir éternel

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer mes plus sincères remerciements au Professeur Zoubida OUYAHIA, ma directrice de thèse, qui a été la principale architecte de ma formation académique et scientifique. Je lui suis profondément reconnaissant pour son engagement constant tout au long de mon parcours doctoral. Ses conseils éclairés, ses orientations judicieuses et ses encouragements ont été des piliers essentiels tout au long de la réalisation de cette recherche.

Je souhaite également exprimer ma gratitude envers les membres du jury qui ont accepté de consacrer leur temps à l'évaluation attentive de ce travail.

Un remerciement particulier est également adressé à l'entreprise SONATRACH, qui m'a ouvert ses portes et a mis à ma disposition tous les moyens nécessaires pour la réussite de cette recherche. Je tiens à remercier tout spécialement M. Lyes FEDALA, chef du département Administration du Personnel, Finance et Juridique au Centre de Recherche et Développement de Boumédès, pour son temps précieux, ses conseils avisés et son soutien continu. Mes remerciements s'étendent également à M. Kamel BEKKOUCHE, ingénieur HSE à la direction générale, à M. Abdelhalim SAIDI, chef de service Administration du Personnel à la direction générale, et à M. Faouzi REDJEB, l'auditeur interne de Sonatrach. Leurs conseils, informations et orientations ont grandement enrichi mon expérience, créant des souvenirs inoubliables. Leur accueil m'a fait sentir non seulement comme un stagiaire, mais véritablement comme un collègue ayant travaillé à leurs côtés pendant de nombreuses années.

Enfin, mes remerciements les plus chaleureux vont à toute ma famille, en particulier à ma mère, ma grande sœur et mes frères, pour leur soutien indéfectible qui a été une source constante d'inspiration tout au long de ce parcours académique exigeant.

Sommaire

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : LA RESPONSABILITE SOCIAL DES ENTREPRISES : NAISSANCE DEFINITIONS ET FONDEMENTS	9
SECTION 1 : CONTEXTE HISTORIQUE DE LA RSE ET DEFINITIONS.....	9
SECTION 2 : APPROCHES THEORIQUE DE LA RSE	24
CHAPITRE 2 : L'INTEGRERATION DE LA RSE DANS LA GRH.....	83
SECTION 1 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	83
SECTION 2 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES.....	101
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET MISE EN CONTEXTE	119
SECTION 1 : PRÉSENTATION DU GROUPE SONATRACH ET DU SECTEUR PÉTROLIER ET GAZIER	119
SECTION 2 : POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUE.....	137
CHAPITRE 4 : LA RESPONSABILITE SOCIALE DE SONATRACH ET SON IMPACT SUR LA FIDELISATION AU TRAVAIL.....	157
SECTION 1 : LA RESPONSABILITE SOCIALE A SONATRACH : ETAT DES LIEUX	157
SECTION 2 : IMPACT DE LA RSE SUR LA FIDELISATION DES SALARIERS A SONATRACH	220
CONCLUSION	244
BIBLIOGRAPHIE	249
GLOSSAIRE.....	260
ANNEXES	266

Liste des abréviations

Abréviations	Explication
AE	- Aspect Environnemental
BBL	- Blue Barrel
BPP	- Bilan Professionnel Personnalisés
BSI	- Bilan Social Individuel
CCI	- Chambre de Commerce International
CNUED	- Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement
CRD	- Centre de Recherche et Développement
CSR	- Corporate Social Responsibility
DD	- Développement Durable
DG	- Direction Générale
DRH	- Directeur des Ressources Humaines - Direction des Ressources Humaines
DRHDD	- Direction de Ressources Humaines et Développement Durable
DRHT	- Directeur de Ressources Humaines et de Transformation
FRH	- Fonction Ressources Humaines
GIEC	- Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat
GNL	- Gaz Naturel Liquéfié
GPL	- Gaz de Pétrole Liquéfié
GRH	- Gestion des Ressources Humaines
GRI	- Global Reporting Initiative
H&BP	- Human and Business Partner
HLS	- High Level Synthesis
HSE	- Safety, Health & Environment
IA	- Intelligence Artificielle
IANOR	- Institut Algérien de Normalisation
ISO	- International Organization for Standardization
JO	- Justice Organisationnelle
KPI	- Key Indicator Performance
LQS	- Liquéfaction
MRH	- Management des Ressources Humaines
NSM	- Normes de Système de Management
OCDE	- Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODD	- Objectifs du Développement Durable
OMD	- Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	- Organisations Non Gouvernementales
ONU	- Organisation des Nations Unies

OPEC	- Organization of Petroleum Exporting Countries
OST	- Organisation Scientifique du Travail
OTI	- Organisme Tiers Indépendant
PDCA	- Plan-Do-Check-Adjust
PDG	- Président Directeur Général
PDI	- Plan de Développement Individuel
PIB	- Produit Intérieur Brut
PIF	- Plan Individuel de Formation
PNUD	- Programme des Nations Unis pour le Développement
PP	- Partie Prenante
PPP	- Projet Professionnels Personnel
R&D	- Recherche et Développement
RH	- Ressources humaines
RSE	- Responsabilité Sociale des Entreprises - Responsabilité Sociétale des Entreprises
RSO	- Responsabilité Sociétale des Organisations
RS	- Responsabilité Sociétale
SI	- Système Interne
SME	- Système de Management Environnemental
SMI-R	- Système de Management Intégré et Responsable
SPG	- Secteur Pétrolier et Gazier
SWOT	- Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TPP	- Théorie des Parties Prenantes
7QS	- Les sept questions centrales de l'ISO 26000

Liste des tableaux

Tableau 1 : Différence entre RSE et DD.....	23
Tableau 2 : Définition parties prenantes.....	40
Tableau 3 : Les écrits internationaux en RSE.....	61
Tableau 4 : Typologie de la RSE	73
Tableau 5 : La différence entre FRH et DRH.....	90
Tableau 6 : Fiche d'identité de Sonatrach	120
Tableau 7 : L'importance de l'Algérie dans le marché mondial du pétrole et gaz.....	132
Tableau 8 : Les responsabilités de Sonatrach.....	136
Tableau 9 : La différence entre l'épistémologie et la méthodologie.....	138
Tableau 10 : Les paradigmes épistémologique.....	139
Tableau 11 : Explication des paradigmes épistémologiques	140
Tableau 12 : La planification de collecte de données	150
Tableau 13 : Statistiques de fiabilité	158
Tableau 14 : La direction de rattachement	164
Tableau 15 : Les grades des salariés	167
Tableau 16 : Test MANOVA : Association droit d'homme avec la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle.....	229
Tableau 17 : Test MANOVA : Association relation et condition de travail avec la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle	234
Tableau 18 : Test MANOVA : Association loyauté des pratiques avec la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle	239

Liste des figures

Figure 1 : La problématique de la thèse de doctorat sous forme de schéma	7
Figure 2 : Les hypothèses de la thèse de doctorat sous forme de schéma.....	7
Figure 3 : Diagramme de Venn du développement durable et ses deux visions	20
Figure 4 : Les 17 ODD	22
Figure 5 : Schéma expliquant les différentes approches de RSE et ses théories	27
Figure 6 : Relation profits/part de marché.....	29
Figure 7 : Schéma explicatif de la théorie des dépendances aux ressources	31
Figure 8 : Schéma explicatif de la théorie des couts de transactions	33
Figure 9 : Schéma explicatif de la théorie des droits de propriété	34
Figure 10 : Schéma explicatif de la théorie d'agence.....	36
Figure 11 : Schéma explicatif de la théorie évolutionniste de la firme	37
Figure 12 : Cartographie des parties prenantes et leurs interactions avec l'entreprise	41
Figure 13 : Pyramide de responsabilité de Carroll.....	43
Figure 14 : les formes de régulation de la RSE.....	46
Figure 15 : Relation HLS/ISO	52
Figure 16 : Architecture de la norme ISO 26000.....	56
Figure 17 : Les sept questions centrales de l'ISO 26000	59
Figure 18 : les éléments et les principes du pacte mondial.....	63
Figure 19 : Modèle de conception d'une stratégie RSE	67
Figure 20 : La chaîne de valeur de Porter.....	75

Figure 21 : Chaine de valeur à impact sociale, modèle de Porter et Kramer.....	78
Figure 22 : Le quadruple défi de l'intégration organisationnelle des principes de RSE	80
Figure 23 : Les missions de la GRH.....	87
Figure 24 : Les facteurs de contingence selon Mintzberg	93
Figure 25 : Modèle de contingence de Peretti, défis de la FRH, ses logiques et ses politiques pratiques.....	94
Figure 26 : Les dix défis actuels de la fonction RH	99
Figure 27 : Mesure de performance de la FRH et des RH, et la relation existante.....	104
Figure 28 : La relation entre la performance FRH entre l'entreprise et ses salariés	106
Figure 29 : Les missions de la FRH d'après Ulrich	107
Figure 30 : Schéma explique l'élargissement du périmètre de la FRH et les attentes des salariées.....	115
Figure 31 : La RSE dans le secteur pétrolier et gazier	127
Figure 32 : Les responsabilités de Sonatrach dans le secteur énergétique	132
Figure 33 : Relation RSE - SPG.....	134
Figure 34 : La structure de rattachement	162
Figure 35 : La région de la structure	162
Figure 36 : Les structures étudiées	165
Figure 37 : L'Attention portée aux employés par les responsables	169
Figure 38 : Le respect des droits d'homme.....	171
Figure 39 : La discrimination au travail	173
Figure 40 : L'égalité des chances	174
Figure 41 : Le respect des droits civils et politiques	176
Figure 42 : Le droit à un travail décent et salaire équitable.....	177
Figure 43 : Le droit aux avantages sociaux	179
Figure 44 : L'engagement contre le travail forcé.....	180
Figure 45 : Les conditions matérielles et immatérielle de travaux.....	182
Figure 46 : La protection sociale.....	184
Figure 47 : La communication entre la hiérarchie	185
Figure 48 : L'engagement dans la politique HSE.....	187
Figure 49 : L'engagement de l'entreprise dans l'amélioration du capital humain.....	189
Figure 50 : L'engagement de l'entreprise dans les besoins en formation des salariés	191
Figure 51 : Le respect de la vie privée et la protection des données	193
Figure 52 : L'engagement de l'entreprise dans la politique de rémunération et primes	194
Figure 53 : L'évolution de carrière des salariés	196
Figure 54 : L'éthique des affaires dans l'entreprise.....	198
Figure 55 : L'engagement de l'entreprise en anti-corrupcion	199
Figure 56 : L'engagement de l'entreprise en RSE	201
Figure 57 : L'application de la RSE dans la chaine de valeur de l'entreprise	203
Figure 58 : Le développement de la RSE dans l'entreprise.....	204
Figure 59 : La perception des salariés sur la RSE.....	206
Figure 60 : Les conditions de travaux.....	208
Figure 61 : La relation entre la hiérarchie	210
Figure 62 : La promotion et le développement de compétences.....	211
Figure 63 : Le climat social interne de l'entreprise	213
Figure 64 : L'implication des salariés dans le travail.....	215
Figure 65 : L'engagement de l'entreprise dans la stabilité professionnelle et personnelle des salariées.....	216

Figure 66 : L'assiduité et la ponctualité des salariés aux travail	218
Figure 67 : Le taux d'absentéisme dans l'entreprise	219
Figure 68 : Corrélation des variables.....	222
Figure 69 : Teste MANOVA et ANOVA de l'étude	228

INTRODUCTION

Dans le contexte contemporain, où les organisations font l'objet d'une surveillance croissante de la part de diverses parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes, il est recommandé aux organisations d'intégrer la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) dans leurs systèmes de gestion ou de management. Les entreprises sont les premières à être évaluées par des parties prenantes telles que les organisations non gouvernementales (ONG), les syndicats, les associations, la société civile, les clients, et d'autres acteurs ; car parfois leurs activités ne sont pas conformes aux normes sociales, environnementales, ou économiques. L'histoire enregistre plusieurs scandales d'entreprises, certaines contribuant de manière néfaste à l'économie par des pratiques malveillantes, d'autres ayant un impact négatif sur l'environnement, et d'autres encore ayant des répercussions négatives sur la société.

C'est à travers ces circonstances que plusieurs parties prenantes, dont les ONG et la société civile, se sont intéressées à ce sujet. En réaction à ces préoccupations, plusieurs entreprises ont été boycottées en raison de leurs activités indésirables. En réponse à ces boycotts, les entreprises accordent désormais une grande importance à la gestion de leur image. C'est à ce moment-là que les entreprises sont encouragées à intégrer une politique de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans leurs systèmes de gestion. Afin d'intégrer une politique responsable dans l'entreprise, il est conseillé d'intégrer la norme ISO 26000, qui est une norme volontaire visant à uniformiser l'intégration de la RSE pour toutes les entreprises.

Cependant, avant la sortie de la norme ISO 26000, les travaux théoriques sur la RSE ont adopté différentes positions. Certains se sont alignés avec les actionnaires, ignorant les autres parties prenantes, tandis que d'autres ont privilégié la société ou l'environnement. Ce n'est qu'avec la publication de cette norme que le vrai sens de la RSE a été clairement compris et défini.

Pour éviter que les entreprises actuelles ne rencontrent des problèmes avec les différentes parties prenantes et préservent leur réputation, elles sont censées respecter l'économie entouré de l'entreprise, qu'elle soit nationale ou locale, ainsi que l'économie interne à l'entreprise. De plus, elles doivent sa société, qu'elle soit interne ou externe, et protéger l'environnement contre toute action néfaste qui pourrait le dégrader. Ce sont les grands principes de l'ISO 26000, que chaque entreprise devrait adopter et intégrer dans son système de gestion. Notre étude se focalise exclusivement sur l'aspect social de la responsabilité sociétale des entreprises, précisément sur l'engagement social envers la sphère interne de l'entreprise. La responsabilité sociale des entreprises englobe la prise en compte des obligations envers la société, tant interne

qu'externe à l'entreprise. Dans notre démarche, nous nous concentrons spécifiquement sur la composante interne de la société, englobant les gestionnaires, les actionnaires, les salariés, et plus particulièrement les ressources humaines.

Les ressources humaines au sein de toute entreprise constituent sa véritable valeur ajoutée, car ce sont principalement elles qui orientent l'entreprise vers le succès ou l'échec. Parmi les défis contemporains auxquels est confrontée la fonction des Ressources Humaines, notamment postérieurement à l'année 2020, figure l'impératif d'inscrire ses pratiques dans une perspective de développement durable (Peretti, 2019). Concrètement, cela implique la responsabilité envers ses parties prenantes, avec une attention particulière accordée aux parties prenantes internes. Cette démarche s'articule autour de l'adoption d'une perspective de développement durable, alignée sur les principes fondamentaux de la norme ISO 26000. En effet, accorder une considération approfondie à ces ressources humaines et leur conférer une importance stratégique revêt une importance capitale dans le contexte contemporain.

En réponse aux défis contemporains de la fonction RH, elle est appelée à inscrire ses pratiques dans une perspective de développement durable, avec un engagement spécifique envers ses parties prenantes internes. Cet impératif, qui s'articule autour des principes de la norme ISO 26000, trouve un complément essentiel dans la proposition d'accorder des initiatives en matière de RSE aux ressources humaines. En alignant ces initiatives sur la perspective de développement durable, les RH peuvent non seulement répondre de manière proactive aux enjeux contemporains, mais également optimiser positivement l'ensemble des indicateurs de performance RH, créant ainsi une synergie entre responsabilité sociale, développement durable et excellence opérationnelle au sein de l'organisation.

Dans le cadre de notre étude, il n'est pas envisageable d'examiner exhaustivement l'ensemble des indicateurs de performances RH disponibles. Nous avons opté pour une focalisation spécifique sur la fidélisation au travail, englobant à la fois la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. La mesure de la fidélisation des employés fournit des informations cruciales pour une gestion efficace des ressources humaines, l'amélioration de la performance organisationnelle et le maintien d'une réputation positive sur le marché du travail. Il est particulièrement essentiel de s'intéresser à la fidélisation des salariés, car cela s'aligne avec les principes de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), de la norme ISO 26000 et des Objectifs de Développement Durable (ODD).

En intégrant ces indicateurs dans une étude en RSE, l'objectif est de comprendre comment les pratiques de responsabilité sociale peuvent influencer le comportement des employés, favoriser la création d'un environnement de travail positif, et contribuer à la durabilité globale de l'entreprise. Cette démarche vise à répondre aux défis inhérents à la fonction des Ressources Humaines, soulignant l'importance fondamentale de s'inscrire dans une perspective de développement durable et de travailler en conformité avec les principes de la norme ISO 26000, au regard des défis contemporains qui se présentent à cette fonction.

Afin de concrétiser ces idées dans le contexte algérien, nous avons choisi de mener une étude portant sur la relation entre le volet social de la RSE, et la fidélisation au travail au sein de la multinationale pétrolière et gazière algérienne, Sonatrach. Le choix de cette entreprise a été motivé par plusieurs critères, notamment son rôle majeur à l'échelle nationale et internationale, ainsi que par la proximité de l'observation par toutes ses parties prenantes.

Dans le domaine des ressources humaines, la responsabilité sociale des entreprises peut se manifester par la mise en place de pratiques équitables et éthiques en matière de recrutement, de rémunération, de formation et de développement des employés, de protection de la santé et de la sécurité au travail, ainsi que par la promotion de la diversité, de l'inclusion et de l'égalité des chances. Dans ce sens notre question centrale de recherche sera la suivante : ***Comment la mise en place de pratiques RSE affecte-t-elle la relation entre l'entreprise et ses salariés en terme de fidélisation au travail?***

Pour répondre à cette problématique deux hypothèses ont été formulées :

H1 : Sonatrach s'engage en matière de responsabilité sociale pour ses salariés, selon les principes de la norme ISO 26000.

Cette hypothèse explique si Sonatrach s'engage réellement en matière de responsabilité sociale selon la norme ISO 26000, elle inclut deux autres sous hypothèses relative aux respect des droits d'homme, la bonne loyauté des pratiques, et le respect des relation et conditions de travaux

- H'1 : Les droits de l'homme à Sonatrach sont respectés, et dispose d'une bonne loyauté des pratiques.
- H'2 : Les relations et conditions de travail à Sonatrach sont conformes avec la norme ISO 26000.

Cette première hypothèse va nous fournir un état des lieux de la RSE au sein de l'entreprise Sonatrach. Cette exploration sera réalisée à travers des analyses statistiques.

H2 : Les pratiques RSE destinées aux salariés impactant leur fidélisation.

Cette hypothèse vise à évaluer si les pratiques RSE destinées aux salariés ont un impact positif sur leur fidélisation. Cela nous permettra d'approfondir l'étude pour examiner l'impact réel et chiffré de la variable indépendante sur la variable dépendante. Cette hypothèse englobe deux sous-hypothèses :

- H'1 : Le volet social de la RSE impacte positivement la satisfaction aux travail.

Pour tester cette sous-hypothèse on va procéder aux teste MANOVA et ANOVA pour voir l'impact réel du volet social de la RSE sur la fidélisation des salariés à Sonatrach.

- H'2 : Le volet social de la RSE impacte positivement l'implication organisationnelle.

La deuxième sous-hypothèse sera aussi évaluée par le biais de tests MANOVA et ANOVA afin d'analyser de manière approfondie l'incidence effective du volet social de la RSE sur l'implication des salariés au sein de Sonatrach.

Nous avons opté pour la réalisation de cette étude sur la RSE en raison de la pertinence contemporaine de cette thématique, particulièrement à la lumière des défis géopolitiques et environnementaux actuels. Les entreprises détenant une influence et produisant des biens ou services essentiels pour la vie humaine sont scrutées de près par les parties prenantes. De plus, nous avons contextualisé notre étude dans le contexte algérien en choisissant Sonatrach comme entreprise pour mener notre recherche. Cette décision nous a permis d'établir une meilleure collaboration scientifique, d'autant plus qu'elle opère dans un secteur crucial, celui du pétrole et du gaz, ce qui la place sous la surveillance de parties prenantes nationales et internationales. Ainsi, mener une étude de ce type dans une telle entreprise est particulièrement intéressant.

Nous avons entrepris une étude quantitative à Sonatrach, avec un questionnaire divisé principalement en deux parties essentielles. La première partie aborde le volet social de la RSE selon la norme ISO 26000, tandis que la seconde partie traite de la fidélisation des salariés. Ce questionnaire a été adressé aux salariés cadres et cadres supérieurs. Cette méthodologie nous permettra de répondre avec précision à nos hypothèses.

Pour mener à bien ce travail, nous avons élaboré quatre chapitres. Les deux premiers sont conçus pour la revue de littérature, tandis que les deux derniers représentent la partie empirique de notre travail.

Le premier chapitre vise à nous faire comprendre la notion de responsabilité sociétale des entreprises et sa différence avec la responsabilité sociale des entreprises. Nous abordons également toutes les théories relatives à cette notion, qui seront utilisées lors de la partie empirique. De plus, nous examinons les différentes normes liées à la RSE, y compris l'ISO 26000.

Le deuxième chapitre traite de la théorie relative à la gestion des ressources humaines en relation avec la RSE. Nous avons sélectionné des théories adaptées au contexte algérien, ce qui nous a permis de bien comprendre la relation entre RSE et GRH. Nous identifions également les défis actuels et futurs de la fonction RH, qui évoluent en fonction du contexte et des circonstances.

Le troisième chapitre aborde toutes les questions méthodologiques ainsi que la méthodologie choisie pour notre étude et notre position épistémologique. Nous présentons également l'entreprise choisie pour notre étude, Sonatrach, en expliquant notre population cible, notre échantillonnage et nos outils d'analyse.

Le quatrième chapitre expose les résultats de notre enquête. Dans un premier temps, nous effectuons une analyse approfondie de la RSE, ainsi que de la fidélisation, englobant la satisfaction au travail et l'implication des salariés au sein de Sonatrach. Par la suite, nous examinons la corrélation entre la RSE et la fidélisation, en prenant en compte la satisfaction au travail et l'implication des salariés de Sonatrach. Et déduire des résultats ainsi que des recommandations.

Ce présent travail revêt un double intérêt. En premier lieu, nous avons contribué à l'étude de la question de la RSE au sein des entreprises algériennes, une problématique qui a été peu explorée par les chercheurs dans le cadre de leurs thèses de doctorat en Algérie. Cette contribution viendra enrichir les travaux scientifiques de l'université algérienne. De plus, cette étude a été réalisée en collaboration avec Sonatrach, notamment avec le Centre de Recherche et Développement de Boumerdès. Nos résultats seront partagés avec l'entreprise, démontrant ainsi que notre étude revêt un intérêt pour les deux organisations, à savoir l'université et l'entreprise.

Plusieurs études ont été menées sur le thème de la RSE dans le contexte algérien. On peut mentionner l'étude des pratiques de la RSE en Algérie, cas du secteur agroalimentaire (Djemai, 2019), qui s'est principalement penchée sur le secteur agricole. L'objectif de cette étude était d'établir un état des lieux de la RSE dans le secteur agricole. Les résultats ont conclu que les

entreprises de ce secteur bénéficiaient d'une bonne évaluation, comparable à celle des entreprises étrangères et européennes.

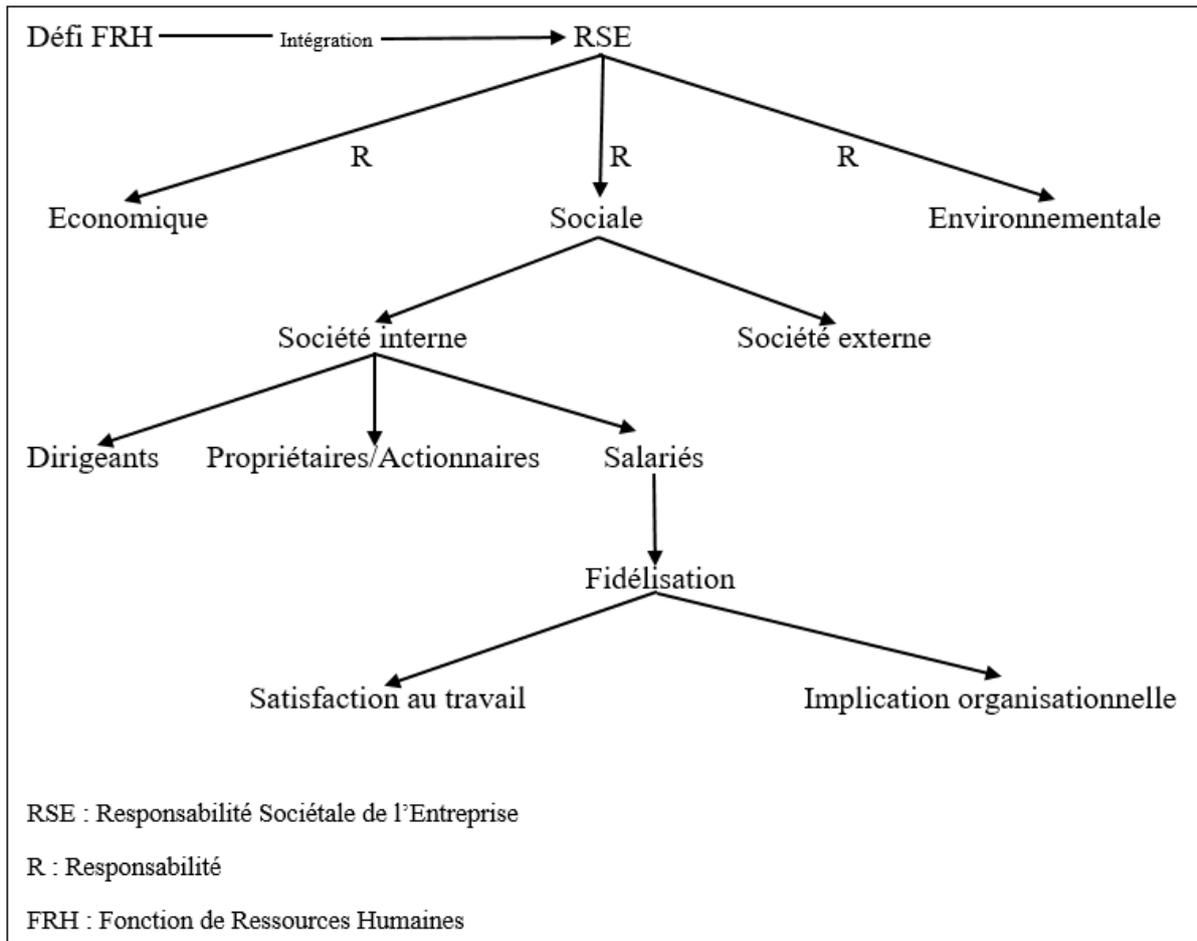
L'étude intitulée "L'engagement sociétal des grandes entreprises algériennes - Le cas de SONATRACH" revêt un intérêt particulier dans le cadre de notre thématique. Cette recherche a conclu que Sonatrach s'engage de manière responsable sur trois axes. Premièrement, elle assume une responsabilité économique interne propre à l'entreprise, contribuant également à l'économie des collectivités locales environnantes et jouant un rôle significatif dans le produit intérieur brut algérien. Deuxièmement, cette entreprise assume une responsabilité sociale envers sa société interne et externe à travers ses actions en responsabilité sociale des entreprises et troisièmement, Sonatrach accroît ses investissements dans la protection de l'environnement (Touil & Ouyahia, 2023).

Le secteur bancaire a également été exploré dans ce contexte, avec des études telles que "La stratégie RSE : positionnement des banques privées en Algérie" (Mebarki & Hamou, 2022), qui examine les actions en RSE entreprises par les banques privées en Algérie. Une autre étude, "Les pratiques socialement responsables dans le secteur bancaire : un engagement social ou une démarche adaptative ?" (Mabarki & Hamou, 2020), s'inscrit dans la même lignée que la précédente.

Il est également important de souligner que la responsabilité sociétale est un concept vaste qui peut interagir avec diverses organisations. L'étude intitulée "Responsabilité Sociale de l'Université USR : quelle valeur pour la relation Université/Entreprise ?" (Ouyahia, 2023) Cherche à responsabiliser l'université en redéfinissant ses rôles et en renforçant la liaison entre l'université et l'entreprise.

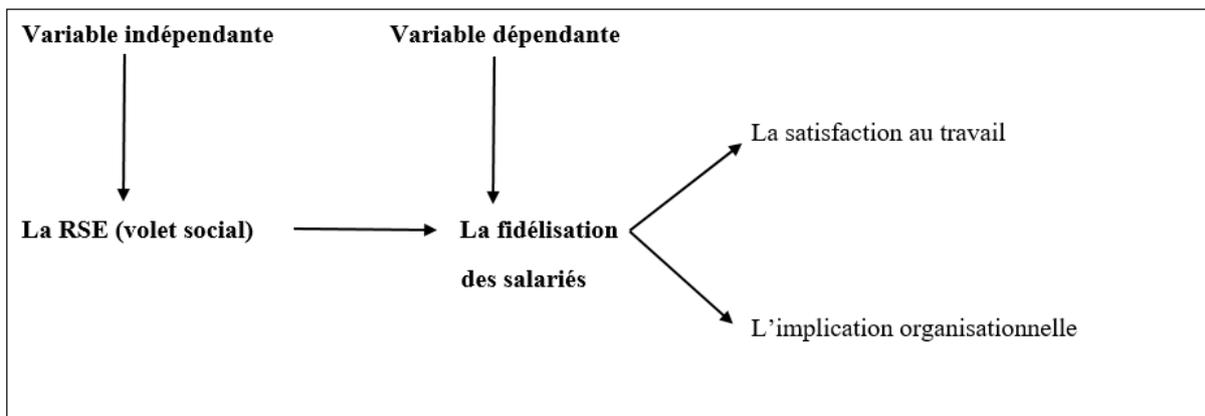
Ces études soulignent l'importance cruciale de la responsabilité sociétale dans toutes les organisations, y compris les entreprises. Ce concept, aux multiples dimensions, peut avoir un impact positif significatif sur les organisations et les entreprises.

Figure 1 : Schématisation de la problématique de la thèse



Source : Problématique établie par nos soins

Figure 2 : Schématisation des variables de la thèse



Source : Etablie par nos soins

CHAPITRE 1 :
LA RESPONSABILITE SOCIALE DES
ENTREPRISES : NAISSANCE, DEFINITIONS ET
FONDEMENTS

CHAPITRE 1 : LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES : NAISSANCE, DEFINITIONS ET FONDEMENTS

Notre recherche consiste à lier la responsabilité sociale des entreprises à la gestion des ressources humaines. Il sera important en premier lieu de bien comprendre ce que signifie la responsabilité sociale des entreprises, sa naissance, ses différentes définitions, et les approches théoriques des auteurs. Aussi autre point très important qui est de comprendre la différence entre responsabilité sociale et sociétale des entreprises, autrement dit pourquoi utilise-t-on le terme « social » et parfois « sociétal ».

Le but de ce chapitre est de fournir une compréhension parfaite des termes de responsabilité sociale et sociétale des entreprises. Ces deux termes sont souvent ambigus et compliqués à comprendre, dans ce chapitre nous simplifions sa compréhension.

SECTION 1 : CONTEXTE HISTORIQUE DE LA RSE ET DEFINITIONS

1. Genèse, évolution et définitions de la RSE

Au cours du siècle dernier, les entreprises ont souffert de sous-performance et de faillite, pour des raisons économiques mais surtout sociales et environnementales, ce qui à provoquer une série d'évènements négatifs. Cela incite les dirigeants à accorder plus d'attention au système de gestion et de contrôle à la gouvernance. Plusieurs études (Schäfer, & Helfrich, 2022) (Lépineux & Al, 2016) (Capron & Françoise, 2007), montrent qu'il est nécessaire d'ajouter d'autres pratiques telle que la responsabilité sociale des entreprises, pour assurer la confiance des consommateurs et les investisseurs ainsi pour assurer un bon niveau de performance qui impactera positivement leur image.

Afin de gérer les risques liés au contexte économique, social et environnemental, le monde des affaires a connu l'émergence d'un nouveau concept lié au développement durable, connu sous le nom de responsabilité sociale ou sociétale des entreprises. Cette forme de responsabilité entièrement volontaire pour l'entreprise et un engagement au-delà des obligations légales a servi comme une défense de l'image et de la réputation de l'entreprise auprès de ses parties prenantes. Sa première apparition a eu lieu en Amérique du nord et en Europe avant de s'élargir au monde entier, qui a été faite avec une intensité fluctuante selon les conditions économiques et sociales de l'époque.

La notion de responsabilité sociale des entreprises n'est pas récente, son émergence découle de plusieurs approches différentes. La plupart des références et des écrits considèrent que la responsabilité sociale a commencé à se cristalliser clairement au milieu des années cinquante du siècle dernier dans la société américaine. Howard Bowen avec son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman* de 1953 est considéré comme un fondateur de la RSE car son ouvrage est considéré comme œuvre séminale du champ, même s'il est considéré comme l'architecte de la RSE mais il reste ambivalent car son œuvre reste peu étudiée et qu'il n'en a pas tiré une forte notoriété (Schäfer & Helfrich, 2022, p. 36). Mais les racines de la RSE, bien qu'elle n'ait pas pris une orientation institutionnelle ou un caractère global et bien défini, remontent au milieu et à la fin XIXe siècle à la suite de la révolution industrielle et de l'escalade des protestations ouvrières et syndicales contre l'emploi des enfants et les conditions de travail stressantes qui prévalaient, conduisant de nombreuses entreprises à assouplir leurs politiques et à succomber aux pressions.

La Responsabilité Sociale des Entreprises s'est construite après une série d'événements qui se sont déroulés de la révolution industrielle à nos jours, et ces événements dits négatifs ont donné naissance à cette forme de responsabilité, qui s'est manifestée sous de multiples formes jusqu'à son avènement sous la forme actuelle.

1.1 Séquences d'événements conduisant à l'émergence de la RSE

De la révolution industrielle à nos jours, certaines entreprises ont agi de manière immorale et irresponsable, certaines polluent l'environnement, certaines choisissent de faire travailler les enfants, d'autres ne respectent pas l'aspect psychologique de leurs employés, etc. Cela conduit à de nombreux boycotts de ces entreprises irresponsables de la part des ONG, des consommateurs, et des investisseurs, obligeant les entreprises à agir de manière éthique pour améliorer son image afin d'assurer sa pérennité. La responsabilité des entreprises envers la société a été remise en question. Ce questionnement a été soulevé récemment, remettant en cause notamment le rôle des managers et la gouvernance d'entreprise.

L'apparition de la forme actuelle de la RSE est faite sur une base d'événements présentés comme suit :

1.1.1 Le paternalisme du XIXe siècle, comme première forme de RSE

Le développement de l'industrie au XIXe siècle, les ouvriers étaient soumis à une grande pression de la part des patrons, qui a provoqué une tension entre la classe ouvrière et la classe

dirigeante. L'école classique a pris position avec le patron, cette école a connu plusieurs critiques liés à la déshumanisation du travail, les entreprises subissent la pression de leurs salariés et des ONG (De Bellaing, 2005).

L'industrie de l'époque a dû s'adapter à ce nouveau phénomène, et de nombreuses pensées et théories sont nées pour répondre à cette préoccupation. Le paternalisme industriel qui est un dispositif de contrôle social, système naturellement hiérarchique, il est un moyen d'encadrer la population ouvrière, visant à gérer les inégalités sociales qui au moment de l'industrialisation se font plus profondes. Les patrons assurant aux ouvriers un travail dans des conditions correctes et des garanties pour leur avenir, se proposent aussi d'empêcher la diffusion de la misère dans les couches sociales plus fragiles (Lamanthe, 2011).

Ce système prend en compte l'aspect psychologique des employeurs, a été appliquée pour faire face à cette situation devenue menace pour l'entreprise.

Le paternalisme explique que la relation entre le patron et ses ouvriers est une relation similaire à un père avec ses enfants, le patron fournit à leurs ouvriers un ensemble de prestations sociales, par exemple une entreprise fournit à ses ouvriers des logements de fonction, la prise en charge de la scolarisation des enfants, assurer les travailleurs (De Bellaing, 2005).

Les patrons ont remarqué que ses avantages sociaux ont contribué à la stabilité de la main-d'œuvre qui a connu une grande perturbation avant l'application de ses avantages sociaux.

Cette première forme de responsabilité sociale va s'effacer avec l'émergence de l'Etat providence après la seconde guerre mondiale (De Bellaing, 2005).

1.1.2 L'Etat providence, une deuxième forme de responsabilité sociale

Cette deuxième forme de responsabilité sociale dans l'histoire, n'est pas menée par les entreprises cette fois mais par les Etats. Suite au paternalisme qui est une démarche volontariste menée par le patron, vite l'Etat a compris qu'il est nécessaire de booster le social, elle a appliqué une nouvelle forme de responsabilité sous le nom de l'Etat providence, désigne l'intervention de l'Etat dans le domaine social, c'est la mise en œuvre d'un système de protection sociale (Ewald, 1986).

L'Etat-providence correspond à une forme de « capitalisme à visage humain » dans lequel l'homme perçoit des revenus de substitution lorsqu'il se trouve hors du marché du travail (maladie, vieillesse, chômage) ou lorsque ses revenus ne lui permettent pas de faire face à ses besoins (Merrien, 2007). L'Etat-providence offre une protection aux populations auparavant vulnérables à l'insécurité sociale, et les protections précédemment fournies par les entreprises paternalisme prennent le relais.

Ce système a connu certaines critiques par de nombreux économistes, sur le plan économique comme la hausse du coût de travail ce qui augmente les coûts de productions, et la hausse des taxes pour financer les plans sociaux, et sur le plan social comme les inégalités et le favoritisme et l'apparition des conflits d'intérêts.

1.1.3 Scandales environnementaux et culturelle pour une naissance de la RSE

Après le paternalisme et l'État-providence l'industrie a atteint son apogée, coïncidant avec les célèbres scandales et catastrophes environnementales et culturelles, causées par les grandes entreprises de la fin du XXème siècle.

La définition de l'IFRC sur les catastrophe est : « *Les catastrophes sont des perturbations graves affectant le fonctionnement d'une communauté qui dépassent sa capacité à y faire face en utilisant ses propres ressources. Les catastrophes peuvent être causées par des dangers naturels, artificiels et technologiques, ainsi que par divers facteurs qui influencent l'exposition et la vulnérabilité d'une communauté* » (IFRC, 2022). Cette définition explique qu'une catastrophe est considérée comme un choc sévère, ou une rupture brutale, écologique souvent accompagné d'un crack psychosocial, qui dépasse largement les possibilités de faire face de la communauté affectée. A travers cette définition, deux types de catastrophes peuvent être distingués selon leur origine : les catastrophes naturelles, qui résultent d'un événement naturel, séisme, éruption volcanique, tsunami, mouvements de terrain, inondation, tempête, cyclone tropical, orages, etc. Et d'autre part il y a des catastrophes d'origine humaine, mauvaise gestion des déchets industriels, déforestations, pollution, incendies, etc.

Les accusations ont été portées contre les industries, en raison des graves catastrophes environnementales et que certaines d'entre elles se sont transformées en catastrophes naturelles telles que la sécheresse dont l'industrie porte une grande part de responsabilité.

Parmi ces catastrophes et sandales, les plus fameuses qui ont conduit à un buzz international sont : la catastrophe environnementale de Torrey Canyon 1967, un pétrolier appartient à la multinationale Union Oil, chargé de 120 000 tonnes de pétrole brut, s'échouent entre les îles Sorlingues et la côte britannique (BBC NEWS, 2017).

Une autre catastrophe, Seveso 1976, le 10 juillet un nuage d'herbicide, s'échappe durant vingt minutes d'un réacteur de l'usine chimique Icmesa appartient au groupe Hoffmann-Laroche en Italie, et aucun plan d'urgence n'a états mener par l'usine ce qui a fait de lourd dégât pour l'environnement (Centemeri, 2014).

Amoco Cadiz 1978, un autre pétrolier américain de la multinational Amoco, une société américaine de transports pétroliers et chimiques, a provoqué une marée noire dans les côtes bretonnes, à Portsall, considéré comme l'une des pires catastrophes écologiques de l'histoire. Ce sont quelques-unes des catastrophes que nous avons prises en exemple, de nombreuses catastrophes environnementales graves se sont produites à ce jour, les multinationales ne se sont pas arrêtées à ces catastrophes environnementales, mais de nombreux scandales se sont produits (Le monde, 2018).

Les scandales ont affecté de façon directe l'image et la culture de l'entreprise, ce sont des scandales dus à des comportements immoraux et ne respectant pas l'humanité, par exemple le scandale de Lafarge, le groupe de cimenterie français qui a financé des activités terroristes en Syrie. La responsabilité qui est pointée dans ce cas-là est celle de l'entreprise.

Après ces scandales environnementaux et culturels, les multinationales non éthiques ont subi de nombreux boycotts et pressions de la part des consommateurs et les ONG y compris la société civile qui a pris ce sujet à très grande importance.

Dues à ces mauvais événements, les entreprises ont vite compris qu'elles devaient se comporter de manière éthique pour le bien de l'environnement et pour l'humanité c'est-à-dire prendre en compte l'aspect sociale, environnementale et sans oublier l'aspect économique qui est une source de profits pour l'entreprise, pour but de changer l'attitude négative des consommateurs. Cette responsabilité que doivent assumer les entreprises est au cœur de l'intérêt du consommateur. Suite à ses conséquences négatives, l'entreprise citoyenne est apparue dans les États-Unis avant d'être importée en Europe dans les années 1990. C'est une forme d'entreprise qui se comporte de manière éthique, respecte tout son environnement et applique toutes les règles de la responsabilité sociale des entreprises. Enrele et Souyet (2009) expliquant que l'émergence de l'entreprise citoyenne a passé par une étape où elle ignore totalement les enjeux de la société, à une étape où elle s'intéresse aux problèmes économiques et sociaux, cela pour ne pas être sanctionné et boycotté (Enrègle & Souyet, 2009).

Pour conclure cette partie on pourra dire que deux causes principales qui ont conduit à l'émergence de la RSE c'est : les critiques de l'Etat providence et les scandales écologiques et culturels. Malgré la prévalence croissante du concept de « responsabilité sociale » des entreprises dans le monde d'aujourd'hui, sa définition, son évolution historique, les motivations qui poussent les entreprises à l'entreprendre et les résultats qu'elle atteint, ainsi que son impact sur les consommateurs, sont encore flous.

1.2 La RSE : Décryptage des diverses significations et définitions

Le concept de RSE est composé de trois termes d'interaction apparemment simples, traduit de l'anglo-américain CSR, *corporate social responsibility*, dont chacun conduit à de nombreuses interprétations, ambiguïté, et une difficulté de compréhension.

Comprendre la signification de chaque concept dans son origine anglo-américaine est important car la traduction française a causé beaucoup de confusions dans les sens.

1.2.1 Décryptage et signification du concept de la "RSE"

Le concept de RSE se compose de trois notions clés, chacune ayant sa propre signification complexe. L'association de ces trois notions rend le terme plus complexe et ambigu. Ces trois concepts comprennent les mots "responsabilité", "social" ou "sociétal", et le concept d'entreprise. Voici la signification de ces trois concepts :

- Le concept de responsabilité : Etymologiquement le concept de responsabilité vient du latin *respondere* et signifie « répondre de », ou bien « se porter garant de », elle peut-être définie comme : la condition d'imputabilité des actes à un individu, elle se définit encore par l'obligation de réparer un dommage causé par son fait, ce qui implique un châtement, une sanction (Michel & Françoise, 2007).

Le rapport avec l'entreprise, il sera difficile d'attribuer à une personne la responsabilité précise d'un acte particulier, et il serait même difficile de dicter les responsabilités de manière précise, là on parle de la responsabilité de l'humain qui travaille dans l'entreprise, d'un autre côté il existe une autre forme de relation entre la responsabilité et l'entreprise, il s'agit de la responsabilité globale de l'entreprise en vers ses actes, à ce niveau il serait encore plus compliqué de tracer et dicter de manière exacte la responsabilité de l'entreprise.

Le concept de responsabilité a commencé à prendre un sens philosophique, il devient synonyme d'obligation ou d'engagement, ça consiste d'agir de manière que les actes ne soient pas défavorables.

Selon Ewald (1997) agir de façon responsable signifie réfléchir aux conséquences de ses actes pour soi et surtout pour autrui, il met l'accent sur l'évolution de la notion de responsabilité, cette évolution était sur trois phases et face à un acte, dans le cas d'un acte dommageable il faut faire une réparation, la seconde phase ou la responsabilité était mise face à un risque, ce qui donnera lieu l'idée de prévention des accidents, des menaces, et des dangers, la troisième phase

place la responsabilité face à l'exigence de sécurité (Capron & Françoise, 2007). Le concept donne lieu à plusieurs acceptions, ce qui rend le concept plus difficile à comprendre et ambiguë.

- Le concept social ou sociétale : dans la langue française, le concept de « social » évoque plusieurs sens, il n'est pas clair qu'il ait un sens exact, dans une définition large on peut l'entendre comme le rapport de la relation et de la communication entre les individus, ou bien c'est les relations entre les membres de la société, de l'organisation ou tout autre regroupement (Larousse).

La complexité du concept et l'incapacité de la langue française de cerner un sens exact, rendent la notion « responsabilité sociale » ambiguë. Cette notion de « responsabilité sociale » s'applique pour tout type d'organisation, c'est la responsabilité sociale des organisations RSO, cela inclut l'entreprise qu'on obtient la notion de responsabilité sociale des entreprises RSE, qui est au champ des relations employeurs salariés et qui excluent les autres dimensions du développement durable (ISO, 2010). En utilisant l'adjectif « sociétale » on a un sens plus large qui va au-delà de la relation employeurs-employeur, cet adjectif sert à différencier ce qui concerne l'entreprise au sens large de ce qui concerne la relation employeur-salarié (ISO, 2010).

On distingue une légère différence entre la responsabilité sociale et sociétale des entreprises, la responsabilité sociale des entreprises se limite uniquement par les bonnes pratiques dans la relation employeur-salarié, et qui doit être éthique. Par contre la responsabilité sociétale des entreprises vise à employer les bonnes pratiques à l'interne de l'entreprise comme à l'externe c'est-à-dire être éthique avec tout son environnement.

- L'entreprise : l'entreprise est au cœur des discussions actuelles et du débat public, les économistes l'ont comme une entité économique qui utilise des facteurs de production et des produits intermédiaires afin de vendre des biens et services sur le marché (Beitone, Rodrigues, & Camille, 2013). Sa définition n'a jamais été aussi facile, et nous avons souvent du mal à mesurer ce concept. Cette forme d'incompréhension est liée à plusieurs éléments, comme les types d'entreprise et son secteur d'opération. Mais aussi sans oublier que l'entreprise est un groupement humain qui travaille en coordination, chacun a ces objectifs, ce qui contribue à l'objectif principal de l'entreprise, ce groupement humain qui doit travailler en coordination crée un climat social qu'il soit favorable ou défavorable, en raison de la complexité psychologique de l'humain, ce qui créera de nouveau une sorte d'ambiguïté au concept d'entreprise (Beitone, Rodrigues, & Camille, 2013). Cette dernière opère dans un environnement ouvert, dont plusieurs parties prenantes ont une relation directe ou semi directe

avec l'entreprise et qui pourra affecter positivement ou négativement sur l'entreprise, on citera par exemple, les cinq forces de Porter, ce qui rendra de plus en plus l'entreprise acteurs complexe. La complexité de l'entreprise est liée aux éléments suivants : le type, la taille et le secteur d'activité, qu'il s'agit d'un regroupement humain, et son ouverture vers le monde.

Les questions qui portent sur la compréhension de l'entreprise sont toujours présentes, en raison de la forte complexité du concept.

A partir des années 1970 les chercheurs et les économistes se sont intéressé à cette question qu'est-ce qu'une entreprise ou qu'est-ce qu'une firme ? Ce questionnement, qui semble simple, n'est pas encore totalement résolue aujourd'hui, à la fois du point de vue théorique et empirique. Plusieurs approches théoriques de la firme se sont développé à partir de ce moment-là.

1.2.2 Définitions de la RSE

Avant de citer les différentes définitions et avant de se plonger dans la théorie porter sur le sujet de la RSE il est important de montrer la source ou bien faire savoir d'où vient cette définition. Il existe plusieurs influences de définitions de la RSE, chaque auteur a expliqué la RSE selon une problématique qui lui semble importante et selon sa vision. Le concept a été défini également par des organisations nationales et internationales qui soutiennent la cause du développement durable, en raison de son importance à l'heure actuelle.

Les écritures se sont diffusées en deux catégories : les chercheurs en sciences sociales, et les organisations, mais dans cette partie nous allons se baser uniquement sur les définitions apportées par les organisations cela donne une signification plus au moins correcte et globale au sujet de la RSE contrairement aux définitions données par les auteurs, que chacun s'est exprimé selon son propre point de vue, les approches de chaque auteur seront détaillées dans la seconde section.

Les organisations internationales qui soutiennent la cause du développement durable s'intéressent de plus en plus au sujet de la RSE, et leurs définitions ont été suivies comme suit : La commission européenne définit la RSE comme «*L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes.* » (commission européenne, 2001). En conséquence, nous estimons que le comportement socialement responsable de l'entreprise envers la société, l'environnement et les parties prenantes est une intégration volontaire.

La norme ISO 26000 fournit une définition de la responsabilité sociale, ou sociétale de l'entreprise formulée comme suit « *Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de*

ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui : contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes respectent les lois en vigueur et sont compatibles avec les normes internationales, est intégrées dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (ISO, 2010). Cette norme nous apporte une définition plus détaillée elle responsabilise et rend l'entreprise éthique et transparente pour s'aligner sur les objectifs de développement durable.

Selon la chambre de commerce international (CCI) « *La Responsabilité Sociétale ou Sociale des Entreprises permet de conjuguer performance économique, performance sociale et performance environnementale. C'est une démarche accessible à toutes les entreprises, quels que soient leur statut, leur taille et leur secteur d'activité » (Chambre du commerce international). Cet organisme a introduit la notion de performance qui doit s'appliquer aux trois piliers de la responsabilité sociale des entreprises, et cela concerne tous les types d'entreprises.*

L'entreprise qui déploie une démarche de RSE va donc chercher à développer des pratiques plus éthiques et plus durables dans son mode de fonctionnement de façon à contribuer aux enjeux de développement durable.

A travers ces discussions internationales sur la RSE, on remarque une légère séparation, certains disent que c'est une action volontaire et d'autres disent que c'est une action obligatoire. Les Anglo-saxons ont tendance à comprendre la RSE comme un engagement c'est-à-dire une action volontaire, ils feront confiance aux démarches volontaires, tandis que les Européens interprètent la RSE comme une obligation, et réclament des réglementations pointues sur le sujet de la RSE. La définition de la commission européenne, penche du côté Anglo-saxon, tout en cherchant à ménager les nations latines. Les travaux de l'ISO 26000 cherchant à satisfaire les deux côtés, la référence au développement durable satisfera le côté Anglo-saxon cela reste une volonté de l'entreprise pour s'inscrire dans le développement durable, et la référence à l'éthique satisfera le côté Européen, il est du devoir de l'entreprise d'agir de manière éthique.

2 La RSE dans une optique de développement durable

L'Organisation des Nations Unies (ONU), depuis sa création en 1945 repose ses fondements sur la réduction des inégalités, la défense des droits de l'homme, le développement économique, la paix et de la sécurité internationales, ce qui donne lieu à l'apparition des enjeux du développement durable a toujours joué un rôle fondamental dans sa promotion.

Avec les propagations des crises écologiques, financière et sanitaire, l'ONU a donné plus d'importance au concept du développement durable et invite le monde entier avec ces différents acteurs à participer aux objectifs du développement durable (ODD) de l'agenda 2015-2030.

Brundtland (1987) dans le rapport intitulé « Notre avenir à tous » rapport de Commission mondiale sur l'Environnement et le Développement, l'autrice explique la notion de développement durable « *Le développement durable, s'est efforcer de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité de satisfaire ceux des générations futures* » (Brundtland, 1987). Le rapport « Notre avenir à tous » a mené à la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED) qui s'est tenue à Rio de Janeiro en 1992. La Déclaration de Rio de Janeiro mettait déjà l'accent sur les principes de base du développement durable, qui figurent désormais dans les 17 Objectifs de développement durable (ODD).

2.1 Les trois piliers du développement durable

Les engagements du développement durable tournent aux tours de trois piliers essentiels, économique, social, et environnemental. Ils regroupent les principes des objectifs du développement durable, qui seront abordés dans le prochain titre (ONU, 2015).

Les trois piliers du développement durable sont les suivants :

- Le pilier social : le premier pilier du développement durable est le social, son contenu est de lutter contre les inégalités sociales, plus globalement des conséquences sociales liée aux développement des sociétés humaines. La lutte contre ce phénomène passe par un mode de développement qui ne se fait pas aux dépens des autres, mais en collaboration avec eux. Par exemple, les entreprises qui s'inscrivent dans une démarche de responsabilité sociale ou sociétale tiens à limiter l'impact social de leurs activités, tout en luttant contre l'exclusion et la discrimination, et à se soucier du bien-être des employés. L'importance de cette dimension du développement durable vas au-delà de l'entreprise, cela inclut même une importance liée à la croissance d'un pays, qui doit aussi s'observer sous le prisme du progrès social, car l'indice de développement humain d'un pays entre dans l'évaluation du niveau de développement du pays et non pas uniquement sur le produit intérieur brut (ONU, 2020).

- Le pilier économique : le second pilier du développement durable est l'économie responsable, qui doit être circulaire et partagées. Le commerce équitable donne un modèle économique a impact responsable et positif, par exemple, la non exploitation d'une main d'œuvre sous-payée

surtout quand il s'agit d'une délocalisation, et réduire rémunération au juste prix chaque personne impliquée dans la production. Le développement des coopératives et la notion d'économie responsable sont de grands axes du pilier économique du développement durable. Le développement durable favorise également le retour à une économie locale plutôt qu'à une économie mondialisée qui tient à creuser les inégalités et à augmenter la pollution liée à sa production (ONU, 2020).

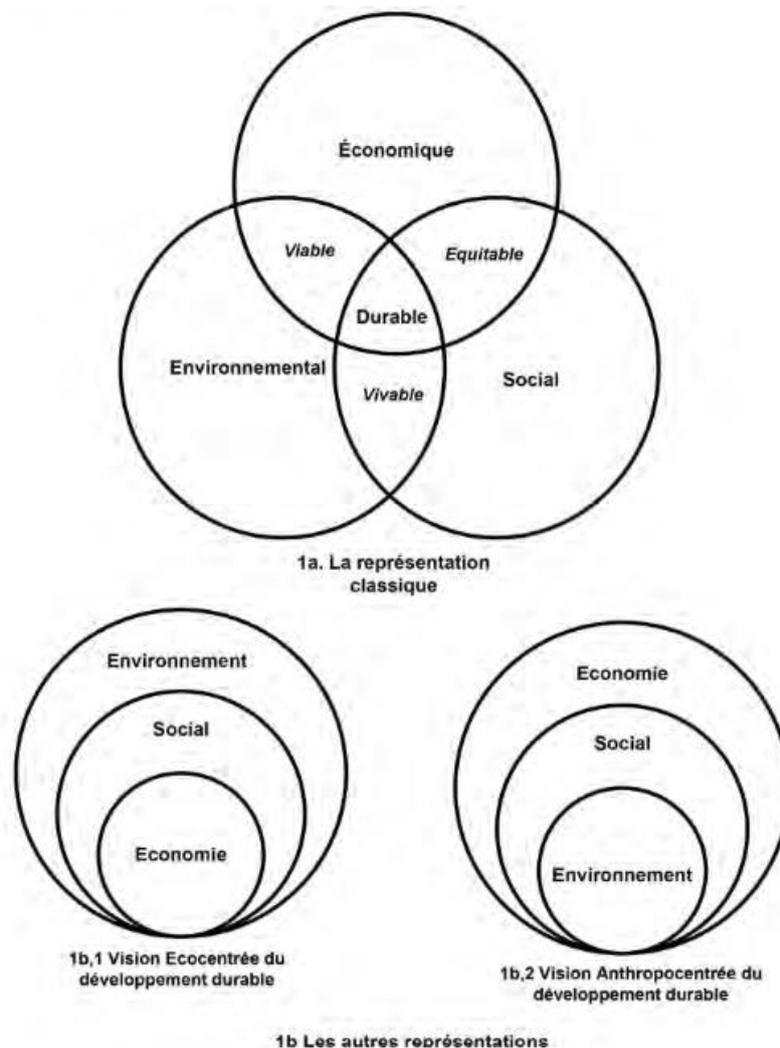
- Le pilier environnemental : enfin, le pilier central du développement durable est l'impact environnemental des activités humaines. Le Bilan Carbone indique que nos habitudes de consommation doivent strictement être réduites car selon les rapports du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), si nous ne passons pas à une consommation responsable et une production responsable nous allons droit à la catastrophe écologique. Réduire l'empreinte carbone passe par un changement de notre mode de vie, mais aussi par une gestion des ressources responsable, une réduction des déchets, développer le recyclage et une valorisation de ceux que l'on produit, une exploitation responsable des matières premières ainsi les ressources naturelles, et bien d'autres mesures. Globalement, depuis la révolution industrielle, il s'agit de mener des actions de sensibilisation sur les conséquences du développement économique sur le réchauffement climatique (ONU, 2020). En optant pour des énergies vertes et en prenant conscience individuellement des répercussions de nos choix ainsi de développer des pratiques responsables quotidiennes.

2.2 Le diagramme de Venn du développement durable

Le diagramme de Venn tire son nom de John Venn, un mathématicien et philosophe britannique du XIXe siècle, il a été introduit dans son ouvrage « *Symbolic Logic* » publié en 1881. C'est un diagramme qui montre toutes les relations logiques possibles entre trois éléments et dans une collection finie de différents ensembles.

Grace à ce diagramme, les chercheurs du DD ont conceptualisé un célèbre schéma des trois piliers du développement durable :

Figure 3 : Diagramme de Venn du développement durable et ses deux visions



Source : (Schäfer & Helfrich, 2022, p.7) tiré de (Sébastien, 2014)

Le célèbre schéma des trois piliers du développement durable (1a) Le schéma n'est pas présent dans le rapport Brundtland est le nom communément donné à une publication, officiellement intitulée « Notre avenir à tous », rédigée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies, mais le schéma apparaît dans des publications de recherche dans la même année (Barbier, 1987), puis dans des communications institutionnelles et d'autres travaux des chercheurs par la suite.

Le schéma démontre qu'il contient quatre intersections dans leurs interprétations est :

- Le croisement de la dimension économique avec la dimension social nous donne un développement équitable, ce qui reflète la réduction des inégalités lors de la répartition des richesses liée à la croissance économique (Sébastien, 2014).
- Le croisement de la dimension économique et environnemental nous donne un développement viable ce qui traduit l'écodéveloppement (Sébastien, 2014).

- Le croisement entre la dimension environnemental et social nous donne un développement vivable ce qui explique un équilibre entre les activités humaines et la préservation de la nature pour les générations futures (Sébastien, 2014).
- Enfin le croisement des trois dimensions du développement durable nous donne un développement durable, il s'agit d'un triple équilibre (Sébastien, 2014).

Pour un certain nombre d'auteurs le schéma de Vann sur le développement durable présente des limites, car les parties des ensembles économie et social ne sont pas liée à un autre ensemble et supposent qu'il pourrait y avoir un décloisonnement total d'une partie des activités économiques ou sociales par rapport à l'environnement, ce qui est illogique. En réponse à cette limite. Sébastien (2006) donne lieu à l'existence de deux visions du développement durable par cette représentation. La première vision du DD (1b.1) présente une économie encadrée dans le social, lui-même encadré dans l'environnement, ce qui correspond à l'approche de Passet (1971). La seconde (1b.2) est proche de la vision néoclassique de l'économie, dans ce cas, l'environnement est considéré comme un facteur de production. Dans cette approche, l'économie est l'ensemble crucial et le social et l'environnement.

2.3 Les 17 Objectifs du Développement Durables (ODD)

Auparavant, les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) couvraient la période de 2000 à 2015 s'appuient sur huit indicateurs de développement, et les objectifs du développement durable (ODD) s'inscrivent dans la continuité de ces précédents objectifs.

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) sont des principes directeurs, regroupent une série de 17 objectifs élaborés en 2015 par l'ONU, qui sont extraits d'un document intitulé « Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l'horizon 2030 ».

L'ONU définit les ODD comme suit : *« les objectifs de développement durable nous donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. Ils répondent aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés, notamment ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice. Les objectifs sont interconnectés et, pour ne laisser personne de côté, il est important d'atteindre chacun d'entre eux, et chacune de leurs cibles, d'ici à 2030 »* (ONU, 2015).

La conception de ces dix-sept ODD ont été faite sur la base d'un site internet pour sélectionner des objectifs aux choix qui est à destination des gouvernements, entreprises, différentes organisations et de la société civile, les 17 ODD sont :

- *Objectif 1 : éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde ;*

- Objectif 2 : éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable ;
- Objectif 3 : permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être ;
- Objectif 4 : assurer l'accès de tous à une éducation de qualité ;
- Objectif 5 : parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes ;
- Objectif 6 : garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau ;
- Objectif 7 : garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes à un coût abordable ;
- Objectif 8 : promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable ;
- Objectif 9 : bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous ;
- Objectif 10 : réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre ;
- Objectif 11 : faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables ;
- Objectif 12 : établir des modes de consommation et de production durables ;
- Objectif 13 : prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions ;
- Objectif 14 : conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines ;
- Objectif 15 : préserver et restaurer les écosystèmes terrestres ;
- Objectif 16 : promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable ;
- Objectif 17 : renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser (ONU, 2015).

Figure 4 : Les 17 ODD



Source : Programme des nations unies pour le développement (PNUD), (ONU, 2015).

La figure représente le célèbre logo des 17 ODD. Ces ODD sont conçus pour être universels et applicables à toutes les régions du monde, afin d’agir collectivement pour une vie durable. Ils sont applicables sur toutes sortes d’établissements, le gouvernement, les entreprises, la société civile, et les toutes autres institutions, afin d’assurer un réel développement durable.

2.4 L’articulation RSE/DD

Généralement une confusion est souvent faite entre les deux concepts, le développement durable et la responsabilité sociétale des entreprises, ces deux concepts sont à deux niveaux différent, deux contextes différent et aussi a deux applications différentes.

Le développement durable est un concept d’une ampleur macroéconomique et macrosociale à l’échelle mondiale qui s’applique à une entité particulière, il se conçoit généralement avec le lien direct du sphère politique, par exemple il faut que les gouvernements gèrent à la meilleure façon les ressources naturelles pour les générations futures (ONU, 2020).

La responsabilité sociétale des entreprises agit sur la plan microéconomique et microsocial, car son domaine d’intervention s’applique uniquement sur l’entreprise qui doit être responsable sur son entourage, contrairement au développement durable qui agit sur le plan global et qui englobe tous types d’organisations y compris les entreprises (ISO, 2010). A travers cette liaison on pourra dire que la RSE fait partie du développement durable et pourra participer aux enjeux des ODD.

Tableau 1 : Différence entre RSE et DD

	RSE	DD
Agis sur le plan :	Microéconomique Microsocial	Macroéconomique Macrosocial
Responsabilité sur :	Entreprise	Gouvernement
Ampleur :	Territorial	Planétaire
Application sur :	Entreprise	Organisations

Source : Adapté par nos soins à travers les différentes lectures

Le tableau résume les points de différences entre la RSE et le DD. Nous concluons que le développement durable opère à une échelle plus large que la RSE qui opère à une échelle relativement petite.

SECTION 2 : APPROCHES THEORIQUE DE LA RSE

1 Interprétation de la RSE par les auteurs

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) continue de susciter un intérêt de la part des chercheurs depuis plus d'une cinquantaine d'années, Friedman (1962), Freeman (1970), McGuire (1963), Carroll (1979), Jones (1980), Wood (1991), Clarkson (1995), Husted (2000), et plein d'autres auteurs.

En raison des développements économiques, politiques et sociaux, la RSE revêt une importance cruciale dans le monde et reçoit un soutien dans la cause du développement durable. Depuis son apparition a toujours été considéré comme une démarche importante que les entreprises doivent porter, et avec le suivi du développement industriel et les perturbation mondial sur les plans géopolitique et géoéconomique elle est devenue ces dernières années l'un des thèmes phares de plusieurs disciplines de la littérature managériale, elle prend également une importance croissante dans les pratiques et les discours des organisations et des gouverneurs, cette forme de responsabilité fait encore l'objet de recherches actuelles.

Plusieurs définitions ont été donnée, les économistes et les chercheurs ont adopté différentes approches, orientations et point de vue, pour cerner le concept. Certains y voit un rappel aux entreprises de leurs responsabilités et devoirs envers la société à laquelle elles appartiennent. D'autres disent que l'exigence de cette responsabilité ne va pas au-delà de simples initiatives volontaires prises par les entreprises. D'autres y voient une forme de bienséance sociale due aux entreprises c'est-à-dire la RSE affecte positivement l'image de l'entreprise.

La vision des économistes pour ce concept, était partagée entre partisans et adversaires de l'idée de responsabilité sociale. Certains économistes soutiennent la vision classique de la responsabilité sociétale des entreprises, il voyant que cela réduit les bénéfices et constitue un fardeau supplémentaire sur les coûts des entreprises. D'autres, soutiennent l'idée que la responsabilité sociétale des entreprises a deux dimensions économiques et sociales, et que les entreprises doivent faire preuve de créativité dans l'adoption de programmes de responsabilité sociale.

Les auteurs qui ont travaillé sur la RSE ont proposé plusieurs définitions, chacune basée sur leur propre approche et point de vue.

D'après la littérature certains auteurs ont mis l'entreprise au centre de leurs études, Bowen (1953), considéré comme le pionnier de la RSE, dans son livre intitulé « *Social*

Responsibilities of the Businessman », a défini la RSE comme une obligation pour les chefs d'entreprises de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général (Bowen, 1953).

Selon Wood (1991), la RSE est une configuration d'entreprise où les principes de responsabilité sociale, les processus de rétroaction sociaux et les résultats observables concourent à tisser les liens entre l'entreprise et la société (Wood, 1991). Cette chercheuse canadienne a travaillé sur les sujets liés à la RSE, et elle a examiné comment la RSE peut être intégrée dans la stratégie et la prise de décision dans les entreprises, et aussi elle a expliqué comment les politiques gouvernementales peuvent influencer la RSE.

Selon Clarkson (1995), La RSE est la capacité à gérer et satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise (Clarkson, 1995). Les publications de Clarkson constituent des éléments clés de la littérature de la RSE et à contribuer à l'élaboration de nombreuses théories et approches de gestion des parties prenantes dans le contexte des entreprises.

D'autres auteurs ont pensé à la société, Carol (1979) apporte la définition suivante : La RSE englobe toutes les attentes économiques, légales, éthiques, ainsi que discrétionnaires que la société attend de ses organisations (Carroll, 1999). L'auteur a aussi développé le fameux modèle de Carroll de la RSE, qui comprend quatre types de responsabilités que les entreprises peuvent être soumises.

Selon Wartick et Cochran (1985), dans leur article intitulé « *The Evolution of the Corporate Social Performance Model* », La RSE est l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux (Wartick & Cochran, 1985). Cette définition illustre la RSE en tant que domaine d'étude, et qu'elle doit être appliquée dans l'entreprise pour une protection des menaces extérieures.

Milton Friedman (1970), économiste et lauréat du prix Nobel, s'inscrit dans une autre perspective de la RSE, sa position exprimée dans un article intitulé « *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* » se résume dans : « La seule responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter ses profits de manière légale et éthique » (Friedman, 1970). Friedman soutient que l'objectif principal d'une entreprise est de maximiser les profits pour ses actionnaires, et que tout autre objectif y compris des initiatives sociales doit être subordonné à cet objectif central. Cependant, il convient de noter que cette perspective a été largement débattue et critiquée au fil des ans, et que de nombreuses entreprises de notre époque alignent ses objectifs économiques avec des objectifs sociaux et environnementaux.

Edward Freeman (1984), développe sa vision de la gestion des parties prenantes et explique comment les entreprises peuvent créer la valeur en répondant aux besoins et aux attentes de leurs parties prenantes. Cette contribution scientifique est considérée comme l'une des références majeures dans le domaine de la RSE et de gestion des parties prenantes. L'auteur ne propose pas une définition unique de la RSE, mais il développe plutôt une perspective sur la manière dont les entreprises devraient interagir avec leurs parties prenantes. Selon le même auteur, la RSE est une approche de la gestion des entreprises qui reconnaît l'importance des parties prenantes (Freeman, 1984). Freeman explique que les entreprises devraient répondre aux attentes de leurs parties prenantes tout en cherchant à créer la valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes, plutôt que de se concentrer uniquement sur la maximisation des profits pour les actionnaires.

Ces concepts différents et souvent divergents ont donné lieu à de nombreuses définitions, mais elles ne sont pas très homogènes. Les idéologies des auteurs se sont séparées en trois catégories de partenaires qui ont influencé la définition de la responsabilité sociale de l'entreprise : les actionnaires, la société, et les parties prenantes ce qui donne lieu à trois positions des auteurs : La position des actionnaires (modèle shareholders), la position des partenaires (le modèle stakeholders), et la position de la société (le modèle du volontarisme social).

Le concept de responsabilité sociale des entreprises est régulièrement remis en question jusqu'à l'arrivée de la norme ISO 26000, elle place la responsabilité sociale des entreprises dans le cadre du développement durable, qui prend en compte les actions responsables pour toutes les parties prenantes de l'entreprise et de tout son environnement, ce qui se retrouve à être logique car la responsabilité sociale ne se limite pas aux profits de l'entreprise mais ça consiste à prendre en compte tous les aspects sociaux et environnementaux.

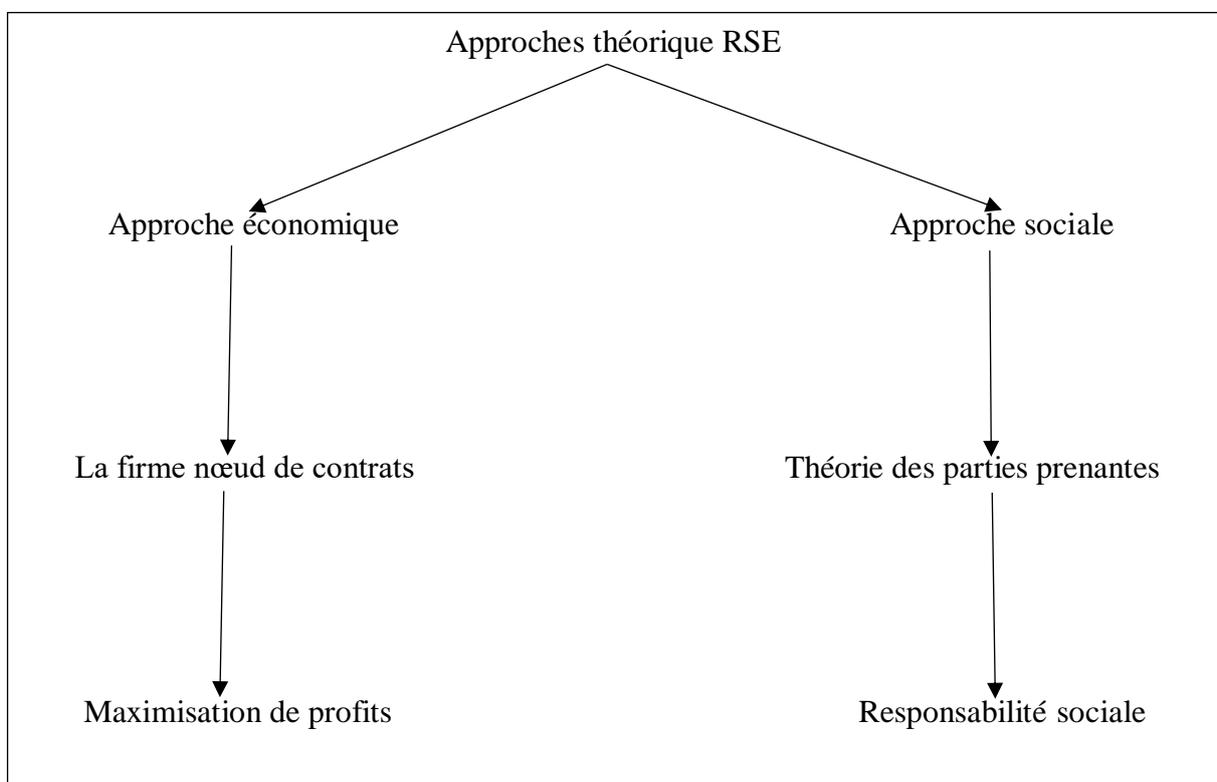
2 Approches théoriques

Les approches théoriques de la RSE prennent deux sens opposés pour l'entreprise, d'un côté l'École néoclassique dont la maximisation des profits pour l'entreprise reste l'un de ses principaux principes, les théories apportées par cette École de pensée reposent sur l'efficacité des marchés, ignorent toute forme de responsabilité sociale et considèrent cela comme une contrainte au profit des actionnaires, Milton Friedman (1962) avait pour une approche qui défend les attentes économiques de l'entreprise y compris les actionnaires. D'un autre côté, les théories du courant moraliste éthique *Business Ethics* qui attestent l'existence de la responsabilité sociale des entreprises et défend ses causes, celle-ci considère que l'entreprise a l'obligation

morale d'agir de manière socialement responsable, qui a le statut d'agent moral, capable de distinguer le bien du mal.

Les approches théoriques de la RSE ont des racines liées aux théories des organisations, de la firme, et aux théories sociologiques. Les théoriciens apportés à l'organisation sont des sociologues, des économistes et même des ingénieurs, ceci explique pourquoi les approches théoriques apporter pour définir la RSE reposent sur deux pensées opposées, une approche économique et une approche sociale.

Figure 5 : Schéma expliquant les différentes approches de RSE et ses théories



Source : Adapté par nos soins à travers les différentes lectures

Le schéma fournit une explication pour les approches théoriques apporter à la RSE selon les théoriciens. Ces approches prennent deux formes opposées, approche économique et approche sociale. Chaque approche fait référence à une théorie, l'approche économique fait référence à la théorie de la firme selon laquelle son principal but est la maximisation des profits. Tandis que l'approche sociale se réfère à la théorie des parties prenantes qui vise à assurer une responsabilité sociale.

2.1 Approches économique de la RSE

La première pensée respecte les principes de l'individualisme méthodologique, ce qu'il faut comprendre c'est que la société est expliquée par deux courants sociologiques, l'holisme et l'individualisme méthodologique.

L'holisme explique que la société est en dessus de l'individu, et cette société va imposer à l'individu ses normes, règles, lois. L'individu est influencé de manière relativement inconstante, il ne se rend pas compte totalement de ce qu'il lui a été totalement imposé par la société, et dans cette tendance sociologique, l'individu est appelé comme agent, en raison qu'il agit avec la société (Bilgrami & Engel, 1994), le pionnier de ce courant c'est Pierre Bourdieu.

Quant à l'individualisme méthodologique, s'oppose au premier courant, c'est l'individu qui est en dessus de la société, il s'agit d'un ensemble d'individus qui forment une société, et donc l'individu est au cœur de la société, il impose des normes, des règles, et des cultures à la société, ce dernier est acteur pour la société (Birnbaum & Leca, 2012), le chef de file de ce courant de pensée c'est Raymond Boudon.

Ce paradigme qui respecte les principes de l'individualisme méthodologiques est issu des théories contractuelles de la firme, fondé sur une approche économique de l'organisation « nœud de contrat ».

2.1.1 La firme nœud de contrat

Ce cadre conceptuel économique de la RSE, met l'entreprise au centre d'une relation contractuelle avec ses diverses parties prenantes, et que chacun d'entre eux a ses propres objectifs. La RSE dans cette approche dépend de deux éléments le premier c'est le pouvoir respectif des différents acteurs, et le second sur l'appartenance de l'entreprise.

Pour Milton Fredman (1970) et tous les économistes néoclassiques, la responsabilité sociétale des entreprises ne s'exerce que dans le cas d'améliorer la rentabilité des actionnaires, et refuse tout exercice qui affecte négativement la rentabilité des actionnaires, la RSE comme facteurs de profits.

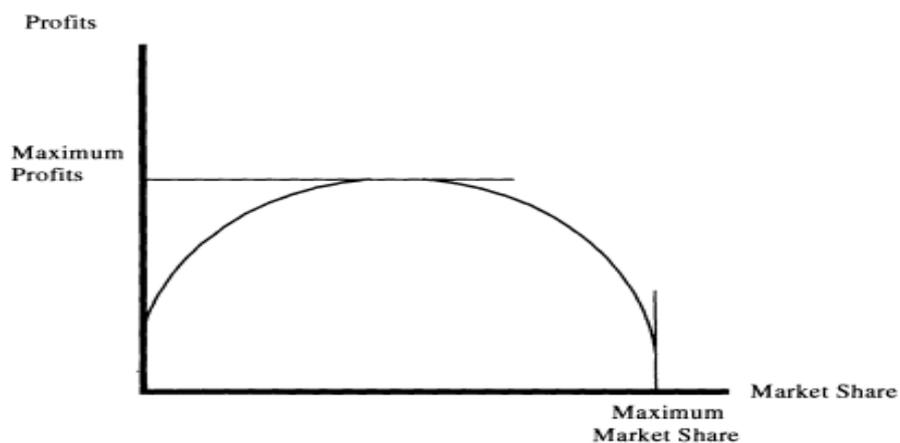
Les économistes de cette approche, cherchent à protéger les intérêts des actionnaires avant tous autre intérêt, ils considèrent donc que la RSE dans certains cas constitue une contrainte financière pour l'entreprise. Ils concluent donc qu'il existe une relation entre la performance

financière et la performance sociale, et que les pratiques RSE ne s'exercent que par les décisions qui comptent améliorer la situation financière de l'entreprise (Leclercq, 2018, p. 140).

Pour que l'entreprise réponde aux attentes des actionnaires et en même temps prendre en compte les objectifs sociétaux, il faut prouver qu'il existe une corrélation positive entre les performances financières et les performances sociales. Plusieurs études empiriques cherchent à répondre à cette problématique, et ils ont prouvé que la relation entre les performances financières et les performances sociétales sont positive (Orlitsky & Al, 2003).

Jensen (2002) réaffirme la primauté de la vision actionnariale, il affirme que l'entreprise qui assure une valeur de marcher sur le long terme est celle qui applique le bien-être collectif (Jensen M. C., 2002). Il propose également ce schéma qui démontre la relation entre la part de marché et les profits :

Figure 6 : Relation profits/part de marché



Source : (Jensen, 2002, p.235)

L'entreprise cherche continuellement à maximiser son profit, quand elle attend son profit maximal, la part de marché commence à se déclinier jusqu'à ce qu'elle atteigne son maximum ce qui explique qu'il existe une relation inverse entre la maximisation des profits et la part de marché.

2.1.2 Théorie de la dépendance aux ressources

Pfeffer et Salancik (1978), à l'origine de cette théorie relèvent que la relation existant entre les entreprises et les groupes externe est une relation fragile et complexe, liée aux attentes de bonnes pratiques de l'organisation en vers ces groupes (Pfeffer & Salancik, 1978). Les

entreprises ont tendance à sous-estimer les attentes de la société, ce qui sera une menace extérieure pour eux.

Selon ces auteurs il est primordial de connaître l'environnement et ses attentes, ce dernier a des effets positifs ou négatifs sur l'entreprise, ce qui crée une dépendance pour les organisations, qui sont liées par un réseau de liens avec d'autres organisations, qui peuvent être gouvernementales ou non gouvernementales ou tous types d'organisations, pour avoir les ressources nécessaires (Pfeffer & Salancik, 1978). Par cela on distingue que l'environnement externe met un certain nombre de critères externes différents des critères internes liés à la rentabilité ou l'efficacité.

Cette théorie fait automatiquement dépendre l'organisation à son environnement, et affirme que les ressources sont détenues par des acteurs de son environnement, ces ressources constituent les clés de succès pour l'organisation, ce sont eux qui détiennent sa pérennité (Rouleau, 2011, p. 53).

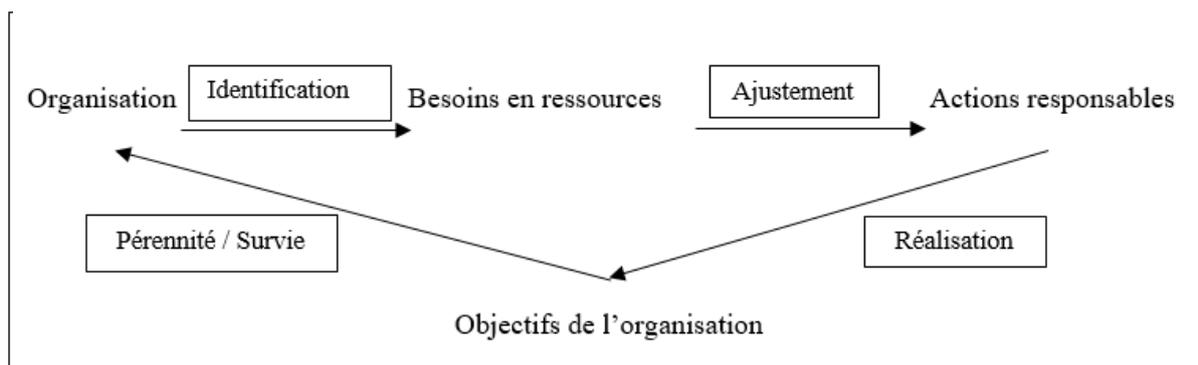
L'organisation est appelée à gérer des demandes des différents groupes de son environnement, en particulier ceux qui déterminent les ressources. Selon ce modèle les organisations doivent être indépendantes vis-à-vis de son environnement qui fait son contrôle exercé par des différents acteurs de cet environnement, tel que le lobbying, cette indépendance s'acquiert à travers la bonne relation entre l'organisation et son environnement.

La vulnérabilité d'une organisation découle de son besoin en ressources et qu'ils sont contrôlés par son environnement, ces ressources sont relatives aux capitaux financiers mais aussi aux ressources humaines pour recruter des salariés compétents, et même aux clients qui ont un fort pouvoir de boycotter et de pressions.

Cette situation oblige l'organisation à identifier les apporteurs de ressources de son environnement dont elle dépend, par la suite elle ajuste ses actions à leurs demandes, gérer les contrepouvoirs et aussi influencer afin de réduire tout risque susceptible.

La théorie de dépendance aux ressources inscrit la responsabilité sociétale des entreprises dans une vision économique traditionnelle de la firme, les entreprises qui s'engagent dans cette forme de responsabilité sont censés de répondre aux pressions et aux attentes des apporteurs de ressources (Rouleau, 2011).

Figure 7 : Schéma explicatif de la théorie des dépendances aux ressources



Source : Réalisé par nos soins à partir des lectures de la théorie des dépendances aux ressources.

Bien que la théorie de la dépendance aux ressources ne traite pas directement de la RSE, mais elle peut avoir une implication pour la manière dont les entreprises abordent leurs gestions des ressources externes et de leurs relations avec les parties prenantes, ce qui lie la RSE avec cette théorie. Dans le schéma on essaie d'expliquer cette relation, l'organisation identifie ses besoins en ressources qui peuvent être matériels ou même immatériels, ensuite elle doit appliquer des pratiques RSE pour maintenir des relations favorables avec leurs parties prenantes, qui peuvent être des fournisseurs, des clients, des investisseurs ou autre. Cette liaison conduit directement l'entreprise ou l'organisation a une grande réussite.

2.1.3 Théorie économique de la firme

La théorie économique de la firme a connu son émergence après les critiques de la théorie néoclassique de la firme, et aussi après l'effondrement du modèle fordiste, un modèle de firme dominant pendant la période dite les trente glorieuses. La firme pour ces courants représente une boîte noire qui ne sert qu'à créer des biens et des services, et ignore toute autre sorte de responsabilité (Walker, 2018).

La théorie économique de la firme a changé l'interprétation de la firme et la considère comme un système ouvert, qui est en interaction dynamique entre la firme et son environnement, et cette dernière doit comprendre les attentes de ces parties prenantes en interne comme en externe pour assurer sa pérennité. Cette théorie essaie d'aligner la RSE avec les objectifs économiques, car la RSE est de plus en plus considérée comme faisant partie intégrante de la stratégie économique d'une entreprise, plutôt comme une contrainte extérieure (Teece, 1998).

La théorie met en interaction plusieurs théories, d'un côté la théorie contractuelle de la firme qui représente l'entreprise comme un système de contrat qui intègre, la théorie des coûts de transactions, la théorie des droits de propriété, et la théorie d'agence, d'un autre côté on a la théorie évolutionniste de la firme qui met l'accent sur la relation entre l'entreprise et son environnement. Les explications de ces théories sont :

A- Théorie contractuelle de la firme

Dans cette perspective la firme est appréhendée comme un système ayant noué des contrats avec ses différentes parties prenantes, elle est un nœud de contrat (Walker, 2018).

Cette théorie est venue comme réponse à la problématique liée à la divergence des intérêts des parties prenantes, et aussi en raison de l'existence d'une asymétrie d'information. Il convient alors de rechercher le système contractuel le plus efficace pour répondre à cette problématique (Baudry, 2003).

Cette vision théorique apporte trois approches, la théorie des coûts de transaction, théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence.

- Théorie des coûts de transaction : Ronald Coase dans son article fondateur en 1937 intitulé « *The nature of the firm* » explique que les échanges de biens et de services peuvent prendre deux formes :

La première c'est à travers le marché, dans ce cas l'offreur et le demandeur ne se connaissent pas, et l'échange génère un certain nombre de coûts liés à la situation d'incertitude entre les deux agents économiques, ces coûts sont aussi appelés « coûts de transaction », la seconde forme d'échange c'est au sein de l'entreprise, entre les différentes divisions de l'entreprise, dans ce cas-là il s'agit d'un échange habituel et régulier, les coûts de l'échange sont internalisés par l'entreprise, cela ne génère aucun coût de transaction (Coase, 1937).

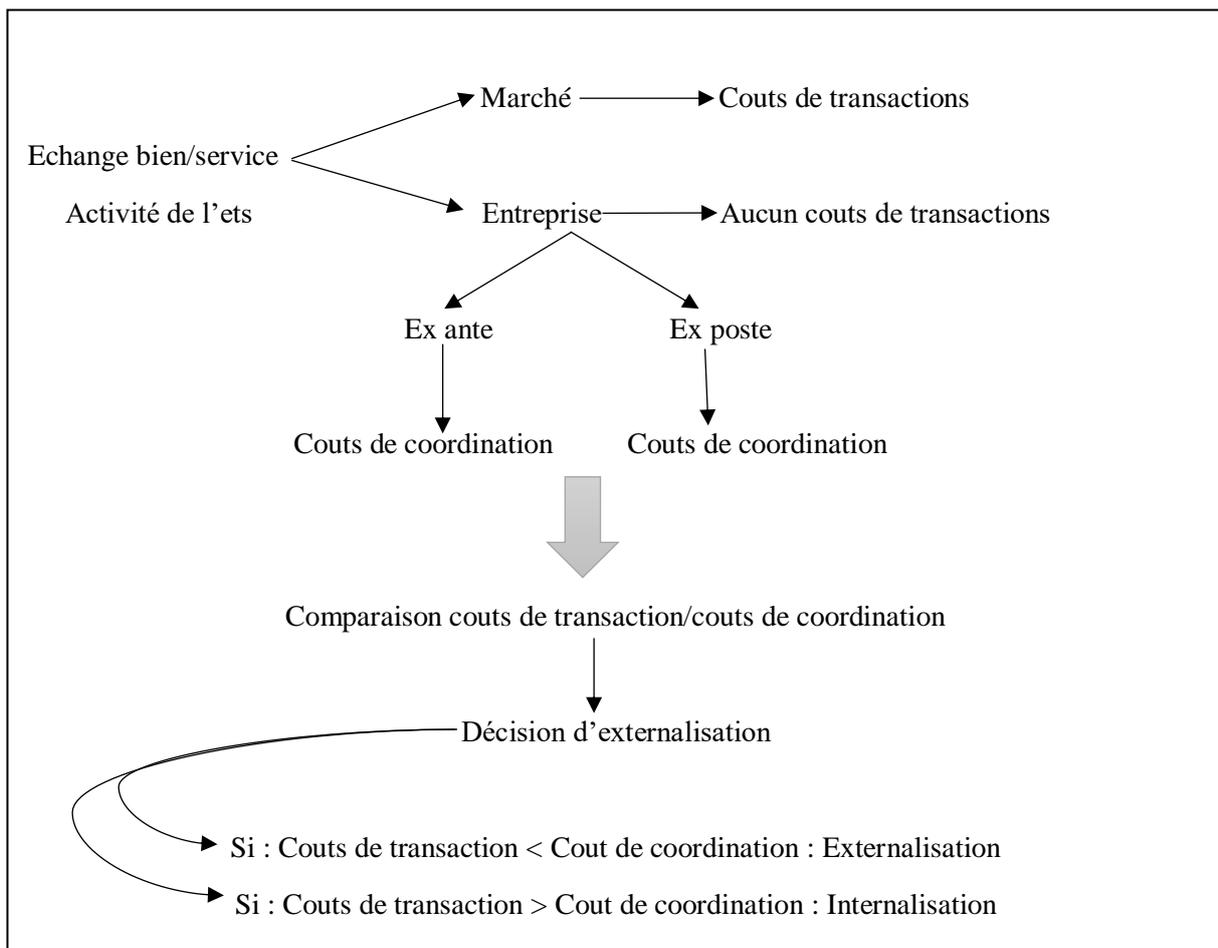
Coase explique que les coûts de transaction sont générés par le marché et qu'il convient de les minimiser voir les supprimer.

Olivier Williamson (1975), un économiste américain, reprend l'idée de Coase, sur la suppression des coûts de transaction par la firme, mais la complétera en expliquant que l'exercice de la firme génère un autre coût appelé « coût de coordination » qui sont des coûts liés au fonctionnement de la firme. Cet économiste apporte une précision à la notion de « coût de transaction » en distinguant deux types de coût liés à la signature du contrat : les coûts ex

ante, qui précèdent le contrat tel que les coûts de négociation et les coûts ex post, qui suivent le contrat tel que les coûts de contrôle (Williamson, 1975).

Par cela on distingue qu'en aucun cas l'entreprise ne pourra supprimer ces coûts de transaction qui sont liés au marché, ni aux coûts de coordination qui sont générés par la firme, c'est à ce moment-là que la décision d'externalisation ou d'internalisation qui repose sur la comparaison entre les coûts de transaction et les coûts de coordination, se met en application.

Figure 8 : Schéma explicatif de la théorie des coûts de transactions



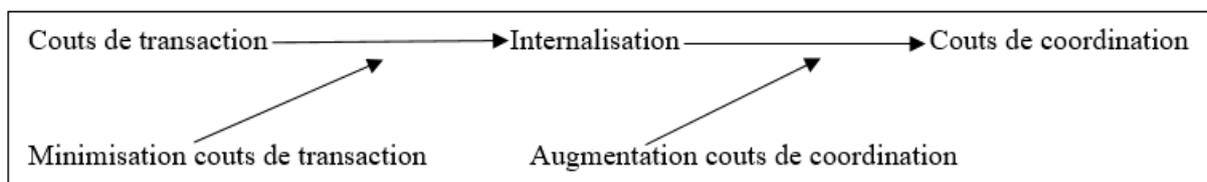
Source : Réalisé par nos soins à partir des lectures de la théorie des coûts de transaction

Le schéma nous donne un panorama explicatif du contenu de la théorie des coûts de transactions.

- Théorie des droits de propriété : cette théorie s'inscrit dans la continuité de la théorie des coûts de transactions. Demsetz (1967) dans son article intitulé « *Toward a Theory of Property Right* », , explique que la théorie des parties prenantes vise principalement à permettre une internalisation de certains coûts par la firme, cependant l'entreprise quand elle internalise

certaines fonctionnalités, devra supporter des coûts de coordination liée à l'élargissement sa taille, par exemple quand une entreprise décide d'acquérir son principale concurrent, elle devient propriétaire de celui-ci et internalise les coûts de transaction, cependant elle doit supporter des coûts de coordination liée à l'augmentation de sa taille suite à l'absorption de son principal fournisseur. L'auteur apporte également une définition juridique de la propriété, présentée comme un droit absolu et exclusif, sur un bien qui confère à son propriétaire le droit de l'utiliser, d'en tirer des revenus et d'en disposer librement, notamment en le vendant ou en le détruisant (Demsetz, 1967).

Figure 9 : Schéma explicatif de la théorie des droits de propriété



Source : Réalisé par nos soins à partir des lectures de la théorie des droits de propriété

Le schéma nous explique de manière simple le contenu de la théorie des droits de propriété.

- Théorie de l'agence : A l'origine de cette théorie les deux économistes américains Berle et Means (1930) qui ont travaillé sur la question de la divergence des intérêts des dirigeants et des propriétaires de l'entreprise, ils ont repris la théorie des droits de propriété pour la contextualiser aux relations au sein d'une entreprise (Berle & Means, 1932). La théorie de l'agence apporte une réponse à la question : comment faire en sorte que le comportement des dirigeants se conforme aux intérêts des actionnaires de l'entreprise ?

Les dirigeants disposent en effet d'une information plus complète que les actionnaires sur l'activité de l'entreprise, ils peuvent se servir de cette situation pour poursuivre leurs intérêts contradictoires avec ceux des actionnaires. Pour répondre à cette problématique, la théorie de l'agence c'est développer en 1976 par deux économistes Jensen et Meckling dans leur article intitulé « *Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure* ». Cette théorie cherche à rendre la coopération entre les individus plus efficaces et aussi accroître le bien-être commun.

La théorie de l'agence repose sur le postulat que l'entreprise s'apparente à un ensemble de relations contractuelles, dans ce contexte les individus cherchent à maximiser leurs utilités et

les contrats qu'ils établissent génèrent des coûts dits des coûts d'agence qu'il convient de minimiser (Jensen & Meckling, 1976).

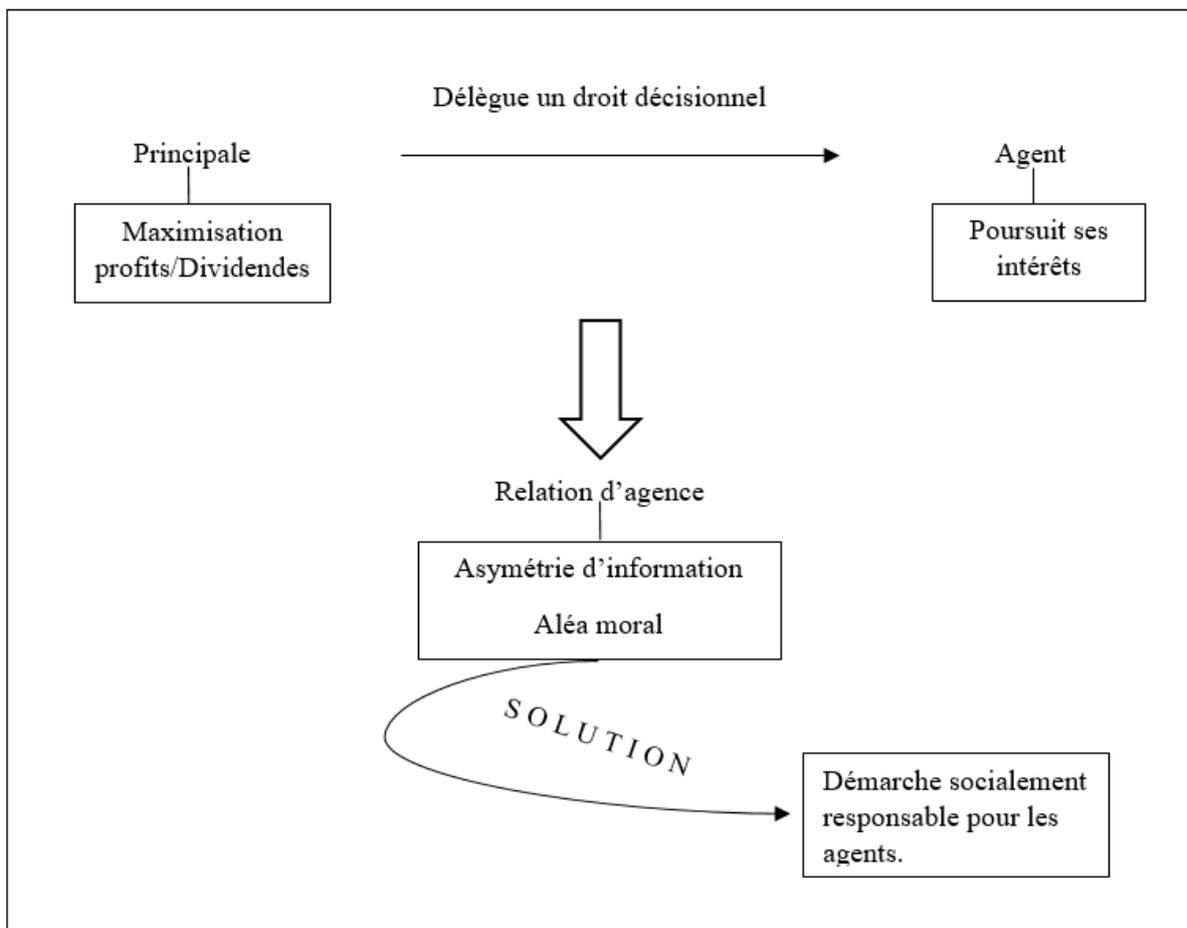
La relation d'agence se définit comme un contrat dans lequel le principal délègue un droit décisionnel pour un agent, et donc le principal revient vers l'agent pour accomplir une tâche à son nom. Une relation d'agence se caractérise par deux éléments : L'asymétrie de l'information, qui signifie que le principal et l'agent ne disposant pas la même information et qui est imparfaite. Et le risque d'aléa moral, qui correspond à la possibilité que l'une des parties adopte un comportement différent de celui qui est attendu. L'agent qui dispose d'un pouvoir décisionnel doit se comporter conformément aux objectifs fixés par le principal et cela constitue des coûts d'agence (Jensen & Meckling, 1976).

Les coûts d'agence sont de trois ordres : Dépenses de surveillance du principal engagé par le principal pour orienter le comportement de l'agent, les coûts supportés par l'agent pour signaler le bon déroulement du mandat, et la perte résiduelle qui correspond à l'écart incompressible entre le résultat de l'agent et l'attente du bien-être du principal (Jensen & Meckling, 1976).

La théorie d'agence a une relation directe avec la problématique de gouvernance de l'entreprise (Jensen & Meckling, 1976). Pour comprendre cette relation on prend l'exemple classiquement cité qui lie les propriétaires de l'entreprise (les principaux) et ses dirigeants (les agents), les détenteurs du capital confient à l'équipe dirigeante de conduire les activités de l'entreprise, en espèrent que cette gestion permette de maximiser les dividendes pour les propriétaires, mais de l'autre côté les dirigeants qui disposent généralement d'une information plus complète sur l'activité de l'entreprise peuvent poursuivre aussi leurs propres intérêts comme la maximisation de leur salaire, faire des choix en matière d'allocation de ressources qui correspondent pas nécessairement aux attentes des propriétaires. Plusieurs mécanismes d'incitation peuvent être mis en place pour faire face à cette situation indésirable comme le stock-option ou l'actionnariat salarié.

Si la théorie d'agence reste principalement une théorie financière en lien avec la gouvernance de l'entreprise son champ d'application reste plus large, la relation d'agence décrit aussi bien la tension entre propriétaire et dirigeant entre manager et salarié ou toute autre relation de coopération entre des individus animés par des motivations divergentes.

Figure 10 : Schéma explicatif de la théorie d'agence



Source : Réalisé par nos soins à partir des lectures de la théorie de l'agence

Le schéma nous résume de manière simple le contenu de la théorie d'agence, afin de faciliter la compréhension.

La théorie économique de la firme englobe plusieurs théories, la théorie contractuelle de la firme, la théorie des coûts de transactions, la théorie des droits de propriété, et la théorie de l'agence, est liée à la RSE, car ces théories économiques de la firme fournissent des outils conceptuels pour analyser comment les entreprises peuvent intégrer la RSE dans leur fonctionnement. Elles montrent comment la gouvernance, les contrats, les incitations et la gestion des externalités sont des éléments-clés pour promouvoir la RSE au sein des entreprises et assurer une gestion responsable de leurs activités.

B- Théorie non contractuelle de la firme

Développée par les sociologues, est une approche qui ne s'intéresse pas aux contrats qui lient les différents membres de l'entreprise, on s'intéresse donc à la théorie non contractuelle de la

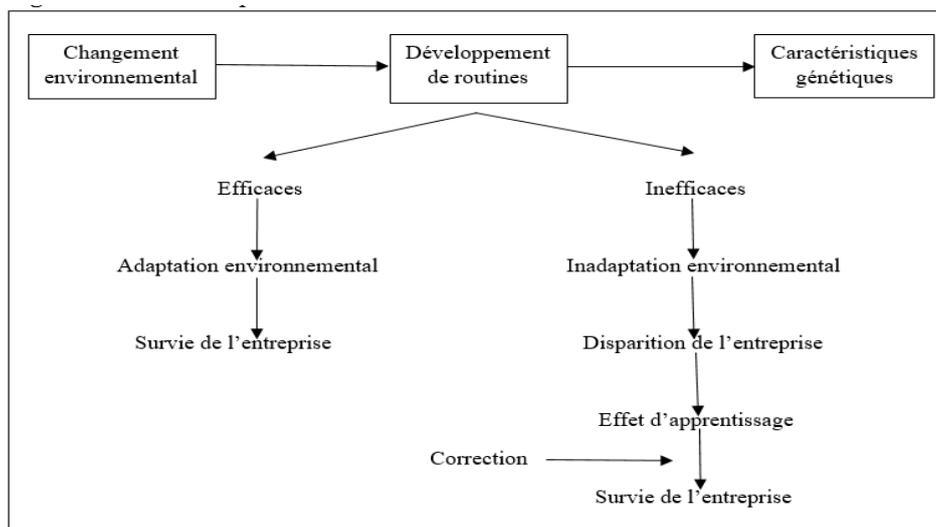
firme. Dans cette approche une seule théorie s'inscrit qui est la théorie évolutionniste de la firme :

- Théorie évolutionniste de la firme : Cette théorie cherche à expliquer comment l'environnement de la firme influe sur leur succès ou sur leur échec. Les sociologues américains Hannan et Freeman (1977) considérés comme les pionniers de cette théorie, expliquent que la disparition des entreprises est liée à leurs incapacités de s'adapter à l'environnement car il est incertain et évolutif ce qui crée une inertie due à la difficulté de mener un changement pour s'adapter aux changements environnementaux (Hannan & Freeman, 1977).

Cette approche a été prolongée par les deux économistes américains Nelson et Winter (1982) qui ont introduisant le concept de routine, il s'agit d'un ensemble de règles et des habitudes que développe l'organisation au fils de son expérience pour faire face à l'inertie, ces routines apparaissent comme des caractéristiques génétiques de l'entreprise. Lorsqu'elles sont efficaces, elles deviennent compatibles avec l'environnement, elles participent au succès de l'entreprise, et dans le cas inverse si elles sont non adéquates à l'environnement, cela conduira à un échec pour l'entreprise et empêchera sa survie (Nelson & Winter, 1982).

Selon ces auteurs lorsqu'une entreprise disparaît en raison de sa faible adaptation à l'environnement, d'autres entreprises se créent et reprennent à son nom les bonnes routines pour s'adapter à l'environnement, cette situation dite « l'effet d'apprentissage ». Et à travers cette théorie on distingue d'il est non négligeable pour toutes les entreprises d'être souple et flexible pour avoir un fort degré d'adaptation environnemental.

Figure 11 : Schéma explicatif de la théorie évolutionniste de la firme



Source : Réalisé par nos soins à partir des lectures de la théorie évolutionniste de la firme

Afin de faciliter la compréhension de la théorie évolutionniste de l'entreprise, nous avons conçu un schéma qui résume de cette théorie.

2.2 Approche sociale de la RSE

La seconde pensée s'oppose à la première, utilise la perspective de nouvelles théories et normes sociales institutionnelles (théories néo-institutionnelles) pour créer une conformité entre les valeurs dominantes dans la société et les stratégies de légitimité.

Parmi les approches théoriques les plus importantes apporter pour la RSE, on a la théorie de la justice organisationnelle et la théorie des parties prenantes qui constitue une référence incontournable pour la RSE.

2.2.1 Théorie de la justice organisationnelle

Dans la psychologie du travail, quand on étudie des questions liées à la justice, on se concentre sur ce que les employés pensent du traitement qu'ils reçoivent. On regarde comment ils perçoivent si c'est juste ou injuste (Greenberg, 1987). C'est important parce que chaque employé agit en fonction de sa propre façon de voir les choses. Greenberg (1987) a appelé cela "justice réactive", en mettant l'accent sur comment les employés réagissent au traitement qu'ils reçoivent, il a aussi parlé de "justice proactive", qui regarde du point de vue de ceux qui prennent les décisions, cherchant à être justes dans ce qu'ils font (Greenberg, 1987).

La théorie de la Justice organisationnelle s'intéresse à la façon dont les gens évaluent ce qui leur semble juste ou injuste dans une situation au travail. Elle regarde comment les gens agissent et ce qu'ils considèrent comme équitable à travers leurs expériences au travail. Cette théorie, développée à partir des années 80 par Greenberg, comporte trois aspects principaux : la justice distributive (équité des récompenses et ressources), la justice procédurale (équité dans le processus décisionnel) et la justice interactionnelle (qualité du traitement interpersonnel). Selon cette théorie, les employés évaluent constamment l'équité des événements au travail, comme la rémunération ou la sélection (Greenberg, 1987). Cela a un impact sur les attitudes et les comportements des travailleurs, et dans le cas de la sélection, par exemple, le traitement équitable influence la performance future de l'organisation et sa capacité à attirer des candidats qualifiés. Un processus de sélection perçu comme juste peut conduire à un engagement plus fort des employés, réduire l'absentéisme et le turnover, et augmenter la performance au travail (Greenberg, 1987).

D'après ce passage on distingue que la théorie de la justice organisationnelle (JO) et la RSE sont liées car toutes deux se concentrent sur le traitement équitable au sein des organisations. La JO examine comment les employés perçoivent la justice dans la répartition des récompenses, les processus décisionnels et le traitement interpersonnel. Dans le contexte de la RSE, ces aspects de justice peuvent être appliqués aux politiques salariales, aux décisions éthiques et à la communication avec les employés. La JO contribue à comprendre comment une organisation peut être socialement responsable en favorisant la justice et l'équité dans ses pratiques internes.

2.2.2 Théorie des parties prenantes

Avant d'expliquer cette théorie, arrêtons-nous sur les raisons de son apparition et son origine. La théorie des parties prenantes à son origine anglo-saxonne *Stakeholder Theory*, sa conception relève d'une relation avec la notion *Shareholder* qui signifie actionnaire, et donc à travers cette conceptualisation on distingue qu'il existe une relation entre les actionnaires et les parties prenantes (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2014). Le modèle des parties prenantes est venu pour remettre en cause le modèle actionnarial.

Ce modèle actionnarial trouve son origine dans l'approche contractuelle issue de la théorie de l'agence, qui prend position avec les actionnaires (propriétaires) et protégera leurs intérêts qui doivent être en détriment des intérêts des gestionnaires (agents) (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2014). Ce modèle de gouvernance à engendrer de nombreuses tensions entre tous individus poursuivent des intérêts contradictoires, l'unique partie prenante qui avait un poids important dans ce paradigme c'est les actionnaires. Ce nœud de contrat expliqué précédemment dans la théorie d'agence ignore totalement la dimension sociale de l'entreprise, ce qui donne raison à l'apparition de la théorie des parties prenantes qui va à la suite remettre en cause la théorie d'agence et la compléter.

La théorie des parties prenantes complète la théorie de l'agence qui avait pour une vision purement actionnariale, elle applique un modèle de gouvernance négociée qui tente aller au-delà de cette vision purement actionnariale pour inclure l'entreprise dans une vision sociétale, c'est-à-dire le rôle et l'utilité de l'entreprise pour sa société, ce qui créera une cohésion entre l'entreprise et sa société qui contient l'ensemble des parties prenantes et non seulement uniquement les actionnaires (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2014). Cette théorie incite l'entreprise à impliquer l'ensemble des parties prenantes pour la création et la répartition de la valeur sociale et environnementale et inclure dans sa gouvernance les droits et les intérêts des

parties prenantes non actionneront car les droits et les intérêts pour parties prenantes actionnaires sont prédéterminés.

- La signification de partie prenante

Le terme partie prenante est originaire du terme anglo-saxon *stakeholders* mais cette traduction n'est pas uniquement reconnue certaines références utilisent « partie intéressées » ou « porteur d'enjeux », cette divergence de traduction reflète une multitude conceptions pour ce terme, ce qui donne une définition plus large a ce terme, et plus au moins opératoires.

Gond et Mercier (2005) ont apporté quelques définitions citées par les auteurs sur les parties prenantes. Le tableau suivant donne quelques définitions de parties prenantes données par les auteurs :

Tableau 2 : Définition parties prenantes

Auteurs	Définitions
Freeman (1984)	Individu ou groupe d'individus qui peut influencer ou être influencer par la réalisation des objectifs de l'organisation
Hill et Jones (1992)	Participants possédant un droit légitime sur l'entreprise
Clarkson (1995)	Personnes ou groupes qui encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme

Source : (Gond et Mercier ,2005)

Les auteurs ont établi une multitude typologie de parties prenantes :

Carroll (1989) a présenté deux typologies de parties prenantes, primaires et secondaires, les parties prenantes primaires sont ceux qui ont une relation directe avec l'activité économique de l'entreprise et ont un contrat explicite, il s'agit des actionnaires, des salariés, des clients, et les fournisseurs, tandis que les parties prenantes secondaires ont une relation volontaire ou non avec l'entreprise, comme les ONG par exemple (Carroll, 1989).

Clarkson (1995) a indiqué les parties prenantes volontaires et involontaire, les parties prenantes volontaires sont ceux qui acceptent à être exposé un risque, quant aux partie prenantes

involontaire subissent le risque sans avoir effectué aucune relation avec l'entreprise (Clarkson, 1995).

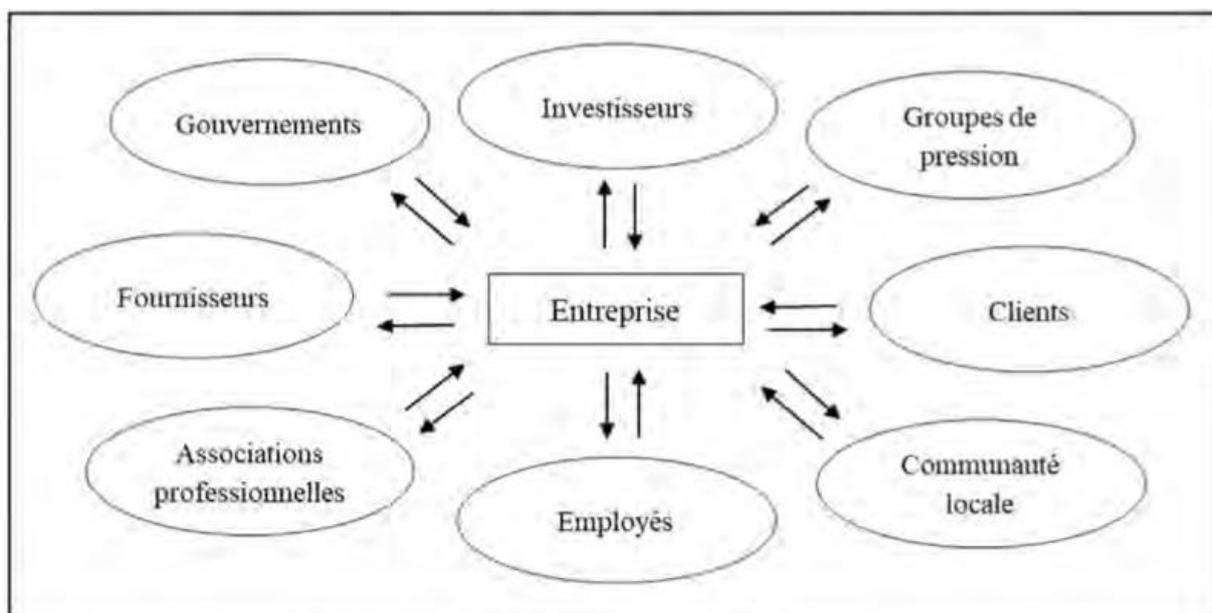
On constate réellement Mitchel et al (1997) donne trois descriptions des parties prenantes, qu'ils sont urgentes, puissantes et légitimes, en raison de leurs forte capacité d'influencer les décisions actuelle et future de l'entreprise, leur légitimité est due à une reconnaissance et une acceptation sociale, ce qui explique qu'ils sont un poids, une pression et une influence sur l'entreprise, elle ne pourra en aucun cas ignorer une seule partie prenante, ce qui donnera une certaine dépendance pour l'entreprise à l'égard des parties prenantes (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

- Interaction entre l'entreprise et ses parties prenantes

L'entreprise a une interaction dynamique et continue avec ces parties prenantes qu'ils espèrent échanger les bonnes pratiques avec la firme et que leurs intérêts avec l'entreprise divergent. Chaque entreprise selon son domaine d'activité subit un ensemble de pressions par ces parties prenantes, les entreprises industrielles par exemple doivent répondre aux exigences des écologistes. Les entreprises qui sont en position de monopole ou oligopole généralement ont moins de pression par les parties prenantes que ceux qui sont en concurrence.

Le schéma ci-dessous représente une cartographie des parties prenantes et leurs interactions dynamiques avec l'entreprise.

Figure 12 : Cartographie des parties prenantes et leurs interactions avec l'entreprise



Source : Cité par (Schäfer & Helfrich, 2022, p.45), adapté de (Donalson et Preston 1995, p.69)

La responsabilité sociale des entreprises prend globalement deux interprétations différentes, qui seront présentées en deux courants idéologiques Nord-américain opposés, une vision orientée business qui utilisera la RSE comme outils et une vision orientée éthique la RSE est représentée comme un idéal.

D'un côté on a Milton Friedman, fondateur de l'école de Chicago et l'un des défenseurs du libéralisme économique qui interprète la RSE comme moyen pour laquelle l'entreprise accroîtra des profits, et l'intérêt de ses parties prenantes représentera uniquement par les actionnaires et ignore le reste, est perçu comme une condition pour une performance économique et financière sa vision qui est orienté business était au centre de l'idéologie du libre marché et la théorie de l'actionnaire (*Stockholder theory*).

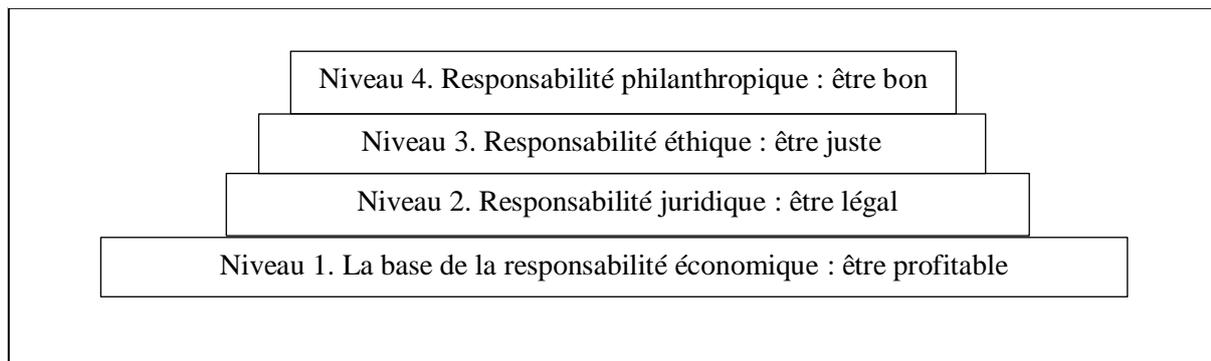
De l'autre côté on a Ronald Edward Freeman, philosophe et professeur en management stratégique publie un ouvrage en 1984 intitulé *Strategic management, a Stakeholder Approach*. L'auteur à l'initiative de la théorie des parties prenantes (TPP), s'inspire des travaux de Bearle et Means (1932) sur la divergence d'intérêts entre propriétaires et dirigeants dans l'organisation, et aussi sur les travaux porte sur le rôle de l'entreprise après la crise de 1929. Dans cette perspective, l'entreprise performante n'est plus uniquement financière, mais intègre une dimension sociale et environnementale représentée sous forme de plusieurs parties prenantes, il est dans la vision éthique, qui se focalise sur les obligations morales de l'entreprise vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes. Les dirigeants des entreprises doivent reconnaître l'existence d'une multitude de parties prenantes que leurs attentes doivent figurer dans les objectifs de l'entreprise. Cette vision inscrit l'entreprise dans une justice sociale fondée sur des contrats justes qui souhaitent régler les conflits d'intérêts, en essayant de répondre aux intérêts de chaque groupe. L'existence d'un contrat social entre l'entreprise et la société conduira l'entreprise à une réalisation d'un bien-être sociale, ce qui l'a affirmé Donaldson et Dunfee (1999).

La TPP et la RSE, leurs applications doivent être justifiées et légitimées par la prise en compte des parties prenantes dans l'entreprise.

- **La TPP comme une référence aux théories de la RSE**

La RSE est connue par ses obligations sociétales, au-delà des obligations légales et économiques, il s'agit d'une démarche managériale volontaire qui doit répondre à l'ensemble des parties prenantes. Carroll (1979) a élaboré un modèle de RSE représenté en pyramide à quatre niveaux :

Figure 13 : Pyramide de responsabilité de Carroll



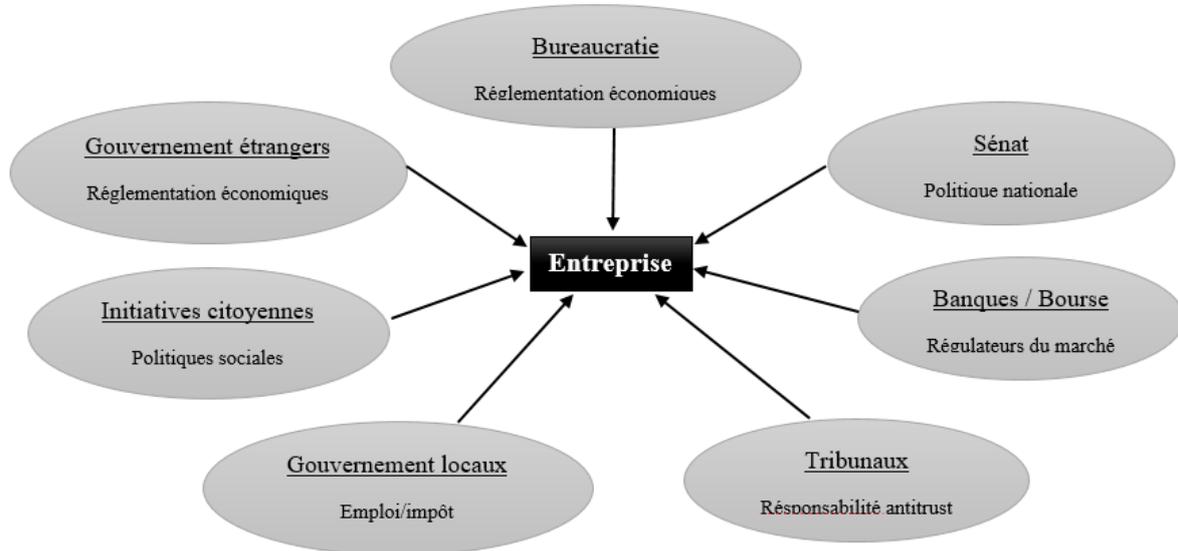
Source : (Carroll ,1991, p.42)

Il s'agit d'une pyramide découpée en quatre niveaux de responsabilité hiérarchisés, chaque niveau représente une forme de responsabilité que l'entreprise doit le satisfaire et chacun dépend de celui qui le précède. La satisfaction des deux premiers niveaux est obligatoire, le troisième est attendu par la société, et le quatrième est désiré.

- **Les limites de la théorie des parties prenantes**

La TPP cherche à satisfaire les attentes de l'ensemble des parties prenantes, ça apparaît simple or dans la réalité ce n'est pas toujours de cas. La divergence d'intérêts des parties prenantes diffère, chacun a ces centres d'intérêt et ces motivations, les dirigeants ne peuvent en aucun cas satisfaire l'ensemble en raison leurs rationalité qui est limité par l'urgence des problèmes que reçoit l'entreprise, par les pressions appliquées sur l'entreprise et par le système d'information. Les dirigeants donc ont une perception différente pour les pressions et les influences des parties prenantes, en raison de leurs intérêts contradictoires, si on prend uniquement l'exemple des ressources humaines dans l'entreprise qui sont une partie prenante importante, ont des attentes différentes et contradictoires entre les ressources humaines dirigeantes et les exécutants, les attentes gouvernementales et des associations sont différentes, de même pour les clients et les fournisseurs, les actionnaires et les salariées, et toutes autre relation contradictoire animée par des centres d'intérêt différent. Ce qui complique le plus cette application théorique est le fait qu'une seule partie prenante a une divergence d'intérêts, l'exemple de la relation association/entreprise, les associations écologiques ont des intérêts et des attentes différentes que les associations scientifiques par exemple, de même pour les attentes gouvernementales, les députés ont d'autre motivations que les législateurs. Cette divergence contradictoire rend l'application de la théorie des parties prenantes quasiment impossibles, ce qui créera une grande limite pour cette théorie.

Figure 09 : Cartographie représentant la complexité et l'influence exercée par les parties prenantes sur une entreprise américaine



Source : Cité par Bonnafous-Boucher et Reudtorff, (2013), adapté de Freeman (1984).

Pour la théorie des parties prenantes considère que l'application correcte de la RSE c'est l'application d'une responsabilité des parties prenantes, cette théorie représente donc une représentation réductrice de la RSE, mais cela non seulement trouve une grande ambiguïté dans son application mais aussi ignore les parties prenantes trop faibles pour être représenté. Cette problématique renvoie donc à la question : peut-on dire que l'intérêt général est une somme des intérêts des parties prenantes ? Ce qui ouvre d'autres portes de recherche.

SECTION 3 : FONDEMENTS DE LA RSE

3 Les formes régulatrices de la RSE

Les formes de régulation définissant l'ensemble des règles, d'encadrements et de pratiques que doit avoir l'entreprise pour mener à bien son activité. Plusieurs formes de régulation agissent dans le cadre de la RSE, il existe trois grandes catégories de régulateurs, il s'agit des acteurs publics, acteurs privés et les cibles de régulation elles-mêmes c'est-à-dire l'entreprise elle-même qui se régularise. Et donc la régularisation en RSE peut avoir trois formes, l'autorégulation, la régulation imposée et la régulation coopérative (Chavy, Postel, & Sobel, 2013).

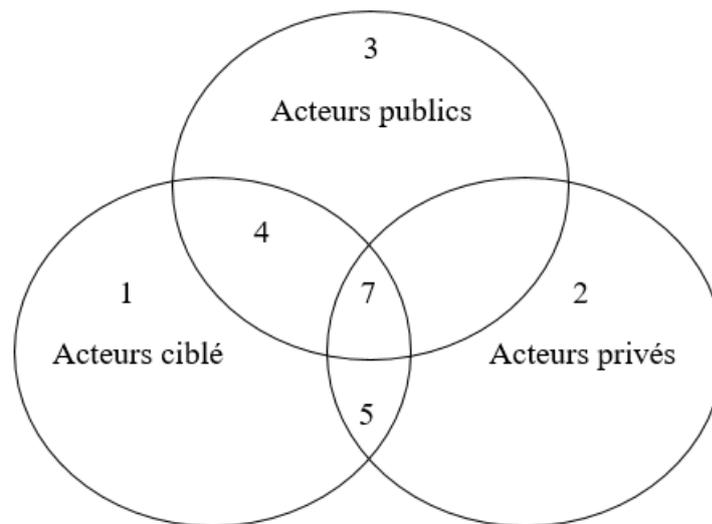
L'autorégulation peut être individuelle ou collective, elle est cohérente avec la RSE, exige une responsabilisation des acteurs. C'est l'entreprise qui construit elle-même des outils de d'autorégulation qui est une initiative interne en entreprise, on pourra citer par exemple la charte de l'entreprise, le code de conduite individuel, programme de RSE individuelle, règlement intérieur, etc. Ou bien à l'ensemble du secteur d'activité de l'entreprise comme la charte de conduite sectorielle, programme de RSE sectoriel, etc. Cette forme de régulation favorise la créativité et le sens d'initiative et de responsabilité par rapport aux outils de régulation traditionnels. Cependant cette forme souffre également d'un certain manque de légitimité, en effet un outil régulateur créé en interne aura du mal à légitimer auprès des parties prenantes (Schäfer & Helfrich, 2022, p. 64).

La régulation imposée est une forme non initiative des entreprises, qui se base sur une formulation des lois et normes sans une consultation préalable des entreprises. Les initiatives privées peuvent également encourager les entreprises à l'engagement sociétal. Cette forme de régulation imposée peut être contradictoire pour l'entreprise en fonction de sa nature et sa finalité comme l'imposition d'une certaines normes ou obligations qui peuvent être coûteuses et contraignantes, et même parfois l'entreprise pourra avoir une sanction d'image s'il ne s'aligne pas dans ces obligations et instructions. La limite majeure de cette forme de régulation c'est qu'elle dénature le principe de responsabilité et de la RSE, en raison de son principe fondé sur l'obligation (Schäfer & Helfrich, 2022, p. 36).

La régulation coopérative se fait sur une itérative collective entre initiatives des acteurs publics et les initiatives des acteurs privés. Elle est considérée comme la forme de régulation la plus audacieuse car elle favorise la production d'une régulation hybride ce qui constitue une base importante pour légitimer l'outil régulateur, par exemple l'ISO 26000, il s'agit d'une initiative multipartite prenante par excellence qui a prouvé son succès. En revanche une approche multipartite prenante implique une forte hétérogénéité des acteurs ce qui constitue une contrainte pour un projet de réglementation, qui pourra limiter la portée de l'outils de régulation (Schäfer & Helfrich, 2022, p. 64).

Le fusionnement d'une ou plusieurs formes de régulation donne une autre forme de régulation expliquée dans le schéma ci-dessus :

Figure 14 : les formes de régulation de la RSE



1. **Autorégulation pure :** Initiative autonome et interne à l'entreprise
2. **Régulation privée pure :** Dispositif imposé par des acteurs privés
3. **Régulation publique pure :** Loi imposées
4. **Régulation publique négocié :** Loi construite par consultation des cibles
5. **Autorégulation collective :** Régulation co-construite par les cibles
6. **Régulation hybride imposée :** Construction publique-privée sans les cibles
7. **Régulation hybride coopérative :** Approche multi-parties prenantes

Source : (Schäfer & Helfrich et 2022, p.65).

Le Schéma explique un chevauchement de trois axes régulateurs, acteurs ciblés (cercle 1), acteurs privés (cercle 2), acteurs publics (cercle 3), qui résulte quatre résultats :

- Croisement de acteurs ciblés et acteurs privés : nous donne une forme d'autorégulation collective, la régulation est construite entre les deux acteurs ciblés et privés.
- Croisement d'acteurs ciblé et acteurs publics : nous donne une forme de régulation publique négociée.
- Croisement d'acteurs publics et acteurs privés : nous donne une forme de régulation hybride imposée.
- Croisement des trois acteurs : nous donne une forme de régulation hybride coopérative.

3.1 Outils de la RSE

Les entreprises qui se considèrent responsables, ont participé à un construit et un engagement universel partagé entre toutes les entreprises responsables, pour mettre en œuvre des actions responsables et éthiques, cela ne pourra se faire qu'à travers l'incarnation réelle et l'accompagnement de cette pratique responsable à travers un ensemble d'outils de RSE.

Il existe plusieurs dispositifs qui peuvent servir d'aider ou de contraindre les entreprises dans l'application de la RSE, mais aussi dans la communication. Cette régulation peut prendre une forme universelle, comme l'ISO, ou local comme: Institut Algérien de Normalisation (IANOR) ou de manière directe on a l'ISO 26000, ou indirecte comme les exigences des ONG. Ces outils prenant plusieurs formes et de diverses sources. On distingue qu'il existe deux formes de dispositifs, certains sont destinés pour l'encadrement des pratiques de RSE, et d'autres pour l'encadrement de la communication en matière de RSE c'est-à-dire le reporting en RSE. Ce sont deux activités de différents non substituables qui ne doivent pas être confondues, leurs outils de RSE dédié sont différents.

Les outils de la mise en œuvre d'une responsabilité sociétale dans une entreprise (pour intégrer une RSE dans l'entreprise) sont entre l'encadrement et la contrainte, certains guides comme l'ISO 26000 va encadrer l'entreprise pour une piste de RSE mais sans obligation, alors que d'autres outils comme les labels, les certifications et les normes, l'entreprise est dans l'obligation de les respecter même si ça pourra constituer une contrainte pour l'entreprise. Les outils d'accompagnement et de la communication partent du même principe des outils préalablement cité, le GRI par exemple va encadrer l'entreprise pour un reporting sans contrainte, tandis que d'autres outils de reporting sont plus stricts exigés pour l'entreprise de fournir certaines données et de se faire évaluer en externe par un organisme tiers indépendant (OTI), l'exemple pour cela est la directive Européenne de 2014 qui incite les entreprises à fournir des données complètes pour se faire évaluer.

Ces outils peuvent prendre la forme d'une loi, d'un label ou d'un standard, quelle est la différence entre ces formes ?

3.2 Distinction entre norme, loi, label et standard

Les concepts portent une grande confusion, ils sont considérés comme des synonymes alors qu'ils portent une grande différence.

Un standard est une solution qui apporte une réponse unique à un problème récurrent, ça peut être un standard technique pour standardiser une application technique, ou un standard opérationnel pour standardiser les processus dans une organisation et même on peut avoir un standard comportemental pour unifier les comportements. Lorsqu'un standard deviendra limité et il ne pourra pas s'imposer face aux mécanismes de l'organisation ou bien du marché, la

normalisation pourra apporter une réponse à ce problème, elle officialise un standard à travers des documents écrits tangibles et palpables, on pourra citer par exemple les normes techniques, les lignes directrices, le système de management, etc (Schäfer & Helfrich, 2022, p. 68).

Une norme s'inscrit dans un processus institutionnalisé où des organismes comme l'Organisation International de Normalisation (ISO) peut jouer le rôle d'un médiateur régulateur (Schäfer & Helfrich, 2022, p. 68).

Tandis que la labélisation permettra d'assurer et de valoriser le bon suivi et le respect d'une norme. Un label est basé sur une forme de vérification, opération d'audit par exemple, qui permet de voir si l'entreprise a réellement bien suivi et respecté ces normes ou non. L'entreprise labélisée offre des produits dans les normes exigées qui sont souvent favorables pour le consommateur ce qui constitue son grand avantage, mais elle est régulièrement contrôlée par son institution de labélisation (Schäfer & Helfrich, 2022, p. 68).

La définition juridique d'une loi, est considérée comme un dispositif normative qui porte une règle juridique, dont son application et son respect est obligatoire. Une loi a pour plusieurs typologies, on distingue d'une part, les lois constitutionnelles qui définissent les droits fondamentaux, fixent l'organisation des pouvoirs publics et les rapports entre eux, les lois organiques qui structurent les institutions de l'Etat et pourvoient aux fonctions des pouvoirs publics (et d'autre part, les lois ordinaires (Dictionnaire juridique de Serge Braudo).

Il existe une grande variété de normes mais ci-dessus on citera les normes les plus importantes en RSE et qui s'applique avec notre thématique de recherche.

3.3 Le capital normatif de la RSE

Le capital normatif en matière de RSE se réfère à l'ensemble des normes, règles, principes et standards qui guident les comportements et les pratiques des entreprises en matière de responsabilité sociétale. Il s'agit d'un cadre réglementaire et normatif qui établit les attentes envers les entreprises en ce qui concerne leur impact économique, social et environnemental.

Ce dernier est essentiel pour encadrer la RSE, établir des normes communes et favoriser la transparence et la responsabilité des entreprises. Il offre un cadre de référence qui permet d'évaluer la performance des entreprises en matière de RSE et de faciliter la comparaison entre différentes organisations.

Les outils de normalisation utilisés pour une RSE sont composés de trois catégories, la première catégorie est constituée de normes générales qui structurent une démarche RSE on peut citer l'ISO 26000 ou le SA8000, la seconde catégorie contient les normes de reporting qui peuvent aider l'organisation à faire une communication en RSE telle que le GRI, la norme AA1000, et enfin on a aussi les labels et évaluations qui vont aider à faire savoir que la démarche de RSE est mise en place dans l'entreprise, comme le label AFAQ 26000 ou le label Lucie. Même avec cette grande séparation d'outils de RSE, les utilisateurs ont tendance à faire des confusions entre ces outils et leurs fonctions.

3.3.1 Les normes en RSE

La mise en œuvre de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) s'articule autour de l'adhésion à plusieurs normes, parmi lesquelles figurent celles considérées comme étant les plus prépondérantes :

- Les normes AA1000

Le dispositif normatif AA1000 est établi par *AccountAbility* qui est une société mondiale offre le service de conseil et de normalisation du développement durable, qui travaille avec des entreprises, des investisseurs, et même avec des organismes gouvernementaux.

Cette norme implique quatre principes : le premier principe consiste d'inclure les parties prenantes dans les décisions de l'organisation, le deuxième principe est celui de la matérialité des enjeux de développement durable abordé par l'entreprise, le troisième principe est le principe de réactivité de l'entreprise sur les enjeux du développement durable, et enfin le dernier principe est celui de l'impact de l'entreprise sur son environnement (*AccountAbility*, 2015).

La norme AA1000 est composée de trois normes complémentaires : le référentiel *Principles AA1000 AP* (2018), c'est un guide de mise en œuvre des principes, il définit les quatre principes cités précédemment et donne leur explication détaillée pour les comprendre, il donne également la manière de la mise en pratique des principes dans l'entreprise, le deuxième référentiel *Stakeholder Engagement Standard AA1000 SES* (2015) est une norme qui décrit le système de management de l'implication des parties prenantes, cette norme propose une approche PDCA de l'engagement des parties prenantes, elle décrit les moyens pour préparer l'engagement des parties prenantes et identifier sa finalité, elle contient également des niveaux et des méthodes adaptés à chaque catégorie de dialogue et son plan d'engagement, et enfin le dernier référentiel *Assurance Standard AA1000AS* (2020) est destiné

pour les organismes tiers indépendants chargés de la mission de vérification, il constitue un guide de vérification qui établira le plan de déroulement d'une mission d'évaluation et la forme que doit prendre l'attestation d'évaluation et le rapport d'évaluation (AccountAbility, 2015).

Cette norme pourra conquérir d'autres dispositifs normatifs puissants tels que l'ISO et le GRI car elle concrétise toute la démarche RSE ainsi l'activité de vérification effectuée par les organisations tierces indépendantes et donc elle couvre la mise en œuvre de la démarche RSE, le reporting et l'évaluation externe.

- **Les normes de système de management ISO et HLS**

L'organisation internationale de normalisation ISO, compte plus de 23000 normes mais seulement 97 sont des normes de système de management (NSM) qui traitent des sujets de qualité, d'environnement, d'énergie, d'innovation, de corruption, etc. Ces NSM sont de deux types : NSM type A et qui sont 55 normes, elles contiennent des exigences que les entreprises doivent appliquer la norme de façon exacte telle qu'elle est, et on a aussi les NSM type B, qui contiennent des recommandations, des lignes directives et des informations, cette seconde catégorisation ne peut conduire à l'obtention d'un certificat, et qui sont 42 normes.

Un système de management est défini par l'organisme ISO comme : un système de management est l'ensemble des processus par lesquels un organisme gère les éléments corrélés ou en interaction de ses activités afin d'atteindre ses objectifs. Ces objectifs peuvent viser différents résultats à atteindre, notamment en ce qui concerne la qualité des produits ou des services, l'efficacité opérationnelle, la performance environnementale, la santé et la sécurité sur le lieu de travail et bien d'autres domaines (ISO).

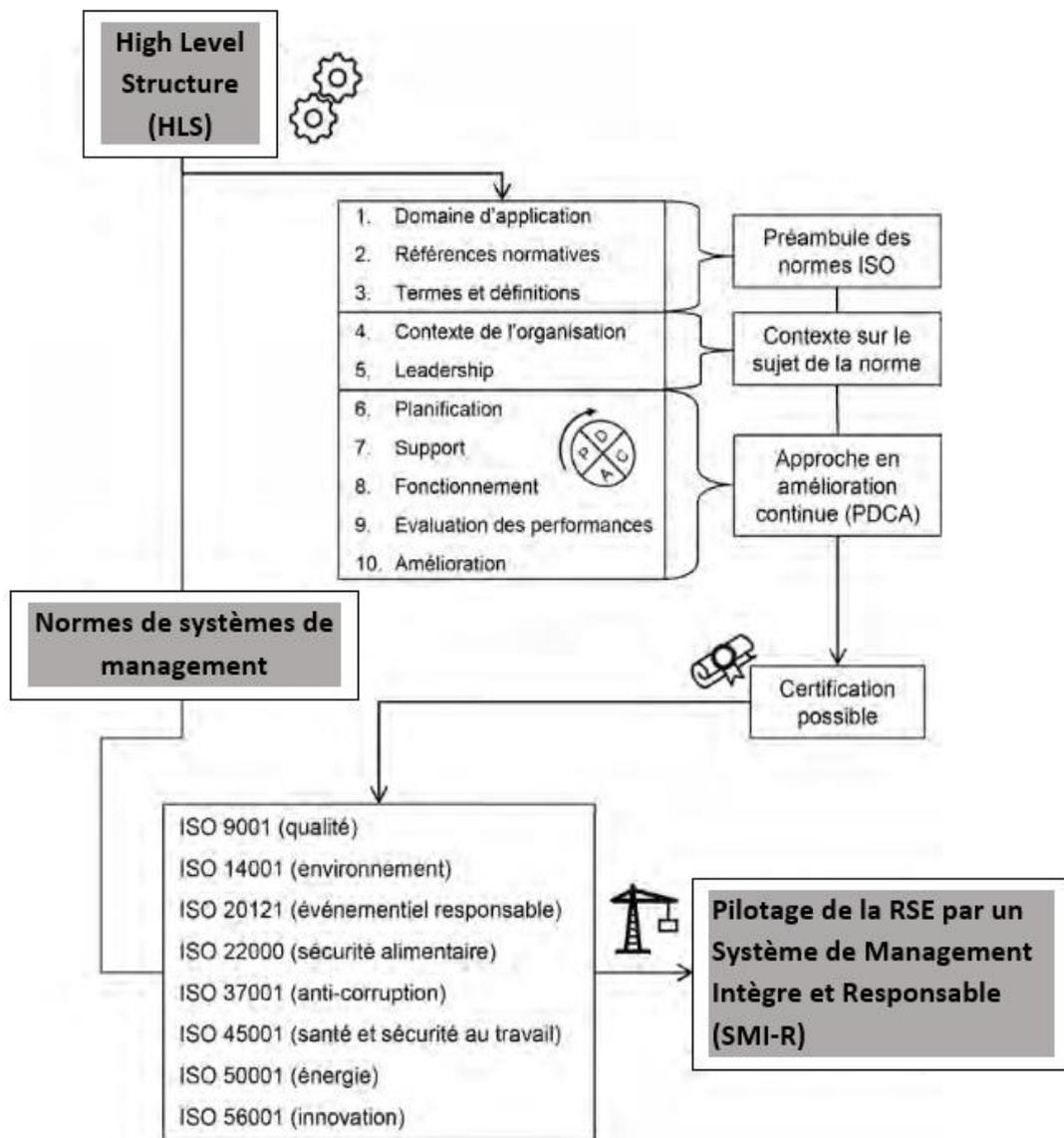
En 2015 l'ISO a mis en place une structure appelée la « *High Level Structure* » (HLS), qui est une structure organisationnelle reliant l'ISO, commune pour toutes les normes de système de management et qui permettra de guider et faciliter la mise en œuvre d'un système de management intégré (SMI) pour une entreprise et offre également une démarche à suivre pour l'obtention de la certification souhaitée. A ce jour 38 normes types A et 15 type B, soit un total de 53 normes qui sont structurées selon la HLS (ISO).

La HLS est structurée en 10 sections qui représentent le plan ou la démarche ou le guide que l'entreprise doit respecter pour obtenir la certification, et qui sont :

Les trois premières sections : sont communes à toutes les normes ISO et constituent le préambule de la norme (domaine d'application, références normatives, termes et définitions). Les sections 4 et 5 : permettent de contextualiser le sujet du système de management (contexte de l'organisation, parties prenantes, périmètre, rôles et responsabilités). Et enfin les cinq dernières sections suivent les grandes étapes de l'approche en amélioration continue du système de management (PDCA) (ISO).

Dans les 53 normes de système de management il existe uniquement une dizaine qui traite le sujet de la RSE, à ce titre-là s'ajoute des normes qui ne sont pas reliaer au système de management mais qui prennent en charge le sujet de la RSE, et c'est le cas de la norme ISO 26000 qui traite la RSE avec tous ses détails mais qui ne décrit pas le système de management. Pour faciliter cette synergie entre le système de management et la RSE, une initiative est portée par l'ISO et l'AFNOR qui ont produit des guides d'intégration de l'ISO 26000 dans le système de management (XP X30-036 et IWA 26). Ces dispositifs aident les entreprises à élaborer un système de management intégré et responsable SMI-R (Schäfer, & Helfrich, 2022).

Figure 15 : Relation HLS/ISO



Source : (Schäfer & Helfrich, 2022, p.79)

Le schéma souligne l'importance des normes de système de management (NSM) émises par l'ISO dans la structuration et la certification des pratiques organisationnelles. Avec plus de 23 000 normes, les NSM fournissent un cadre pour la gestion efficace de divers domaines tels que la qualité, la santé et la sécurité au travail, l'environnement, l'énergie, l'innovation, etc.

La mise en place de la High Level Structure (HLS) en 2015 offre une approche commune à toutes les normes de systèmes de management, facilitant ainsi la création de systèmes intégrés (SMI). Cette structure en dix sections, basée sur le cycle d'amélioration continue PDCA (Planifier, Déployer, Contrôler, Agir), favorise la compréhension et l'application cohérente des normes.

La possibilité d'intégrer des éléments de responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les systèmes de management est soulignée, avec certaines normes spécifiques et des guides d'intégration. Cela permet aux entreprises de construire des Systèmes de Management Intégrés et Responsables (SMI-R), favorisant une approche holistique de la gouvernance et de la durabilité.

L'utilisation judicieuse des normes de système de management offre aux entreprises des outils structurés pour gérer efficacement leurs activités tout en intégrant des principes de responsabilité sociale.

- **Norme ISO 14001**

Après l'intégration de la dimension qualité dans le système de management dans les années 80, y'a eu une inclusion aussi la gestion environnementale des entreprises dans le SI, vu la grande importance portée par les préoccupations environnementales. La norme ISO 14001 relative au système de management environnemental (SME) publié en 1996, révisé en 2004 puis en 2015, fait partie également de la série de normes ISO 14000 relative au management environnemental. Cette norme relative au système de management environnemental (SME), contient 10 sections qui sont à la fois un guide et un ensemble d'exigence que l'entreprise doit les mettre en place pour une meilleure gestion de SME. Le contenu de ces 10 sections est comme suit : domaine d'application, références normatives, termes et définitions, contexte de l'organisation, leadership, planification, support, réalisation des activités opérationnelles, évaluation des performances et l'amélioration (ISO, 2015).

Le SME permet en effet de prendre conscience des préoccupations environnementales, en incitant les entreprises de renforcer leurs performances environnementales à être plus responsables en limitant les effets néfastes que porte l'entreprise sur l'environnement et tout en communiquant constamment avec les parties prenantes.

Cette norme est fondée sur deux principes l'approche processus et l'amélioration continue, l'approche processus vise à modéliser et décrivent les activités de l'entreprise leurs intégration est interdépendante et l'amélioration vise la progression continue, mais il existe également d'autre principes soutenant l'ossature de l'ISO 14001 comme la conformité réglementaire et la prévention de la pollution. Le modèle PDCA représenté dans le schéma précédent concrétise la norme ISO 14001 (ISO, 2015).

L'intégration d'une dimension environnementale dans le système de management d'une entreprise passe par plusieurs exigences qui sont, la conception, la documentation, l'amélioration, et la révision de la SME et de sa politique environnementale qui doit être conforme à la norme et à la réglementation.

L'aspect environnemental (AE) qui est l'interaction entre l'activité ou les produits et services d'une entreprise avec l'environnement, il se manifeste par des rejets dans l'eau, l'air et le sol, l'utilisation des ressources naturelles, la consommation et la production d'énergie, de déchets et de bruit, et par la suite il se reflète sur l'impact environnemental (EE) qui résulte d'une AE et induit un changement positif ou négatif dans l'environnement.

3.3.2 La norme ISO 26000 un référentiel de la RSE

La norme ISO 26000 est publiée en 2010, il ne s'agit pas d'une norme technique ou managériale, elle constitue un guide et fournit les lignes directrices de la responsabilité sociétale aux organisations, qui prennent en compte les politiques et les actions responsables engagés par les organisations via des référentiels préexistants et les nouveaux défis. Sa conception a nécessité un regroupement de plus de 500 experts issus de 90 pays, il s'agit de représentants d'organisations internationales, de grandes entreprises, de pouvoirs publics, des scientifiques, et la société civile, cette grande mobilisation internationale sans précédent fait l'objet d'intenses négociations (ISO, 2010). Cette divergence et multiplicité de parties prenantes a favorisé la co-construction de la RSO, et ils ont exclu la certification contrairement à toutes les autres normes, car les experts considérant que le caractère universel des principes et des valeurs contenues dans la norme ne saurait imposer des exigences normatives. Cette norme internationale vise ainsi à promouvoir une forme de gouvernance mondiale volontaire qui s'engage en matière de responsabilité sociétale, en fournissant des actions responsables et efficaces de la part des organisations tout en assurant une coordination avec les acteurs concernés, et vise aussi à travailler ensemble sur les plans social, environnemental et économique afin de créer une conscience et une pratique plus responsables à l'échelle mondiale.

Son contenu fournit 7 principes de responsabilité sociale, 7 questions centrales, 36 domaines d'action et près de 300 attentes associées pour guider les organisations.

L'ISO 26000 est classée comme une méta-norme en raison de son contenu exhaustif, et s'appuie sur des conventions et des guides émis par des organisations transnationales telles que l'IOT ou les Nations Unies. La norme offre une vision globale du RSO dans sa globalité cependant il existe une variété de normes (Pacte mondial, Lignes directrices de l'OCDE, GRI, ISO 14001,

OSHAS 18001, SA 8000, AA 1000, etc.) définissant chacune un périmètre spécifique pour une responsabilité sociétale.

3.3.2.1 L'architecture de la norme ISO 26000

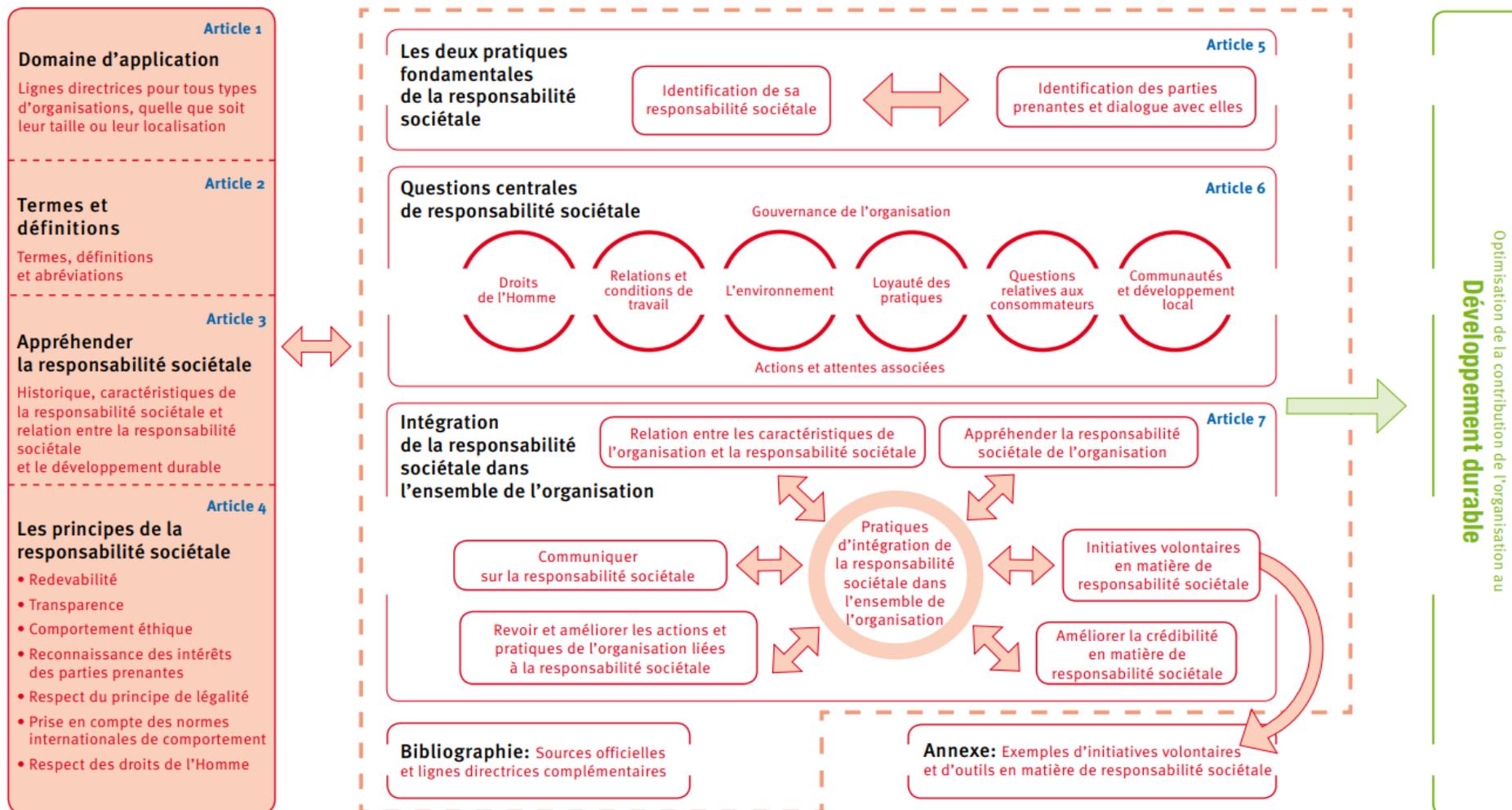
La norme se compose de 7 articles, chaque article définit un point précis de la responsabilité sociétale, le contenu de la norme est comme suit :

- Article 1 : Domaine d'application ; présente les lignes directrices pour tout type d'organisation ;
- Article 2 : Termes et définitions ; définit les principaux termes de la norme ;
- Article 3 : Appréhender la responsabilité sociale ou sociétale ; précise l'histoire, le contexte, et les caractéristiques de la responsabilité sociale et du développement durable ;
- Article 4 : Principe de la responsabilité sociale ; énonce les sept principes de la responsabilité sociale ;
- Article 5 : Identifier sa responsabilité sociale et dialoguer avec ses parties prenantes ; décrit les composantes de la responsabilité sociale d'une organisation et l'approche par les parties prenantes ;
- Article 6 : Lignes directrices relatives aux questions centrales de la responsabilité sociale ; détaille les sept questions centrales et des domaines d'actions associés ;
- Article 7 : Lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociale dans l'ensemble de l'organisation ; fournit les lignes directrices pour l'intégration de la responsabilité sociale dans l'organisation (ISO, 2010).

En raison de la grande largeur de la norme et son contenu de 137 pages nous détaillons uniquement les sept principes et questions centrales de l'ISO 26000 dans ce qui suit.

Le schéma ci-dessus explique l'architecture de la norme ISO 26000 :

Figure 16 : Architecture de la norme ISO 26000



Source : (ISO, 2010)

Le schéma représente la norme ISO 26000, qui se présente comme un cadre complet, structuré en sept articles, chacun dédié à un aspect spécifique de la responsabilité sociétale. Ces articles couvrent un large éventail de sujets, allant du domaine d'application et des termes clés à la compréhension approfondie de la responsabilité sociale, des principes fondamentaux, de l'identification des responsabilités sociales jusqu'à la prise en compte des parties prenantes et l'intégration de la responsabilité sociale dans l'ensemble de l'organisation. Bien que la norme soit exhaustive avec ses 137 pages, ce schéma met en lumière les sept principes et les questions centrales comme éléments clés à considérer pour une mise en œuvre efficace de la responsabilité sociale selon l'ISO 26000.

3.3.2.2 Les 7 principes de l'ISO 26000

La norme est basée sur des principes transversaux constitue un code de conduite pour une entreprise responsable, il s'agit de définir des règles de bienséance applicable et partagé, et qui doivent être respectées par toute organisation responsable. Ces principes doivent être portés et défendus par tous entreprises responsables, et doivent aussi être en adéquation avec la politique et les décisions de l'entreprise, cela ne doit pas être contradictoire. Dans l'article 4 la norme présente les 7 principes de responsabilité sociétale qu'une organisation devrait impérativement respecter si elle prétend être responsable. Il s'agit de la redevabilité, la transparence, le comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le respect du principe de légalité, la prise en compte des normes internationales de comportement, le respect des droits de l'Homme (ISO, 2010). Les septes principes de l'ISO 26000 sont :

- Principe 1 : La redevabilité ; ce principe précise que l'entreprise doit prendre en compte leurs impacts sur la société, l'économie et l'environnement. Elle implique évidemment que ces impacts sont identifiés et évités, mais également assumé par l'entreprise, réparés et corrigés au besoin. L'organisation doit prendre compte de la société pour ces décisions et ses actions, et assume les conséquences vis-à-vis de ces parties prenantes ;
- Principe 2 : La transparence ; il s'agit pour l'entreprise de rendre public et accessible les informations non confidentielles aux prés de leurs parties prenantes pour évaluer et juger la responsabilité sociétale de cette entreprise. Les informations partagées doivent être claires, justes, honnêtes, complètes et exhaustives ;
- Principe 3 : Le comportement éthique ; l'entreprise doit avoir un comportement fondé sur une conduite éthique qui intègre dans sa gouvernance une valeur d'honnêteté, d'équité et d'intégrité.

Une déclaration et une identification des principes et valeurs de l'entreprise est demandée par cette norme ;

- Principe 4 : La reconnaissance des intérêts des parties prenantes ; l'entreprise doit porter des intérêts qui vont au-delà de les siens, et de ceux des actionnaires mandataires ou membre de l'entreprise. Cette norme exige de reconnaître, prendre en compte et répondre, aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes, et incite les entreprises à dialoguer régulièrement avec leur partie prenante. Le but n'est pas forcément de répondre à l'ensemble des demandes, il semble impossible vue la divergence des intérêts, mais néanmoins les prendre en considération dans la stratégie et les prises de décision de l'entreprise ;

- Principe 5 : Le respect du principe de légalité ; ce principe relève du droit aux organisations, il est nécessaire de faire appliquer la réglementation et exclure toute autre pratique de contournement ;

- Principe 6 : La prise en compte des normes internationales de comportement ; ce principe va au-delà du principe de légalité, il incite les entreprises à appliquer les normes internationales de comportement, plus particulièrement dans les pays où il y a un vide juridique ou un droit absent ou bafoué.

- Principe 7 : Le respect des droits de l'homme ; au terme de la norme ISO 26000, l'entreprise doit se conformer à la Déclaration universelle des droits de l'homme en toutes circonstances et sans exception. Les droits de l'homme sont le seul élément de la responsabilité sociétale à remplir la fonction de principe et de question centrale (ISO, 2010).

3.3.2.3 Les sept questions centrales de l'ISO 26000

La norme ISO 26000 traite sept questions centrales (QC) pour mener une démarche de responsabilité sociétale dans une organisation. Le schéma suivant tiré de la norme ISO 26000 explique ces questions centrales et leurs interactions :

Figure 17 : Les sept questions centrales de l'ISO 26000



Source : ISO 26000, article 6.

La démarche explicative du schéma se présente de la manière suivante :

- La gouvernance de l'organisation : elle se met au centre de la démarche de responsabilité sociétale dans l'organisation. Aucune démarche de responsabilité sociétale ne peut être mise en place sans une impulsion nette de la gouvernance d'organisation, qui met en place les valeurs, la stratégie, les objectifs, les indicateurs, et l'identification des parties prenantes ;
- Les droits de l'homme : la question centrale droits de l'homme aborde des sujets liés à l'organisation interne, comme le respect des droits liés au travail, non-discrimination, non racisme, sécurité du travail, mais aussi cette question centrale aborde aussi des sujets internationaux qui obligent les organisations à respecter les droits de l'homme et aussi favorisent une collaboration des organisations pour un meilleur respect aux droits de l'homme ;
- Les relations et les conditions de travail : cette question centrale traite les conditions de travail et aussi les relations de travail, sur laquelle elle exige des conditions de travail favorable,

équilibré et juste, et aussi elle favorise de bonnes relations de travail basées sur un dialogue social le développement continu du capital humain ;

-L'environnement : la question central environnement traite quatre préoccupations environnementales, la production et la gestion des déchets, la consommation de ressources, les changements climatiques (bilan carbone) et la contribution à la biodiversité ;

- Loyautés des pratiques : abordent les sujets liés à la lutte contre corruptions et la concurrence déloyale, et tout autre sujet lié à l'éthique professionnelle, elle favorise les bonnes pratiques des affaires, le respect total des droits de propriété ;

- Les questions relatives aux consommateurs : cette question centrale couvre les impacts d'une organisationnelle pourront avoir sur les consommateurs, et sur ses clients également, le service commercial et vente doit traiter positivement cet impact, tout en respecte les attentes des clients et consommateurs, en les informant et on les protège ;

- Les communautés et le développement local : cette question centrale insiste sur le fait que l'organisation doit toujours intégrer dans sa communauté ou même plusieurs communautés, et doit impacter positivement en contribuent au développement local et l'ancrage territorial. Cette question centrale reste complexe et elle va au-delà de la capacité organisationnelle, car elle dépasse la chaîne de valeur de l'organisation (ISO, 2010).

La démarche explicative du schéma offre une vision exhaustive de la responsabilité sociétale au sein d'une organisation. En plaçant la gouvernance au cœur de cette démarche, elle souligne l'importance de son rôle dans la définition des valeurs, de la stratégie, des objectifs, des indicateurs, et de l'identification des parties prenantes. Les différentes questions centrales, qu'il s'agisse des droits de l'homme, des relations et des conditions de travail, de l'environnement, de la loyauté des pratiques, des consommateurs, ou encore des communautés et du développement local, démontrent la diversité des aspects à considérer pour une responsabilité sociétale complète. Ces questions soulignent également la nécessité d'une approche éthique, de bonnes pratiques commerciales, et d'une contribution positive aux communautés locales. Cette démarche offre un cadre holistique pour guider les organisations vers une responsabilité sociétale véritablement intégrée et engageante.

3.4 Les écrits internationaux en RSE

La responsabilité sociétale des entreprises est un domaine qui a généré plusieurs écrits internationaux, de normes et de directives élaborés par diverses organisations et initiatives. Les principales initiatives internationales en RSE sont représentées dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Les écrits internationaux en RSE

Ecrit	Type	Description
ISO 14 001	Norme	Norme de management environnemental
OHSAS 18 001	Norme	Norme de management de la sécurité
ISO 21 000	Norme	Norme de préfiguration de l'ISO 26000
ISO 2012_1	Norme	Norme de management des événements responsables
ISO 26000	Norme	Norme globale de la responsabilité sociétale applicable pour toutes les organisations
United Nation Global Compact (Pacte Mondial des Nations Unies)	Initiative	Initiative lancé par les Nations Unies, invite les organisations à adhérer les principes des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.
GRI	Initiative	Global Reporting Initiative, une initiative élabore des rapports sur la RSE et le DD.
GCNA	Initiative	Global Compact Network Algeria, fait partie du réseau mondiale du Pact Mondial des Nations Unies, qui encourage les entreprises Algérienne à adhérer ses principes.
Initiative RSE en Afrique	Initiative	Un réseau vise à promouvoir la RSE dans toute l'Afrique.
APRM	Directive	African Peer Review Mechanism, une directive de l'Union africaine qui invite les Etats membres à adopter des pratiques de gouvernance responsable, y compris la RSE et favoriser le développement durable.
Recommandation européenne de 2001	Directive	Une directive européenne, encourage les entreprises à adopter des pratiques commerciales responsable et à intégrer la RSE dans leurs activités.
Directive européenne 2003/51/EC	Directive	Une directive adoptée par l'Union européenne, vise principalement à encourager la transparence dans les entreprises.
Stratégie RSE européenne	Directive	Une directive adoptée par l'Union européenne, vise a promouvoir les actions en RSE dans les entreprises.

Source : Réalisé par nos soins à partir des lectures sur les écrits internationaux en RSE

Ces normes, initiatives et directives internationales ont contribué à promouvoir la RSE en tant que norme mondiale pour les entreprises et les organisations. Elles fournissent des cadres et des lignes directrices pour aider les entreprises à intégrer des pratiques responsables dans leurs opérations quotidiennes et leurs stratégies.

3.5 Le pacte mondial des Nations Unies, un outil de RSE

Le pacte mondial est l'initiative de Kofi Annan ancien secrétaire générale des nations unies, agis en matière de développement durable des entreprises, il invite les dirigeants d'entreprises à s'associer à l'organisation pour créer un pacte mondial fonder sur des principes et valeurs communs afin de donner un visage humain au marché mondial, englobant les principes et les valeurs des nations unies, il favorise la collaboration pour répondre aux défis mondiaux.

Le pacte mondial incite les entreprises à aligner leurs stratégies et actions avec les dix principes universels liés aux droits de l'homme, au travail et à l'environnement, et à la lutte contre la corruption, ainsi il favorise la mise en œuvre d'une responsabilité sociétale et aussi les ODD. Il joue également un rôle primordial dans la relation entre les entreprises et les nations unies.

Le pacte mondial fondé sur les conventions, et les déclarations fondamentaux des nations unies, il se compose de dix principes fondamentales universels reconnus, structuré autour de quatre thèmes qui s'appuient sur les conventions et les déclarations de l'ONU, les droits de l'Homme (Déclaration Universelle des droits de l'homme, 1948), les normes du travail (Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail, 1998), l'environnement (Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, 1992), la lutte contre la corruption (Convention des Nations Unies contre la corruption, 2004).

Les dix principes du pacte mondiale sont les suivants :

- *Principe 1 : Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme ;*
- *Principe 2 : Les entreprises sont invitées à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme ;*
- *Principe 3 : Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;*
- *Principe 4 : Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;*
- *Principe 5 : Les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants ;*
- *Principe 6 : Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession ;*

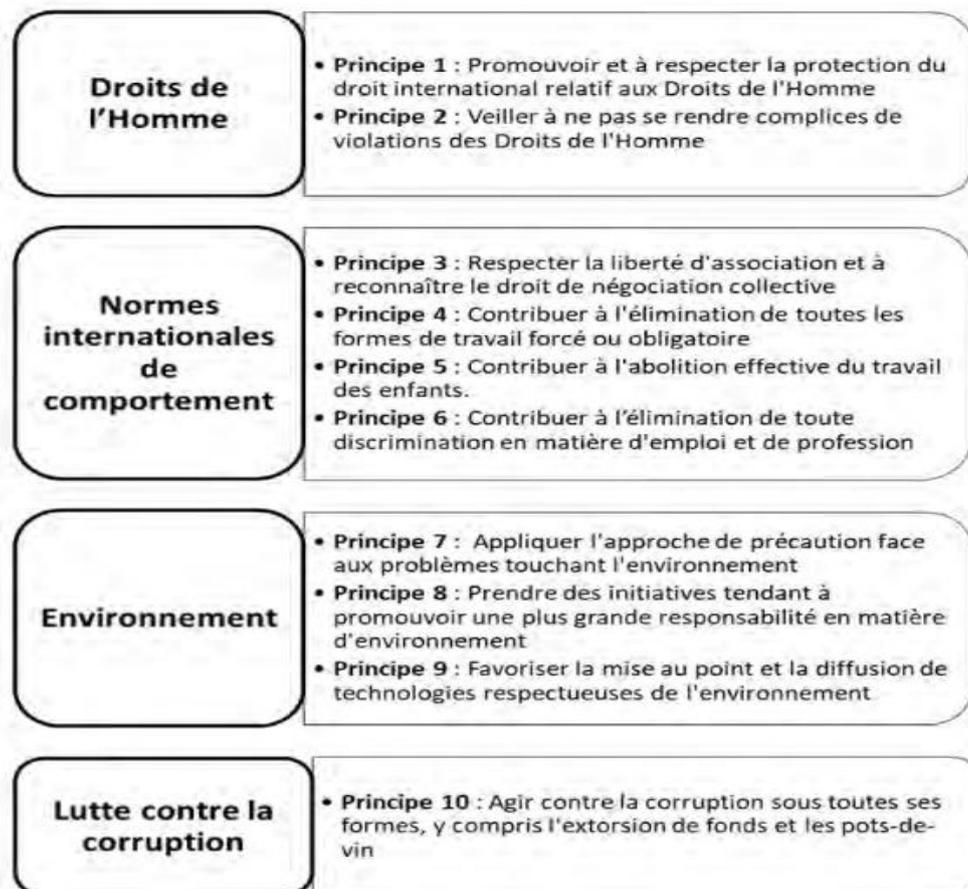
- *Principe 7 : Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;*
- *Principe 8 : Les entreprises sont invitées à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.*
- *Principe 9 : Les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement ;*
- *Principe 10 : Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin (ONU, 2000).*

L'engagement volontaire des entreprises dans le pacte mondial sont invité à respecter les dix principes cités basées sur la transparence, ils sont aussi dans l'obligation d'intégrer et faire progresser une responsabilité sociétale des entreprises, et selon les données de l'ONU le Global Impact regroupe 10 000 entreprises, situé dans 160 pays.

Quand on analyse bien les quatre thèmes et les dix principes on constate qu'il y'a une absence juridique en cas du non-respect des principes, ce qui constitue une limite.

Le schéma suivant représente les éléments et les principes du pacte mondial :

Figure 18 : les éléments et les principes du pacte mondial



Source : (Schäfer & Helfrich 2022, p.71)

Le Pacte mondial représente une initiative significative visant à intégrer des principes universels de responsabilité dans les pratiques des entreprises à l'échelle mondiale. À l'origine axé sur la promotion des valeurs onusiennes, le Global Compact a élargi son champ d'action en intégrant les acteurs de la société civile. Il joue un rôle majeur dans la promotion des droits de l'homme, des normes du travail, de la protection de l'environnement, et de la lutte contre la corruption.

Cependant, certaines limites subsistent, notamment l'absence de contrainte juridique contraignante en cas de non-respect des engagements, le principe d'auto-évaluation sans garantie de contrôle par un tiers indépendant, et la nécessité de considérer l'exercice davantage dans une perspective de communication que de reporting.

Malgré ces défis, le Pacte mondial demeure un catalyseur essentiel pour inciter les entreprises à adopter des pratiques responsables et à contribuer aux objectifs de développement durable. Le processus d'engagement volontaire, basé sur le progrès et la transparence, encourage les organisations à formaliser et à améliorer leur démarche de responsabilité chaque année, comme en témoigne la Communication sur le progrès. Dans ce contexte, le Pacte mondial continue de jouer un rôle crucial dans la promotion d'une conduite éthique et durable au sein du monde des affaires.

3.6 Le rôle de la gouvernance dans une démarche RSE

L'implication d'une gouvernance responsable dans une démarche RSE est une condition importante à la qualité et la pérennité de cette démarche. La norme ISO 26000 qui reste une référence pour la responsabilité sociétale de toutes formes d'organisation, n'a pas bien expliqué le rôle de la gouvernance, elle constitue une question centrale mais sans domaine d'action.

L'AFNOR qui est l'association française de normalisation a répondu à cette difficulté en proposant un guide normatif (X30-031) pour une fonction de définir le rôle de la gouvernance.

Le guide normatif X30-031 rassemble dans son texte les différentes facettes de gouvernances, il propose six domaines d'actions. Les six domaines d'actions permettant de définir deux fonctions essentielles pour la gouvernance d'entreprise dans la démarche RSE : La formalisation relative au domaine d'action 1 et le pilotage de la stratégie RSE relative aux domaines d'action 2 à 6 (Afnor Editions, 2013).

La première fonction de la gouvernance d'entreprise responsable consiste à élaborer la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise tout en assurant la cohérence, qui explique que la vision

doit être une anticipation à long terme qui se base sur la mission et les valeurs de l'entreprise. Cette fonction de gouvernance doit aussi conduire à aligner les valeurs de l'entreprise sur les valeurs de la RSE (Afnor Editions, 2013).

La seconde fonction de la gouvernance d'entreprise responsable repose sur une contribution au pilotage d'une démarche RSE, il s'agit de fixer des objectifs et se donner les moyens pour réaliser une démarche RSE correcte tout en assure un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes. En retour, la gouvernance validera son travail et l'intégrera dans sa réflexion. La gouvernance doit également mettre en place des structures et des processus décisionnels conformes à la démarche RSE. Cela comprend la définition des responsabilités, l'ajustement des descriptions de poste, la sensibilisation de la direction, etc (Afnor Editions, 2013).

3.7 Conception d'une stratégie RSE

Prendre l'initiative en transformant l'entreprise socialement responsable au niveau stratégique consiste un grand défi pour l'entreprise, cette initiative est souvent perçu comme accessoire.

La présence de la responsabilité sociale et de ses outils dans l'entreprise est une excellente preuve d'une entreprise responsable envers ses parties prenantes, car elle lui confère un respect éthique au niveau local, national ou même international, tout dépend de la taille de l'entreprise et son secteur d'activité. Pour se faire l'entreprise doit appliquer dans sa réflexion stratégique, une dimension en relation avec toutes ses parties prenantes y compris l'environnement, le sociale, et le territoire mais comment, à partir de cela on se pose le questionnement suivant : la stratégie de responsabilité sociale d'entreprise comment est-elle conçue et déployée dans l'entreprise ?

L'application d'une démarche RSE demande deux phase indissociable, la première porte sur la conception, il s'agit de tracer les idées responsables et une projection futur, la seconde consiste à la concrétisation et s'inscrit dans le présent. La norme ISO 26000 dans son chapitre 7 explique comment se fait l'intégration d'une démarche RSE dans une organisation à travers ses cinq lignes directives pour un accompagnement de la mise en œuvre d'une RSE, il s'agit d'appréhender, intégrer, communiquer, et améliorer la RSE (ISO, 2010).

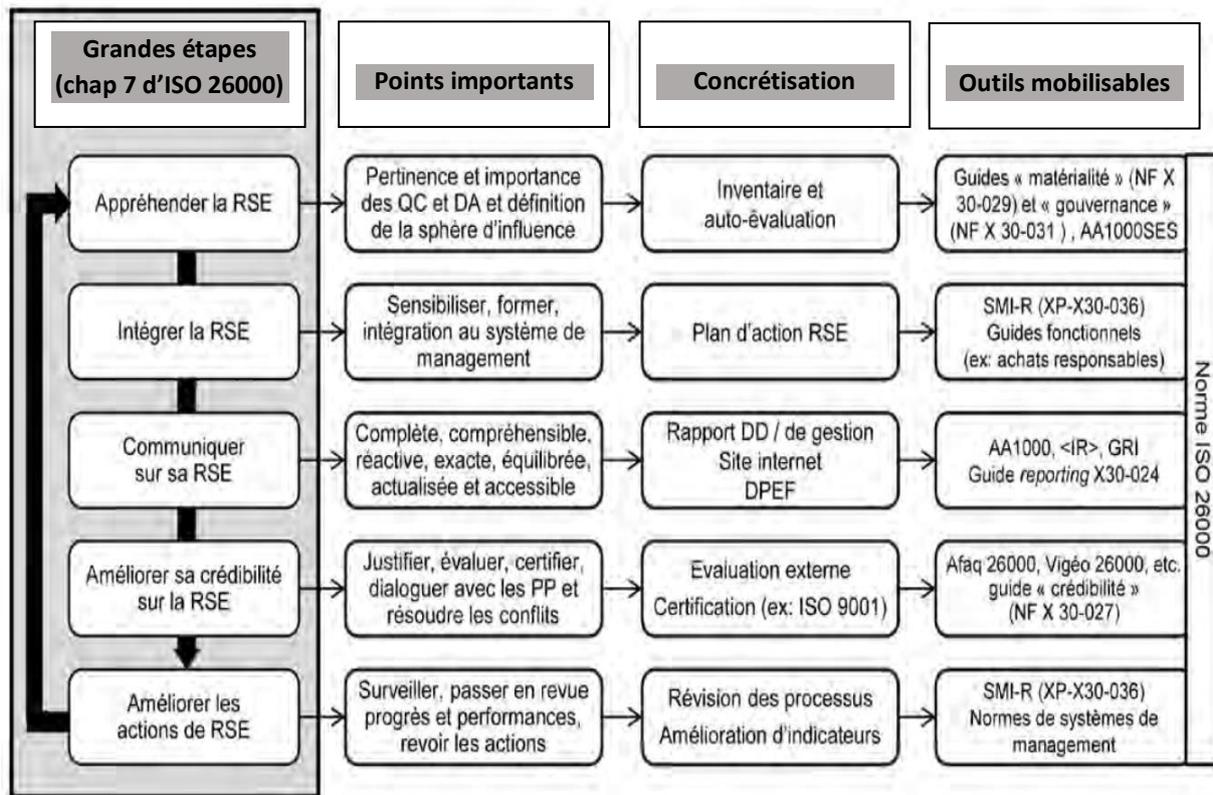
Le contenu de ses lignes directives est :

- Appréhender la RSE : prendre en compte l'importance des questions centrales et des domaines d'actions, et appréhender la sphère d'influence ;

- Intégrer la RSE : faire une sensibilisation de la démarche RSE, établir une formation liée à cette démarche, assurer le développement continu des compétences RSE, et définir l'orientation RSE. Cette étape est considérée comme cruciale car il s'agit aussi de faire une intégration de la RSE dans la gouvernance de l'entreprise, dans les systèmes de gestion et aussi dans les processus de l'organisation, il s'agit tout simplement de faire impliquer la responsabilité sociale dans le sommet hiérarchique de l'entreprise. Impliquer une responsabilité sociale dans le niveau stratégique de l'entreprise est souvent accompagné par un changement organisationnel, il sera demandé par l'entreprise d'établir un management du changement pour assurer une réussite d'intégrer une responsabilité sociale dans une entreprise ;
- Communiquer sur sa RSE : s'ouvrir auprès des parties prenantes pour une communication complète, compréhensible, réactive, exacte, équilibrée, actualisée et accessible sur la responsabilité sociale de l'entreprise ;
- Améliorer sa crédibilité de la RSE : établir une démarche RSE oblige l'entreprise à faire une amélioration continue sur sa crédibilité à travers les communiqués, les rapports d'activités, les déclarations et assurer un dialogue avec les parties prenantes surtout lors d'un désaccord ou un conflit ;
- Améliorer les actions de la RSE : établir une démarche RSE incite aussi l'entreprise à faire une amélioration continue sur ses actions responsables, à travers une surveillance et évaluation régulière de toutes les activités de l'entreprise associées à être responsable, et faire une amélioration des performances responsables y compris les initiatives (ISO, 2010).

Ces cinq étapes incitent les dirigeants à prendre en compte des éléments contextuels de son entreprise. Ce qui lie la responsabilité sociale de l'entreprise avec ses parties prenantes sont les éléments suivants : le secteur d'activité de l'entreprise, son modèle d'affaire, sa taille, et sa localisation.

Figure 19 : Modèle de conception d'une stratégie RSE



Source : (Schäfer & Helfrich 2022, p.95)

Afin d'assister l'organisation dans sa démarche, chacune des étapes doit aborder les contenus importants de la colonne 2 du schéma, peut être concrétisée par des actions précisées en colonne 3, et s'appuyer sur les outils présentés dans la colonne 4.

L'intégration de la RSE au niveau stratégique représente un défi majeur pour les organisations. Souvent perçue comme accessoire, la RSE nécessite une approche holistique prenant en compte les dimensions environnementales, sociales et territoriales dans les réflexions stratégiques. La conception et le déploiement d'une stratégie RSE sont deux phases interdépendantes, combinant des idées et des projections avec des actions concrètes dans le présent.

La norme ISO 26000 joue un rôle essentiel en fournissant des lignes directrices pour intégrer la responsabilité sociétale dans une organisation. Elle identifie cinq étapes cruciales pour accompagner la mise en œuvre de la RSE, allant de la compréhension initiale à l'amélioration continue des actions et pratiques de l'organisation. Chacune de ces étapes nécessite une attention particulière aux contenus, des actions spécifiques et l'utilisation d'outils adaptés.

Les cinq étapes encouragent les responsables à tenir compte des éléments contextuels propres à leur organisation, tels que le secteur d'activité, le modèle d'affaires, la taille, la chaîne de valeur et la géographie. Ces éléments lient la RSE de manière intrinsèque à l'organisation et à ses parties prenantes. Ainsi, la démarche RSE ne se limite pas à une simple conformité, mais vise à créer de la valeur à long terme en intégrant la responsabilité sociétale dans la culture et les opérations de l'entreprise.

3.8 Le Système de management intégré et responsable (SMI-R)

Avant d'entamer la littérature du système de management intégré et responsable, il sera très judicieux d'expliquer la notion de « système de management, et expliquer également la différence qui existe entre le système de management et le système de gestion, qui sont très souvent confondu lier à leurs complexité et ambiguïté.

Les entreprises disposent d'un système de management quel que soit sa taille ou son domaine d'activité. Un système de management est défini par l'organisme international de normalisation ISO comme : *« Un système de management est l'ensemble des processus par lesquels un organisme gère les éléments corrélés ou en interaction de ses activités afin d'atteindre ses objectifs. Ces objectifs peuvent viser différents résultats à atteindre, notamment en ce qui concerne la qualité des produits ou des services, l'efficacité opérationnelle, la performance environnementale, la santé et la sécurité sur le lieu de travail et bien d'autres domaines »* (ISO, s.d.). Les entreprises se différencient dans l'utilisation du système de management, son utilisation dans les petites et les moyennes entreprises peut être informel et non codifier par contre d'autres se basent sur un système de management de la qualité pour un pilotage des activités essentiel et enfin d'autres entreprises intègrent leur système de management au tours de plusieurs thématiques, tel que la sécurité de travail, la qualité, l'environnement, etc, et c'est à ce moment-là on pourra dire que cette entreprise utilise un système de management intégré. L'organisme ISO explique également cette complexité entre le système de management et son entreprise *« Le niveau de complexité du système dépendra du contexte spécifique de chaque organisme. Dans certains organismes, en particulier les petites entreprises, les directives claires d'un patron sachant bien encadrer ses employés et leur expliquer ce qu'il attend de chacun d'eux pour contribuer aux objectifs d'ensemble à atteindre, n'auront pas besoin de faire l'objet d'une documentation extensive. Mais pour des domaines d'activité plus complexes opérant, par exemple, dans des secteurs très réglementés, l'organisme devra peut-être établir une*

documentation extrêmement détaillée et d'importants moyens de maîtrise afin de respecter ses obligations légales et de remplir ses objectifs organisationnels » (ISO, s.d.).

La différence qui existe avec le système de gestion et que ce dernier repose sur des processus structurer, optimiser et sur un contrôle, il permettra à l'entreprise de réaliser les tâches et les objectifs à travers des instruments de gestion.

Lorsqu'une entreprise applique un système de management qui gère à la fois plusieurs thématiques et pilote une démarche socialement responsable, on parlera dans ce cas d'un système de management intégré et responsable (SMI-R).

3.8.1 L'intégration d'un SMI-R dans une entreprise

La réforme apportée sur la HLS par l'organisme ISO à harmoniser la structure des normes du système de management qui facilitera les intégrations thématiques autour des 10 chapitres standardisés de ces normes. Les sections 4 et 5 de la HLS qui s'articulent sur les réflexions systémiques du contexte, du leadership et des parties prenantes poussent l'entreprise à s'inscrire dans une approche écosystémique qui s'aligne avec les principes de la RSE.

Le système de management intégré et responsable repose sur le principe de l'amélioration continue du système et donc de sa capacité à traiter ses sujets, autour du Plan Do Check Act (PDCA), et comme évoqué précédemment, les sections 6 à 10 de la HLS couvrent le PDCA alors que les sections 4 et 5 contextualisent le PDCA (Schäfer & Helfrich, La RSE en schémas, 2022). L'intégration de la RSE dans un système de management intégré (SMI) constitue un système de management intégré et responsable (SMI-R), il introduit une sorte de saut qualitatif de l'amélioration continue, car l'entreprise s'engage de facto dans une amélioration multifactorielle : économique, sociale et environnementale (Giesen, 2008). L'entreprise qui intégré une approche sociétale dans son SMI offre davantage sur son système de management, mais comment se fait cette intégration ?

Intégrer une démarche RSE dans un SMI-R passe par deux étapes :

Etape 1 : faire une identification claire et précise des éléments du SMI qui pilote les enjeux de la RSE ensuite passez par une intégration des normes de système de management qui ont des liens directs avec les enjeux de la RSE et qui sont pertinentes pour l'entreprise comme la qualité, l'environnement, l'anticorruption, etc. Ces normes étant structurées en HLS, l'intégration au système sera d'autant plus simple (Schäfer & Helfrich, 2022, p. 96).

Etape 2 : faire une identification des éléments manquant au SMI pour devenir SMI-R et qui ne sont pas structurée en HLS, cela passe par une intégration des référentiels comme l'ISO 26000 et les ODD qui sont restent des référentiels les plus pertinents. En revanche, comme ces référentiels ne sont pas structurer en HLS l'entreprise dois faire leur adaptation, dans le cas de l'ISO 26000, il existe des guides spécifiques à cette intégration (ISO IWA 26 et AFNOR X30-036) (Schäfer & Helfrich, 2022, p. 96).

3.8.2 La structuration d'un SMI-R

La structuration d'un système de management intégré et responsable (SMI-R) doit se faire en cohérence avec le travail effectué, en amont, sur la matérialité des enjeux et des parties prenantes. Ce travail conduit en général à la structuration d'un plan d'action que le SMI-R va faire vivre et faire évoluer. Certains outils de diagnostic de la démarche de RSE peuvent devenir des outils de pilotage au sein du SMI-R dans un processus dédié.

Si une entreprise dispose déjà d'un Système de Management de Qualité ou d'un Système de Management Intégrer, il sera judicieux d'introduire d'une RSE dans le système. Cela passe par une création d'un nouveau processus, comme une création d'un processus parties prenantes ou par l'amélioration du processus déjà existant, comme un tableau d'audit interne augmenté de questions RSE (Schäfer & Helfrich, 2022, p. 96).

Introduire les point d'intégration d'une RSE pourra touchez tout le processus de l'entreprise, il s'agit d'intégrer des actions responsables dans :

Le processus de gouvernance peut être renforcé par le travail effectué sur la formulation de la vision, de la mission et des valeurs, il convient d'intégrer des procédures responsables pour structurer le rôle de la gouvernance dans la démarche RSE propre à l'entreprise, et son engagement territorial ou sectoriel, aussi un processus de partie prenantes peut être ajouter afin de gérer et piloter leur relation et le dialogue avec ses parties prenantes (Schäfer & Helfrich, 2022, p. 96).

Le processus de management des ressources, quelque sois matériel ou immatériel, pourra contenir des éléments responsables comme la consommation responsable des ressources, le dialogue social et le bien-être au travail (Schäfer & Helfrich, 2022, p. 96).

Le processus de production peut intégrer des dimensions responsables dans ses grandes étapes, tel que achats responsables, écoconception, analyse en cycle de vie (ACV), économie circulaire

et de fonctionnalité, loyauté des pratiques, diligence responsable, marketing responsable, etc (Schäfer & Helfrich, 2022, p. 96).

Le processus mesure et analyse, pourra intégrer une dimension de responsabilité sociale en géant les audits internes ou la veille sectorielle en RSE (Schäfer & Helfrich, 2022, p. 96).

La construction d'un SMI-R complet ne se fait pas en une seule fois. Cela entre totalement dans la logique de l'amélioration continue du système. Les différents processus vont s'étoffer progressivement et proportionnellement à la matérialité des enjeux identifiés dans la démarche de RSE. Chaque entreprise a son propre contexte et son rythme de progression sur ces sujets. Toujours est-il que le pilotage de la démarche de RSE par un SMI-R est une bonne manière d'intégrer pleinement ce projet dans la stratégie et le quotidien de l'entreprise. De plus, cette stratégie de pilotage est source de synergies intéressantes, car les outils des SMI vont aider à renforcer la crédibilité et l'efficacité de la démarche de RSE. Inversement, la démarche de RSE va permettre d'innover dans le pilotage du système de management, par les ouvertures thématiques et les outils qu'elle peut offrir.

3.9 Typologies des stratégies RSE

L'entreprise, au regard de sa taille, son statut et son secteur et domaine d'activité quelle déploie sa stratégie RSE. Parmi les plus récents auteurs qui ont développé des stratégies RSE on cite Alain-Charles Martinet et Marielle Payaud (2007) dans leur article intitulé « Formes de RSE et entreprises sociales, une hybridation des stratégies » qui distinguant quatre typologies de stratégies RSE, également Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée (2007) dans leurs ouvrage intitulé « La responsabilité sociale d'entreprise ».

Alain-Charles Martinet et Marielle Payaud ont développé une taxonomie des pratiques socialement responsables des grandes entreprises, cette taxonomie met donc en jeu le nombre, la variété et le degré d'implication, d'interaction et d'engagement réciproque entre les parties prenantes et l'entreprise (Martinet & Payaud, 2007), et ils ont distingué 4 stratégies RSE :

- La RSE « cosmétique » : La RSE « cosmétique » *« fait état d'entreprises qui s'illustrent par une pratique légère de la RSE »* (Martinet & Payaud, 2007), il s'agit de faire une mise en œuvre de pratiques RSE minimales ou bien superficielles. Cette fonctionnalité démontre un engagement responsable de l'entreprise mais de façon très limitée et occasionnellement, les auteurs dans leur article expliquent cet attribut, *« il n'y a pas une volonté de construire avec les parties prenantes un projet dans la durée, le projet est d'ailleurs réduit à sa plus simple*

expression, il s'agit le plus souvent d'un partenariat avec une association pour un événement ponctuel » (Martinet & Payaud, 2007). L'aspect occasionnel des actions responsables traduit le fait involontaire d'élaborer une véritable stratégie et de construire une relation durable avec les parties prenantes. L'entreprise qui opte pour cette stratégie RSE adapte son niveau d'engagement en fonction de son contexte.

- La RSE « annexe » ou « périphérique » : « *RSE périphérique, nous entendons des actions qui n'ont pas de lien direct avec l'activité de l'entreprise, ces actions ne préjugent en rien de l'implication et de l'engagement de l'entreprise mais n'importe quelle autre organisation aurait pu les mettre en œuvre* » (Martinet & Payaud, 2007). Cette forme de stratégie RSE implique un niveau supérieur de pratiques responsables de l'entreprise. Il s'agit d'actions de mécénat, de partenariats responsables, ou d'initiatives philanthropiques plus larges, ces actions sont indépendantes des compétences de l'entreprise.

- La RSE « intégrée » : « *La RSE intégrée concerne des actions en relation avec les activités de l'entreprise, c'est-à-dire proches du cœur de métier* » (Martinet & Payaud, 2007). Elle atteste de l'existence de systèmes de management, qui sont des agencements d'acteurs, de savoirs, de règles et d'outils, et de l'intégration des trois composantes du développement durable dans les décisions et les pratiques des entreprises.

L'adoption de ces dispositifs formalise les indicateurs et les cibles, qui incite le personnel de l'entreprise à ajuster leurs routines. Ils ont un impact direct sur les domaines d'activités stratégiques (DAS) de l'entreprise et les relations avec les parties prenantes.

- La RSE « BOP » *Bottom Of the Pyramid* : La stratégie « RSE » BOP incite l'entreprise à concevoir des offres adaptables aux besoins fondamentaux en suivant des innovations radicales, « *des innovations radicales de produits et méthodes de distribution, des réagencements de compétences des opérateurs, des programmes de formation, des interfaces producteurs/distributeurs/clients totalement inédites sont indispensables pour redessiner totalement le système d'activités et le rendre économiquement viable dans des contextes à très faible pouvoir d'achat, infrastructures déficientes, pratiques locales de corruption...* » (Martinet & Payaud, 2007). Elle considère que les besoins fondamentaux des ménages les plus pauvres doivent être satisfaits. Cette forme de stratégie RSE s'adresse aux entreprises multinationales puisqu'elle nécessite d'importantes ressources financières.

Autre typologie des comportements stratégiques en matière de RSE a été développée par Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée, cette typologie diffère en partie de la précédente par

l'absence de rupture du modèle d'affaires dans son dernier niveau. Elle exprime une vision progressive de la prise en compte de la RSE dans la stratégie d'entreprise, sur un continuum allant des stratégies défensives aux stratégies proactives. La typologie rend compte, à travers 4 perspectives comportementales, d'un double mouvement d'institutionnalisation de la RSE et de recherche de légitimation auprès des parties prenantes.

Les auteurs définissant comme « une typologie des comportements stratégiques en fonction de l'intérêt économique de l'entreprise (risque, opportunités) et la volonté de sa direction d'une part, de la visibilité médiatique et des pressions des parties prenantes d'autre part. La vigilance des parties prenantes et leurs pressions directes ou indirectes via les autorités de régulation augmentant le risque pour l'entreprise d'ignorer les impacts négatifs de son activité et accroissement donc son intérêt d'être réactive à ces attentes ; les stratégies « gagnant-gagnant » peuvent se construire dans une dynamique de rapport de force ».

Une description détaillée fait l'objet d'un tableau expliquant les typologies des comportements stratégiques RSE :

Tableau 4 : Typologie de la RSE

Performance économique de l'entreprise Pressions des parties prenantes, visibilité médiatique	Risque faibles Opportunités faibles	Risque forts Opportunités fortes
Pressions faibles Visibilité faible	Ignorance, conformité faible ou symbolique (Les comportement défensifs entre manipulation et évitement). Stratégie engagées (militant).	Stratégies proactives : de l'intégration faible « une intégration faible d'objectifs RSE dans la stratégie économique » à l'intégration substantielle « Vers une intégration de la RSE dans le cœur du métier : stratégie réactives ou proactives.

Pressions fortes Visibilité forte	Stratégie défensives : évitement, manipulation « Les comportements défensifs entre manipulation et évitement ».	Stratégies proactives ou réactives « Vers une intégration de la RSE dans le cœur de métier : stratégie réactives ou proactives ». Compromis « Des stratégies de compromis »
--------------------------------------	---	---

Source : (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 75)

En conclusion, le tableau présente une perspective intéressante sur la relation entre la performance économique de l'entreprise, les pressions des parties prenantes, la visibilité médiatique, ainsi que les risques et opportunités associés à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). L'analyse s'articule autour de quatre quadrants, chacun représentant un contexte spécifique pour l'entreprise.

Quadrant Risque Faible, Opportunités Faibles : Stratégies engagées (militant) en réponse à une faible pression et visibilité. L'entreprise démontre une intégration substantielle de la RSE dans ses pratiques.

Quadrant Risque Fort, Opportunités Faibles : Stratégies proactives, allant de l'intégration faible à substantielle d'objectifs RSE dans la stratégie économique en réponse à des risques élevés malgré des opportunités limitées.

Quadrant Risque Faible, Opportunités Fortes : Stratégies réactives ou proactives, vers une intégration de la RSE dans le cœur du métier en réponse à des opportunités élevées malgré des risques limités.

Quadrant Risque Fort, Opportunités Fortes : Stratégies défensives (évitement, manipulation) en réponse à des pressions et une visibilité élevée. Il existe également des stratégies proactives ou réactives, ainsi que des compromis pour naviguer dans un environnement complexe.

Le tableau met en lumière la diversité des stratégies adoptées par les entreprises en fonction de leur contexte spécifique, soulignant l'importance de l'alignement entre la RSE et la stratégie économique pour maximiser les avantages tout en minimisant les risques. Les entreprises proactives démontrent une intégration substantielle de la RSE, tandis que celles défensives peuvent adopter des comportements variés, allant de l'évitement à la manipulation.

3.10 Une chaîne de valeurs à un impact social

La chaîne de valeur, un outil pour analyser les activités d'une entreprise dans le but d'acquies un avantage concurrentiel et de le renforcer. Elle est basée sur les travaux de Michael Porter, un professeur américain qui a élaboré ce concept dans son ouvrage intitulé "L'avantage concurrentiel" en 1986.

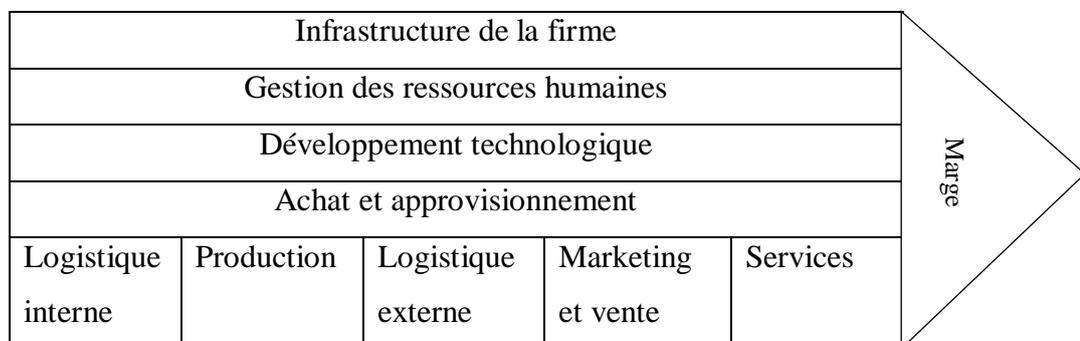
La chaîne de valeur de Michael Porter est un outils d'aide à l'analyse des activités de l'entreprise par lesquelles dégage une marge et obtient un avantage concurrentiel. Elle permet d'évaluer les facteurs de coûts et de création de valeur de chaque activité de l'entreprise et leur niveau de coordination au sein de l'entreprise (Porter, 1985).

La chaîne de valeur de Porter est basée sur le concept de création de valeur, qui est le processus par lequel les entreprises créent de la valeur économique pour leur client. D'un point de vue concurrentiel, il y a création de valeur lorsqu'une entreprise produit des biens ou des services dont la valeur est supérieure à celle des intrants utilisés pour les produire.

La lecture d'un tel modèle éclaire le comportement des coûts et les sources de différenciation. Elle oriente l'allocation des ressources pour développer des avantages concurrentiels au profit de l'entreprise et ainsi s'imposer sur ses marchés.

Selon ce modèle les activités de l'entreprise se divisent en deux grandes familles : les activités principales et les activités de soutien. Les principales sont celles qui sont en relation direct avec l'activité de l'entreprise (Création, fabrication et distribution de produits ou services). Les activités de soutien sont celles qui permettent aux autres principales d'exister et qui ne sont pas en relation direct avec l'activité de l'entreprise.

Figure 20 : La chaîne de valeur de Porter



Source : (Porter, 1985)

Le schéma représente la chaîne de valeur qui est le modèle d'analyse de Porter, elle contient 3 éléments : les activités principales, les activités secondaires, et la marge.

Les activités principales :

-La logistique interne : activités logistiques en amont (en intrants) pour la production. Elle comprend des activités telles que la sélection des fournisseurs, la passation des commandes, la réception, le stockage et la manutention interne ;

-La production : activités de production de biens ou de services. Il s'agit d'activités telles que la fabrication, l'assemblage et le contrôle de la qualité ;

- La logistique externe : distribution / livraison de biens ou de services. Elle concerne des activités telles que l'entreposage, le transport et l'exécution des commandes ;

-La commercialisation (marketing) et la vente : moyens et méthodes utilisées pour faire connaître l'offre de l'entreprise, la faire apprécier et déclencher l'achat. Ce sont des activités telles que la publicité, les études de marché et le service à la clientèle ;

-Les services : activités associées à l'offre principale : service après-vente, installation, formation, maintenance, etc (Porter, 1985).

Les activités secondaires :

-Les approvisionnements : activités liées aux achats de matière, de marchandises, de fournitures diverses, mais également de moyens de productions ;

-Le développement technologique : concerne aussi bien les systèmes d'information que la R&D, la gestion des connaissances, etc ;

-La gestion des ressources humaines : ensemble des activités de recrutement, rémunération, motivation, formation, gestion de carrière, etc ;

-L'infrastructure de la firme : direction générale et autres fonctions communément appelées "support", telles la comptabilité, l'informatique, le juridique, etc (Porter, 1985).

La marge exprimée correspond à la valeur créée et capturée, les coûts associés. La valeur est la somme que les clients sont prêts à payer pour le produit, le service ou prestation.

Le concept de chaîne de valeur met en exergue, par une approche processuelle, les différentes activités ou fonctions d'une organisation qui déterminent sa capacité à obtenir un avantage concurrentiel. En les qualifiant de principales ou de soutien selon leur degré d'importance dans la production de l'offre d'un produit ou d'un service, les activités de l'entreprise sont distinguées selon leur contribution à la création de valeur, réelle ou perçue. Imaginé par Michael

Porter en 1985, cet outil d'analyse stratégique permet de décomposer les activités pour identifier celles qui sont essentielles pour construire un avantage concurrentiel. Ce courant de recherche de Harvard propose une vision générale de la stratégie d'entreprise articulant les composantes internes de l'entreprise (forces et les faiblesses) à l'environnement (opportunités et menaces) dans un modèle d'analyse SWOT. La chaîne de valeur est donc un outil de diagnostic stratégique interne

Michael Porter et Mark Kramer ont publié en 2006, un article s'intitulant « *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* », Stratégie et Société : le lien entre l'avantage concurrentiel et la responsabilité sociale des entreprises. Dans cet article, les auteurs défendent la conception d'une responsabilité sociale des entreprises à travers sa chaîne de valeur.

Le modèle de chaîne de valeur à impact social proposé par les auteurs, adapte cet outil à la responsabilité sociale et ses exigences. Porter et Kramer identifient de nouvelles opportunités de création de valeur tout en assurant un lien direct avec les attentes de la société et de renforcer la relation entreprise-société (Porter & Kramer, 2006).

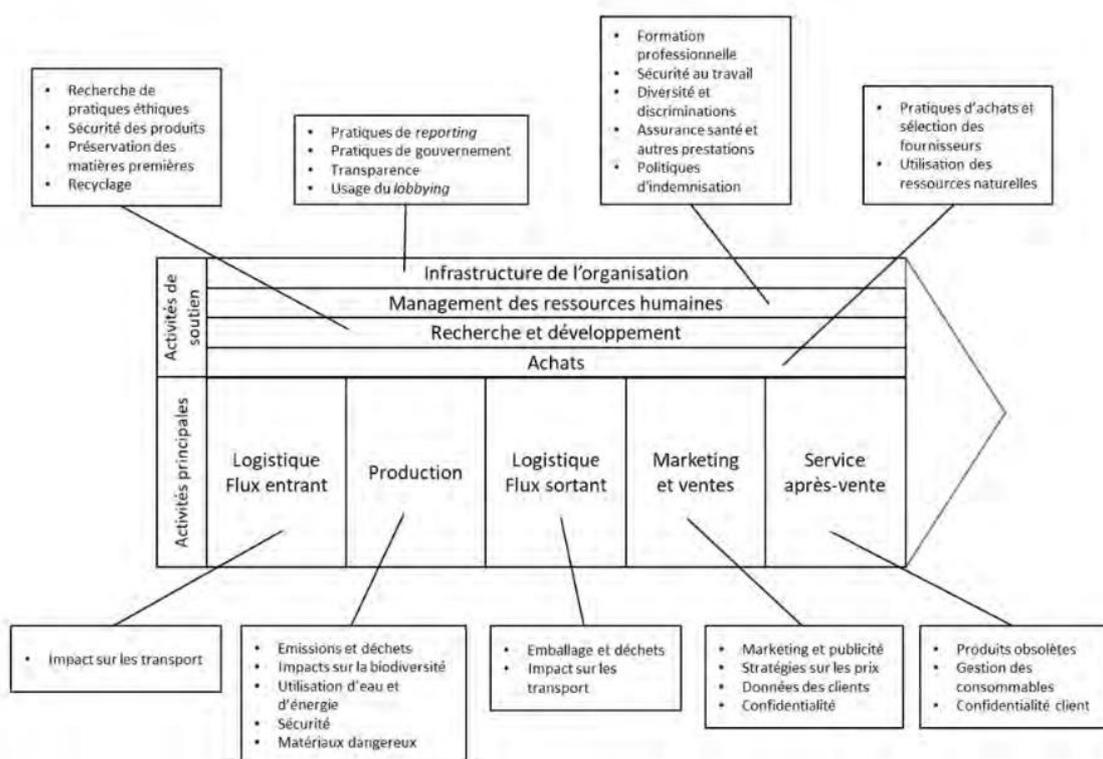
Cependant, quelles que soient les difficultés de ce concept du fait de son approche dichotomique (principal/support), la chaîne de valeur ne remet pas en cause le modèle de gouvernement d'entreprise fondé sur la prédominance de la valeur actionnariale. La démarche dite d'étude de faisabilité, consiste à rationaliser économiquement la RSE. D'autre part, en combinant maximisation du profit et saisie des opportunités sociales, elle inscrit la responsabilité sociale des entreprises dans une vision de performance (gains prévus, réduction des coûts et des risques). D'autre part, en adoptant des initiatives visant à profiter des opportunités du marché pour acquérir un avantage concurrentiel, elle s'inscrit dans une vision utilitariste qui interroge sur l'adoption de comportements éthiques, sur l'exploitation et la distorsion du développement durable, et sur l'absence d'acteurs qui en dehors de la chaîne de valeur (Porter, 1985).

Toutefois, au-delà des difficultés de ce concept tenant à son approche dichotomique (principale/support), la chaîne de valeur ne remet pas en question le modèle de gouvernance des entreprises basées sur la prédominance de la valeur actionnariale. Cette approche dite business case consiste à rationaliser économiquement la RSE. D'une part, en combinant la maximisation des profits et la saisie des opportunités sociales, elle inscrit la RSE dans une vision performative (gains envisagés, réduction des coûts et des risques). D'autre part, en adoptant des initiatives visant à profiter des occasions de marché pour en retirer un avantage

compétitif, elle adhère à une vision utilitariste qui soulève des questions sur l'adoption d'un comportement éthique, sur l'instrumentalisation et la dénaturation du développement durable, et l'absence des parties prenantes qui sont en dehors de la chaîne de valeur (Porter, 1985).

La chaîne de valeur décrit toutes les activités dans lesquelles une entreprise s'engage tout en faisant des affaires. Il peut être utilisé comme cadre pour identifier l'impact social positif et négatif de ces activités (Porter & Kramer, 2006). Ces liens « de l'intérieur vers l'extérieur » peuvent aller de l'embauche et politiques de licenciement aux émissions de gaz à effet de serre, comme le montre la liste partielle d'exemples illustrée ici.

Figure 21 : Chaîne de valeur à impact sociale, modèle de Porter et Kramer



Source : (Porter & Kramer, 2006)

Ces deux outils doivent être utilisés de manière différente. Lorsqu'une entreprise utilise la chaîne de valeur pour cartographier toutes les conséquences sociales de ses activités, elle a, en effet, créé un inventaire des problèmes et des opportunités - principalement opérationnels questions – qui doivent être étudiées, hiérarchisées et traitées. En général, les entreprises devraient tenter de déblayer au fur et à mesure autant d'impacts sociaux négatifs sur la chaîne de valeur que possible. Certaines activités de l'entreprise s'avéreront offrir des opportunités de distinction sociale et stratégique.

Face au contexte concurrentiel, les entreprises ne peuvent s'attaquer à tous les secteurs du diamant. Par conséquent, la tâche consiste à identifier les domaines du contexte social ayant la plus grande valeur stratégique. Une entreprise doit soigneusement choisir quelques initiatives sociales qui auront la plus grande valeur partagée : un bénéfice pour la société et sa propre compétitivité.

4 Les défis d'intégration d'une démarche RSE dans une entreprise

La RSE est devenu un objet de recherche particulier, ce qui a donné l'apparition de nombreux écrits, et de nombreuses publications construites sur des études empiriques. L'introduction de la responsabilité sociale dans une entreprise pose de nombreuses préoccupations via à vis de sa complexité, de son périmètre d'application et de son ampleur politique.

La mise en œuvres d'une politique RSE au sein d'une entreprise fait émerger des tensions et des résistances, entre la dimension économique liée à la rentabilité financière de l'entreprise et la dimension sociale et environnemental d'un autre côté, ce qui signifie que la politique RSE a toujours tendance à réduire la dimension économique de l'entreprise

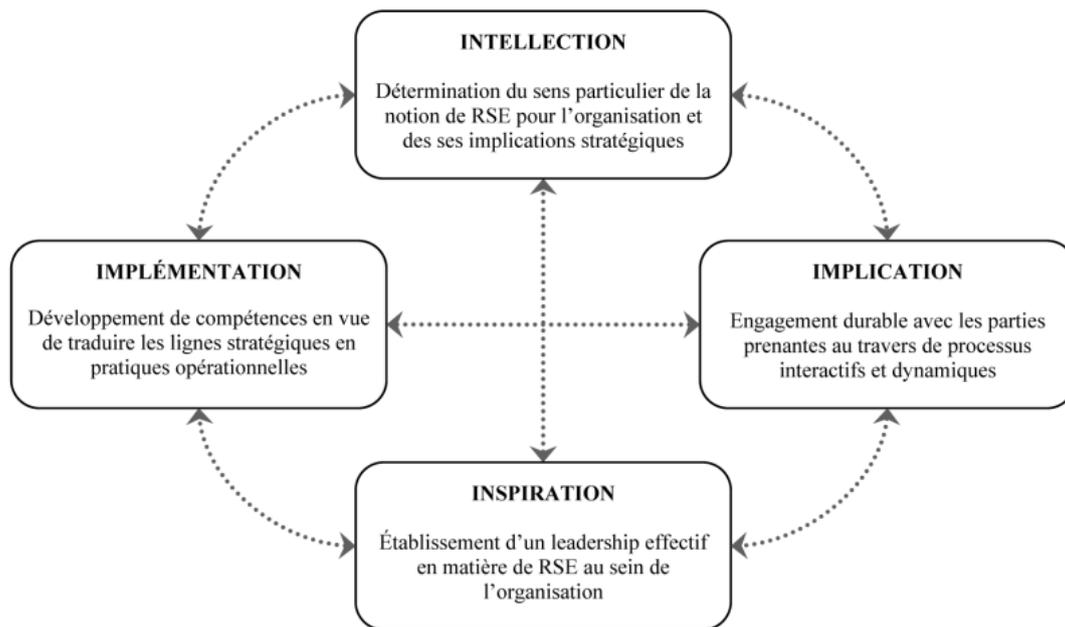
Sur la base des différentes théories discutées précédemment, la conception d'une stratégie RSE et son processus de déploiement font émerger des tensions se matérialisant entre l'indispensable dimension économique liée à la rentabilité de l'entreprise et les composantes sociales et environnementales, voire éthiques qu'elle doit prendre en compte.

Francois Maon, enseignant chercheur en sciences de gestion publie en 2009 dans la revue « reflets et perspectives de la vie économique » un article intitulé « (Maon, De la rhétorique à la pratique: les défis de l'intégration organisationnelle des principes de responsabilité sociétale de l'entreprise, 2009)», dans cet article l'auteur propose un modèle qu'il qualifie de « 4i » qui identifie quatre défis interdépendants essentiels à relever par l'entreprise qui intègre une politique RSE.

Ces 4 défis sont à considérer dans leur interdépendance et dans les interactions avec les parties prenantes. Il s'agit des défis: d'intellection, d'implication, d'implémentation, d'inspiration.

Le schéma suivant donné par l'auteur explique la notion de chaque défi ainsi la relation entre eux :

Figure 22 : Le quadruple défi de l'intégration organisationnelle des principes de RSE



Source : Cité par (Schäfer, & Helfrich, 2022) adapté de (Maon,2009)

Le succès de cette entreprise dépend de l'intensité et de la nature du dialogue que l'organisation entretient avec son environnement, de son aptitude à raisonner en termes d'opportunité dans la durée plutôt que de gestion de sa réputation dans le court terme, et de sa capacité à agir en matière d'innovation sociale, environnementale et technologique. En ce sens, les quatre défis humains et organisationnels majeurs et interdépendants mis en lumière dans cet essai doivent être relevés concurremment par l'ensemble des membres de l'organisation. Cela afin que se réduise l'écart entre rhétorique organisationnelle et réalité des pratiques de terrain et que l'entreprise contemporaine s'affirme définitivement comme un outil potentiel de bien-être sociétal (Maon, 2009).

Dans ce premier chapitre, nous avons abordé le sens de la responsabilité sociétale à la lumière de plusieurs approches théoriques, de ses origines basées sur une combinaison de scandales d'entreprises et de travaux de théoriciens des organisations, et de ses outils, qui ont fait l'objet de nombreuses publications nationales et internationales.

Autre point très important c'est la différence entre la responsabilité sociale des entreprises et la responsabilité sociétale des entreprises, dans les deux cas on utilise les acronymes RSE. L'unique différence qui existe entre les deux concepts, c'est leurs périmètres d'intervention, autrement dit la responsabilité sociétale des entreprises a pour trois responsabilités, la première

c'est la responsabilité économique, la seconde c'est la responsabilité environnementale, et la troisième c'est la responsabilité sociale, et donc la responsabilité sociétale englobe la responsabilité sociale des entreprises.

Dans notre projet de recherche, nous tenons à souligner que nous ne pourrions aborder que le volet social de la responsabilité sociétale, c'est-à-dire qu'on va traiter la responsabilité sociale des entreprises. La deuxième variable de notre recherche est la gestion des ressources humaines, c'est pourquoi nous n'aborderons que l'aspect social car il est en cohérence avec la gestion des ressources humaines.

L'objectif principal de notre recherche est de mesurer l'impact de la RSE (aspect responsabilité sociale) sur la GRH, mais il sera important d'explorer la revue de la littérature en GRH qui fera également l'objet du deuxième chapitre, y compris les enjeux de la fonction ressource humaine.

CHAPITRE 2 :
L'INTÉGRATION DE LA RSE DANS LA GRH

CHAPITRE 2 : L'INTÉGRATION DE LA RSE DANS LA GRH

La RSE constitue un enjeu majeur dans le paysage économique contemporain, interconnectant divers domaines tels que l'éthique des affaires, le développement durable et la GRH. Ce travail de recherche se propose d'explorer en profondeur les fondements et les implications de la RSE, en mettant l'accent sur son intégration au sein de la GRH.

Cette recherche vise à offrir une vision holistique de la RSE, de son contexte historique à son intégration pratique dans la GRH, fournissant ainsi des clés de compréhension cruciales pour les entreprises orientées vers la durabilité et la responsabilité sociale. Plusieurs auteurs ont travaillé sur la question RSE-GRH mais nous dans notre travail on se focalise sur les travaux de Peretti, car ils sont plus adaptés pour le cas algérien.

SECTION 1 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1 L'évolution de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines a connu une grande évolution au fil du temps, reflétant l'adaptation constante des entreprises aux nouveaux enjeux économiques, technologiques, sociaux et environnementaux. Cette évolution se manifeste par le passage de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines¹ (أويحيى, 2023).

Le management des ressources humaines n'a pas toujours été une priorité pour les entreprises. La gestion des ressources humaines a connu plusieurs évolutions depuis la révolution industrielle, jusqu'à nos jours qui deviennent la principale fonction de l'entreprise qui s'intéresse aux précieuses ressources qui sont les ressources humaines. Son histoire se résume en quatre grandes périodes, qui se résume dans les titres suivants.

1.1 Émergence de la fonction RH (1850-1944)

Plusieurs théories des organisations affirment que la fonction RH n'a pas toujours existé. Avec l'émergence de l'industrie, les hommes ont quitté le travail en agriculture et en artisanat pour se diriger à l'industrie qui était considérée comme une source de richesse. Cette dernière a connu un grand arrivage de mains d'œuvre et qui étaient non spécialisés, et non performants. Les méthodes de travail à cette époque étaient empiriques. Jusqu'à l'arrivée à plusieurs théoriciens

¹ لقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطوراً كبيراً مع مرور الوقت، مما يعكس تكيف الشركات المستمر مع التحديات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والبيئية الجديدة. ويتجلى هذا التطور في الانتقال من إدارة شؤون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية (Passage traduit par nous-même)

des organisations qui ont mis forme a cette main d'œuvre pour la rendre plus performante. Frédéric Winslow Taylor avec son modèle OST, l'organisation scientifique du travail, à diviser le travail en spécialisant les ouvrees pour chaque tâche, pour le but d'avoir un maximum de performance physique des ouvriers, c'est aussi appeler le modèle taylorisme.

Avec le taylorisme, les industries ont connu un grand développement, y compris l'apparition du service du personnel dans l'industrie, dont ses activités principales sont la division des tâches, le recrutement, et l'amélioration des performances des salariés. La gestion du personnel a connu son apparition dans le début du XXe siècle à partir du moment où le chef d'entreprise serait incapable de gérer le nombre important de son effectif² (2022, أويحيى, p. 17). Cette gestion du personnel était limitée à la gestion des postes. A partir de ce moment-là l'utilisation du poste au travail a été émergée.

1.2 Les Trente Glorieuses (1945 à 1974)

Jean Fourastié a nommé cette période par les trente glorieuses en raison de leur forte croissance. En matière d'organisation de travail, on distingue deux périodes :

L'affirmation de la fonction personnelle (1945-1965), cette période est caractérisée par l'évolution du nombre des salariées, l'évolution du cadre réglementaire des salariés comme la sécurité sociale, les jours de congé, les heures de travail, la liberté de négociation pour les salariés. L'amélioration des conditions matérielles de travail, un résultat apporté par Elton Mayo lors de ses espérances à Western Electric, qui ont apporter des résultats très favorables à l'entreprise. Et aussi la dernière caractéristique de cette période, une nouvelle approche de l'homme au travail qui nécessite la professionnalisation de la fonction RH, comme l'élaboration de nouvelles fonctions telle que la formation, l'organisation au travail, la sécurité sociale et la retraite, l'amélioration de condition de vie de l'entreprise, la santé et sécurité au travail, ces actions sont. A cette époque la personne qui s'occuper de cette gestion du personnel appeler le directeur du personnel.

La deuxième période de l'organisation de travail est l'élargissement de champs de fonction (1965-1975), qui s'est caractérisée par l'arrivée des générations née après la guerre « baby-boomers » sur le marché du travail, cette génération bénéficie d'un haut niveau de formation et un confort dans leurs vies quotidiennes. Selon Jean-Marie Peretti (2019), les entreprises à cette

مع تايلور، شهدت الصناعات تطورا كبيرا، بما في ذلك ظهور قسم شؤون الموظفين في الصناعة، والذي تتمثل أنشطته الرئيسية في تقسيم المهام، والتوظيف، وتحسين أداء الموظفين. ظهرت إدارة شؤون الموظفين في بداية القرن العشرين منذ اللحظة التي أصبح فيها مدير الشركة غير قادر على إدارة العدد الكبير من القوى العاملة لديه.

(Passage traduit par nous-même)

époque-là, sont confrontées à une hétérogénéité des attentes des diverses générations de salariés, à une contradiction entre les priorités des données au quantitatif ou au qualitatif (Peretti, 2019, p. 11). Dans cette période y'a eu l'émergence de la responsabilité sociale, les entreprises établissent des règles éthiques et un code de bonne conduite, là où Jean-Marie Peretti et Jean-Louis Roy s'interrogent sur la question de la RSE « *Faut-il des sociétés à responsabilité illimitée* » (Peretti, 2019, p. 12).

Et aussi selon le même auteur, de nouveaux domaines de compétences ont apparu au début des années 1970, les salariées ont eu une formation avant leurs intégrations en entreprise ce qui favorise fortement l'apparition de nouvelles compétences dans le travail. Les entreprises, après le grand développement de compétences et après le mouvement social de Mai 1968, elles développent une gestion prévisionnelle des effectifs, elles s'ouvrent aux profils de gestionnaires et adoptent des outils de pilotage et des indicateurs pour leurs tableaux de bord sociaux (Peretti, 2019).

La gestion du personnel a connu une évolution rapide dans cette période dite les trente glorieuses, liée à plusieurs évolutions en matière d'accroissement de la population salariée, l'apparition de nouvelles compétences, le développement du cadre réglementaire et l'émergence de la responsabilité sociale.

1.3 La professionnalisation de la fonction RH (1975-2000)

Cette phase a constitué une professionnalisation de la fonction RH par une obligation de présenter un bilan social aux entreprises ce qui les amène à moderniser leurs systèmes d'information de ressources humaines (SIRH) cela dans un cadre réglementaire renouveler que le précédent, plusieurs textes ont donné naissance comme les lois sur le droit des travailleurs, les textes réglementaires sur la formation et le bilan de compétences. La fonction RH a connu plusieurs défis, en matière de mutation technologique, d'évolution démographique, d'internationalisation, d'image de l'entreprise d'évolution des partenaires sociaux, la demande du bien-être, les modes de management.

En 1980 la fonction Personnel se transforme en fonction Ressources humaines, la gestion du personnel devient la gestion des ressources humaines. La perception traditionnelle du personnel comme un coût qu'il convient de minimiser laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une source qu'il convient d'optimiser. Le directeur des ressources humaines « DRH » doit accomplir trois missions au compte de l'entreprise : l'adéquation quantitative et qualitative aux besoins actuels et futurs, l'intégration des objectifs de rentabilité et de

développement des talents, l'optimisation des performances du capital humain. A partir des années 1990, les salariés étaient perçus comme des clients internes, afin de renforcer la relation clients interne/entreprise pour une meilleure performance, une nouvelle pratique des DRH a été mis en œuvre, il s'agit de décentraliser la responsabilité du DRH à l'ensemble des responsables opérationnel, donc tous les responsables opérationnels deviennent des DRH³ (2022, أويحي, p. 20). Cette évolution s'inscrit dans le cadre où la fonction RH est confrontée à de nombreux défis et attentes des clients internes. Pour une meilleure performance et une meilleure image de l'entreprise, la fonction RH doit se comporter de manière responsable en vers ces clients internes (Peretti, 2019).

1.4 Le passage du DRH au H&BP (human and business partner)

Dans les années 2000, le « HRBP » (Human Resources Business Partner) a été adopté comme modèle d'organisation de la fonction RH. Cependant, cette forme était vue comme réductionniste et source de risque. Le « Business Partner » (partenaire d'affaires) est responsable des ressources humaines des collaborateurs de l'entité : il anticipe et conseille les opérationnels et managers sur les solutions ressources humaines en réponse aux enjeux métiers (Peretti, 2019).

Le modèle du « HRBP » a mis l'accent sur la réduction des coûts liés aux ressources humaines, il avait une vision financière et non pas une vision de développement des hommes. Ceci a conduit à réduire le nombre des cadres RH pour des raisons financières ce qui a conduit automatiquement à la dégradation de la fonction RH dans l'entreprise.

Afin de revaloriser la fonction RH, dans les années 2010, l'accent est mis sur l'efficacité des salariées. Le DRH devient H&BP (Human and business partner), partenaire des hommes et du business, il veille à la symétrie des attentions à l'égard des clients et des salariés (Peretti, 2019). La transformation de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines a été en plusieurs époque, ceci été depuis l'arrivée de l'industrie en Amérique jusqu'à aujourd'hui, et les évolutions dans ce domaine se continuent. La fonction RH actuelle est confrontée à plusieurs défis a relevé pour garder toujours sa performance et assuré les bonnes pratiques. Afin de mieux

منذ التسعينيات، كان يُنظر إلى الموظفين على أنهم عملاء داخليون، ومن أجل تعزيز العلاقة الداخلية بين العميل والشركة لتحقيق أداء أفضل،³ تم تنفيذ ممارسة جديدة لتنمية الموارد البشرية، وهي تتضمن إضفاء اللامركزية على مسؤولية تنمية الموارد البشرية لجميع مديري العمليات، وبالتالي يصبح جميع مديري العمليات مديري الموارد البشرية. المديرين
(Passage traduit par nous-même)

réaliser ces défis, une approche de contingence de la gestion des ressources humaines passe par l'identification des défis auxquels il faut faire face, car ce sont les défis actuel et futur.

Avant d'élaborer et de mieux comprendre ces défis, il sera important de comprendre ce que l'on entend par le concept de « gestion des ressources humaines ».

2 Le concept de gestion des ressources humaines

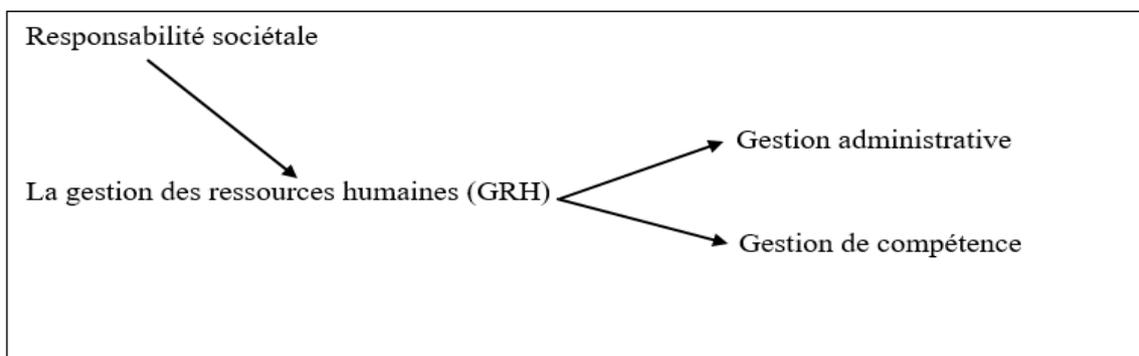
La gestion des ressources humaines est l'ensemble des pratiques et des politiques visant à gérer les employés dans les organisations. Autrement dit, « *c'est la gestion des hommes au travail dans des organisations* » (Martory & Crozet , 2016), cette définition a pour une relation de trois concepts fondamentaux, la gestion, les ressources humaines, et l'organisation.

2.1 La gestion, dans le domaine ressources humaines

La gestion dans un sens large c'est la mise en place de techniques d'organisation de ressources y compris la direction des employés, pour atteindre les objectifs et les résultats satisfaisants. Les ressources utilisées peuvent être financière, matériel, et même humaines.

Gérer signifie également effectuer des choix (Martory & Crozet , 2016), dans le domaine des ressources humaines la gestion indique la gestion des hommes. La gestion des hommes est à deux ordres la gestion administrative des ressources humaines, qui comprend des activités telles que la planification des effectifs, la gestion de la paie, et le recrutement, et la gestion des compétences et les faire développer qui implique des activités telles que la formation, le coaching et le plan de développement. En plus de cela, les enjeux actuels nécessitent d'ajouté une dimension de responsabilité sociétale à la GRH, cette idée sera détaillée la section suivante.

Figure 23 : Les missions de la GRH



Source : Etablie par nos soins à travers les différentes lectures

Les ressources humaines sont considérées comme un moteur qui fait fonctionner une organisation. Par conséquent, les problèmes de gestion des ressources humaines sont similaires à d'autres problèmes de gestion dans les organisations tel que la gestion financière, et la gestion des opérations, pour résoudre ces problèmes il est important que les différents centres de décision travaillent ensemble et coordonnent leurs efforts. En d'autres termes, les différents départements de l'entreprise doivent travailler ensemble pour atteindre les objectifs de l'organisation.

L'expression « pilotage social » est de plus en plus utilisée pour décrire la gestion des employés dans les entreprises. Cette expression reflète la nécessité de gérer les employés en fonction des objectifs de l'entreprise. Pour piloter les ressources humaines, il est nécessaire de définir des objectifs socio-économiques et de mettre en place des régulations pour atteindre ces objectifs. Le pilotage social consiste à gérer les employés de manière à atteindre les objectifs de l'entreprise.

La gestion dans le domaine des ressources humaines peut prendre forme du long terme ça sera la gestion stratégique des ressources humaines, comme elle peut prendre position au court et moyen terme et là on parle de la gestion tactique des ressources humaines.

2.2 Les ressources humaines

Après avoir examiné l'aspect historique de la gestion des ressources humaines, il est essentiel d'aborder la notion de ressources humaines et leurs fonctions qui les regroupent, notamment la fonction des ressources humaines. L'une des fonctions complexes au sein des organisations est la fonction des ressources humaines, de même que la typologie de gestion.

Avant de comprendre cette complexité, il est important de discuter de la notion de ressources humaines.

Les ressources humaines dans une organisation sont à la fois considérées comme l'effectif qui travaille pour une activité de l'organisation et qui est souvent contraignant, lié au degré de complexité des hommes au travail et leurs collaborations qui rendent cette relation entre eux plus compliquée, mais aussi sont considérées comme des facteurs de production (Peretti, 2009).

Les ressources humaines représentent l'un des atouts majeurs de l'entreprise, jouant un rôle essentiel dans la réalisation de ses objectifs et son succès à long terme. Leur importance découle de plusieurs raisons fondamentales. En premier lieu, elles facilitent le recrutement de collaborateurs qualifiés et talentueux, contribuant ainsi à l'essor de l'entreprise. De plus, elles

favorisent la formation et le développement des compétences des employés, entraînant une amélioration significative des performances organisationnelles. Les ressources humaines occupent également un rôle crucial dans la gestion des conflits et des relations de travail, renforçant l'engagement et la motivation des employés. Enfin, elles sont essentielles pour promouvoir la gestion de la diversité et l'inclusion au travail, stimulant la créativité et l'innovation au sein de l'entreprise.

2.3 L'organisation

Une organisation peut être définie de différentes manières en fonction des perspectives et des disciplines impliquées (Livian & Clemencey, 2008). Voici quelques définitions d'organisation selon Livian & Clemencey (2008) :

Organisation comme processus et entité : L'organisation est un processus volontaire qui consiste à mettre un ordre dans une situation, en organisant les activités et en structurant les relations entre les individus.

Organisation comme coordination rationnelle : Une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour atteindre des objectifs communs.

Organisation comme système : L'organisation est un ensemble structuré, figé et contraignant pour les individus qui y participent, fonctionnant en continue vue d'atteindre des objectifs partagés par les membres participants.

Organisation comme activité : L'organisation est l'activité de coordonner et de motiver les individus pour atteindre des objectifs communs.

Organisation comme entité sociale : L'organisation est l'entité sociale qui résulte de la coordination et de la collaboration entre les individus pour atteindre des objectifs communs.

Ces définitions montrent l'ambiguïté de la notion d'organisation, qui peut être abordée sous différents angles et en tenant compte de diverses disciplines. Les éléments récurrents dans ces définitions incluent la coordination, la collaboration, la structure et la permanence.

En se fondant sur ces définitions, il est possible de déduire l'existence d'une connexion étroite entre l'organisation, l'entreprise et les ressources humaines. L'organisation est une structure qui permet à une entreprise de fonctionner correctement et efficacement. Les ressources humaines ont pour mission de recruter, former, et développer les compétences des employées, ce qui améliore automatiquement la performance de l'entreprise. Enfin les ressources humaines sont

responsables de la gestion de la diversité et de l'inclusion sur le lieu de travail, ce qui améliore la créativité et l'innovation pour l'entreprise. En résumé, les ressources humaines sont essentielles pour la réussite de l'entreprise et pour la gestion efficace de l'organisation.

2.4 La fonction ressources humaines (FRH) et direction de ressources humaines (DRH), pour quelle différence ?

Le concept de gestion de ressources humaines (GRH) met l'application de deux autres concepts très proches et parfois confondus, il sera même difficile de faire la distinction, il s'agit de la fonction des ressources humaines (FRH) et la direction des ressources humaines (DRH), ces deux concepts clés vont être très utilisés durant notre travail, qu'ils seront même très utilisés durant notre travail de recherche.

La FRH est un ensemble de tâches et de responsabilités qui doivent être remplies pour gérer les ressources humaines d'une entreprise, elle peut être remplie par des personnes travaillant dans différents départements de l'entreprise, pas seulement dans la direction RH (Peretti, 2019).

La DRH, quant à elle, est un groupe de personnes qui dirigent la fonction RH de l'entreprise. Ils sont responsables de la stratégie de gestion des ressources humaines, de la mise en œuvre des politiques et des procédures RH, du développement des employés, de la gestion des performances, etc. En d'autres termes, la DRH est responsable de la gestion globale des ressources humaines de l'entreprise, tandis que la FRH est l'ensemble des tâches et des responsabilités nécessaires pour y parvenir (Peretti, 2019).

Tableau 5 : La différence entre FRH et DRH

Aspect	Fonction Ressources Humaines (FRH)	Direction des Ressources Humaines (DRH)
Définition	Ensemble de tâches et responsabilités liées à la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.	Groupe de personnes dirigeant la fonction RH de l'entreprise, responsable de la gestion globale des ressources humaines.
Portée	Peut être exercée par des individus dans différents départements de l'entreprise, pas seulement par la direction RH.	Centrée sur la gestion stratégique des ressources humaines de l'ensemble de l'entreprise.

Responsabilités	Implique l'exécution de tâches spécifiques liées aux RH, telles que le recrutement, la formation, la gestion des performances, etc.	Centrée sur la gestion stratégique des ressources humaines de l'ensemble de l'entreprise.
Orientation	Se concentre sur les activités opérationnelles et tactiques liées à la gestion quotidienne des ressources humaines.	Orientée vers la gestion stratégique et la prise de décision concernant les politiques et pratiques RH de l'entreprise.
Gestion du personnel	Peut impliquer la gestion du personnel dans divers départements, sans nécessairement être impliquée dans les décisions stratégiques.	Engagée dans la gestion globale du personnel à travers des décisions stratégiques et des orientations pour toute l'entreprise.
Elaboration de politique RH	Peut participer à l'application des politiques RH élaborées par la direction RH.	Responsable de la création, de la mise en œuvre et de la révision des politiques RH de l'entreprise.
Niveau de prise de décision	Impliquée dans des décisions opérationnelles et tactiques au niveau des différents départements.	Impliquée dans des décisions stratégiques et de haut niveau ayant un impact sur l'ensemble de l'entreprise.

Source : (Peretti, 2019)

Cette table synthétise les distinctions entre la Fonction Ressources Humaines (FRH) et la Direction des Ressources Humaines (DRH) en termes de définition, portée, responsabilités, orientation, gestion du personnel, élaboration de politiques RH et niveau de prise de décision.

3 GRH Contingente : Théories, Modèle et Défis

La GRH contingente implique d'identifier les défis actuel et futur, puis d'intégrer les réponses appropriées dans les politiques et pratiques RH. Cette GRH, en tant qu'approche, requiert une

analyse approfondie des défis actuels et futurs auxquels une organisation est confrontée. Cette identification précise des enjeux permet ensuite de concevoir et d'adopter des solutions adaptées au contexte spécifique de l'entreprise. En d'autres termes, la GRH contingente implique une démarche proactive pour anticiper les défis émergents et les tendances du marché du travail, afin de préparer l'organisation à y faire face de manière efficace.

Une fois que les défis sont clairement définis, la GRH contingente se distingue par sa capacité à ajuster ses politiques et pratiques en conséquence. Cela peut inclure des modifications dans les processus de recrutement, de formation, de gestion des performances, de rémunération, et d'autres aspects de la gestion des ressources humaines. L'objectif ultime est de créer une gestion des ressources humaines flexible et réactive, capable de s'adapter aux changements environnementaux et organisationnels.

On distingue que la GRH contingente va au-delà d'une approche universelle en reconnaissant que chaque organisation est confrontée à des défis uniques. Elle cherche à personnaliser les pratiques de gestion des ressources humaines en fonction du contexte spécifique de l'entreprise, ce qui permet de maximiser l'efficacité des initiatives RH tout en favorisant l'agilité organisationnelle face à l'évolution des conditions du marché et de l'environnement externe.

3.1 Approche contingente de la GRH

La théorie de contingences abandonne définitivement le modèle « The one best way » qui a largement dominé les organisations. La théorie se base sur la non existence d'une seule et unique façon de faire les choses, le modèle unique et universel n'existe pas (Aim, 2006).

Chaque entreprise est reliée à des facteurs dits contingents. Les théoriciens ont compris que l'entreprise est un système ouvert sur le monde, qu'il faut adapter l'entreprise à l'environnement et rendre cette relation cohérente. Chaque entreprise est différente à une autre, chaque une à ses propres facteurs de contingences, dont il est nécessaire d'adapter un mode d'organisation le plus approprié.

L'approche de contingence en GRH explique qu'il n'existe pas de bonne pratique RH universelles. L'entreprise doit prendre en compte son contexte, ses caractéristiques et son environnement, qui sont propres à chaque entreprise, ce sont les facteurs de contingence.

Énoncé par Lawrence et Lorsch (1989), spécialistes de l'impact de l'environnement sur l'organisation, ces deux théoriciens concluent que l'entreprise est bien contingente à des variables internes et externes, fondée sur deux concepts : la différenciation de l'organisation,

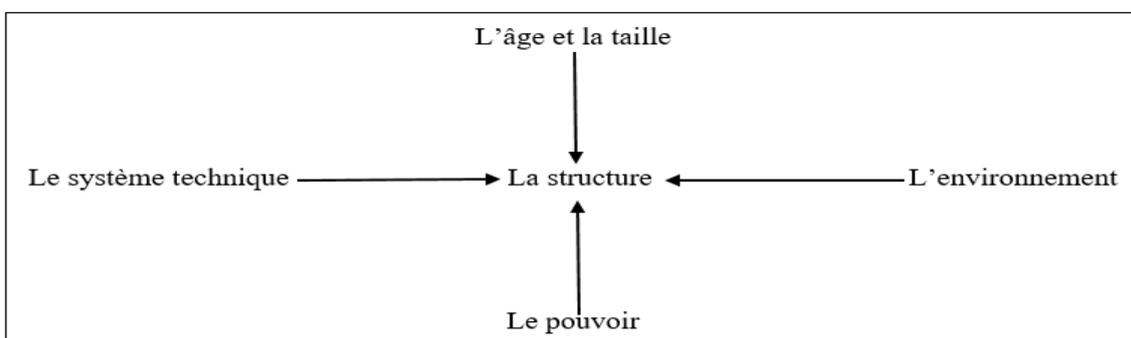
plus l'environnement est instable, plus l'entreprise adapte des sous-systèmes autonomes ; et l'intégration dans l'organisation, en environnement stable, les unités de travail sont faiblement différenciées, en environnement instable, les unités de travail seront différenciées en département (Aim, 2006).

3.2 Les facteurs de contingence selon Mintzberg

Mintzberg considéré comme un des plus grands théoriciens des organisations, propriétaires de plusieurs théories et de développement de plusieurs idées, dans il a aussi travaillé aussi sur la théorie de contingence.

Mintzberg (1982) résume les facteurs de contingence en quatre : l'âge et la taille de l'organisation ; l'ancienneté et la dimension d'une organisation ont des conséquences sur la structure, plus l'entreprise est ancienne et grande plus elle est compliquée, plus elle a un comportement formalisé et plus elle a des tâches spécialisées. Le deuxième élément est le système technique ; qui est l'ensemble de composants et de processus interconnectés pour accomplir une tâche ou une fonction, plus il est régulé plus le travail opérationnel est formalisé plus la structure est bureaucratique. Le troisième élément est l'environnement ; qui a un fort degré d'influence pour l'entrepris, c'est un élément qu'elle ne peut pas ignorer, plus l'environnement est dynamique plus la structure est organique, plus l'environnement est complexe plus la structure est décentralisée. Le dernier élément des facteurs de contingence selon Mintzberg, est le pouvoir ; il existe un lien fort entre le pouvoir et l'organisation, plus le contrôle externe est strict plus l'entreprise est centralisée et formalisée (Mintzberg , 1982).

Figure 24 : Les facteurs de contingence selon Mintzberg



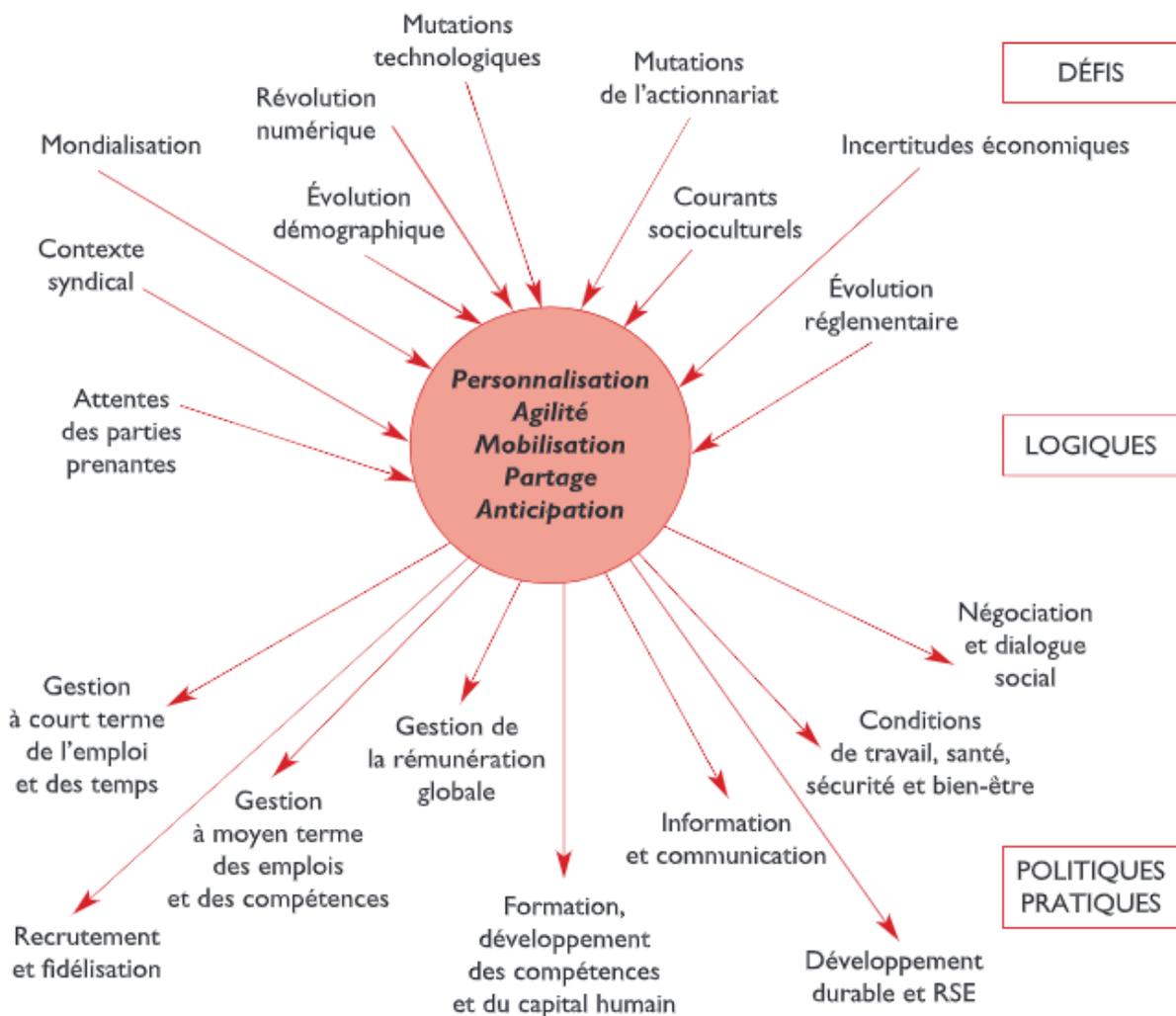
Source : Aim (2006, p.68)

Le schéma de Mintzberg met en évidence les facteurs de contingence qui influent sur la structure organisationnelle.

3.3 Le Modèle contingentiel de Peretti (2019)

Selon Peretti (2019) La théorie de la contingence, énoncée par Lawrence et Lorsch, conduit à prendre en compte tous les facteurs de contingence pour analyser l'évolution de la GRH. Divers modèles de contingence appliqués à la gestion des ressources humaines ont été construits ou adaptés pour des entreprises de différentes tailles, secteurs ou pays, cependant l'auteur élabore un modèle de contingence permet d'identifier la relation entre : défis, logiques, politiques et pratiques (Peretti, 2019).

Figure 25 : Modèle de contingence de Peretti, défis de la FRH, ses logiques et ses politiques pratiques



Source : Peretti (2019, p.18)

Ce modèle explique que l'environnement intérieur ou extérieur de l'entreprise compte pour plusieurs défis. Pour qu'une entreprise réponde à ces défis, elle doit les interpréter selon une

logique de personnalisation, d'agilité, de mobilisation, de partage, et d'anticipation, pour faire ressortir les politiques et pratique qui répondent aux défis.

3.4 Les défis de la fonction RH

A travers ce modèle on pourra faire ressortir les principaux défis et leurs conséquences sur les RH de l'entreprise.

Les mutations technologiques : l'impact du grand développement technologique sur la GRH de l'entreprise est grand, ses accélérations en mutations conduisent à une obsolescence rapide des qualifications. Toutes les entreprises sont confrontées à ces mutations technologiques qui impactent directement le travail et la compétence des salariés. Pour une maîtrise de la situation, il sera important de mener une veille technologique, et ses conséquences sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La révolution numérique et l'arrivée de l'intelligence artificielle (IA) dans le monde du travail, bouleverse profondément les organisations et les entreprises de façon particulière. Elle remet en cause le business modèle de l'entreprise, et apporte des transformations dans la fonction RH. Ceci joue sur l'équilibre homme-emploi, de nombreux métiers apparaissent, d'autres disparaissent, pour mettre la digitalisation et l'IA à l'intérêt de l'entreprise, il faut que la fonction RH analyse les bienfaits de ces nouvelles technologies, adapte son effectif par un management du changement et les formations, afin de se mettre dans la voie de cette nouvelle révolution technologique et d'avoir une meilleure exploitation.

Evolution démographique : l'environnement démographique et ses mutations, apportent pour la fonction RH plusieurs défis. Dans ce cas, deux scénarios se produisant, d'un côté le vieillissement de la population active dans les pays développés, et d'un autre côté l'augmentation de la population active en Afrique.

Une masse importante de la population active quitte le travail en Afrique pour le travail en Union Européenne, cette situation conduit à une instabilité dans les pyramides des âges de l'entreprise. Les politiques RH doivent répondre aux pyramides des âges de l'entreprise.

Les défis sociaux : plusieurs défis sont confrontés par l'entreprise, on citera : la diversité des emplois et des compétences, l'entreprise doit acquérir les compétences dont elle besoin, selon sa nature d'activité. Le dialogue social, un autre défi pour l'entreprise, qui est un moyen de communication et de négociation à l'intérieur de l'entreprise comme à l'extérieur. Il prend forme entre les employeurs, entre les salariées et la gouvernance d'entreprise, et entre

l'entreprise et le gouvernement ou toute autre partie prenante dans le respect de la loi en rigueur. La prise en compte d'une responsabilité sociétale, les entreprises sont invitées à mettre en application la norme ISO 26000 et intégrer une dimension Responsable (R) dans leurs systèmes de management intégré (SMI) pour qu'il devienne SMI-R, Système de Management Intégré et Responsable, le but est d'avoir une approche responsable dans tous décisions de l'entreprise.

Défis réglementaire : la fonction RH est amenée à développer des connaissances et des actualités approfondies des lois et règlements applicables à l'entreprise, et en tenant compte des enjeux politiques et sociaux du pays. Il est nécessaire aussi pour la fonction RH d'adapter leurs pratiques aux évolutions réglementaires et politiques national et international.

Défis économiques : la forte accélération de la mondialisation, l'augmentation continue de la concurrence, des enjeux économiques mondialement instables, nécessite une grande adaptation de l'entreprise par ses pratiques GRH.

3.5 Les logiques du MRH, comme réponse aux défis

Le management des ressources humaines apporte des réponses aux défis de la GRH. A travers une mise en œuvre d'un ensemble de politiques et pratiques par les DRH, qui sont : la personnalisation, l'agilité, la mobilisation, le partage et l'anticipation.

La personnalisation : c'est d'adapter chaque action à un salariée, chaque salarié aura son propre salaire, sa propre gestion de carrière, sa propre gestion de compétences, sa propre formation, et sa propre évaluation. A travers la mise en œuvre d'un ensemble d'outils telle que le PPP (Projet Professionnels Personnel), le PIF (Plan Individuel de Formation), le PDI (Plan de Développement Individuel), le BPP (Bilan Professionnel Personnalisés), le BSI (Bilan Social Individuel). Cette personnalisation rend la mission de la GRH très complexe, elle implique également une décentralisation de certaines décisions (Peretti, 2019).

L'agilité : l'entreprise opère dans un environnement turbulent et très évolutif, il est très nécessaire d'avoir un fort degré d'adaptation à l'environnement interne et externe. Pour cela, elle recherche la flexibilité dans cinq directions : flexibilité quantitative externe (contrats à durée déterminée, intérim...), flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires, chômage partiel, annualisation, modulation et récupération, aménagement des temps...), flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence...), externalisation (sous-traitance interne et externe, essaimage...), flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle...), on constate que la flexibilité optimale implique une

décentralisation des décisions (Peretti, 2019). La flexibilité de l'entreprise dans un environnement turbulent et imprévisible ne suffit pas, c'est à ce moment-là que le concept agile a pris forme. L'entreprise agile applique l'amélioration continue dans son système de gestion et son système de management, pour répondre aux menaces et ne pas rater les opportunités.

La mobilisation : repose sur l'implication et la motivation des salariées de toute la hiérarchie dans les objectifs et les actions de l'entreprise. Selon Peretti (2004) (2005) (2011) repose sur trois éléments : un management de l'équité (Peretti, 2004), un système de reconnaissance (Peretti, 2005), et le renouvellement des modes de leaderships (Peretti, 2011).

Le partage « Tous DRH » : à partir des années 1990 les entreprises ont ajouté une dimension de responsabilité sociale à leurs hiérarchies, cette responsabilité exige pour chaque cadre dirigeant, de faire une participation à la GRH à travers le partage de sa fonction. C'est à partir de ce moment-là, que le concept « Tous DRH » fait ses premières apparitions. Cette notion est le résultat d'une fusion entre les DRH et les responsables hiérarchiques, pour le but de répondre aux défis de la fonction RH, et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Le couple « DRH-responsable hiérarchique » est responsable de la qualité de décision en matière de RH, et les décisions revenant de ce couple « DRH-responsable hiérarchique », sont mis en œuvre par le binôme « Manager de proximité-RH de proximité » (Peretti, 2019).

L'anticipation : dans un environnement qui change constamment, il est nécessaire pour le DRH d'anticiper ce changement, à travers une veille permanente sur les changements des tendances environnementales, les avancées technologiques, les nouvelles innovations, et enfin il est aussi important de remettre en cause des *business models*, pour répondre aux métier de demain, afin que l'entreprise puisse prendre les bonnes actions en matière de recrutement, de formation, de fidélisation des talents, que l'entreprise aura besoin dans le futur. Le DRH a pour une mission stratégique, il doit être un « DRH stratège » qui intègre les enjeux externes (Peretti, 2019).

4 La GRH des années 2020

Le périmètre d'intervention de la FRH s'est élargi de ses missions classiques, administratives et de développement des compétences à de nouvelles problématiques telles que la mise en place de dispositifs orientés « clients », l'expérience collaborateur, l'aide et l'accompagnement des transitions, le développement des compétences, la responsabilité sociale et sociétale des organisations, le bien-être au travail, ce qui nécessite pour FRH d'adopter de nouvelles attitudes, de développer de nouvelles compétences qui favorisent un style de management et de leadership

bienveillant, Au-delà des compétences technique, il faudra se constituer un portfolio de soft skills pour mieux accompagner cette métamorphose : esprit critique, écoute active, adaptabilité, capacité à mettre en relation, intelligence émotionnelle, intuition numérique, créativité, etc (Scouarnec & Brillet, 2019).

Ces enjeux en matière de RH, mène l'entreprise à remettre en cause sa fonction RH dans les années 2020, ce contexte donne lieu également à une apparition de nouveaux défis pour la FRH en termes de politiques et pratiques RH pour les prochaines années de 2020.

4.1 Remise en cause de la fonction RH

Certaines pratiques de la fonction RH sont remises en cause. Selon Peretti (2019), deux domaines RH peuvent être mis en cause, en premier lieu on a les pratiques de rémunération de certaines compétences clés et des dirigeants, ce qui a impacté négativement le climat social, l'explosion des rémunérations des dirigeants dans les années 2000 a contribué à la dégradation de la cohésion interne et de l'image des entreprises, et d'un autre côté il existe des pratiques trop sélectives et élitistes, dans la recherche, la détection, l'affectation, la fidélisation et la carrière des « hauts potentiels », au détriment de l'ensemble des autres salariés (Peretti, 2019).

La FRH doit assurer une bonne adéquation entre une activité à accomplir et des ressources humaines chargées de le faire, la fonction est amenée aussi à remettre en cause ces pratiques en matière de rémunération et de développement de compétences afin de les corrigés. L'entreprise est dans la mesure d'améliorer continuellement jusqu'elle rend ses salariés « Tous talentueux » et appliqué leur mobilisation.

Cette grande importance donnée aux ressources humaines par la FRH, conduit à un recentrage de la GRH, qui doit assurer un équilibre entre vies professionnelles, vie personnelle, et la maîtrise des risques psychosociaux, une dimension de responsabilité sociale doit être prise en compte que ce soit dans la FRH mais aussi dans la GRH. A cet égard la direction des ressources humaines (DRH) se transforme en direction de ressources humaines et développement durable (DRHDD) (Peretti, 2019).

4.2 Les nouveaux défis de la fonction RH, défis de responsabilité (Les dix défis actuel de la fonction RH)

La FRH a beaucoup changé pour répondre aux diffère attentes des parties prenantes. Elle doit répondre à la demande de la direction générale, des dirigeants, et l'ensemble de son personnel, ce sont ses clients internes. Mais aussi elle est impliquée dans la politique de responsabilité

sociétale de l'entreprise à l'égard des parties prenantes externe, les clients, les fournisseurs, les ONG, les autorités publiques. Cette responsabilité sociétale conduit la FRH vers de nouveaux défis, Peretti (2019) cite 10 défis actuels pour la FRH :

Figure 26 : Les dix défis actuels de la fonction RH



Source : (Peretti, 2019)

Les dix défis actuels de la fonction RH conçu par Peretti (2019) sont les suivant :

- Développer l'engagement, la motivation et l'implication des salariés : ce défi représente trois concepts, pour que les entreprises arrivent à répondre au défi, il faut qu'elle parvienne à faire engager les salarié dans l'entreprise dans toutes ses activités, de façon pertinente et crédible. Il est aussi important de mettre en place un système de reconnaissance pour un objectif global « Tous reconnus » pour faire développer la motivation des salariées.

- Attirer, identifier, développer et fidéliser les talents : défi a quatre concepts pour une meilleure gestion des talents. L'entreprise ne doit pas se focaliser uniquement sur les talents de l'extérieur, l'entreprise doit s'appuiera sur ses talents en interne. Il est important pour la FRH de faire l'identification des talents ignorés et les accompagner pour une meilleure exploitation. Aussi il

est important pour la FRH de développer chaque manager pour devenir talentueux mais aussi capable de gérer et détecter les talents.

- Faire de chaque salarié un apprenant permanent (serial learner) : l'entreprise doit rendre ses salariés des serial learners, il s'agit de faire un développement de leurs compétences et d'assurer une employabilité durable. Le serial learning affecte les trois types d'apprentissage : apprentissage par expérience, par travail collaboratif, et par formations formelles. Cela aide l'organisation à répondre plus efficacement aux défis de son environnement et de ses marchés.

- Conduire le changement et les transformations : lorsqu'une entreprise opte pour un changement, il est très important de préserver la santé, la sécurité, le bien-être et le mieux-vivre de chaque collaborateur. La direction des RH doit contribuer au changement vers le meilleur tout en contribuant au bien-être au travail.

- Garantir une « expérience collaborateur » de qualité : l'entreprise d'aujourd'hui doit être magnétique qui attire et fidélise les meilleurs clients et les meilleurs collaborateurs, il est nécessaire de faire développer la « symétrie des attentions ». Les clients et les collaborateurs doivent avoir la même qualité de la relation, en aucun cas ne faut négliger la qualité des collaborateurs ou bien la faire favoriser à celle des clients. En aidant ses équipes, on peut améliorer le service aux clients.

- Préparer et former les managers à leur rôle de manager de demain : la FRH est en mesure d'aider les managers à se préparer et à être informés sur leur rôle de manager dans le futur. Cela signifie qu'il est important pour la FRH d'anticiper les évolutions à venir dans le monde du travail et préparer les managers à y faire face.

- Faire de la diversité une richesse : la FRH doit éliminer toutes sortes de discrimination, elle doit apprendre à chaque manager de respecter la diversité de ses collaborateurs. La diversité des âges entre la génération des baby-boomers (1946 - 1965), la génération X (1959 - 1978), la génération Y (1979 - 1990), et la génération Z (1990- ...) relève le défi faire une coopération entre les trois générations, ce qui n'est pas facile, en raison de leurs fortes différences socioculturelles. L'égalité professionnelle entre homme/femme et l'intégration des personnes handicapées, et l'égalité des chances constituent aussi d'autres défis actuels pour la FRH. La DRH doit faire mobiliser et participer toutes l'entreprise en prenant compte de leurs diversités et assurer leurs coopérations.

- Contribuer au développement durable : la FRH doit impliquer l'ensemble de ses collaborateurs (dirigeants, managers, salariées) dans une responsabilité sociétale, qui prend en compte la responsabilité économique, la responsabilité sociale interne et externe, et la responsabilité environnementale, par la mise en place des chartes et des codes de bonne conduite.
- Faire du dialogue social un levier de progrès et d'innovation sociale : élaborer une politique de dialogue social dans l'entreprise lui permet d'avoir une performance durable. Ce dernier est considéré comme un investissement social qui implique l'entreprise a participé dans les objectifs du développement durable (ODD). Le DRH doit être plus ouvert pour le dialogue social avec toutes les parties prenantes de l'entreprise, dans le cadre du respect de la loi et des règles.
- Mettre l'intelligence artificielle (IA) au service de la FRH : l'IA peut être au service de la FRH, par l'amélioration du processus RH, cela peut inclure des tâches telles que la gestion des données, des employés, le recrutement, l'analyse des performances, la formation, la planification des effectifs, etc. L'objectif est d'optimiser la FRH en utilisant les avantages de l'IA, telle que l'automatisation, et la prise de décision basée sur l'analyse de données (Peretti, 2019).

SECTION 2 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES

1 De la DRH à la DRHDD

Après les années 2020 avec les nouvelles enjeux économiques, sociaux, et environnementaux, la direction de ressources humaines (DRH) est en mesure d'être responsable et participe au développement durable, ce qui la fait basculer à une direction de ressource humaine et de développement durable (DRHDD) (Peretti, 2019). Ce passage nécessite une grande responsabilité à la FRH plus exigeantes que les précédents, ainsi les responsables sur les RH qui sont souvent les directeurs de ressources humaines (DRH) ont pour des missions et des objectifs pour la réussite de la responsabilité de la FRH, ainsi participation au développement durable.

La DRH est également acteur important pour une mise en œuvre d'un programme de RS (responsabilité sociétale) et de DD (développement durable) selon les approches de Peretti. La FRH, intervient pour la mise en pratique du programme, elle mène un changement dans l'entreprise pour rendre les pratiques et les comportements éthiques et responsables. Pour une meilleure diffusion des pratiques et comportement responsables, plusieurs dispositifs RH sont utilisés et les DRH à leurs tours doivent contribuer au programme.

1.1 Les responsabilités de la FRH

La FRH met en application du programme de RS et de DD apporté par la DRH. Cette FRH a pour plusieurs responsabilités afin de mener à bien sa mission et répondre aux défis liés à la responsabilité sociétale. Peretti (2019) a expliqué les responsabilités de la FRH, que nous présentons comme suit :

- La responsabilité sociale : La FRH a pour une responsabilité sociale qui est considérée comme une responsabilité classique (Peretti, 2019). Il s'agit d'avoir un comportement éthique et faire de bonnes pratiques en vers les parties prenantes interne et externe.

- La responsabilité environnementale : La FRH menait plusieurs pratiques responsables en vers les enjeux environnementaux actuels. La formation sur la responsabilité environnementale est la première responsabilité pour la FRH, autre action responsable c'est la communication et la sensibilisation sur la protection environnementale aux parties prenantes, l'élaboration d'une grille d'autoévaluation sur la bonne vaillance des salariés sur leurs prises en compte de l'environnement, la rémunération doit varier selon le degré du respect pour l'environnement pour les employés, ceux qui respectent le plus l'environnement doit être mieux rémunérés, la négociation avec les différentes parties prenantes pour une signature des accords de protection pour l'environnement (Peretti, 2019).

- La responsabilité sociétale : le but c'est d'aller au-delà de la responsabilité sociale, environnementale et même économique. La fonction RH implique l'ensemble du personnel à une responsabilité sociétale et participé aussi à l'ancrage territorial. Cette forme de responsabilité de la FRH se compose de plusieurs sous-responsabilités : la première c'est les engagements sociétaux, il faut que le nombre des salariés engagés soit important et en évolution continue, ces salariés engagés doivent répondre à cinq préoccupations, il s'agit des actions humanitaires, des actions citoyennes, des actions culturelles, des actions environnementales et économiques. La seconde sous responsabilité c'est la responsabilité territoriale, la FRH doit contribuer à travers ses actions dans le territoire et agir avec son développement, pour ce faire

elle appliquera une GPTEC (une gestion prévisionnelle territoriale des emplois et des compétences. Et enfin la troisième sous responsabilité c'est les achats responsables, la FRH doit être capable à élaborer des critères clairs et stricts qui agissent favorablement pour la responsabilité sociétale avec ses fournisseurs et prestataires de services, la FRH ne doit en aucun cas faire des contrats ou bien des transactions avec des fournisseurs qui ne respectent pas les règles de la RSE (Peretti, 2019).

Le DRH s'impose comme un acteur majeur dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre des politiques DD. Que les services DD soient intégrés ou non dans la DRH, ils doivent travailler ensemble. Parce que la fonction RH est au cœur d'une transformation DD de l'entreprise qui ne peut se réaliser sans l'engagement durable de tous les salariés et l'activation de tous les leviers de GRH, il apparaît souhaitable que la DRH devienne DRHDD (Peretti, 2019). La DRH dans le contexte actuel est dans l'obligation de basculer à une DRHDD, pour répondre favorablement aux objectifs du développement durable (ODD), mais aussi pour avoir un retour positif sur l'image de l'entreprise.

1.2 Missions et compétences du DRH dans une optique de DD

Le DRH est souvent appelé à assister au conseil d'administration, son importance liée à sa duplicité des tâches, entre les salariées qui sont considérées des collaborateurs de l'entreprise et les dirigeants. Le DRH doit savoir : prendre des décisions durables, communiquer, organiser son travail et celui des collaborateurs de l'entreprise, notamment dans le cadre de l'organisation des formations internes et externes (Gouiran, 2011).

-La communication interne : Le DRH doit prendre un ensemble d'actions favorise la communication interne et son amélioration continue, il doit veiller et favoriser la circulation d'informations utiles et correctes, il doit être également le garant du dialogue social entre la direction et ses collaborateurs, participe à la création d'une charte éthique pour un partage de bonnes valeurs entre les salariés, être à l'écoute et faire participer l'ensemble des salariés aux objectifs de la direction et au projet de l'entreprise, gérer les conflits, repérer le besoin en formation des salariés pour les rendre plus compétents, veiller à une justice dans la distribution de richesse et dans les procédures légales, et enfin avoir une attitude juste envers l'ensemble des salariées (Gouiran, 2011).

-Le dialogue social : Le DRH doit favoriser le dialogue social par un ensemble de pratiques, en premier il doit respecter la législation sociale et être à jour avec les actualités, intervenir en tant que médiateur entre les salariées, gérer la masse salariale de la manière la plus équilibrée

possible en fonction de la réalité de l'entreprise et prendre l'avis des dirigeants, des actionnaires et des syndicats, favoriser l'insertion professionnelle durable en tenant compte des personnes handicapé et l'ancrage territorial, et enfin intégré dans l'équipe des travailleurs un médecin pour veiller à la bonne santé des salariées (Gouiran, 2011).

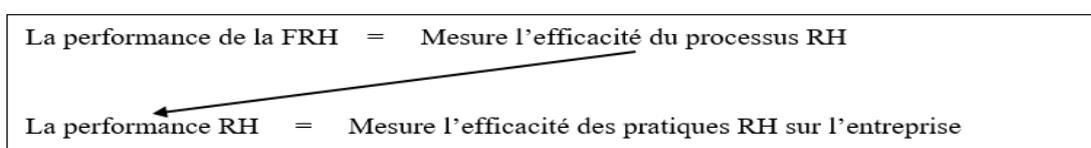
-Le recrutement et le développement de compétences : Le DRH est amené à définir la nature du poste en collaboration avec la direction et établir une fiche de poste, ainsi rechercher des candidats qui répondant au poste soient par une recherche interne ou externe, favoriser leur l'intégration, veiller à l'amélioration continue des compétences selon la demande du travail actuel, et enfin établir des formations continues et des plans de développement (Gouiran, 2011).

2 La performance de la FRH

D'après les lectures précédentes, on distingue que la performance dans le monde des entreprises se définit comme la mesure de l'efficacité et de l'efficience. Elle peut être mesurée à travers un ensemble d'indicateurs de mesure de performance, ainsi un elle est influencée par un ensemble d'éléments interne ou externe. Dans le cas de la FRH, la performance est considérée comme étant efficaces lorsque la FRH arrive à prendre en compte les intérêts de ses employés, répondre aux besoins des autres départements, de respecter les lois et les règlements, participe à l'atteinte des objectifs, ainsi d'autres critères de performance FRH peuvent s'ajouter comme l'augmentation de la productivité, la réduction des couts, l'amélioration des conditions de travaux des RH, prendre en compte les règles de la RSE et du DD, etc.

La performance de la FRH se distingue de la performance des RH. La performance FRH mesure l'efficacité du processus RH, c'est-à-dire elle mesure l'efficacité de l'équipe RH, telle que la gestion des talents et la conformité réglementaire, la gestion de paie et les avantages sociaux, etc. La performance RH quant à elle est axée sur les résultats, elle mesure l'impact des pratiques RH sur l'entreprise, telle que l'augmentation de la productivité, l'amélioration de la satisfaction des employés, etc. Le schéma suivant explique cette relation entre performance FRH et performance RH. La performance FRH égale l'efficacité du processus RH qui reflète la performance RH, elle a son tour c'est l'efficacité des pratiques RH sur l'entreprise.

Figure 27 : Mesure de performance de la FRH et des RH, et la relation existante



Source : Etablie par nos soins à travers nos différentes lectures

La performance de la FRH peut être mesurée de plusieurs façons, telles que la qualité du service client, le respect des délais, la précision de la conformité réglementaire. Les indicateurs clés de performance (KPI) peuvent être aussi utilisés pour la mesure de la performance FRH (Mesure de l'efficacité des processus RH) tels que le temps nécessaire pour remplir un poste vacant, le taux de satisfaction des employés à l'égard des services RH et le coût par embauche.

Selon Louarn et Wils (2001), la performance de la FRH a pour plusieurs niveaux, le premier niveau c'est la performance administrative, elle est relative aux activités de la gestion administrative pour le personnel et pour l'entreprise, au milieu on a la performance opérationnelle liée aux activités de la gestion opérationnelle dont on trouve des activités telles que la planification RH, le recrutement, et dans le sommet du niveau de performance de la FRH se trouve la performance stratégique liée directement avec les activités et les décisions stratégiques de l'entreprise (Louarn & Wils, 2001).

On pourra dire que la performance de la FRH est importante pour l'entreprise dans son ensemble mais aussi en particulier pour les salariés qui ont un impact positif sur l'entreprise.

2.1 Performance de la FRH pour l'entreprise et pour les salariés

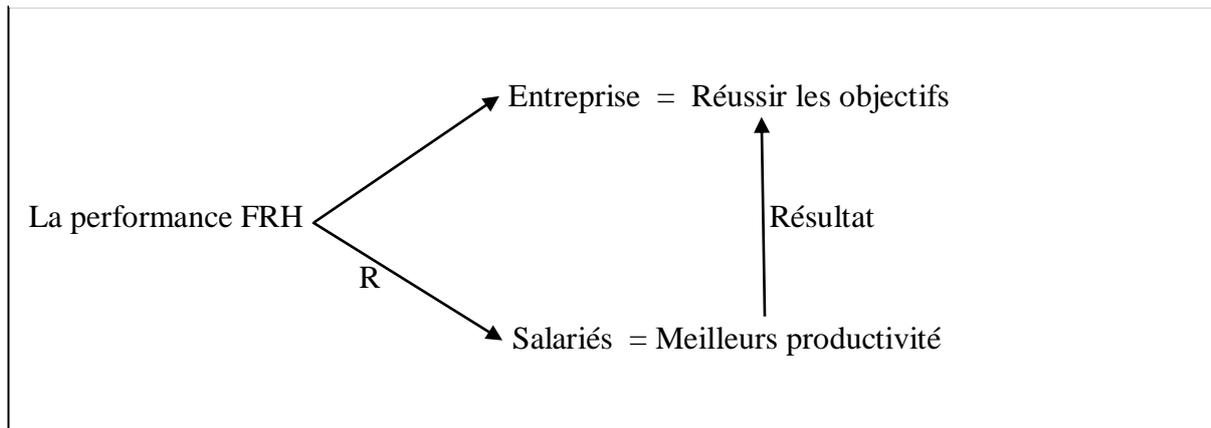
La performance de la FRH pour l'entreprise, améliore les objectifs globaux. Elle peut avoir un impact significatif sur les résultats financiers, la qualité de travail, la productivité, et la capacité à détecter et retenir les talents. Les pratiques RH efficaces peuvent aider à réduire les coûts, à améliorer la productivité, à renforcer la marque employeur, à attirer et retenir des talents, à améliorer la satisfaction des employés et à réduire le taux de rotation (Taïeb, 2016).

Pour les salariés, la performance de la FRH peut impacter la qualité de vie au travail, la satisfaction professionnelle, la motivation, la rémunération, les avantages sociaux, et les opportunités de développement de carrière. Les pratiques RH efficaces peuvent aider à améliorer la qualité de vie au travail, à augmenter la satisfaction professionnelle, à motiver les employés, à améliorer la rémunération et les avantages sociaux, et à offrir des opportunités de développement de carrière (Autissier & Simonin, 2011).

La performance de la FRH a une importance pour l'entreprise mais aussi pour les salariés, car ils sont considérés comme le moteur de l'entreprise et contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques, à travers leur amélioration de la qualité de vie au travail et la satisfaction professionnelle des employés ce qui veut dire une amélioration continue de la performance de la FRH en vers les salariés.

Cette réflexion entre dans le cadre de la RSE et du DD. La FRH actuelle est amenée à ajouter une dimension responsable (R) pour les salariés à travers un ensemble de bonnes pratiques destinées pour ses RH, afin d'en bénéficier d'une meilleure productivité (Peretti, 2019). Les salariés à leurs tours doivent favoriser ces pratiques RSE et participer à leurs mises en œuvre.

Figure 28 : La relation entre la performance FRH entre l'entreprise et ses salariés



Source : Etablie par nos soins à travers les différentes lectures

Le schéma montre que la performance du FRH affecte directement les salariés pour améliorer la productivité, et cela va permettre l'atteinte des objectifs de l'entreprise et ainsi avoir un impact positif sur l'entreprise.

2.2 Modèle de Dave Ulrich sur la performance de la FRH

Le modèle de Dave Ulrich sur la performance de la fonction RH est basé sur les quatre missions clés de la FRH ; stratégique, administratif, partenariat et expertise. Selon ce modèle la performance de la FRH peut être amélioré en développant et améliorant les quatre missions de la FRH : mission administrative, mission de partenaire stratégique, mission d'expert en gestion des employés, et mission de leader du changement (Ulrich, 1996).

Les missions de la FRH selon le modèle de Dave Ulrich, son accès sur deux axes : l'axe horizontal représente la focalisation sur le processus ou sur les hommes, l'axe vertical représente l'orientation vers le présent ou le futur (Ulrich, 1996). Le schéma suivant représente le modèle :

Figure 29 : Les missions de la FRH d'après Ulrich



Source : Peretti (2019, p. 34)

-Administrer efficacement : La FRH est en mesure d'avoir une productivité optimale c'est elle qui mobilise les ressources humaines et matérielles (Ulrich, 1996). Pour avoir cette productivité optimale elle est en mesure de prendre un ensemble d'actions, les directions centralisées sont lourde et peu réactives avec l'entreprise, il est important de décentraliser certaines fonctionnalités et certaines décisions aux DRH opérationnelles, introduire les nouvelles technologies en digitalisation et intelligence artificiels dans le système d'information de ressources humaines (SIRH), et le dernier élément pour une gestion administrative efficace c'est être responsable avec l'ensemble de la société interne de l'entreprise à travers des pratiques RSE, et faire participer l'ensemble des salariés dans les objectifs de l'entreprise.

-Développer l'engagement des salariés : Le salarié doit être considéré comme un client et l'entreprise comme un fournisseur, cette relation client-fournisseur mène la satisfaction des salariés et par la suite la réussite de l'entreprise (Ulrich, 1996). Aujourd'hui l'entreprise non seulement doit considérer ses salariés comme des clients internes mais aussi elle doit connaître ses attentes qui sont représentées par les « 5 E », ce sont les besoins en équité, employabilité, épuisement, éthique et écoute. Faire engager les salariés à travers ces actions, contribue à la création de valeur.

-Favoriser le changement : Afin de mener un changement la DRH intervient en amont dans le processus du changement et de transformation, il est important de préparer le chemin et élaborer tout un management du changement (Ulrich, 1996). Le DRH est un acteur important du

changement, souvent il est considéré comme le meneur du changement, et là son statut passe d'un DRH à un DRHT (directeur de ressources humaines et de transformation).

-Mettre en œuvre la stratégie : La FRH doit être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et aussi de participer à la définition de la stratégie, par une adéquation entre la stratégie RH et la stratégie générale de l'entreprise (Ulrich, 1996).

Le modèle des quatre rôles de Dave Ulrich est un choix populaire pour les entreprises, car il permet aux DRH de se concentrer sur les domaines clés qui ont le plus d'impact sur la réussite de l'entreprise. En se concentrant sur ces quatre rôles, les DRH peuvent aider à aligner les objectifs de l'entreprise avec les besoins des salariés, ce qui peut conduire à une plus grande productivité et une meilleure satisfaction des salariés.

3 Les indicateurs de performance RH

Un indicateur RH, également appelé indicateur de performance RH ou KPI (Key Performance Indicator), est défini par plusieurs auteurs comme un outil élaboré visant à évaluer l'efficacité de la stratégie mise en œuvre par l'équipe des Ressources Humaines, il sert également à mesurer chaque aspect du travail des salariés, qu'il soit individuel ou collectif (Imbert, 2014). Ces indicateurs englobent diverses dimensions telles que le climat social, la rémunération, le recrutement et la formation du personnel, lesquelles seront développées dans les titres suivantes.

Les KPI, pouvant être surveillés en temps réel, jouent un rôle crucial dans la prise de décisions éclairées par les responsables des Ressources Humaines. En tant que composantes fondamentales d'une stratégie RH, ces indicateurs contribuent significativement au reporting et au pilotage des activités RH ; leur absence compromet l'efficacité des rapports et tableaux de bord dans ce domaine (Imbert, 2014).

3.1 La théorie des KPI

La théorie des KPI repose sur la mesure et l'évaluation de la performance d'une organisation, d'un processus ou d'un individu, en utilisant des indicateurs spécifiques et pertinents en fonction de chaque objectif. Les KPI sont considérés comme des métriques clés qui permettent de quantifier et d'évaluer le progrès réalisé en direction des objectifs fixés. Cette approche théorique suggère que des indicateurs judicieusement choisis, en accord avec les objectifs

stratégiques, offrent aux organisations la possibilité de suivre, de comprendre et d'optimiser leur performance (Imbert, 2014).

La mise en œuvre de la théorie des KPI implique une démarche méthodique, résumée dans les points suivants :

- Définir des objectifs mesurables : La première étape consiste à définir des objectifs spécifiques et mesurables, formant ainsi la base sur laquelle les KPI seront élaborés ;
- Identifier les KPI alignés sur les objectifs : Une fois les objectifs définis, il est nécessaire d'identifier les KPI qui sont en adéquation avec ces objectifs. Les KPI doivent être choisis avec soin pour refléter de manière précise les performances recherchées ;
- Collecter les données : La collecte de données est cruciale pour évaluer les performances. Les KPI nécessitent des données précises et fiables pour fournir une évaluation pertinente ;
- Analyser les résultats : Une analyse approfondie des résultats permet de comprendre les tendances, les écarts et les opportunités d'amélioration. Cela contribue à une évaluation complète de la performance ;
- Prendre des mesures correctives : En se basant sur l'analyse des résultats, des mesures correctives peuvent être mises en œuvre pour optimiser les performances en ajustant les processus ou les stratégies (Imbert, 2014).

La théorie des KPI offre un cadre structuré pour mesurer, évaluer et améliorer la performance, en suivant une approche méthodique allant de la définition des objectifs à la prise de mesures correctives, les organisations peuvent utiliser efficacement les KPI pour optimiser leurs performances et atteindre leurs objectifs stratégiques. L'idée fondamentale de la théorie des KPI est d'utiliser des données quantifiables pour évaluer le succès et l'efficacité, tout en fournissant des informations cruciales pour la prise de décision stratégique.

3.2 Les types d'indicateurs de performance RH

Les indicateurs de performances RH (KPI) peuvent varier en fonction des objectifs de l'entreprise. Il existe certains indicateurs clés qui sont couramment utilisées, on peut citer :

- La fidélisation des salariés ;
- L'implication organisationnelle ;
- Le taux de roulement des employés ;
- Le taux de satisfaction des employés ;

- Le taux de participation à la formation ;
- Le taux d'absentéisme ;
- Le ratio de productivité des employés ;
- Le taux de rétention des employés ;
- Le ratio salaire moyen ;
- Le taux de satisfaction des managers ;
- Le coût des gestions des talents.

Il est essentiel de souligner que le choix des KPI doit être stratégique, aligné sur les objectifs de l'entreprise et intégrer les préoccupations éthiques et sociales, notamment dans le contexte de la RSE (Imbert, 2014). La RSE, en tant que dimension transversale, peut influencer positivement la sélection des indicateurs en mettant l'accent sur des aspects tels que l'éthique organisationnelle, la durabilité, le bien-être des employés, et même la fidélisation qui intégré à la fois la satisfaction des salariés au travail et l'implication organisationnelle. Cette intégration de la RSE dans le choix des KPI renforce la pertinence et la durabilité des mesures de performance, favorisant ainsi une approche holistique du succès organisationnel (Lanore, 2023).

3.3 La fidélisation au travail en tant qu'indicateur clé de performance

La fidélisation des employés est généralement considérée comme un concept multidimensionnel qui peut englober divers aspects de l'attachement et de l'engagement des employés envers leur organisation. La satisfaction et l'implication organisationnelle sont effectivement deux composantes fréquemment incluses dans le concept de fidélisation (Morin, Dubois, & Pelletier, 2009)

La combinaison de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle vise à créer un sentiment d'attachement fort entre les employés et l'entreprise, favorisant ainsi la fidélisation (Francès, 1988). Il est important de noter que la fidélisation peut également inclure d'autres aspects, tels que le développement professionnel, les opportunités de croissance, la culture organisationnelle, etc (Morin, Dubois, & Pelletier, 2009). Satisfaction au travail, réfère au degré de contentement des employés par rapport à leur travail, leurs conditions de travail, la reconnaissance reçue, etc. Et l'implication organisationnelle, mesure le niveau d'engagement et de connexion émotionnelle des employés envers les objectifs, les valeurs et la mission de l'organisation (Neveu & Thévenet, 2002).

3.4 La relation RSE-fidélisation

La RSE vise à intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans le projet de l'entreprise. Les indicateurs de performances RH (KPI) aident les entreprises à mesurer leurs impacts sociaux, environnementaux et économiques, ce qui reflète les trois volets de la RSE. Par exemple le taux de roulement des employés peut être utilisé pour mesurer l'impact social de l'entreprise sur les employés, le coût de la masse salariale peut être utilisé pour mesurer l'impact économique de l'entreprise sur la société, et la même chose pour les autres indicateurs de performance RH.

Les entreprises qui intègrent la RSE dans leurs activités auront un meilleur résultat sur ses KPI, mais aussi peuvent bénéficier d'une meilleure réputation, d'une grande loyauté des clients et d'une capacité à attirer et à retenir les employés talentueux (Taïeb, 2016).

Cette relation KPI-RSE impacte la performance de la FRH. Les entreprises qui intègrent la RSE dans leurs activités ont tendance à avoir une performance RH supérieure ce qui peut contribuer à améliorer la performance globale de l'entreprise.

Dans cette perspective, la relation entre la RSE et la fidélisation des employés est significative, s'articulant autour de plusieurs axes, particulièrement lorsque la fidélisation est appréhendée comme englobant la satisfaction des salariés au travail et leur implication organisationnelle.

Les initiatives de RSE, telles que le soutien à des causes sociales et les pratiques éthiques, peuvent contribuer à créer une culture d'entreprise positive, qui peut renforcer la satisfaction des employés en créant un environnement de travail où les valeurs personnelles des employés sont alignées sur celles de l'entreprise. Les politiques inclusives, des avantages sociaux, et des actions en faveur de la qualité de vie au travail, peuvent influencer positivement la satisfaction des employés (Bonneveux, Gavaille, Hulin, & Lebègue, 2019). Les salariés ont souvent une perception positive des entreprises socialement responsables, ce qui peut contribuer à renforcer leur satisfaction au travail (Bonneveux, Gavaille, Hulin, & Lebègue, 2019). Ces initiatives de RSE peuvent également renforcer l'implication organisationnelle en créant un sentiment d'appartenance et de fierté chez les employés. Les actions de l'entreprise en faveur de la responsabilité sociale peuvent stimuler l'engagement des salariés envers les objectifs et les valeurs de l'organisation (Bonneveux, Gavaille, Hulin, & Lebègue, 2019).

Une forte orientation RSE peut contribuer à attirer des talents qui partagent les mêmes valeurs. Les employés qui se sentent alignés avec les engagements sociaux et éthiques de leur entreprise

sont susceptibles d'être plus fidèles, ce qui peut contribuer à la rétention du personnel (Martin, 2014).

La RSE peut jouer un rôle essentiel dans la fidélisation des employés en influençant positivement leur satisfaction au travail et leur implication organisationnelle. Les entreprises qui intègrent des pratiques responsables dans leur culture et leurs opérations ont souvent des employés plus engagés et fidèles. e globale, car ils ont attiré des candidats talentueux et de qualité (Bonneveux, Gavaille, Hulin, & Lebègue, 2019).

4 Elargissement du périmètre de la FRH et les attentes des salariées

L'élargissement du périmètre de la FRH inclus l'utilisation des technologies de pointe y compris l'IA dans la GRH, la prise en compte de l'expérience des employés qui inclut des enquêtes sur l'engagement des employés et la gestion de l'expérience des employés pour améliorer la satisfaction et la rétention des employés, la gestion des talents qui vise à identifier les employés à haut potentiel et à les développer pour des rôles de leadership futurs, la gestion de la diversité et de l'inclusion qui veille pour un environnement de travail inclusif pour tous les employés, la gestion du changement qui vise à aider les employés à s'adapter aux changements organisationnels, et enfin la responsabilité sociétale de l'entreprise qui incite l'entreprise à agir favorablement pour l'environnement et la société interne et externe (Peretti, 2019).

Cet élargissement du périmètre de la FRH aura pour un résultat positif sur les attentes des parties prenantes et plus particulièrement les attentes des salariés. La FRH doit répondre aux attentes des salariés et d'assurer un confort et un bien-être au travail, en leurs offrent un environnement de travail favorable. Cela peut inclure des avantages sociaux, des opportunités de formation et de développement, une communication claire et transparente, ainsi qu'une culture d'entreprise qui encourage la diversité et l'inclusion (Peretti, 2019). Il est important de construire une relation solide entre la FRH et les RH basé sur une collaboration et le respect de l'éthique, pour mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes pour leur offrir une expérience de travail positive.

4.1 Elargissement du périmètre de la FRH

Les enjeux actuels mènent la FRH à s'élargir à de nouveaux domaines, Peretti (2019) fait sortir cinq domaines d'élargissement des missions de la FRH, qui sont considérés les plus importants, et qui sont : la prise en compte de la RSE, intégrer le bien-être au travail, veiller à la santé de

l'effectif, améliorer la qualité de vie au travail, avoir des collaborateurs et partenaires responsables, intégrer l'IA et Big Data, favoriser le changement (Peretti, 2019, p. 11).

-Intégrer et développer le champ de la RSE : La FRH est considérée comme acteur majeur de la mise en œuvre de politiques et programmes de RSE et de DD dans l'entreprise. Pour l'implication de ce programme, la FRH prend une série d'actions éthiques en matière de formation, communication, évaluation, rémunération, négociation collective, et la mobilisation de l'ensemble des salariés dans les causes sociétales (Peretti, 2019, p. 11).

-Intégrer et développer le champ du bien-être, de la santé et de la qualité de vie au travail : C'est un résultat d'une mise en œuvre d'une politique RSE dans l'entreprise. Dans le but d'attirer et fidéliser les talents l'entreprise est amené à veiller au bien-être de ses salariés et assurer l'équilibre entre vie professionnelles vie privée, au-delà de ces actions l'entreprise doit agir sur tous les facteurs de bien-être au travail, inclure des actions comme le logement, le déplacement et transports, sports, restauration, loisir et autres, aura un grand impact sur le bien-être au travail et même sur d'autres indicateurs de performance comme l'intention de quitter le travail (Peretti, 2019, p. 11).

-Intégrer et développer la maîtrise RH & RS de l'ensemble de la chaîne de sous-traitance, de l'externalisation et des achats : la responsabilité de la FRH ne s'arrête pas en interne de l'entreprise mais elle prend un périmètre plus large. Les fournisseurs et les partenaires choisis doivent aussi à leurs tours d'être responsable qui respecte l'environnement et la société (Peretti, 2019, p. 11).

-Intégrer l'intelligence artificielle et développer la maîtrise des Big Data : la FRH utilise une masse considérable de données qui seront interprétées et transformées en actions. Pour que ces actions soient correctes il sera important de développer l'IA et les Big Data, qui rendent les données plus cohérentes (Peretti, 2019, p. 11).

-Intégrer et développer la maîtrise de la co-construction du changement : pour une meilleure conduite du changement la FRH doit dépasser les approches traditionnelles, et adopte une approche expérientielle qui repose sur les acteurs concernés, managers et salariés (Peretti, 2019, p. 11).

4.2 Les attentes des salariés

Selon Peretti (2019), les attentes des salariés de leurs entreprises se résument en cinq attentes : attentes d'équité, d'employabilité et évolution professionnelle, d'éthique, de bien-être et mieux vivre au travail, et de reconnaissance (Peretti, 2019).

L'attente d'équité : chaque salarié est en mesure d'accomplir ses missions et d'apporter des contributions au profit de l'entreprise, tel que ses efforts fournis, ses objectifs atteints, et ses compétences. En contrepartie l'entreprise lui doit une récompense en matière de rémunération et reconnaissance, liée à ses efforts et son travail. Peretti (2019) explique que chaque salarié doit calculer le ratio rétribution/contribution (R/C), et il doit aussi comparer son ratio d'équité avec la perception qu'il a du ratio d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors, afin de garantir au salarié un traitement équitable l'auteur a mis un ensemble de pratiques que l'entreprise doit les mettre en œuvre ; Garantir au salarié un traitement équitable implique que : sa contribution soit évaluée et appréciée de façon fiable ; la possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte ; sa rétribution soit connue et évaluée dans toutes ses composantes ; l'information sur toutes les composantes, monétaires et non monétaires, de sa rétribution lui soit communiqué ; le lien entre contribution et rétribution soit clair et explicite ; le lien entre accroissement de la contribution et accroissement de la rétribution soit précisé et respecté. L'auteur explique aussi que l'intervention du DRH est nécessaire à travers ces actions : élaborer les outils afin d'évaluer la contribution, de déterminer la rétribution et de définir les rôles, former les managers (n+1) à la maîtrise des outils, fournir aux n+1 les informations pertinentes, assumer le suivi de la mise en œuvre des outils, apporter à chaque salarié les informations utiles (Peretti, 2019).

L'attente en employabilité et en évolution professionnelle : les salariés ont une conscience de l'importance de l'employabilité et l'évolution professionnelle, ceux-ci sont considérés comme des éléments de sécurité sur le marché de travail. Peretti (2019) explique cette attente, il responsabilise les DRH d'intervenir à quatre niveaux ; ils doivent avoir la connaissance des compétences actuelles de chaque salarié, la connaissance des compétences requises pour les postes actuels, la connaissance des compétences que chaque salarié peut développer et des modalités pour y parvenir, la connaissance de l'évolution des postes, des postes nouveaux et des compétences nécessaires pour les tenir (Peretti, 2019).

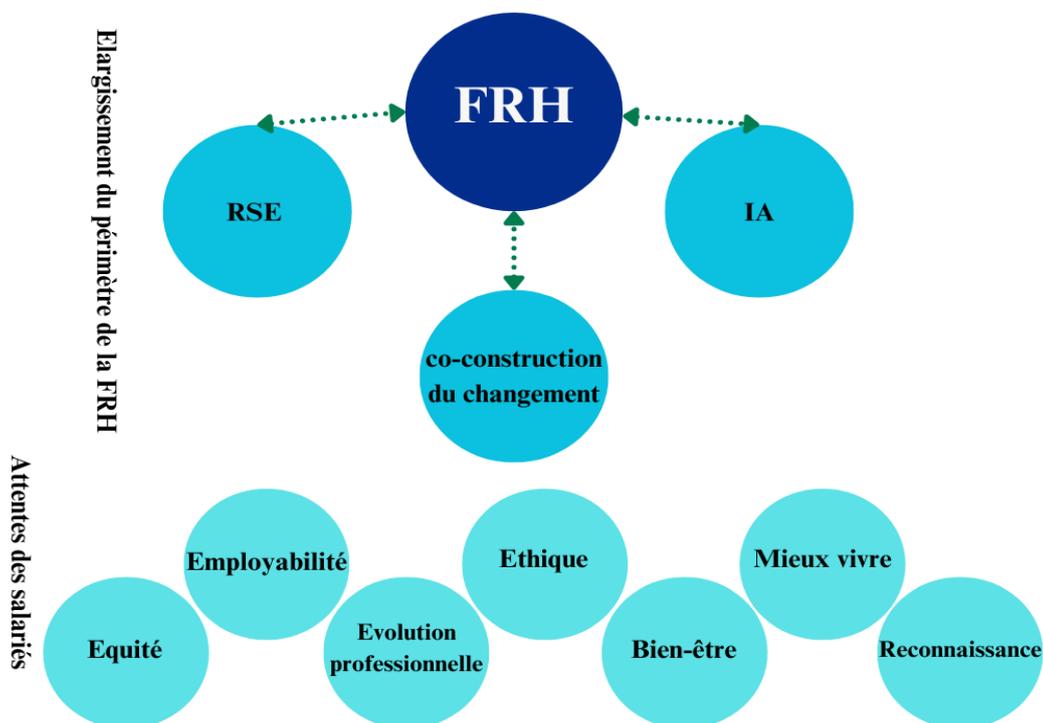
L'attente en éthique : les salariés exigent un comportement éthique au sein de l'entreprise, cette dernière est amenée à développer son règlement éthique afin d'unifier les comportements et les

rendre éthiques et aussi responsable. L'entreprise qui accomplit les attentes éthiques de leurs salariés bénéficie de plusieurs avantages tels que la confiance entre les salariés eux-mêmes et avec leurs supérieurs, la collaboration efficace et non couteuse, et la réduction des couts de contrôle et d'audit. Le comportement éthique touche l'ensemble des activités de la GRH, en recrutement, en formation, en rémunération, en sécurité, en division des missions et taches, et l'ensemble des activités. Les dirigeants et les DRH sont les premiers responsables du comportement éthique et la confiance organisationnelle.

L'attente en bien-être et le mieux-vivre au travail : le bien-être et le mieux vivre au travail sont fortement demandés de la part des salarier, il faut que les salarier travaille dans des conditions de travail favorable et bénéfiques des avantages sociaux. Peretti (2019) explique le bien-être au travail en deux dimensions, sur le plan physique et mental, ça concerne la santé mentale et physique des salariés, l'entreprise est dans l'obligation de faire des actions et d'effort pour le bien-être de ses salariés (Peretti, 2019).

L'attente de reconnaissance : les attentes des salariés en matière de reconnaissance sont très fortes. Chaque salarié dans l'entreprise souhaite être reconnu pour son travail, et voir toutes ses attentes de reconnaissance identifiées et prises en compte (Peretti, 2005).

Figure 30 : Schéma explique l'élargissement du périmètre de la FRH et les attentes des salariées



Source : Etablie par nos soins à travers les différentes lectures d'ouvrages Peretti (2009) (2019)

Le schéma donne le périmètre d'élargissement de la FRH et les attentes des salariés qui sont considérés comme résultats de cet élargissement. Cette relation peut être inversée aussi, les attentes des salariés ont conduit la FRH à faire un élargissement de ses missions et tâches.

Le deuxième chapitre de notre étude explore le lien entre la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Nous avons commencé par retracer l'évolution de la GRH au fil du temps, depuis son émergence jusqu'à son adaptation aux défis actuels des années 2020.

Dans la première section, nous avons examiné l'évolution historique de la fonction RH, en mettant en lumière les différentes phases, des débuts de la fonction jusqu'à son rôle contemporain en tant que partenaire stratégique dans la gestion des ressources humaines. Cette évolution a été marquée par des changements significatifs, notamment la professionnalisation de la fonction RH et le passage du Directeur des Ressources Humaines (DRH) au rôle de partenaire humain et d'affaires (H&BP).

Ensuite, nous avons approfondi notre compréhension du concept de GRH, en analysant la gestion dans le contexte des ressources humaines, l'importance des ressources humaines et de l'organisation, ainsi que la distinction entre la Fonction Ressources Humaines (FRH) et la Direction des Ressources Humaines (DRH).

Les défis actuels de la fonction RH ont été examinés à travers une approche contingente, en tenant compte des facteurs de contingence selon Mintzberg et du modèle contingentiel de Peretti (2019). Nous avons également exploré les logiques du Management des Ressources Humaines (MRH) comme réponse aux défis contemporains.

Dans la deuxième section, nous avons élargi notre perspective pour examiner la relation entre la GRH et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Nous avons examiné la transition de la DRH à la DRHDD, mettant en évidence les responsabilités élargies de la FRH dans une perspective de Développement Durable (DD). Les missions et compétences du DRH dans cette optique ont été détaillées.

La performance de la FRH a été analysée en tenant compte des impacts sur l'entreprise et les salariés, avec une référence au modèle de Dave Ulrich sur la performance de la FRH. Nous avons également examiné la relation entre les indicateurs clés de performance (KPI) et la performance de la FRH liée à la RSE.

Enfin, nous avons abordé l'élargissement du périmètre de la FRH et les attentes des salariés, soulignant l'importance de prendre en compte ces aspects dans la gestion des ressources humaines dans le contexte de la RSE.

Ce chapitre offre une vue d'ensemble approfondie de la GRH, de son évolution à ses défis contemporains, et explore la manière dont elle interagit avec la RSE pour créer une performance durable au sein de l'entreprise.

CHAPITRE 3 :
METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET MISE
EN CONTEXTE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET MISE EN CONTEXTE

Ce chapitre vise à expliciter la méthodologie de recherche adoptée dans notre étude. Avant d'aborder cela, une présentation approfondie du secteur et de l'entreprise étudiés s'avère essentielle pour adapter notre méthodologie au contexte spécifique.

La première section met en lumière le groupe Sonatrach, l'entreprise qui fera l'objet de notre enquête, et examine son rapport avec la RSE, tout en considérant le secteur pétrolier et gazier dans son ensemble, soulignant son importance particulière. La deuxième section est dédiée à notre posture épistémologique et à la méthodologie de recherche que nous avons choisie. Ces choix sont justifiés en fonction de notre problématique initiale, du contexte spécifique du secteur, ainsi que de l'entreprise sous investigation.

SECTION 1 : PRÉSENTATION DU GROUPE SONATRACH ET DU SECTEUR PÉTROLIER ET GAZIER

1 Le groupe Sonatrach

Sonatrach, une entreprise nationale algérienne opère principalement dans le secteur pétrolier et gazier. Considérée comme la locomotive de l'économie algérienne, en raison de sa forte participation en PIB avec 5 548 milliards DA de fiscalité pétrolière (Sonatrach, 2022), son grand investissement national et sa responsabilité sociétale en vers le pays, la société, et ses salariés. L'entreprise a classé la première en Afrique en matière de chiffre d'affaires avec 34, 3363 milliards de dollars avec un résultat net bénéficiaire 10, 7458 milliards de dollars, soit l'équivalent de de 1 448 Milliards DA (Sonatrach, 2022), suivi par la Sud-Africaine Sasol avec un chiffre d'affaires de 17, 280 milliards de dollars (Forbs, 2021), soit un écart dans le chiffre d'affaire de 6, 5342 milliards de dollars, ce qui un écart clairement significatif entre les deux premières entreprises, et c'est cette raison que Sonatrach est surnommé la major africaine. Ces chiffres témoignent d'une activité importante et d'une rentabilité significative de Sonatrach. Cependant, la perception exacte de la performance de l'entreprise dépend également du secteur d'activité, des coûts associés et d'autres facteurs spécifiques à l'industrie. En général, un chiffre d'affaires élevé et un résultat net positif sont des indicateurs positifs de la santé financière d'une entreprise.

L'entreprise opère à l'échelle nationale par la satisfaction de la demande nationale en matière d'énergie mais aussi à l'échelle internationale. Elle dispose de plusieurs complexes industriels basés principalement au sud de l'Algérie et un réseau de logistique et de transport par canalisation très développée, ce qui explique sa première position en Afrique.

1.1 L'identité de Sonatrach

Dans le contexte des sciences de gestion, la notion d'identité peut être abordée de deux manières principales. D'une part, elle peut être comprise à travers des aspects concrets et observables, ce qui inclut les manifestations tangibles de l'identité d'une entité, comme ses activités, ses produits, ou ses comportements. D'autre part, elle peut être explorée en termes de représentations mentales, englobant les structures cognitives ou attributives qui façonnent la perception interne et externe de cette entité (Moingeon, 2000).

L'identité d'une organisation réside dans ce qui la caractérise de manière distinctive, la rendant identifiable et reconnaissable, et suscitant un sentiment d'identification, pour une entreprise, son identité repose sur des éléments intrinsèquement propres qui définissent sa nature interne, assurant ainsi sa distinction parmi les autres acteurs tout en favorisant l'identification de ses divers publics (Libaert & Johannes, 2016). L'identité d'une entreprise englobe un ensemble complexe de caractéristiques, de valeurs, de culture, d'image de marque, de réputation et de personnalité qui la définissent. Cette identité se manifeste à travers divers éléments tels que la dénomination sociale, le logo, le slogan, la date de création, le chiffre d'affaires, le nombre d'employés, le classement, et d'autres éléments significatifs. Ces composantes convergent pour former une représentation cohérente et distinctive de l'entreprise, contribuant à forger son positionnement et sa perception au sein du marché et de la communauté professionnelle.

Dans le cadre de notre recherche, il est essentiel de déterminer l'entreprise sur laquelle nous concentrons notre étude, afin de mieux comprendre le sujet de notre recherche. Le tableau ci-dessous fournit des informations détaillées sur Sonatrach, décrivant ainsi son identité et son contexte.

Tableau 6 : Fiche d'identité de Sonatrach

Acronyme	Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures.
Année de création	1963
Logo	

Slogan	L'énergie du changement
Siège sociale	Djenane El Malik – Hydra – Alger
La forme juridique	Société par action (SPA)
Direction	Rachid HACHICHI PDG depuis octobre 2023 Toufik HAKKAR, PDG de février 2020 à octobre 2023.
Actionnaires	Etat algérien (100%)
Capitale sociale	1 000 000 Millions de dinars
Chiffre d'affaires à l'export	60 Milliards USD (2022)
Résultat net	1 448 Milliards DA (2022)
Classement	1 ^{er} entreprise en Afrique 12 ^e Meilleur compagnie pétrolière dans le monde
Effectifs	65 991 (2022) : 29 143 cadres, 23 232 Maitrise, 2 984 Exécutant. + 200 000 dans le groupe Sonatrach (avec toutes ses filiales)
Activités	<ul style="list-style-type: none"> - Activité exploration et production - Activité transport par canalisations - Activité liquéfaction et séparation - Activité raffinage et pétrochimie - Activité commercialisation
Principales filiales	<p>Sonatrach dispose de 154 filiales, les principales sont :</p> <p>NAFTAL : Spécialisé dans la distribution des produits pétrolier</p> <p>SONELGAZ : Spécialisé dans la production, la distribution et la commercialisation d'électricité et de l'achat, le transport, la distribution et la commercialisation de gaz naturel.</p> <p>Tassili Airlines : Compagnie aérienne.</p> <p>MEDGAZ, S.A : Filiale chargé de design, construction et des opérations du gazoduc sous-marin entre l'Algérie et l'Europe</p> <p>Hyproc Shipping Company : spécialisée dans le transport maritime d'hydrocarbures.</p> <p>SMA : Sonatrach Management Academy, chargé de la formation.</p>

	Il est important de signalé qu'on cité uniquement quelques filiales
Clients / (Partenaires)	<p>Sonatrach occupe la position de premier fournisseur répondant à la demande intérieure (en Algérie) en produits pétroliers et gaziers.;</p> <p>1^{er} fournisseur de l'Italie en Gaz ;</p> <p>2^e fournisseur de l'Espagne en Gaz ;</p> <p>2^e fournisseur de la Turquie en GNL ;</p> <p>2^e fournisseur de Grèce en GNL.</p>
Réseaux de transport et logistique	<p>Une grande entreprise pétrolière et gazière telle que Sonatrach nécessite un réseau de transport et de logistique robuste pour soutenir ses activités étendues. Voici les principaux composants du réseau de transport et de logistique :</p> <p>-Transport par pipeline et canalisation : Les pipelines sont essentiels pour le transport sécurisé et efficace des hydrocarbures sur de longues distances, reliant les sites de production aux terminaux de stockage ou aux installations de traitement.</p> <p>-Transport maritime : Les entreprises pétrolières et gazières ont souvent besoin de navires-citernes pour transporter leurs produits vers les marchés mondiaux. Les terminaux maritimes sont également nécessaires pour le chargement et le déchargement.</p> <p>- Transport par camion : Pour le transport terrestre, notamment pour approvisionner les installations locales en produits pétroliers et gaziers.</p> <p>-Transport par voie ferrée : Les voies ferrées peuvent être utilisées pour le transport de produits pétroliers et gaziers sur de longues distances, offrant une alternative au transport routier.</p> <p>- Stockage et entreposage : Des terminaux de stockage sont nécessaires pour entreposer les produits pétroliers et gaziers</p>

	<p>avant leur expédition. Cela inclut des réservoirs de stockage, des installations de traitement, et d'autres infrastructures connexes.</p> <p>- Centres de distribution : Des centres de distribution peuvent être établis pour gérer la distribution locale des produits pétroliers et gaziers vers les clients et les marchés régionaux.</p> <p>-Systèmes d'information logistique : Des systèmes informatiques sophistiqués sont nécessaires pour gérer efficacement les opérations logistiques, y compris le suivi des expéditions, la gestion des stocks, la planification des itinéraires, etc.</p> <p>-Services logistiques externes : Les entreprises peuvent également s'associer avec des fournisseurs de services logistiques externes pour des solutions spécialisées, comme le transport maritime par des compagnies de navigation.</p> <p>-Infrastructures de sécurité : Des systèmes de sécurité robustes sont cruciaux pour protéger les installations de transport et de stockage contre les risques potentiels.</p> <p>Il est a signalé que Sonatrach dispose d'une chaine logistique très complexe, du a son ampleur géographique et ses partenaire commerciaux répartie dans le monde.</p>
--	--

Source : Les informations sont issues du rapport d'activité de Sonatrach pour l'année 2022, ainsi que des entretiens réalisés avec des cadres supérieurs spécialisés.

1.2 Pourquoi Sonatrach pour une étude en RSE ?

Choisir Sonatrach dans notre recherche, comme sujet d'étude sur la RSE et la GRH peut être importante pour plusieurs raisons :

- Une grande entreprise : Sonatrach occupe la première place parmi les entreprises en Afrique et figure parmi les plus importantes au niveau mondial. Son chiffre d'affaires considérable, son effectif imposant et son envergure géographique à la fois en Algérie et à l'échelle internationale renforcent davantage sa position de premier plan. En raison de son ampleur, une analyse de sa Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) revêt un intérêt particulièrement captivant.

- Impact économique dans le pays : Sonatrach est l'une des plus grandes entreprises d'Algérie et joue un rôle majeur dans l'économie algérienne. En raison de sa forte participation en PIB plusieurs experts la considèrent comme la locomotive de l'économie du pays. Une étude en RSE est intéressante dans ce contexte, elle peut évaluer l'impact économique et social dans le pays, y compris sa contribution aux revenus nationaux et aux emplois.
- Exploitation de ressources vitale : Sonatrach se focalise principalement sur l'exploitation du pétrole et du gaz, qui sont incontestablement des ressources vitales. En effet, ils sont indispensables pour alimenter en électricité, en chauffage, en carburant et dans de nombreuses autres activités cruciales. L'industrie pétrolière et gazière génère un revenu considérable et crée des emplois à l'échelle mondiale. De plus, il convient de souligner que ces deux matières premières jouent un rôle majeur dans la fabrication de divers produits chimiques essentiels.
- Un impact international : Son impact international est lié principalement dans la stabilité des énergies, et des prix.
- Impact environnemental : L'industrie pétrolière et gazière est souvent sujette à des préoccupations environnementales. Une étude de RSE se Sonatrach pourrait examiner ses politiques et ses engagements pour préserver l'environnement.
- Une responsabilité sociale : Sonatrach a un rôle important dans sa responsabilité sociale interne, avec ses salariés, ses responsables, et ses actionnaires, mais aussi elle est responsable en vers sa société externe dans l'ensemble de territoire algérien en raison de son ampleur géographique qui couvre le territoire national, cette responsabilité s'identifie à travers des actions responsables en recrutement, son ancrage territorial, ses aides sociales et pleines d'autres actions responsables.
- Une comparaison sectorielle : Sonatrach étant une entreprise majeure du secteur pétrolier et gazier, une étude de sa RSE pourrait servir d'un modèle ou d'un référentiel pour évaluer la performance RSE dans les autres entreprises du même secteur en Algérie ou dans le monde.

Nous tenons à signaler qu'il est impossible d'aborder tous ses points dans notre travail de recherche. On pourra lier la RSE avec la GRH et aborder uniquement le volet social de la RSE et plus précisément la responsabilité avec les salariés.

1.3 Le projet RSE de Sonatrach

Sonatrach est considéré comme une entreprise citoyenne vu ses actions en RSE à destination de sa société et à son environnement. C'est qu'en 2021 que ses actions ont été formalisé par la

signature de la convention cadre entre le PDG de Sonatrach Toufik HAKKAR et le directeur général de l'IANOR Djamel HALES. Cette entente globale concerne principalement la sensibilisation et la formation en vue de diffuser les référentiels normatifs, l'acquisition des normes, et la mise en place d'une plateforme numérique destinée à connecter les divers fonds normatifs présents au sein du groupe (Sonatrach, 2021).

L'exécution de cette convention-cadre, d'une durée de trois ans à compter de 2021, débutera avec deux premiers contrats portant sur la mise en œuvre de deux normes : l'ISO 26000, axée sur la responsabilité sociétale, et l'ISO 37001, liée au système de management anti-corruption (Sonatrach, 2021). Cela signifie que l'intégration de ces deux normes est alignée sur l'engagement éthique et sociétal pris par le groupe Sonatrach. Le PDG affirme que, l'adoption de ces normes fait partie des actions entreprises par le groupe pour promouvoir des pratiques éthiques et responsables sur les plans social et sociétal. Ceci était la première tranche du projet RSE de l'entreprise. Suite à la conclusion du contrat, l'entreprise projette d'initier une formation pour ses employés sur la norme ISO 26000, centrée sur les principes d'une organisation responsable sur les trois volets économique, social, et environnemental.

La seconde étape du projet RSE consiste en l'établissement du comité d'éthique de l'entreprise. Le PDG a institué ce comité en présence des membres du Conseil d'administration ainsi que des directeurs exécutifs et centraux. Directement rattaché au PDG, ce comité a pour objectif principal de mettre en œuvre la charte d'éthique de Sonatrach ainsi que l'ensemble des règles et procédures applicables dans ce domaine (Sonatrach, 2021).

Composé de cinq membres et d'un secrétariat, le comité d'éthique joue le rôle de "centre de vigilance" au sein de l'entreprise et constitue un canal de communication pour ses collaborateurs.

La phase finale de ce processus consiste à intégrer et concrétiser les principes de l'ISO 26000 dans le système de gestion de l'entreprise (Sonatrach, 2021).

2 Le secteur pétrolier et gazier

Dans un monde où les énergies jouent un rôle central et sont essentielles au fonctionnement de la planète, il existe une diversité de sources énergétiques. Leurs sources proviennent principalement des énergies fossiles qui représentent 84% de la production mondiale en énergie (Agence internationale de l'énergie, 2023), et en dépit du changement climatique, il demeure complexe, voire difficile, de se passer des énergies fossiles. (COP 27, 2022).

La possession de ces sources confère un avantage significatif aux pays, mais ce n'est pas la seule condition pour assurer à un pays une position dominante en matière d'énergie. Il est essentiel qu'il dispose à la fois de ressources naturelles énergétiques et d'une entreprise, de préférence nationale, qui maîtrise les technologies nécessaires et qui assure une gestion efficace. Lorsque ces deux éléments sont réunis, on peut affirmer que ce pays détient une puissance énergétique capable d'exercer une influence mondiale. Dans le cas algérien, non seulement il existe de bonne réserve, mais aussi l'entreprise nationale SONATRACH-SPA ou toute filiale de droit algérien détenue entièrement, directement ou indirectement, par SONATRACH-SPA (Loi n° 19-13, 2019).

Par exemple, Le Nigeria détient l'une des plus grandes réserves de pétrole au monde. Cependant, les principales entreprises impliquées dans l'exploitation pétrolière sont Shell, qui a commencé son exploitation des énergies fossiles dans le pays en 1956, la Nigerian National Petroleum Corporation (NNPC) en 1971, Total Énergies en 1978, et par la suite plusieurs autres multinationales sont arrivées dans le pays, telles que Chevron, ExxonMobil, et Eni. (Sébille-Lopez, 2005). Par la suite, on pourrait constater que ce pays ne jouit pas d'une autonomie complète dans le secteur pétrolier et gazier, étant donné la participation d'une entreprise nationale et de plusieurs entreprises internationales dans cette exploitation. Il est important de souligner qu'il ne s'agit pas d'un accord ou d'un partenariat entre la NNPC et les autres multinationales. Chacune des entreprises mentionnées précédemment gère sa propre production, comme le justifie l'étendue des opérations de Shell par rapport à la NNPC. Cette complexité rend la tâche du gouvernement plus difficile pour atteindre l'autonomie dans ce contexte.

Le pétrole et le gaz naturel sont considérés parmi les principales source d'énergie au monde, en raison de leurs faibles couts d'exploitation par à port aux autres sources d'énergie, leur manipulation facile et la maitrise technologique, et ils sont aussi considérer comme des sources énergétiques les moins risquées pour la planète si on les compare avec d'autres sources énergétiques comme les centrales nucléaires, le charbon et autres . (Sébille-Lopez, 2005)

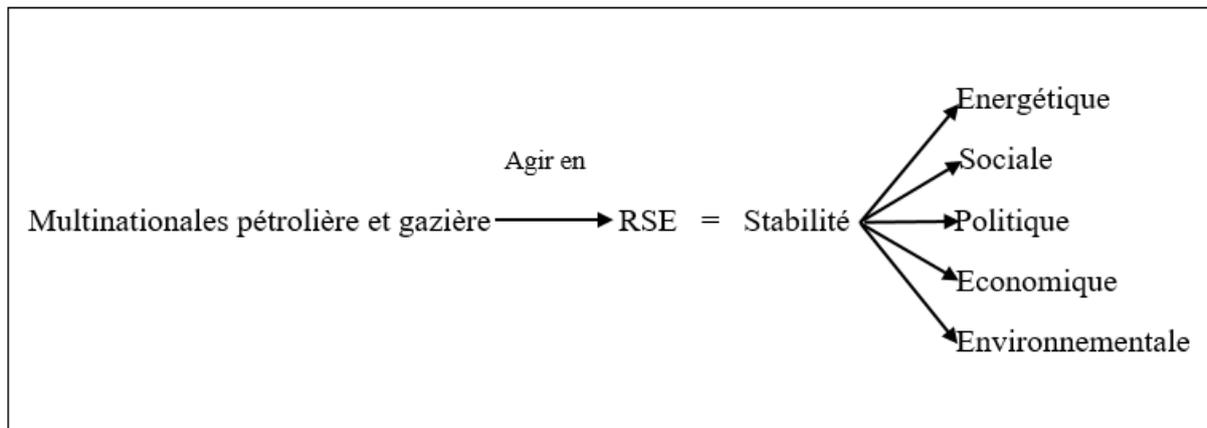
Ces deux sources énergétiques représentent 81.7% (2019) de la consommation énergétique dans le monde, le pétrole lui seul représente 42% (2019) de la production énergétique au monde (Engie, 2019). Les entreprises qui veillent à la production, au transport, et à l'exploitation de cette source d'énergie sont des multinationales avec des fonds importants, d'une grande ampleur géographique, et d'un effectif important. Ces multinationales qui produisent ces

précieuses sources énergétiques ont aussi un poids important sur l'influence de la géopolitique et l'économie mondiale, qui peuvent être utilisées pour leurs intérêts ou pour l'intérêt de leur pays.

Les entreprises pétrolières et gazières, détiennent une force énergétique qui fonctionne le monde, une force politique, et une force économique (Agence internationale de l'énergie, 2023). Ces entreprises sont dans l'obligation d'agir de manière responsable et faire des pratiques en RSE vers ses salariés, sa société dans leurs zones d'opération. Mais aussi ils doivent agir dans le monde entier par leurs participations à la préservation de l'environnement, et garantir la stabilité énergétique, politique, et économique du monde. Ceci explique la grande importance de ces entreprises, et leurs grandes influences mondiales.

Afin de participer pour une stabilité mondiale, il faut que ces dernières respectent les règles de la RSE en vers la société, le pays d'opération, et aussi en vers le monde. Le schéma suivant explique cette relation :

Figure 31 : La RSE dans le secteur pétrolier et gazier



Source : Etablie par nos soins à base d'un entretien avec le chef de projet RSE à Sonatrach.

Le schéma en haut explique que les multinationales pétrolières et gazières qui agissent en RSE garantissent une stabilité énergétique, sociale, politique, économique et environnementale. Les actions responsables des compagnies pétrolières et gazières, peuvent avoir un impact positif sur cette grande stabilité, car ces deux matières premières représentent une source vitale pour l'humain.

2.1 Le marché mondial du pétrole et du gaz

Le marché mondial du pétrole et du gaz a été perturbé pour plusieurs raisons, notamment en raison de la COVID-19 et des événements liés à la guerre en Ukraine. La pandémie de COVID-

19 a entraîné une baisse significative de la demande mondiale de pétrole et de gaz en raison des mesures de confinement, de la fermeture des frontières et de la réduction de l'activité économique (La banque mondiale, 2022). Cela a créé un excès d'offre sur le marché, ce qui a entraîné une chute des prix du pétrole. En réponse de cette chute de demande et des prix, les membres de l'OPEP et l'OPEP+, ont réduit leurs productions pour stabiliser les prix, mais cela a entraîné des fluctuations sur le marché (OPEP, 2023).

Les tensions géopolitiques, comme la guerre en Ukraine, peuvent avoir un impact sur la stabilité de l'approvisionnement en énergie. Les sanctions économiques imposées à la Russie ont affecté les flux d'énergie, et cela a conduit à une explosion dans les prix du gaz naturel qui a atteint des niveaux records, ce qui impacte de façon directe les prix de l'électricité sur certains pays. Les prix du pétrole à leurs tours ont aussi atteint des niveaux records depuis 2008 (Capil, 2022).

En 2021 la consommation mondiale du pétrole est de 94088 milliers de barils / jours, tandis que le gaz naturel sa consommation est estimé à 4036.9 milliards de mètres cubes, selon les données de BP Statistical Review (BP Statistical Review, 2022).

Ces deux éléments servent pour une très large variété d'application. Après le raffinage du pétrole et du gaz naturel, on obtient une multitude de produits qui ont pour plusieurs utilisations importantes pour la vie quotidienne de la vie humaine, et sans ces produits pétrolier et gazier l'humain actuel ne pourra pas mener à bien sa vie.

Ces précieuses ressources sont détenues par un certain nombre de pays. L'OPEP qui est l'organisation des pays exportateurs de pétrole, réunis tous les pays producteurs et exportateurs de pétrole, mais aussi une autre organisation OPEP+ qui est une alliance entre l'OPEP et d'autres pays producteurs de pétrole. Ces deux organisations ont pour un but d'apporter une stabilité au marché pétrolier au travers d'accords communs sur la production de pétrole. Les pays membres de l'OPEP sont : l'Algérie, l'Angola, l'Equateur, l'Iran, l'Irak, le Koweït, la Libye, le Nigeria, le Qatar, l'Arabie saoudite, les Emirats arabes unis et le Venezuela (OPEP, 2019).

Les pays membre de l'OPEP+ sont : l'Azerbaïdjan, le Bahreïn, le Brunei, le Kazakhstan, la Malaisie, le Mexique, l'Oman, la Russie, le Soudan et le Soudan du sud (OPEP, 2019). Il existe également un certain nombre de pays qui ne sont pas adhérents ni dans l'OPEP ou bien l'alliance OPEP +, telle que les Etats-Unis, le Canada et le Brésil.

Selon les données de l'Agence International de l'Energie, les principaux pays producteurs de gaz naturel en (2023) sont : en première position la Russie qui représente 20% de la production mondiale de gaz naturel, en seconde position les Etats-Unis mais ce pays n'est pas considéré comme un fort exportateur car sa forte consommation intérieure lui oblige à importer plus de 55 milliards de mètres cubes, en troisième position le Canada, en quatrième position le Qatar, en cinquième position l'Iran, la Norvège en sixième position, la Chine en septième position, l'Arabie Saoudite en huitième position, l'Algérie est classée en neuvième position, ce pays est le premier pays exportateur de GNL (Gaz Naturel Liquéfier) au monde, et en dixième position l'Indonésie (agence international de l'énergie, 2023).

Les pays exportateurs du pétrole et du gaz, sont considérés globalement comme les fournisseurs énergétiques du monde entier, c'est à travers de leurs ressources naturelles que les énergies du monde fonctionnent.

Le marché mondial du gaz naturel a connu une forte perturbation après le conflit entre la Russie et l'Ukraine. Les occidentaux ont pris position avec l'Ukraine, et la Russie qui était le principal fournisseur de gaz naturel pour l'Europe à baisser son exportation en vers l'Europe, cette dernière à été face à un nouveau défi qui est de trouver d'autres fournisseurs. Cette crise énergétique a fait augmenter les prix des énergies et même celui du gaz.

En résumé, le secteur des énergies est directement impacté par les enjeux géopolitiques, les entreprises qui opèrent dans le secteur doivent faire face à ce défi, afin de mener une responsabilité pour le monde entier.

2.2 L'importance du pétrole et du gaz

Après le raffinage du pétrole, on obtient une variété de produits tels que l'essence, le diesel, le fioul, le kérosène, le bitume, le gaz liquéfié, les lubrifiants, les solvants, les produits chimiques, les plastiques et les produits dérivés. Ces produits sont utilisés dans de nombreux domaines, par exemple, l'essence est utilisée comme carburant pour les voitures, le diesel pour les camions et les véhicules lourds, le fioul pour les activités industrielles, le kérosène pour les avions, le bitume pour la construction de routes, le gaz liquéfié comme carburant à certaines appareils, les lubrifiants pour la lubrification des machines et véhicules, les solvant pour les nettoyages, le plastique pour la fabrication d'emballages et d'objets et les produits chimiques pour une très large application industrielle, ils entrent dans la fabrication des produits cosmétiques, l'industrie pharmaceutique, et même certains produits chimiques sont utilisé dans l'industrie alimentaire comme conservateurs et améliorateurs de texture (Ministère de l'énergie et des mines, 2018).

Le gaz naturel quant à lui après son raffinage, on obtient une liste de produits aussi d'une très grande importance pour la vie humaine. Le méthane, le produit le plus important du processus de raffinage est utilisé principalement pour la production de l'électricité, l'éthane est utilisé comme matière première pour la production du plastique, le propane le butane et le GPL peuvent être utilisés pour la cuisson et le chauffage, le dioxyde de carbone est utilisé dans diverses applications industrielles, notamment pour la carbonisation des boissons gazeuses, et les autres composantes chimiques peuvent être utilisées dans des domaines tels que la chimie et la pharmacie (Ministère de l'énergie et des mines, 2018).

2.3 L'Algérie, acteur important dans le secteur pétrolier et gazier au monde

L'Algérie, l'un des pays producteurs du pétrole et du gaz naturel, figure dans le top 20 des plus grands pays producteurs dans le SPG.

Selon les statistiques de, Or Noir Africa, Statista, l'agence internationale de l'énergie, l'agence américaine d'information sur l'énergie et plusieurs organismes de statistiques, classe l'Algérie en 2023 le 4ème producteur de pétrole après la Lybie et l'Angola et le Nigeria, les dernières statistiques de l'Algérie en juillet 2023 sur la production pétrolière est estimé à 955 BBL/D/1K⁴. Cette production place l'Algérie au 19ème rang mondiale et au 4ème rang africain (Or Noir Africa, 2023).

Selon les mêmes sources, l'Algérie dispose l'une des grandes réserves pétrolières au monde avec 12.2 milliards de barils, classés comme 4ème plus grande réserve en Afrique et à la 16ème place mondiale. D'autant plus le pays a découvert plusieurs bassins de pétrole ces dernières années, ce qui rend l'Algérie comme fournisseurs sur et fiable (Or Noir Africa, 2023).

Le prix du pétrole algérien Saharan Blend est à 85.59 USD, en Aout 2023, ce qui fait de lui l'un des plus chers au monde en raison de sa bonne qualité et de plusieurs paramètres (Oil Price, 2023).

Pour l'Algérie le marché mondial du gaz naturel est un peu différent à celui du pétrole. Avec les perturbations mondiales géopolitiques, et les sanctions occidentales sur la Russie qui est le principal fournisseur de gaz naturel en Europ. La Russie a réduit ses exportations de gaz naturel pour l'Europ a un niveau record. L'Europ a réussi à sortir de cette dépendance russe en renforçant les partenariats avec l'Algérie. Le président algérien Abdelmadjid Tebboune a

⁴BBL/D/1K: Le signe BBL signifie « *blue barrel* » ou « *baril* » en abrégé. Le signe D signifie « *day* » ou « *jour* » Le signe K signifie 1000 unité. Cette unité de mesure signifie 1000 baril par jour.

déclaré en décembre 2022 lors de la foire de la production algérienne que son pays s'engage à produire 100 milliards de m³ de gaz destiné uniquement à l'exportation, et que son pays s'engage avec ses partenaires au respect des contrats (Algérie presse service, 2022).

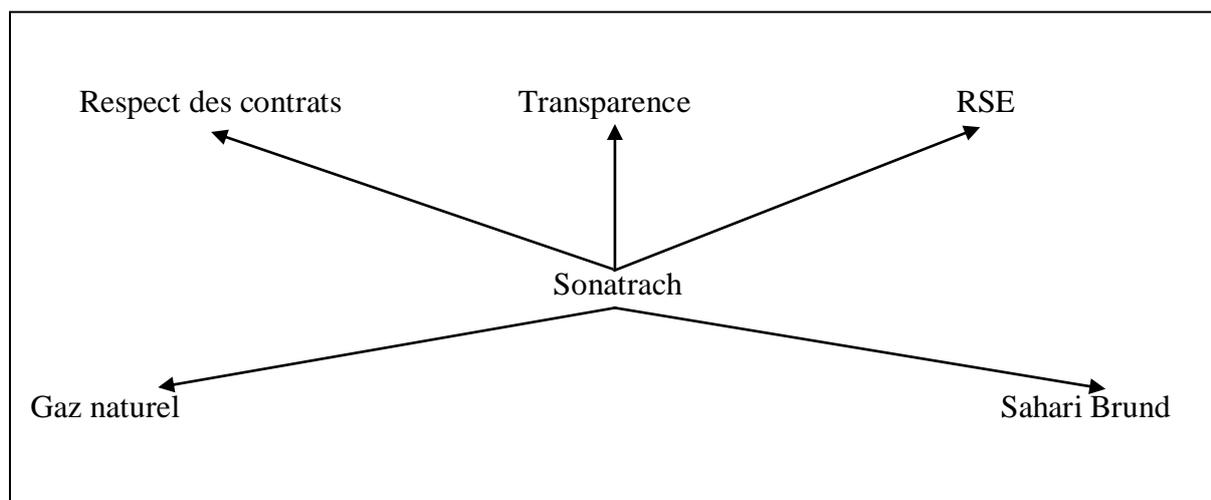
Au cours des deux dernières années 2022 et 2023 plusieurs contrats on était signé avec l'Europ suite aux conflits entre la Russie et l'Ukraine. L'Algérie est devenue fournisseur de très haute importance de gaz naturel pour l'Europ.

L'Algérie exporte son gaz naturel vers l'Afrique, l'Europ, l'Asie et l'Amérique du Nord, dont les principaux clients c'est les clients européens. Les exportations du gaz naturel algérien vers l'Italie ont atteint un record historique avec 22,4 milliards m³ de gaz m³ de gaz exporté vers l'Italie, et durant l'année 2023, le 18 mai ces exportation ont augmenté de 8.36 milliard de m³ (S&P Global, 2023). Le total d'importation du gaz naturel algérien de l'Espagne a atteint 42.2% de son total d'importation (Enagas, 2023), et pour la France 50% de son total d'importation de gaz naturel provient de l'Algérie (SPUTNIK Afrique, 2023). Ces trois pays possèdent une industrie développée qui fait fonctionner mon modèle économique, et l'industrie généralement est très dépendante de cette matière première, ce qui responsabilise l'Algérie et plus particulièrement la société responsable « Sonatrach » de tenir à bien ses missions d'exportation de gaz naturel en Europ car cette dernière impacte de façon directe sur leurs économies.

L'Algérie exporte également du gaz naturel et du GNL pour d'autre pays comme la Belgique, la Grèce, les Pays-Bas, la Slovénie et d'autres pays européens. La Turquie, la Coré du Sud, le Japon, la Chine aussi c'est clients importants pour l'Algérie (Algérie éco, 2023).

Les hydrocarbures gazeux et pétroliers algériens se distinguent par leurs qualités respectives et leur taux élevé de réserves. L'historique des exportations et le respect des contrats positionnent l'Algérie en tant que fournisseur essentiel et fiable à l'échelle mondiale. La figure suivante illustre la solide réputation établie au fil du temps par l'entreprise Sonatrach :

Figure 32 : Les responsabilités de Sonatrach dans le secteur énergétique



Source : Etablie par nos soins à base d’un entretien avec le chef de projet RSE à Sonatrach.

La représentation ci-dessous met en lumière la focalisation principale de Sonatrach sur deux ressources naturelles majeures, à savoir le pétrole, spécifiquement le Sahari Brund, et le gaz naturel. L'entreprise jouit d'une solide réputation, caractérisée par son engagement envers le respect scrupuleux des contrats avec ses diverses parties prenantes. La transparence dans l'ensemble de ses activités de gestion est une caractéristique inhérente à son fonctionnement, renforçant ainsi la confiance de ses partenaires commerciaux. Par ailleurs, Sonatrach se distingue par l'intégration réussie de sa politique de RSE au sein de son système de management, démontrant son engagement envers des pratiques durables et socialement responsables.

L’Algérie est considérée comme un fournisseur important, sûr et fiable en pétrole et en gaz naturel pour plusieurs raisons (Algérie Presse Service, 2022), les plus importantes sont représentées dans le tableau suivant :

Tableau 7 : L’importance de l’Algérie dans le marché mondial du pétrole et gaz

La raison	L’explication
Le taux de réserves	Les réserves de l’Algérie en pétrole et en gaz sont importantes, cela lui permet de maintenir la production et un approvisionnement stable pour ses clients.
Le monopole de Sonatrach	Sonatrach en tant qu’une société nationale est le principal acteur de l’industrie pétrolière et gazière en Algérie. L’entreprise est entièrement détenue et contrôlée par l’Etat algérien, il est donc clair

	<p>qu'elle est en position monopolistique dans le secteur et qu'elle détient le droit exclusif d'explorer de produire et de commercialiser les hydrocarbures en Algérie. Les entreprises étrangères peuvent opérer dans le secteur pétrolier et gazier uniquement en partenariat avec Sonatrach, elles ne peuvent jamais exploiter indépendamment les ressources pétrolières et gazières algériennes.</p>
<p>Les infrastructures moderne de Sonatrach</p>	<p>Sonatrach investit de manière continue dans le développement d'infrastructures modernes pour l'exploration, la production, le transport, le raffinage, et l'exportation des hydrocarbures.</p> <p>Ces infrastructures comprennent des installations de forages, des raffineries, des terminaux pétroliers et gaziers, des pipelines, des usines de GNL, des usines de matières premières, et pleins d'autres.</p>
<p>Une position géographique stratégique</p>	<p>La situation géographique de l'Algérie est stratégique, ce qui en fait un fournisseur important d'énergie pour l'Europe et de nombreux pays dans le monde, en raison sa proximité géographique qui facilite le transport des hydrocarbures vers les marchés internationaux.</p>
<p>La stabilité politique</p>	<p>L'Algérie assure une stabilité politique, ce qui un élément très important pour la production et les exportations des hydrocarbures.</p>
<p>Le respect des contrats</p>	<p>L'Algérie est connue pour son respect des contrats internationaux avec ses clients, quelques soit la situation. Elle établit également des contrats à long terme avec de nombreux clients, ce qui crée une relation de confiance entre l'Algérie et ses clients.</p>
<p>Diversification des marchés</p>	<p>L'Algérie diversifie ses marchés d'exportation pour ses produit pétrolier et gazier. Ce qui lui rend un fournisseur plus fiable, et aussi de ne pas être dépendant à l'égard d'un ou un groupe de clients.</p>
<p>Le respect des normes internationales</p>	<p>Sonatrach est mondialement connu pour son respect des normes internationales relative à la production, à l'exportation, à la sécurité et protection de l'environnement, ce qui lui renforce son image et sa crédibilité à l'échelle internationale.</p>

Source : Etablie par nos soins à base d'un entretien avec le chef de projet RSE à Sonatrach.

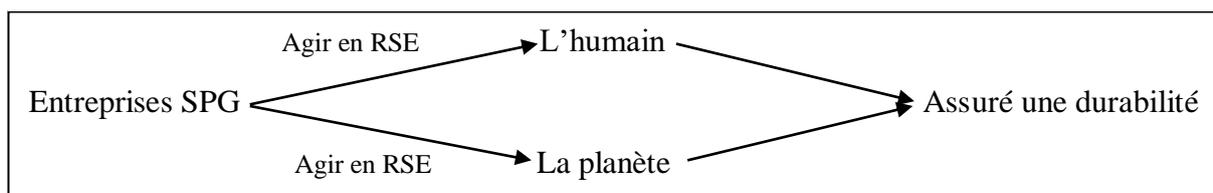
3 Relation RSE - SPG

D'après ce passage on voit bien que l'utilisation des produits pétroliers et gaziers est essentielle pour assurer plusieurs activités telle que le transport, la logistique et la production industrielle, et en résumé ces produits pétroliers sont vitaux pour la vie humaine.

Le pétrole et le gaz est devenu, à partir des années 50, la première source d'énergie dans le monde (Energies nouvelles, 2023). Les entreprises qui produisent et commercialisent les produits pétroliers et gaziers sont en mesure d'être responsable en vers l'humain et la planète en raison de la vitalité de ses produits dans la vie quotidienne de l'humain, mais aussi ces entreprises provoquent des conséquences négatives pour la planète en raison de leurs déchets dangereux.

Le schéma suivant représente une conclusion d'un entretien mené avec le chef de projet RSE qui explique la relation existante entre la RSE et le SPG :

Figure 33 : Relation RSE - SPG



Source : Etablie par nos soins à base d'un entretien avec le chef de projet RSE à Sonatrach.

L'entretien sous forme de schéma, explique que les entreprises du SPG peuvent jouer un rôle significatif dans la promotion de la durabilité à travers ses actions responsables en vers l'humain et la planète. Ce qui contribue à l'alignement des intérêts commerciaux, avec les impératifs de la préservation de la plante et l'intérêt de l'humain.

Selon ces données, il est évident que le pétrole et le gaz naturel sont des ressources rares et indispensables au bon fonctionnement de notre monde moderne. Sans ces deux ressources, notre mode de vie redeviendrait archaïque. De plus, il est également observé que la demande excède l'offre. Ces deux facteurs, la vitalité de ces produits et le déséquilibre entre l'offre et la demande, leur confèrent une grande valeur. Cette valeur est détenue principalement par les pays exportateurs, mais elle est également fortement influencée par les entreprises opérant dans le secteur de la production pétrolière et gazière.

3.1 La responsabilité des compagnies pétrolière et gazière

En raison de la vitalité des produits pétroliers et gaziers pour l'humain, les entreprises pétrolières et gazières sont les premières responsables à leur bon fonctionnement, au partage égale de cette ressource pour tout le monde, et à sa préservation au générations future (Organisation Internationale du Travail, 2022).

Pour quelles raisons est-il impératif que les entreprises du secteur des hydrocarbures assument des responsabilités économiques, sociales et environnementales ? Pour répondre à cette question, on a mené un entretien avec le chef de projet RSE à Sonatrach, les résultats sont les suivants :

Les compagnies pétrolières et gazières ont une responsabilité importante à trois niveaux : économique, social, et environnemental. Cette responsabilité est connue sous le terme « Responsabilité Sociétale des Entreprises Pétrolières ».

La responsabilité économique des compagnies pétrolières et gazières : Les compagnies sont en mesure de créer de la valeur pour leurs parties prenantes économiques, en générant des profits économiques et en assurent une transparence financière. Dans leurs responsabilités économiques est aussi inclus le respect des contrats et des accords commerciaux qui doivent être respectés par les compagnies pétrolières vers ses clients.

La responsabilité sociale des compagnies pétrolières et gazières : Cette forme de responsabilité consiste à être responsable en vers la société interne et externe à l'entreprise. Ça consiste le respect des droits de l'homme, la responsabilité envers les employés, l'engagement vers la société externe et les communautés locales, la transparence et l'éthique.

La responsabilité environnementale des compagnies pétrolières et gazières : Cette forme de responsabilité inclut principalement trois actions responsables, la première c'est la gestion responsable des ressources naturelles pour éliminer le gaspillage et les préserver aux générations futures, la seconde c'est la réduction des émissions de gaz à effet de serre pour un environnement plus sain, et la dernière c'est une gestion responsable des déchets industriels, certains déchets vont être éliminés et d'autres revaloriser c'est-à-dire recycler.

3.2 La responsabilité de l'Algérie et de SONATRACH

L'Algérie à ce moment-là est responsable sur la production énergétique de nombreux pays, et avec les enjeux géopolitiques actuelle certains sont devenus totalement dépendant du gaz algérien, par exemple l'Italie importe 90 % de son gaz à partir de l'Algérie avec 17,8 milliards

de m3 de gaz livrés (Algérie Presse Service, 2022). Selon plusieurs experts interne de Sonatrach, la responsabilité de l'Algérie envers ses partenaires se résume principalement au respect des contrats. Le pays a réussi à démontrer sa fiabilité en tant que fournisseur à l'échelle mondiale, même en période de conflit politique avec l'Espagne, selon plusieurs sources internationales déclarent que depuis la rupture du traité d'amitié et de coopération entre les deux pays, en juin 2022, les échanges ont été durement affectés mais l'approvisionnement en gaz a été maintenu (Le monde Afrique, économie africaine, 2022). Le président algérien et de nombreux hauts responsables ont maintenu leur engagement envers le respect des contrats pétroliers et gaziers entre les deux pays (Le monde Afrique, économie africaine, 2022). Suite à ces actions, de nombreux experts ont classé l'Algérie comme un fournisseur mondial de pétrole et de gaz extrêmement fiable.

Pour comprendre la fiabilité de Sonatrach en tant que fournisseur, nous avons entrepris des entretiens avec des représentants clés, notamment l'auditeur de qualité et ISO 37001 et chef de projet RSE. Ces entretiens ont permis d'explorer en détail l'engagement de Sonatrach envers la satisfaction de ses clients, tant au niveau national qu'international. Le tableau suivant représente le résultat de cette entretien :

Tableau 8 : Les responsabilités de Sonatrach

Élément	Engagement prise en charge
Prise en charge de la demande locale	Sonatrach s'engage à répondre de manière exhaustive à la demande locale en énergie de tous types.
Entreprise citoyenne et actions sociales	Sonatrach s'engage à faire des actions responsable envers sa société qu'elle soit interne ou externe.
Intégration de normes éthiques	Sonatrach intègre un ensemble de normes internationales éthiques et de comportement au sein de son système de management, comprenant notamment l'ISO 37001, l'ISO 2600, l'ISO 14000, et autres.
Le respect des contrat commerciaux avec les clients étrangers	Sonatrach s'engage pleinement à honorer ses engagements contractuels envers ses partenaires commerciaux étrangers, assurant ainsi le respect rigoureux des termes et conditions, indépendamment du contexte ou des circonstances. Une fois le contrat signé, son intégrité est garantie tout au long de sa durée.

Actions environnementales	Sonatrach s'engage activement à préserver l'environnement en mettant en œuvre un ensemble d'actions dédiées à la conservation écologique. Parallèlement, l'entreprise initie des projets visant à favoriser le développement durable de l'environnement.
---------------------------	--

Source : Etablie par nos soins à base d'un entretien avec le chef de projet RSE à Sonatrach et auditeur de qualité.

L'entretien souligne l'engagement fort de Sonatrach dans plusieurs domaines cruciaux de la responsabilité sociale et environnementale, démontrant ainsi une approche holistique envers le développement durable et la responsabilité d'entreprise.

Cette section a présenté le cadre contextuel de notre étude, en débutant par une exploration du secteur d'étude, à savoir l'industrie pétrolière et gazière. Nous avons ensuite porté notre attention sur l'entreprise sélectionnée pour notre analyse, à savoir Sonatrach. Au cours de cette contextualisation, nous avons exposé notre problématique centrale, axée principalement sur la RSE. Cette démarche s'avère essentielle dans le contexte d'une recherche, offrant une compréhension approfondie des spécificités et des paramètres qui guideront notre étude.

SECTION 2 : POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUE

1 L'épistémologie

La grande majorité des ouvrages de méthodologie de la recherche scientifique Miles et Huberman, (1994) ; Denzin et Lincoln (1998) ; Thiétart et al, (1999) ; Usunier et al, (2000), Hlady Rispal, (2002) ; Savall et Zardet (2004) ; Roussel et Wacheux, (2005) ; Van de Van, (2007) ; Gavard-Perret et al, (2008) ; et autres, invitent les chercheurs à déterminer leurs paradigmes épistémologiques avant d'entamer leurs études.

A cet effet qu'est-ce que l'épistémologie ?

L'épistémologie est définie comme « *Le nom de la discipline qui étudie la façon dont on connaît* » (Fourez & Larochelle, 2009, p. 09). Pendant longtemps le concept signifiait « l'étude de la connaissance » ou « philosophie de la connaissance », et dans son usage actuel l'épistémologie est devenue « la réflexion sur les sciences » ce qui reconnaît la différence des sciences, on parle ainsi sur l'épistémologie des sciences sociales, l'épistémologie des sciences

humaines, l'épistémologie des mathématiques, l'épistémologie de la physique, de la biologie, de la psychologie, et les autres disciplines (Dubois & Brault, 2021).

Cela semble compliqué mais en effet on pourra considérer que l'épistémologie est une branche de la philosophie qui étudie la nature de la connaissance, elle cherche à répondre aux questions fondamentales suivantes : ce que nous savons, comment nous le savons et comment nous évaluons la validité de nos croyances.

Dans toute production scientifique et plus particulièrement dans une thèse de doctorat en sciences de gestion, l'épistémologie aidera à poser des bases solides pour l'étude, pour justifier les méthodes et les choix conceptuels, ainsi elle aidera à interpréter les résultats de manière cohérente et logique avec une vision philosophique de la connaissance. Dans le cas de notre étude qui consiste à voir l'impact des pratiques RSE destinées aux salariés sur leurs fidélisations et sur la performance de la fonction RH, l'épistémologie nous aidera à expliquer, justifier et légitimer nos choix. Cela va être clarifié dans les prochains sous titres qui portent sur les paradigmes épistémologiques, et les positions épistémologiques.

1.1 L'épistémologie et la méthodologie

L'épistémologie et la méthodologie sont deux concepts connectés entre eux et qui sont en interaction, pensent dans tout travail scientifique, le tableau suivant explique cette interaction :

Tableau 9 : La différence entre l'épistémologie et la méthodologie

Epistémologie	Méthodologie
L'épistémologie dans les sciences sociales et particulièrement en sciences de gestion, concerne la théorie de la connaissance, comment acquérons-nous des connaissances, et quelle est la validité de cette connaissance. Cela implique de réfléchir à la manière dont nous comprenons la réalité, aux sources de nos croyances et à la manière dont nous justifions nos affirmations. La perspective épistémologique influence la compréhension de la réalité et des phénomènes que nous étudions.	La méthodologie est influée par notre position épistémologique. C'est qu'à travers notre posture épistémologique qu'on détermine les méthodes et les techniques spécifiques pour mener notre recherche. La méthodologie en science de gestion comprend un protocole et des procédures que doivent être respectés. Ça concerne la collecte, l'analyse et l'interprétation des données. Le choix de la méthode est guidé par notre perspective par la vision de la connaissance

	et par la réalité, cela influence la manière dont notre recherche doit être menée.
--	--

Source : (Varenne, 2011).

La posture épistémologique forme la base philosophique de la recherche, elle détermine la manière de la conception de la réalité de la connaissance, ce qui influence les décisions et les choix méthodologiques, en d'autres termes l'épistémologie guide la méthodologie.

Ce tableau explique que l'épistémologie informe la méthodologie en établissant le cadre conceptuel et philosophique dans lequel notre recherche est menée, en influençant les choix méthodologiques pour répondre aux questions de recherche.

1.2 Les paradigmes épistémologiques

Un paradigme est défini un étant un ensemble d'éléments épistémologiques, théoriques, et conceptuelles cohérent (Mucchielli, 1995).

Les paradigmes épistémologiques dans le domaine des sciences de gestion sont à plusieurs ordres. Chaque paradigme a ses propres idiologies et ses bases philosophiques, qu'un comprennent les choses de façon différente à l'autre et chacun procède son interprétation (Gavard-Perret M.-L. , Gotteland, Haon, & Jolibert, 2008, p. 13).

Il existe plusieurs paradigmes épistémologiques différents. Le tableau suivant explique les paradigmes les plus courants en sciences sociales :

Tableau 10 : Les paradigmes épistémologique

Le paradigme épistémologique	Ses principes
Paradigme positiviste	La réalité est observée de manière objective et mesurée. Les chercheurs utilisent des méthodes scientifiques pour obtenir des faits précis.
Paradigme constructiviste	La réalité est construite par nos espérances et nos interprétations. Les chercheurs se concentrent sur les significations et les points de vue des personnes.
Paradigme interprétatif	La réalité est complexe et que nous devons comprendre les raisons derrière les actions des personnes.

	Les chercheurs utilisent des histoires et des descriptions détaillées.
Paradigme critique	La réalité se base sur les inégalités et les problèmes. Les chercheurs cherchant à changer les choses vers le meilleur.
Paradigme postmoderne	La réalité est influencée par différentes perspectives et que la vérité n'est pas fixe. Les chercheurs examinent comment les idées changent vers le temps.

Source : (Avenier, 2011).

Chaque paradigme offre une façon différente de penser et d'aborder la recherche. Les chercheurs choisissent le paradigme adapté à leur discipline, au sujet de la recherche et au contexte de la recherche. Cela guide la formulation de la problématique et des hypothèses, la collecte des informations, le choix des théories, et l'enquête empirique.

1.3 Le paradigme épistémologique adapté à notre étude

Avant de donner le paradigme épistémologique adéquat avec notre étude, il sera important de contextualiser notre étude sur chaque paradigme. Nous nous rappelons que notre étude porte sur l'impact des pratiques RSE destinées aux salariés sur leurs fidélisations à l'entreprise et le résultat sur la performance de la fonction RH. Le tableau suivant contextualise notre recherche avec chaque paradigme épistémologique :

Tableau 11 : Explication des paradigmes épistémologiques

Le paradigme	La méthodologie	L'idée
Positivisme	Concevoir un questionnaire avec des questions à choix multiples pour évaluer le niveau de mise en œuvre des pratiques RSE dans différentes entreprises.	Etablir des relations objectives et vérifiables entre des variables mesurables, comme la mise en œuvre de la RSE et la fidélisation des salariés.
Constructivisme	Faire des entretiens approfondis avec des salariés pour comprendre la relation de la RSE sur la fidélisation.	Explorer les significations et les expériences des salariés concernant les pratiques RSE et la fidélisation.

Critique	Examiner comment les inégalités au sein de l'entreprise influençant les pratiques RSE et voir l'impact sur la fidélisation.	Mettre en lumière les problèmes de pouvoir et les inégalités qui pourraient affecter la fidélisation et l'impact des pratiques RSE.
Postmoderne	Analyser comment les différentes perspectives culturelles et historiques influencent la manière dont les entreprises abordent la RSE et la fidélisation. Expliquer comment les idées évoluent dans le temps et dans différents contextes.	Montrer comment la réalité est influencée par différentes perspectives et a démontré la complexité des relations entre la RSE et la fidélisation.

Source : (Allard-Poesi & Perret, 2016).

Ceci explique comment chaque paradigme épistémologique pourrait être appliqué à notre étude pour expliquer l'impact des pratiques RSE sur la fidélisation des salariés sous différentes perspectives. Le choix du paradigme épistémologique dépend de nos objectifs de recherches et de la manière dont nous souhaiteront aborder la question.

Selon le contexte de notre étude en management et nos objectifs de la recherche qui consiste à mesurer l'impact des pratiques RSE sur la fidélisation des salariés, le paradigme le plus approprié c'est le paradigme positiviste. Cela pour plusieurs raisons :

- Le paradigme positiviste convient lorsque l'objet principal est de mesurer des relations objectives et variables entre des variables spécifiques (Allard-Poesi & Perret, 2016). Et dans notre étude on cherche à mesurer l'impact des pratiques RSE sur la fidélisation des salariés, ce qui implique des mesures quantitatives et des données mesurables.
- Le paradigme positivisme privilégie l'observation et la collecte de données empiriques (Allard-Poesi & Perret, 2016). Dans une étude quantitative, l'objet est de recueillir des informations concrètes et observables sur les pratiques RSE et la fidélisation des salariés pour analyser la relation existant entre les deux variables.

- Le paradigme positiviste est associé à l'utilisation des méthodes quantitatives, telles que le questionnaire, le sondage et l'analyse statistique (Allard-Poesi & Perret, 2016). Cela correspond à notre étude qui consiste à mesurer les pratiques RSE sur la fidélisation à l'aide de données et d'informations chiffrés.

- Le choix de ce paradigme positiviste dépend aussi de nos croyances personnelles, de la question de recherche et du contexte de l'étude.

2 Méthodologie de la recherche

La méthodologie de recherche constitue le cadre de recherche et décrit les étapes que suivie pour collecter analyser et interpréter les résultats. Elle garantit la rigueur et la validité des résultats, tout en assure que les démarches sont cohérentes et reproductibles (Gavard-Perret M.-L. , Gotteland, Haon, & Jolibert, 2008).

Une méthodologie bien conçue et bien respectée permet de donner sens au travail et de le rendre compréhensible, aussi permet également aux lecteurs et auteurs chercheurs de comprendre et évaluer la production scientifique de manière critique.

Dans le contexte de notre étude qui consiste à voir l'impact des pratiques RSE destiné aux salariés sur leurs fidélisations à l'entreprise, et aussi sur la performance de la fonction RH, on s'est positionné dans le paradigme épistémologique positivisme qui va guider notre méthodologie.

2.1 Pourquoi la RSE, la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

À titre de rappel, la problématique centrale de notre recherche se concentre sur l'analyse de l'impact des pratiques de RSE dédiées aux employés sur leur fidélisation professionnelle, en prenant en considération à la fois la satisfaction et l'implication organisationnelle. Les variables de notre étude comprennent la RSE ainsi que la fidélisation des salariés, englobant simultanément deux composantes essentielles : la satisfaction et l'implication organisationnelle (Bonneveux, Gavaille, Hulin, & Lebègue, 2019) (Neveu & Thévenet, 2002).

L'équation suivante explique les deux composantes essentielles de la fidélisation :

$$\text{Fidélisation} = \text{satisfaction au travail} + \text{implication organisationnelle}$$

Aborder la fidélisation dans le cadre d'une étude en RSE et en GRH revient à évaluer la satisfaction au travail des employés ainsi que leur niveau d'implication organisationnelle. Ces deux aspects représentent les variables fondamentales qui concourent à la constitution du

phénomène de fidélisation (Bonneveux, Gavaille, Hulin, & Lebègue, 2019) (Neveu & Thévenet, 2002).

Cette approche holistique offre une compréhension approfondie des mécanismes sous-jacents à la fidélisation, tout en soulignant l'importance cruciale de ces deux dimensions interconnectées dans la gestion efficace des ressources humaines et le développement durable des entreprises.

Le choix de ces variables a été fait selon des critères :

-Critère d'importance : La question de la RSE, la fidélisation au travail et l'implication organisationnelle, sont-ils d'une grande importance ?

La question de la RSE a une grande importance à l'heure actuelle, avant tout elle permet à l'entreprise de se comporter de manière éthique envers ses parties prenantes, elle améliore la réputation et l'image de marque, elle permet d'avoir une meilleure attractivité pour les talents, elle permet également de fidéliser les salariés, elle réduit les risques liés aux problèmes sociaux et environnementaux, elle stimule l'innovation et décroche un avantage concurrentiel, elle permet d'avoir une meilleure perception chez les investisseurs et les partenaires commerciaux, et elle joue un rôle important dans la société à travers leurs actions responsables.

Les pratiques RSE pour les salariés, impactent de façon directe sur la satisfaction des salariés au travail et l'implication organisationnelle, pour plusieurs raisons : Lorsqu'une entreprise adopte des pratiques RSE, elle s'occupe automatiquement de leurs bien-être, de leurs développements, elle améliore l'environnement de travail et les conditions de travail, elle assure une stabilité et une sécurité pour les salariés et elle développe aussi un sentiment d'appartenance pour l'entreprise (Lépineux, Rosé, Bonanni, & Hudson, 2016).

La RSE impact plusieurs éléments du Key Performance Indicator, en revanche dans le cadre de nos travaux on a choisi de travailler sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. La satisfaction des salariés au travail revêt d'une grande importance pour l'entreprise en raison des avantages significatifs qu'elle porte : les salariés satisfaits assurent une stabilité et une continuité dans les équipes et les opérations, le roulement du personnel sera réduit, les salariés fidèles assurent et accumulent une expertise et une expérience particulière au fil du temps ce qui augmente leur efficacité opérationnelle, la productivité augmente dans l'entreprise grâce à la satisfaction, elle permet également de réduire les coûts liés au recrutement, d'augmenter la motivation et l'engagement, d'assurer une meilleure transmission

de travail et de cultures aux nouveaux salariés, et elle réduit le stress au travail ce qui favorise le climat social interne à l'entreprise.

La satisfaction des salariés au travail joue un rôle essentiel dans la performance de la fonction RH, elle permet d'atteindre facilement les objectifs, d'assurer le développement, et contribue de manière significative à la réussite de l'entreprise dans son ensemble.

-Critère d'intérêt : quel est notre intérêt de faire cette étude ?

Quelle que soit l'importance de notre étude, elle permet également d'apporter des informations essentielles pour guider les entreprises à élaborer une politique RSE et être plus responsable envers ses salariés, elle guide également les entreprises dans leurs gestions des ressources humaines pour renforcer la fidélisation des salariés et leurs implications à l'entreprise, et augmenter leur compétitivité et la performance globale.

-Critère de faisabilité : notre étude est-elle faisable ?

La faisabilité est un critère important de notre choix, car avoir l'accès aux informations à la documentation, aux données et à l'entreprise, est important pour toute étude scientifique, et sans ces accès il sera impossible de mener l'étude (Allard-Poesi & Perret, 2016). Plusieurs autres éléments influent sur la viabilité de notre étude, notamment du point de vue financier. Notre recherche implique divers coûts, dont les plus significatifs sont liés aux déplacements au siège de Sonatrach à Alger et à d'autres structures liée. De plus, la durée de l'étude a été soigneusement évaluée avant son commencement. Nous avons vérifié si l'étude sur l'impact de la RSE sur la satisfaction au travail et l'implication pouvait être menée sur une période de trois ans, et nous avons conclu que c'était réalisable en tenant compte à la fois de l'étude documentaire et de l'étude empirique.

2.2 Type d'étude

Le type d'étude adéquat avec notre projet de recherche c'est l'étude quantitative, car on souhaite mesurer l'impact des pratiques RSE destinées aux salariés sur leurs fidélisations et leurs implications. Une étude quantitative est une approche de recherche qui consiste la collecte, l'analyse, et l'interprétation de données chiffrées quantifiable (Corbière & Larivière, 2020). Le recours aux méthodes statistiques est important, car l'objective est d'examiner la relation et la corrélation entre les variables, et les conclusions de cette approche de recherche se basent sur des preuves chiffrées.

Le choix de la méthode quantitative a pour plusieurs avantages spécifiques :

- Une mesure précise et objective des relations entre les variables. Dans notre étude on va mesurer l'impact de la RSE sur la fidélisation à l'aide de données chiffrées (Corbière & Larivière, 2020).
- L'utilisation des techniques statistiques pour analyser les données, cela permet d'obtenir des résultats à partir de données empiriques renforçant la validité et la fiabilité de l'étude.
- La possibilité d'utiliser des questionnaires ou bien des items standardisés, ce qui nous fait gagner en temps et en fiabilité (Corbière & Larivière, 2020). Dans le cas de notre étude la rubrique RSE a été conçue selon la norme ISO 26000 et la rubrique de fiabilité, on a utilisé des items qui ont déjà été testés et utilisés.
- L'objectivité de l'interprétation des données. L'approche quantitative minimise la subjectivité, ce qui renforce la crédibilité de l'étude.
- Les résultats obtenus de cette approche de recherche sont faciles à expliquer et à communiquer, même avec un public non spécialisé.

2.3 Instrument d'investigation : Questionnaire

Le questionnaire est un outil de collecte de données couramment utilisé dans les recherches quantitatives en management et en science de gestion. C'est un ensemble de questions structurées et prédéfinies conçues pour recueillir des informations spécifiques auprès des participants de l'étude (De Singly, 2012, p. 128). Les questionnaires sont généralement administrés de manière standardisée à un grand nombre de personnes dans le but d'obtenir des données quantitatives et comparables. Le questionnaire offre également une approche systémique et structurée pour collecter des données quantitatives en science de gestion, il nous fournit des données robustes qui peuvent être analysées de manière statistique pour répondre aux questions de recherche et tirer des conclusions significatives (De Singly, 2012).

Pour rappel les variables de notre étude sont la RSE, la satisfaction au travail, et l'implication organisationnelle, l'idée est de mesurer l'impact de la RSE sur la satisfaction des salariés et aussi sur l'implication des salariées à l'entreprise. Le questionnaire de notre étude compte pour 34 questions, et a été conçu en adéquation avec les variables de notre recherche, la première partie du questionnaire est réservée pour connaître le profil du répondant seulement à travers son statut à l'entreprise, on a évité l'âge, le genre, et la situation matrimoniale car ça ne nous intéresse pas pour notre étude. La seconde rubrique de notre questionnaire comprend des questions fermées de la RSE volet social selon une échelle de Likert entre pas du tout appliqué

et entièrement appliqué, cette rubrique a pour but d'évaluer le degré d'application de la responsabilité sociale pour les salariés, elle se divise en trois sous rubrique, droit de l'homme, relation et condition de travail, et loyauté des pratiques.

La troisième section du questionnaire est dédiée aux interrogations relatives aux indicateurs de performance des ressources humaines. Dans notre cas, nous avons opté pour l'évaluation de la fidélisation au travail et de l'implication organisationnelle à l'aide d'une échelle de Likert, allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord".

En conclusion, notre étude s'est concentrée sur l'analyse des relations entre la RSE, la fidélisation au travail et l'implication organisationnelle au sein de Sonatrach. À travers un questionnaire élaboré avec soin, nous avons exploré les perceptions des salariés quant à la mise en œuvre de la RSE, en se penchant particulièrement sur son volet social. En évitant des variables personnelles non pertinentes, notre approche a mis en lumière les aspects cruciaux tels que les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, ainsi que la loyauté des pratiques.

Il est essentiel de noter qu'avant la distribution du questionnaire, celui-ci a été préalablement traité et validé par le Conseil Scientifique de Sonatrach, dont le siège est situé au Centre de Recherche et Développement de Boumerdès.

Cette démarche renforce la crédibilité de l'étude en intégrant une phase d'évaluation et de validation au niveau du Conseil Scientifique de Sonatrach. Cela garantit la qualité méthodologique et la pertinence du questionnaire, en alignant l'étude sur des critères scientifiques et professionnels.

2.4 Les instruments de mesure

Les échelles de mesure utilisées dans notre questionnaire s'étendent de 'pas du tout appliqué' à 'entièrement appliqué' pour le premier volet, portant sur la responsabilité sociale au sein de Sonatrach. Pour le second volet, nous recourons à des échelles allant de 'pas du tout d'accord' à 'entièrement d'accord'. Les deux volets suivent un modèle de type Likert à cinq échelons.

Pour évaluer l'application du volet social de la RSE chez Sonatrach, nous utilisons la norme ISO 26000, axée sur ce domaine spécifique. Les lignes directrices de l'ISO 26000 sont intégrées dans notre questionnaire, avec des ajustements légers pour s'adapter au contexte de notre étude, afin de mesurer le degré d'engagement de Sonatrach en matière de RSE. L'échelle de mesure du volet social de la RSE est composée de trois sous-volets : les droits de l'homme, la loyauté

des pratiques, et les relations et conditions de travail, totalisant 23 items allant de 'pas du tout appliqué' à 'entièrement appliqué'.

La mesure de la satisfaction au travail sera effectuée en utilisant la base du Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), développé par Weiss, Dawis, Engand et Lofquist en 1967, et traduit par Roussel en 1996. L'échelle de mesure de la satisfaction des salariés au travail comporte 4 items évalués sur une échelle allant de 'pas du tout d'accord' à 'entièrement d'accord'.

Pour évaluer l'implication organisationnelle, nous avons sélectionné les items en nous inspirant des critères utilisés par la société Sonatrach. Cette décision découle de diverses considérations, notamment la validité externe des critères déjà validés au sein de l'entreprise ou largement reconnus, ce qui facilite une comparaison directe avec les résultats de Sonatrach. En outre, cette approche permet une appréhension approfondie des spécificités de l'implication organisationnelle dans le contexte unique de Sonatrach, en prenant en compte ses politiques internes, sa culture d'entreprise et les défis qui lui sont propres. Ainsi, cette démarche garantit une mesure adéquate et pertinente pour notre étude. L'échelle de l'implication organisationnelle comporte 4 items évalués sur une échelle allant de 'pas du tout d'accord' à 'entièrement d'accord'.

2.5 Description de l'échantillonnage

Un échantillon est un sous-ensemble d'une population sur lequel on effectue une étude statistique, son but est de fournir suffisamment d'informations pour effectuer une enquête car il ne sera pas possible de la mener sur la population mère (Dodge, 2004). Dans notre cas, l'échantillonnage c'est les cadres salariés et les cadres supérieurs. Les salariés dans l'entreprise sont regroupés en différentes catégories en fonction de différents critères. La principale regroupements c'est les cadres et les non-cadres, les salariés cadres occupent généralement des postes de gestion et de direction, tandis que les non-cadres occupent des postes exécutifs.

Le choix des salariés cadres et cadres supérieurs est pour plusieurs raisons :

- La connaissance du sujet, les cadres connaissent parfaitement ce que signifie la RSE, la fidélisation au travail et l'implication organisationnelle, leurs réponses fournissent des informations riches pour notre étude. Contrairement aux salariées non cadre qui n'ont pas des connaissances suffisantes sur le sujet.

- La position hiérarchique qui donne un pouvoir décisionnel, les cadres occupent souvent des postes de prise de décision. Etudier leur perception des pratiques RSE sur la fidélisation des salariés pourrait donner une grande valeur à notre étude et des résultats fiables.
- Les cadres ont un rôle majeur dans la création et le maintien de la culture d'entreprise, leur perception des pratiques RSE sur la fidélisation peuvent avoir un impact significatif sur la culture de l'entreprise.
- Les cadres sont souvent les porte-parole dans leur service. Etudier comment leurs attitudes envers la RSE correspondent ou diffèrent des valeurs déclarées de l'entreprise peut être très révélatrices.
- Les cadres sont souvent responsables de la gestion des équipes, il sera très important de comprendre comment les pratiques RSE peuvent influencer la fidélisation selon leurs points de vue.
- L'alignement avec les objectifs de recherches. Vu que notre étude concerne des questions stratégiques, les réponses des cadres peuvent être cruciales pour répondre à nos objectifs de recherches.
- Le choix des cadres comme échantillonnage, a été vivement recommandé par les supérieurs hiérarchiques de Sonatrach, et plus principalement dans les supérieurs du département recherche et développement, car notre étude s'inscrit dans les projets de recherche de l'entreprise et pourra apporter une valeur ajoutée pour l'entreprise.

Sonatrach, une entreprise d'envergure, étend sa présence sur l'ensemble du territoire algérien, couvrant le nord, le sud, l'est et l'ouest du pays. Elle opère à travers plusieurs complexes dédiés à l'industrie pétrolière et gazière, judicieusement répartis sur l'ensemble du territoire national, en plus de ses diverses directions administratives et centres de contrôle. Pour notre étude, nous avons choisi de concentrer notre enquête sur trois administrations clés de Sonatrach, à savoir le siège social situé à Alger (Hydra), le centre de recherche et développement de Boumerdès, ainsi que la direction liquéfaction (LQS) en aval d'Oran, à la cité Djamel. Le choix de ces trois pôles administratif clés a été fait pour plusieurs raisons :

- Représentativité stratégique : Le siège social à Alger représente le cœur administratif et décisionnel de l'entreprise, fournissant une perspective globale sur les opérations. Le centre de recherche et développement de Boumerdès offre un aperçu des activités liées à l'innovation et

à l'amélioration continue. La direction liquéfaction à Oran, quant à elle, représente une facette importante des opérations aval de Sonatrach.

- Diversité des activités : Les trois administrations couvrent différentes fonctions et activités au sein de l'entreprise, ce qui permet d'obtenir une vision holistique de Sonatrach, de ses opérations centrales à ses initiatives de recherche et développement, en passant par les activités liées à la liquéfaction.

- Accessibilité géographique : Le choix de localisations géographiques diverses garantit une représentation équilibrée des activités de Sonatrach à travers le pays, reflétant ainsi les nuances régionales et sectorielles.

- Impact sur la RSE : En examinant ces trois administrations, l'étude peut mieux évaluer l'impact de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sur des aspects variés, tels que la gouvernance au siège social, l'innovation au centre de recherche, et les opérations aval à la direction liquéfaction.

En résumé, ce choix stratégique vise à assurer une compréhension approfondie et représentative de Sonatrach, en tenant compte de la diversité de ses activités et de son empreinte géographique à travers le territoire national.

La définition de critères de sélection dans le processus d'échantillonnage revêt une importance cruciale, visant à assurer la représentativité de l'échantillon et la crédibilité des conclusions tirées de l'étude. Les critères qui ont guidé notre sélection sont les suivants :

- Critère 1 : Positionnement hiérarchique et statut du salarié : Nous avons ciblé les salariés occupant des postes cadres et cadres supérieurs, considérant que ces positions offrent une perspective stratégique et influente au sein de l'entreprise.

- Critère 2 : Connaissances relatives à la RSE : Nous avons opté pour des salariés bénéficiant d'une formation approfondie en matière de RSE, incluant les normes ISO 26000 et ISO 37001. Cette sélection vise à recueillir des perspectives éclairées sur ces sujets clés.

- Critère 3 : Ancienneté : Nous avons établi une ancienneté minimale de cinq années au sein de l'entreprise comme critère de sélection. Cette décision s'appuie sur l'idée que des années d'expérience au sein de la même organisation peuvent apporter une compréhension approfondie des dynamiques internes.

- Critère 4 : Cohérence des réponses : Nous attendons de nos répondants qu'ils fournissent des réponses fiables et cohérentes, garantissant ainsi la qualité des données recueillies.

La mise en place de critères de sélection rigoureux est une étape essentielle dans la conception de notre échantillon, visant à obtenir des données pertinentes et fiables pour notre étude sur l'impact de la RSE sur la fidélisation au travail et l'implication organisationnelle des salariés. En suivant ces critères, nous aspirons à une représentation équilibrée, éclairée et significative de notre population d'étude.

2.6 Méthode de collecte de données

La supervision de la collecte de données est assurée par des responsables de haut niveau au sein des trois entités, à savoir la DG, le CRD et la LQS. Plus précisément, l'auditeur interne supervise la collecte de données pour la DG, le directeur du département développement pour le CRD, et Chef de département RH pour la LQS. L'objectif principal est d'assurer un taux de retour optimal des questionnaires, d'optimiser le temps, étant donné que la collecte de données auprès d'un échantillon occupant des postes élevés dans la hiérarchie nécessite généralement davantage de temps, tout en respectant scrupuleusement les critères de sélection énoncés dans la section précédente, ce qui rend l'étude réalisable. La planification des envois a été faite comme suit :

Tableau 12 : La planification de collecte de données

Structure	Collecteur de données ⁵	Date d'expédition et nombre de questionnaires expédiés.	Date de collecte et nombre de questionnaires reçus.
DG, Alger, Hydra	Auditeur interne	09 octobre 2023 70 questionnaires expédiés	11 octobre 2023 64 questionnaires reçus.
CRD, Boumerdès, Rue 1 novembre	Directeur de recherche et développement	11 octobre 2023 48 questionnaires expédiés	12 octobre 2023 46 questionnaires reçus.

⁵ Le responsable de la collecte de données est la personne occupant une position hiérarchique élevée, chargée de superviser notre processus de collecte de données et de superviser le bon déroulement de notre étude au sein de sa structure.

LQS, Oran, Cité Djamel	Chef de département RH	15 octobre 2023 55 questionnaires expédiés.	19 octobre 2023 51 questionnaires reçus.
------------------------	---------------------------	---	--

Source : Fais par nos soins.

Notre méthode de collecte s'est appuyée sur la supervision d'un cadre hautement positionné dans la hiérarchie, visant à garantir rapidité et un excellent taux de réponse. Grâce à cette approche, le processus d'envoi et de réception des questionnaires aux trois structures n'a pris que 10 jours. Dans un premier temps, nous nous sommes rendus à Alger, au siège de la DG de Sonatrach, pour la distribution et la collecte des questionnaires sur une durée de 3 jours, avec un taux de retour estimé à 91%. Ensuite, nous avons effectué une visite au CRD de Sonatrach à Boumerdès pour la distribution et la collecte des questionnaires en 2 jours, obtenant un taux de retour de 96%. Enfin, nous nous sommes déplacés à la direction LQS à Oran pour la distribution et la collecte des données, nécessitant 5 jours, considéré comme le délai le plus long, avec un taux de retour de 93%.

La méthode de collecte semble avoir été bien planifiée, en accordant une attention particulière à la hiérarchie et en optimisant le processus pour assurer un retour rapide des questionnaires. Les taux de retour élevés dans chaque structure indiquent une bonne coopération des répondants, renforçant la crédibilité des données recueillies.

Nous avons obtenu un total de 161 questionnaires sur les 173 distribués, ce qui correspond à un taux de retour global estimé à 93%, démontrant ainsi un taux de réponse excellent.

En ce qui concerne la représentativité du questionnaire, il est important de rappeler que notre échantillon est constitué de cadres et de cadres supérieurs ayant suivi la formation en RSE et ISO 26000 dispensée par l'IANOR. Le nombre total de salariés bénéficiaires de cette formation dans les trois structures est estimé à 225 (70 au CRD, 100 à la DG et 55 à LQS), et notre étude a ciblé 161 salariés. Cela se traduit par un taux de représentativité estimé à 71,55%, démontrant une excellente représentation de notre échantillon.

2.7 Instrument de mesure et logiciel

SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) est un logiciel de statistique développé par IBM, largement utilisé pour l'analyse de données dans le domaine des sciences sociales et en sciences de gestion (Zheng, et al., 2019). C'est un logiciel puissant qui nous permettra d'effectuer des analyses statistiques avancées pour répondre à nos questions de recherche. Il

peut être particulièrement utile pour notre étude sur l'impact des pratiques RSE sur la fidélisation pour plusieurs raisons :

- La première raison c'est que le logiciel est très adapté pour les études quantitatives.
- Notre maîtrise du logiciel.
- Le logiciel offre un test de fiabilité de l'étude, et d'autres tests statistiques pour explorer les relations entre les variables
- Le logiciel offre une gamme complète d'outils statistiques qui permettront d'effectuer des analyses complexes pour examiner la corrélation et les relations entre les variables.
- Le logiciel facilite la saisie et la manipulation des données.
- Le logiciel propose des outils de visualisation, comme les graphiques et les diagrammes.
- Le logiciel est reconnu pour sa grande fiabilité, cela nous permettra de communiquer nos conclusions de manière claire basée sur des preuves.

2.8 Approche d'Analyse Statistique

Les analyses statistiques utilisé en science de gestion se compose principalement de l'analyse univariée, bivariée et multivariée sont des concepts statistiques utilisés pour examiner les données dans des ensembles de variables différentes (Masuy-Stroobant, Baudewyns, & Costa, 2013). Voici une explication de chacune dans le contexte de SPSS :

- Analyse Univariée : Cette méthode examine une variable à la fois, fournissant des statistiques descriptives telles que l'effectif et le pourcentage. Ces statistiques permettent de résumer et de visualiser rapidement la distribution d'une variable dans notre étude (Larini & Barthes, 2018).
- Analyse Bivariée : L'analyse bivariée explore la relation entre deux variables, offrant une compréhension approfondie de leur corrélation. Dans notre approche, des tests de corrélation de Spearman sont utilisés pour mesurer l'association entre deux variables catégorielles. De plus, le test ANOVA est appliqué pour évaluer l'impact quantitatif d'une variable indépendante sur une variable dépendante (Larini & Barthes, 2018).
- Analyse Multivariée : Cette approche examine simultanément les relations entre trois variables ou plus, permettant la compréhension des interactions complexes. Nous utilisons des techniques multivariées telles que l'analyse de régression multiple pour étudier comment

plusieurs variables indépendantes contribuent à une variable dépendante. Le test MANOVA est également employé pour des analyses multivariées plus étendues (Larini & Barthes, 2018).

Notre méthodologie d'analyse adopte une approche progressive, débutant par une analyse univariée pour obtenir des insights descriptifs sur chaque variable individuelle. L'analyse bivariée nous permet ensuite d'explorer les relations spécifiques entre deux variables, offrant une compréhension approfondie des corrélations. Enfin, l'analyse multivariée étudie simultanément les interactions complexes entre trois variables ou plus, utilisant des techniques avancées telles que l'analyse de régression multiple et le test MANOVA. Cette approche holistique nous permettra d'appréhender la complexité des relations au sein de notre étude de manière exhaustive et rigoureuse.

2.9 Protocole d'enquête

Il sera judicieux de déterminer le protocole de notre enquête, cela nous permettra d'avoir une feuille de route qui guide notre travail et qui nous évite la dispersion. Un protocole d'enquête décrit les méthodes et les procédures spécifiques à suivre pour mener une étude de recherche de manière systématique et cohérente. Il jouera un rôle de guide tout au long du processus, de la conception initiale de l'idée de recherche à la sélection théorique, puis à l'analyse et aux résultats (Albero & Thievenaz, 2022). Les étapes typiques de notre protocole de recherche seront les suivants :

- Étape 1 : Elaboration des bases théoriques, de la problématique et des hypothèses : Dans cette première étape, nous avons établi les fondements théoriques de notre étude, défini la problématique à résoudre, et formulé des hypothèses pour guider notre recherche.
- Étape 2 : Détermination du type d'étude : Nous avons opté pour une approche quantitative afin d'analyser de manière chiffrée les relations entre les variables de notre étude.
- Étape 3 : Vérification de l'accessibilité au terrain de recherche : Nous avons assuré l'accès aux données nécessaires en choisissant comme terrain de recherche les différentes structures de Sonatrach, notamment la DG, le CRD, et LQS.
- Étape 4 : Détermination de l'échantillonnage : Notre échantillon cible se compose des salariés cadres et cadres supérieurs, sélectionnés pour leur pertinence dans le contexte de notre recherche.

- Étape 5 : Rédaction du questionnaire : Nous avons élaboré un questionnaire en accord avec nos objectifs de recherche, abordant spécifiquement la RSE, la fidélisation au travail et l'implication organisationnelle.
- Étape 6 : Vérification et ajustement du questionnaire : Suite à la vérification par le directeur du département développement de CRD Sonatrach, nous avons apporté des ajustements, notamment en adoptant la fidélisation au travail et l'implication organisationnelle comme indicateurs de performance RH.
- Étape 7 : Étude pilote et ajustements finaux : Un échantillon de cadres supérieurs a testé le questionnaire, fournissant des retours qui ont été pris en compte pour peaufiner le questionnaire.
- Étape 8 : Validation finale par le Conseil Scientifique : Le questionnaire a été validé par le Conseil Scientifique au Centre de Recherche et Développement de Boumerdès après des ajustements tenant compte de la faisabilité et des exigences de Sonatrach.
- Étape 9 : Collecte de données : Nous avons procédé à la collecte de données en respectant scrupuleusement les critères d'échantillonnage et les protocoles établis.
- Étape 10 : Analyse des données avec SPSS : Cette étape a consisté en une analyse détaillée des données recueillies, notamment la description de l'échantillon, l'état des lieux de la RSE, la fidélisation et la corrélation entre eux.
- Étape 11 : Interprétation des résultats : Les résultats ont été interprétés pour dégager des tendances et des corrélations significatives, le cas échéant.
- Étape 12 : Déduction des résultats : Nous avons tiré des conclusions claires et pertinentes à partir des données analysées, répondant ainsi à nos questionnements initiaux et validant ou réfutant nos hypothèses.

Ces étapes méthodologiques ont été suivies rigoureusement pour garantir la robustesse de notre étude et la fiabilité de nos résultats.

Ce chapitre, structuré en deux sections distinctes, a pour objectif de contextualiser notre étude tout en exposant notre position épistémologique. Notre choix méthodologique repose sur le positivisme, une approche qui privilégie une investigation objective et mesurable des phénomènes. Nous avons opté pour une méthodologie basée sur une enquête par questionnaire, adoptant une approche quantitative. L'utilisation du logiciel SPSS renforce notre capacité à

analyser les données de manière précise et à répondre de manière rigoureuse à la problématique soulevée, en mettant en lumière les résultats chiffrés obtenus au cours de notre étude.

CHAPITRE 4 :

**LA RESPONSABILITE SOCIALE DE
SONATRACH ET SON IMPACT SUR LA
FIDELISATION DES SALARIES**

CHAPITRE 4 : LA RESPONSABILITE SOCIALE DE SONATRACH ET SON IMPACT SUR LA FIDELISATION AU TRAVAIL

Dans le présent chapitre, nous expliquerons notre étude menée dans les trois principales directions de Sonatrach, à savoir la Direction Générale d'Alger, le Centre de Recherche et Développement à Boumerdès, et la Direction Liquéfaction à Oran. Cette étude vise initialement à établir une évaluation de la responsabilité sociale au sein de Sonatrach. En second lieu, elle se propose de quantifier de manière précise l'influence de la responsabilité sociale de Sonatrach sur la satisfaction au travail et l'implication des salariés, en tenant compte de la compréhension que la fidélisation englobe à la fois la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Le chapitre est composé de deux sections, la première porte sur l'état des lieux et le second sur l'impact de la RSE sur la satisfaction et l'implication.

SECTION 1 : LA RESPONSABILITE SOCIALE A SONATRACH : ETAT DES LIEUX

1 Statistiques de fiabilité

Le test de fiabilité vise à évaluer la cohérence interne des mesures ou des questions intégrées dans l'instrument de collecte de données, en vérifiant si les divers éléments supposés mesurer la même chose produisent des résultats similaires.

En d'autres termes, pour que nos résultats aient une signification, ils doivent être fiables. La fiabilité permet également d'identifier et de minimiser les erreurs de mesure, que ce soit en raison de la formulation des questions, des biais des répondants ou d'autres facteurs pouvant influencer la précision des données collectées. En éliminant autant que possible les sources d'erreur, la fiabilité contribue à maximiser la précision des mesures, renforçant ainsi la robustesse de l'étude.

Afin de mesurer la fiabilité et la consistance interne de notre étude, nous avons eu recours à l'alpha de Cronbach. Ce coefficient évalue la fiabilité et la cohérence des réponses des participants à un ensemble d'items. Plusieurs auteurs et chercheurs estiment que alpha de Cronbach supérieur à 0.7 juge que l'étude est fiable (George & Mallery, 2003). Et d'autres tests, tels que l'alpha de Cronbach en cas de suppression d'éléments, la moyenne et l'écart type, ont également été utilisés pour confirmer la fiabilité de notre étude.

1.1 Alpha de Cronbach

Le tableau suivant présente les statistiques de fiabilité de notre étude, représentées par l'alpha de Cronbach et l'alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés :

Tableau 13 : Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,940	,943	32

Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Un coefficient alpha de Cronbach de 0,940 indique une excellente cohérence interne entre les items mesurés dans notre questionnaire. Ce coefficient, supérieur à 0,9, est considéré comme excellent en termes de fiabilité. Cette valeur, très proche de la valeur maximale de 1, indique une forte corrélation entre les items. Ainsi, les réponses des participants aux différentes questions et déclarations relatives à la responsabilité sociale de Sonatrach et à la relation RSE/Fidélisation dans le questionnaire sont cohérentes et fiables. Cela confirme que les items mesurent de manière fiable la RSE à Sonatrach et sa relation avec les KPI, et que les réponses des participants sont cohérentes et prévisibles.

Un coefficient alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés de 0,943, très proche de 1, la valeur maximale, indique une excellente cohérence interne entre les éléments du questionnaire. L'utilisation d'éléments normalisés signifie que les éléments ont été transformés de manière à avoir une moyenne de zéro et un écart type de un. La valeur de 0,943 indique que les éléments normalisés sont très cohérents les uns avec les autres, renforçant ainsi la validité des mesures utilisées dans notre étude.

1.2 Alpha de Cronbach en cas de suppression des éléments

L'Alpha de Cronbach en cas de suppression des éléments représente la variation de ce coefficient lorsque l'on supprime un item du questionnaire. En d'autres termes, lorsque des items sont retirés du questionnaire, automatiquement l'Alpha de Cronbach change, soit sa valeur augmente, soit elle diminue. Si les items supprimés étaient faiblement corrélés avec le reste des

éléments, cela provoque une augmentation de la cohérence interne, traduisant ainsi une augmentation dans le coefficient Alpha de Cronbach (Pupion, 2012).

En revanche, si les items supprimés du questionnaire étaient fortement corrélés avec d'autres items du questionnaire, la cohérence interne diminue, se traduisant par une baisse dans le coefficient Alpha de Cronbach. Il convient de souligner que la suppression ou l'ajout d'items au questionnaire doit être effectuée de manière réfléchie, en tenant compte de la théorie sous-jacente de la mesure et des relations entre les éléments, car les modifications apportées à un questionnaire sont toujours accompagnées d'une variance dans la fiabilité et la validité.

L'annexe n°3⁶ représente le teste de fiabilité Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément.

Dans le cas de notre étude, nous avons déjà un coefficient alpha de Cronbach élevé estimé à 0.940, ce qui indique une excellente cohérence interne. Lorsque l'on choisit de supprimer des items, on obtient une plage de valeurs entre 0.934 et 0.949, ce qui indique que même en supprimant un item, on obtient toujours un excellent coefficient alpha de Cronbach. Le plus faible coefficient Alpha de Cronbach en cas de suppression d'éléments est estimé à 0.934, ce qui reste toujours un excellent coefficient, traduisant la grande fiabilité de notre étude.

Cependant, il existe des items pour lesquels, lorsque nous les supprimons, nous obtenons des valeurs du coefficient Alpha de Cronbach estimées à 0.945, légèrement plus élevées que le coefficient initial. Cela indique qu'en supprimant cet item, nous observons une légère augmentation du coefficient. Néanmoins, dans notre étude, nous avons choisi de conserver cet item car le coefficient Alpha de Cronbach initial est déjà excellent, et l'item est cohérent avec notre étude.

Pour résumer, lorsque nous avons effectué des suppressions d'éléments, l'alpha de Cronbach varie dans la plage de 0.934 à 0.949. Ainsi, même en supprimant certains items, notre étude reste toujours très fiable.

1.3 Moyenne et écart type des items

Autre moyen pour tester la fiabilité de notre étude, nous ferons appel aux statistiques d'items, qui sont des statistiques descriptives fournissant des informations détaillées sur chaque item individuel d'un questionnaire. Ces statistiques visent à évaluer la performance et la fiabilité de

⁶ Annexe 3 : Teste de fiabilité Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément

chaque item, ainsi qu'à comprendre la réaction des répondants à chaque question (Pupion, 2012).

La moyenne et l'écart-type sont deux mesures statistiques essentielles qui offrent des informations importantes sur la distribution des réponses à un item spécifique dans un questionnaire ou une échelle de mesure.

La moyenne représente la valeur centrale d'une distribution. Son objectif est de donner une idée de la tendance centrale des réponses à un item. Une moyenne élevée indique que la plupart des répondants ont répondu positivement (Très appliqué, Entièrement appliqué, D'accord, Tout à fait d'accord), tandis qu'une moyenne basse indique des réponses négatives (Pas du tout appliqué, Peu appliqué, Pas du tout d'accord, Peu d'accord). Une moyenne d'une valeur moyenne, située entre la moyenne élevée et la moyenne basse, indique que les répondants ont une opinion moyenne (Moyennement appliqué, Indécis).

La moyenne est utilisée pour comparer les différents items du questionnaire, offrant une indication générale de la perception des participants quant à l'application de la RSE et sa relation avec la fidélisation, mesurée par des items d'évaluation. Cependant, elle ne fournit pas d'information sur la dispersion des réponses.

L'écart-type mesure la dispersion ou la variabilité des réponses autour de la moyenne. Un écart-type élevé, proche de 1, indique une grande variabilité des réponses par rapport à la moyenne, tandis qu'un écart-type faible, proche de 0, indique une dispersion plus étroite autour de la moyenne.

L'écart-type est crucial pour comprendre la diversité des réponses, traduisant ainsi la fiabilité de l'étude. Il indique dans quelle mesure les réponses sont dispersées ou regroupées autour de la moyenne. Un écart-type plus faible suggère que la plupart des participants ont des réponses similaires, tandis qu'un écart-type plus élevé indique une plus grande diversité dans les réponses.

Pour obtenir un test de fiabilité plus pertinent, il convient de combiner la moyenne et l'écart-type pour examiner correctement la dispersion des réponses par rapport à la moyenne. Cette combinaison d'informations entre la moyenne et l'écart-type peut aider à interpréter la performance des items, à identifier d'éventuels biais de réponse et à évaluer la cohérence des réponses des participants. Par conséquent, ces mesures sont cruciales pour évaluer la qualité des items dans notre questionnaire.

L'annexe n°4 ⁷ représente la moyenne et l'écart-type des items de notre étude.

Lorsque la moyenne des réponses à un ensemble d'items se situe dans la plage de 2,04 à 4,28, cela indique une tendance positive parmi les participants de cette étude. Les valeurs moyennes plus proches de 4,28 indiquent un accord plus fort, tandis que celles plus proches de 2,04 indiquent un accord relativement moins fort. Cependant, il est important de souligner que toutes les valeurs se situent dans une direction positive, car seulement deux items ont une valeur de 2. La majorité des items ont une moyenne aux environs de 3, ce qui explique la fiabilité de notre étude.

En ce qui concerne l'écart-type des items, il se situe entre 0,5 et 1. Cela explique que les réponses des participants à ces items sont relativement cohérentes, mais avec une certaine variabilité. Cela signifie que la plupart des participants sont d'accord ou en désaccord sur l'interprétation des items, mais il existe des cas particuliers qui introduisent une variation dans les réponses individuelles.

2 Statistiques descriptives de l'échantillonnage

Les statistiques descriptives de l'échantillon regroupent des opérations numériques visant à décrire les caractéristiques des données collectées. Elles revêtent une importance cruciale pour explorer, résumer et appréhender les données d'une étude, offrant ainsi une première vision des caractéristiques clés des données.

Avant d'entreprendre les analyses statistiques approfondies, il est recommandé de procéder à une étude exploratoire de notre échantillon en se fondant sur des statistiques descriptives. Ces dernières aident les chercheurs à mieux appréhender leurs données, à contextualiser l'étude, à identifier les modèles et les tendances, à repérer d'éventuelles erreurs, et à préparer les données en vue d'analyses statistiques plus avancées.

2.1 La structure de rattachement

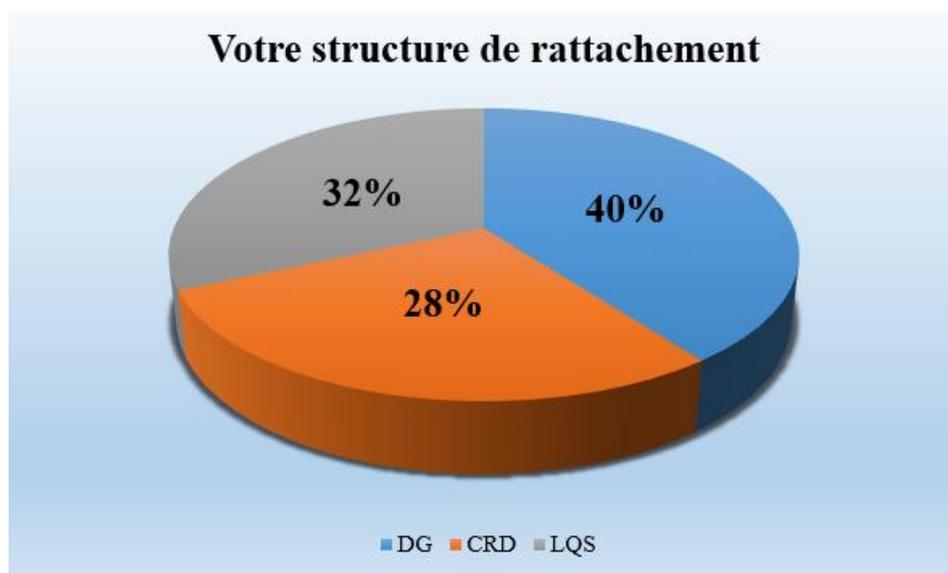
Les graphiques suivants présentent les pourcentages de la structure de rattachement ainsi que de sa région. Ils nous permettent de résumer et de visualiser rapidement la distribution des données de notre population étudiée, facilitant ainsi la compréhension de la répartition des données selon les niveaux d'une variable.

⁷ Annexe 4 : la moyenne et l'écart-type des items de notre étude.

En examinant ces deux ensembles de statistiques, nous pourrions établir des comparaisons entre les variables et préparer les données en vue d'une analyse statistique plus avancée.

Le tableau suivant représente la structure de rattachement :

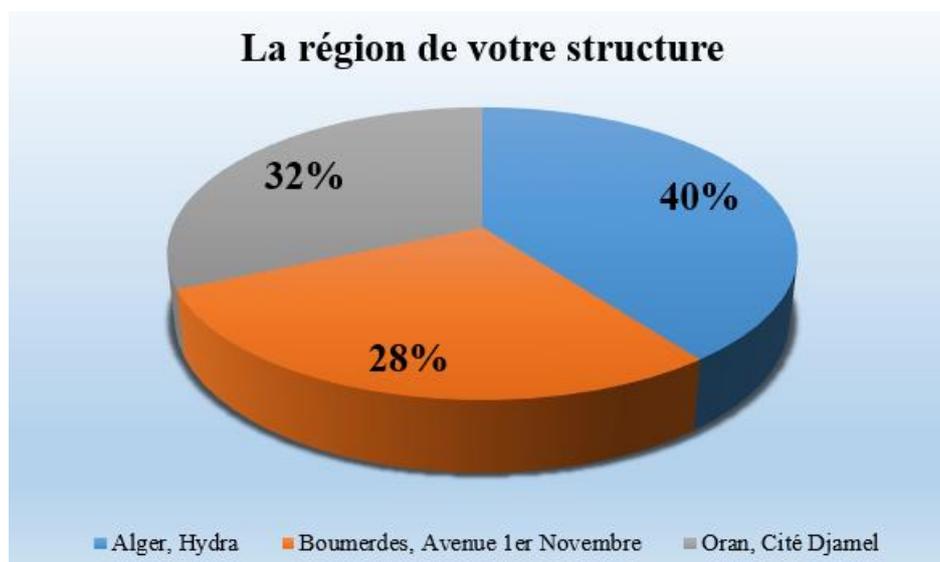
Figure 34 : La structure de rattachement



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Le graphique suivant représente la région de la structure de rattachement :

Figure 35 : La région de la structure



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Notre échantillon d'étude, ciblant les trois principales directions de Sonatrach, se compose comme suit :

- 64 personnes interrogées travaillent au siège de la Direction Générale (DG) à Alger, représentant ainsi 40% de notre échantillonnage.
- 46 personnes interrogées travaillent au Centre de Recherche et Développement (CRD) à Boumerdès, équivalant à 28% de notre échantillonnage.
- 51 personnes interrogées travaillent à la Direction de la Liquéfaction du Gaz Naturel (LQS) à Oran, représentant 32% de notre échantillonnage.

Nous constatons que la Direction Générale constitue la plus grande part de notre échantillon, ce qui s'explique par son effectif de salariés très important. Il est tout à fait normal d'observer un taux de retour supérieur par rapport aux autres structures qui comptent un nombre de salariés moins élevé que la DG.

Nous notons également que la direction LQS à Oran a un effectif interrogé légèrement supérieur à celui du Centre de Recherche et Développement de Boumerdès, bien que cet écart reste relativement minime.

2.2 La direction de rattachement

Le tableau des statistiques descriptives (effectifs et pourcentages) de la direction de rattachement de chaque salarié présente une vue d'ensemble de la répartition des salariés dans différentes structures de l'organisation. Dans ce cas, les trois principales structures sont la Direction Générale (DG), le Centre de Recherche et Développement (CRD), et la Direction de Liquéfaction de Sonatrach (LQS).

L'intérêt de ce tableau réside dans le fait qu'il permet de comprendre la répartition des employés dans les différentes directions au sein de chaque structure. Il offre des informations sur la diversité des directions présentes dans chaque structure. En examinant les effectifs et les pourcentages de chaque direction de rattachement, on peut identifier les directions qui sont plus ou moins représentées dans chaque structure.

Le tableau suivant représente la direction du rattachement des salariés :

Tableau 14 : La direction de rattachement

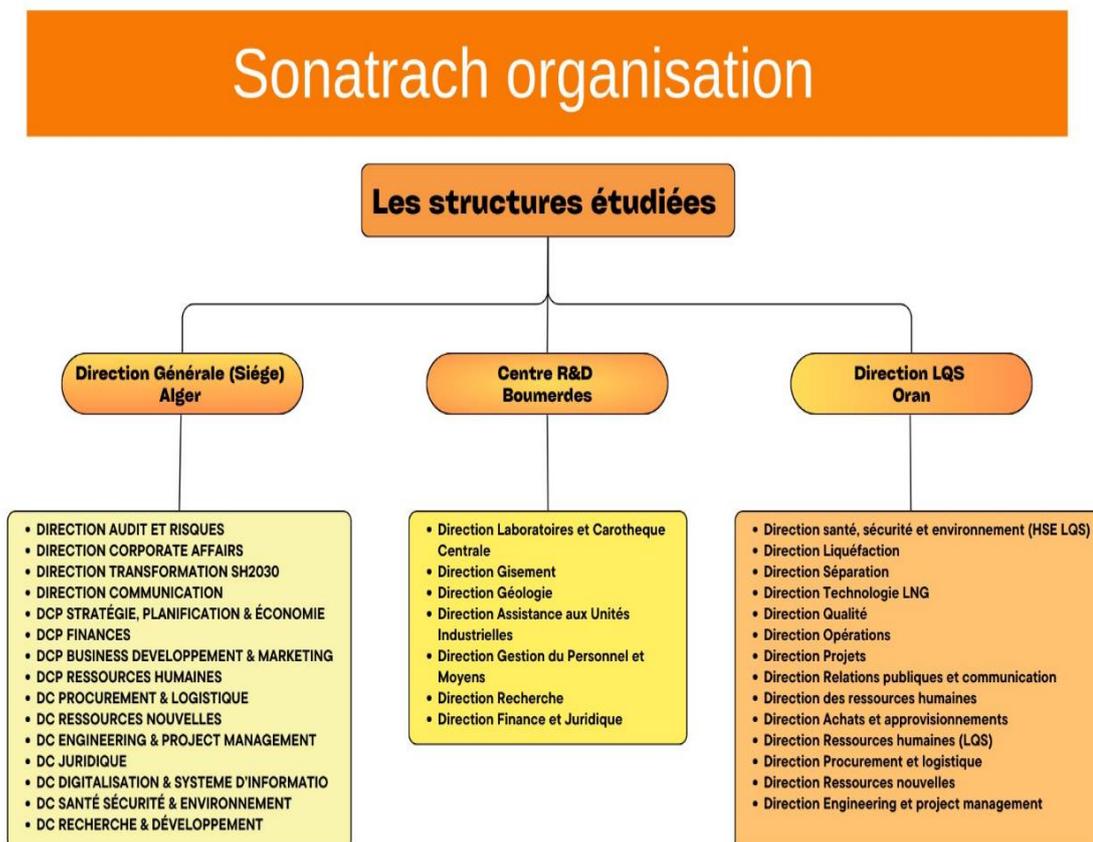
Votre direction de rattachement				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	5	3,1	3,1	3,1
DCP Stratégie, planification et économie				
DC santé, sécurité et environnement	5	3,1	3,1	6,2
DC Recherche et développement	4	2,5	2,5	8,7
DC Corporate affairs	4	2,5	2,5	11,2
DC Laboratoires et carotheque centrale	7	4,3	4,3	15,5
DC Gisement	8	5,0	5,0	20,5
DC Géologie	7	4,3	4,3	24,8
DC Assistance aux unités industrielles	4	2,5	2,5	27,3
DC Gestion du personnel et moyens	8	5,0	5,0	32,3
DC Recherche	8	5,0	5,0	37,3
DC Finance et juridique	4	2,5	2,5	39,8
Valide DCP Finance	3	1,9	1,9	41,6
DC Audit et risque	10	6,2	6,2	47,8
DC Transformation SH2030	3	1,9	1,9	49,7
DC Communication	3	1,9	1,9	51,6
DC Liquéfaction	4	2,5	2,5	54,0
DC Séparation	4	2,5	2,5	56,5
DC Technologie LNG	3	1,9	1,9	58,4
DC Qualité	6	3,7	3,7	62,1
DC HSE LQS	6	3,7	3,7	65,8
DC Opérations	4	2,5	2,5	68,3
DC Projets	4	2,5	2,5	70,8
DCP Business développement et marketing	3	1,9	1,9	72,7
DC Relations publiques et communication	6	3,7	3,7	76,4
DC des ressources humaines	8	5,0	5,0	81,4

DC Achats et approvisionnements	6	3,7	3,7	85,1
DGP Ressources humaines	8	5,0	5,0	90,1
DC Procurement et logistique	4	2,5	2,5	92,5
DC Ressources nouvelles	3	1,9	1,9	94,4
DC Engineering et project management	6	3,7	3,7	98,1
DC Juridique	1	,6	,6	98,8
DC Digitalisation et système d'information	2	1,2	1,2	100,0
Total	161	100,0	100,0	

Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Le schéma suivant représente une information complémentaire, il représente les directions liées à chaque structure :

Figure 36 : Les structures étudiées



Source : Élaboré par nous soin à partir des organigrammes des trois structures examinées.

L'intérêt de ce schéma réside dans sa capacité à visualiser rapidement, les directions attachées à chaque structure, étudiées dans le cadre de notre l'étude. Il s'agit de rendre les informations complexes plus accessibles et compréhensibles, en offrant une vue d'ensemble visuelle. Cela peut être particulièrement utile pour rester focaliser sur les objectifs de notre étude.

Les directions présenté dans le tableau des statistiques descriptive sont toutes confondue, mais grâce au schéma on pourra distinguer chaque direction a quelle structure est lié.

Selon les informations dont nous disposons, les éléments distinctifs sont les suivants :

Les directions prédominantes au sein de la Direction Générale (DG) sont les suivantes : la Direction Centrale Audit et Risque, qui constitue la majorité de notre échantillon avec un effectif de 10 salariés, est suivie par la Direction Principale des Ressources Humaines, comptant 8 employés. Les autres directions affiliées à la DG ont enregistré un effectif compris entre 7 et 2 salariés. En revanche, la Direction Juridique ne compte qu'un seul employé dans notre échantillon.

Les directions prédominantes au sein du Centre recherche et développement (CRD) sont les suivants : la Direction Gisement, Direction Gestion du Personnel et Moyens, et la Direction Recherche, qui constituent la majorité de notre échantillon avec un effectif de 8 salariés pour chaque direction, suivie par les autres directions qui comptons entre 7 et 3 salariés.

Les directions prédominantes au sein de la Direction Liquéfaction (LQS) sont les suivants : la Direction RH, qui constitue la majorité de notre échantillon avec un effectif de 8 salariés. Les autres directions affiliées à la direction LQS ont enregistré un effectif compris entre 6 et 3 salariés.

2.3 Les grades des salariés

Le tableau suivant nous offre des informations sur les grades des salariés. Notre échantillonnage s'est basé sur les cadres et les cadres supérieurs. Ces cadres et cadres supérieurs ont suivi la formation sur la RSE et disposent d'informations complètes sur cette question, ce qui rend leurs avis importants pour notre étude.

Le tableau suivant nous montre les différents grades des salariés de Sonatrach.:

Tableau 15 : Les grades des salariés

Grade des employés				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Cadre	100	62,1	62,1	62,1
Cadre supérieur C	33	20,5	20,5	82,6
Valide Cadre supérieur B	20	12,4	12,4	95,0
Cadre supérieur A	8	5,0	5,0	100,0
Total	161	100,0	100,0	

Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les cadres représentent un pourcentage de 62,1% de notre population, les cadres supérieurs "C" avec un taux de 20,5%, les cadres supérieurs B avec 12,4% et les cadres supérieurs A avec uniquement 5% de notre population. Ceci s'explique par la répartition des effectifs, autrement dit, dans ces trois structures, le nombre de salariés de grade cadre est le plus élevé. En revanche, le nombre de salariés de grade cadre supérieur "C" est supérieur au nombre de salariés de grade cadre supérieur "B" et "A", et le nombre de salariés de grade cadre supérieur A est le plus faible, car ce grade est réservé uniquement aux hauts responsables de la hiérarchie. Cette relation s'explique par l'équation suivante :

Nombre de salariés Cadre > Nombre de salariés Cadre supérieur C > Nombre de salariés Cadre supérieur B > Nombre de salariés Cadre supérieur A.

2.4 Les postes des salariés

Sonatrach présente une diversité considérable de postes liée à sa nature pluridisciplinaire, répertoriée dans l'annexe n°5⁸, qui s'étend sur cinq pages. Cette diversité de postes de travail découle des multiples activités exercées par Sonatrach, englobant l'exploration, la production, le transport par canalisations, la liquéfaction et la séparation, le raffinage, la pétrochimie et la commercialisation. Pour assurer le bon fonctionnement de ses activités, Sonatrach doit disposer d'une gamme étendue de postes, adaptée à l'ensemble de ses domaines d'activité.

Le ciblage de ses postes dans l'étude a été fait de manière réfléchie, on a choisi uniquement les postes relatives aux salariés cadre et cadre supérieur, avec un maximum de variation dans les postes, on a réussi à cibler 150 postes de travail, ceci pour avoir un maximum d'avis et d'interprétation des salariés cadres et cadres supérieurs sur la question de la RSE et sa relation

⁸ Annexe 5 : Les postes des salariés

avec la fidélisation. Cela signifie qu'on a pris le temps et l'effort nécessaires pour identifier spécifiquement les postes ou les groupes de personnes que nous souhaitons inclure dans notre étude. Cette sélection a été faite de manière consciente, en tenant compte de critères précis, afin de garantir que les personnes interrogées ou les postes analysés représentent adéquatement la population cible de l'étude.

Ce processus de ciblage réfléchi implique souvent une analyse préalable des objectifs de l'enquête, des caractéristiques de la population visée, ainsi que des variables pertinentes à étudier. En choisissant judicieusement les postes ou les individus à inclure, l'étude peut fournir des résultats plus précis et significatifs, en reflétant de manière adéquate la réalité de la population concernée. Une sélection réfléchie des postes contribue à l'exactitude et à la validité des conclusions tirées de l'enquête.

Compte tenu des cinq activités principales de Sonatrach, l'entreprise offre une diversité de postes. Les postes inclus dans notre échantillonnage représentent entre un et cinq postes de travail, ils peuvent être regroupés dans le regroupement suivant : postes Pétroliers et Gaziers, postes d'Ingénierie, postes de Logistique et de Chaîne d'Approvisionnement, postes de Finance et de Comptabilité, postes de Sécurité Industrielle et Environnementale, postes de Recherche et de Développement, postes de Gestion de Projet , postes en Gestion des Ressources Humaines, postes de Relations Publiques et de Communication, postes Juridiques et de Conformité

L'accès à cette vaste gamme diversifiée de postes a été facilité grâce à la supervision de notre étude par des cadres supérieurs occupant des positions de haut niveau dans la hiérarchie de l'entreprise.

3 Etat des lieux de la RSE à Sonatrach : Analyse uni-variée

Dans le cadre des études quantitatives en sciences de gestion, l'établissement d'un état des lieux est une étape préliminaire essentielle avant d'aborder la problématique centrale de l'étude. Dans le contexte spécifique de notre recherche, la réalisation d'un état des lieux de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein de Sonatrach revêt une importance significative. Cette démarche permet d'obtenir une compréhension précise et chiffrée de la situation de la RSE au sein de l'entreprise.

Dans cette section, dédiée à procéder à l'état des lieux en analysant chaque question de notre questionnaire à travers des méthodes d'analyse statistique descriptive, en mettant particulièrement l'accent sur la moyenne. Cette approche nous permet d'explorer la répartition

des données concernant les opinions des salariés à travers une échelle Likert, allant de "pas du tout appliqué" à "entièrement appliqué". L'objectif principal est d'évaluer le degré d'application de pratiques RSE, tel que perçu par les salariés.

3.1 Les droits de l'homme à Sonatrach

Les droits de l'homme représentent une préoccupation majeure pour les entreprises, avec plusieurs d'entre elles ne respectant malheureusement pas ces droits et les questions connexes. Ce non-respect suscite des inquiétudes au sein de nombreuses organisations non gouvernementales (ONG) et peut entraîner des boycotts de la part de la société.

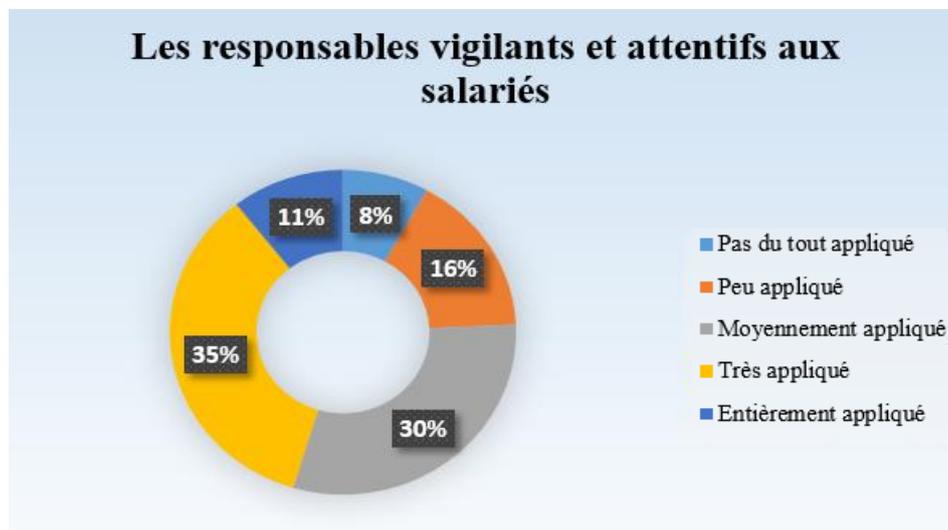
L'analyse de la question des droits de l'homme et de ses aspects connexes au sein d'une étude sur la RSE chez Sonatrach revêt une importance particulière. Les aspects abordés comprennent:

A- L'attention portée aux employés par les responsables :

L'Attention portée aux salariés par les supérieurs hiérarchiques suggère que les responsables ou dirigeants accordent une grande importance à la surveillance et à la prise en compte des besoins, des préoccupations et des performances des salariés.

La mesure de la veille et la vigilance des dirigeants envers les salariés est importante dans le contexte de notre étude, car elle permet d'évaluer la qualité du leadership, d'anticiper les défis potentiels et de créer un environnement de travail positif et efficace. Ceci est un élément clés dans la responsabilité sociétale des entreprises dans leur volet social et s'enregistre aussi dans le développement durable. Le graphique suivant mesure cette question :

Figure 37 : L'Attention portée aux employés par les responsables



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

La question portant sur la vigilance et l'attention des responsables envers les salariés a révélé des résultats variés dans l'échantillon étudié. Voici une analyse des réponses obtenues :

-Pas du tout appliqué (8%) : un pourcentage modeste de salariés estime que leurs responsables ne sont pas du tout vigilants ni attentifs à leurs besoins.

-Peu appliqué (16%) : une proportion significative d'employés pense que leurs responsables ne sont que partiellement attentifs à leurs préoccupations.

-Moyennement appliqué (30%) : près d'un tiers des répondants estime que la vigilance des responsables est à un niveau moyen. Cela suggère une certaine mesure d'attention, mais il existe encore des marges d'amélioration.

-Très appliqué (35%) : une proportion considérable d'employés considère que leurs responsables sont très attentifs à leurs besoins. Cela indique une bonne pratique de gestion au sein de cette catégorie.

-Entièrement appliqué (11%) : bien que moins fréquente, la catégorie "Entièrement appliqué" révèle qu'un nombre notable d'employés perçoivent une vigilance totale de la part de leurs responsables.

Les résultats suggèrent une variabilité significative dans la perception de la vigilance des responsables envers les salariés au sein de l'organisation. Bien que certaines équipes bénéficient d'une attention considérable de la part de leurs responsables, d'autres estiment que cette vigilance est moins prononcée.

Dans l'ensemble, on peut conclure que Sonatrach présente des résultats favorables pour cette question. En effet, la combinaison des réponses défavorables, regroupant les catégories "pas du tout appliqué" et "peu appliqué", représente seulement 24%. En revanche, la somme des réponses favorables, incluant "très appliqué" et "entièrement appliqué", atteint 46%, dépassant largement la somme des réponses défavorables et la valeur moyenne. Ces résultats indiquent que Sonatrach affiche un niveau de vigilance des supérieurs envers les salariés est jugé acceptable.

B- Le respect des droits d'homme :

Mesurer le respect des droits de l'homme dans une entreprise est important dans le cadre d'une étude sur la responsabilité sociale des entreprises, car ces droits sont des principes fondamentaux qui doivent être respectés par toutes les entités, y compris les entreprises. En

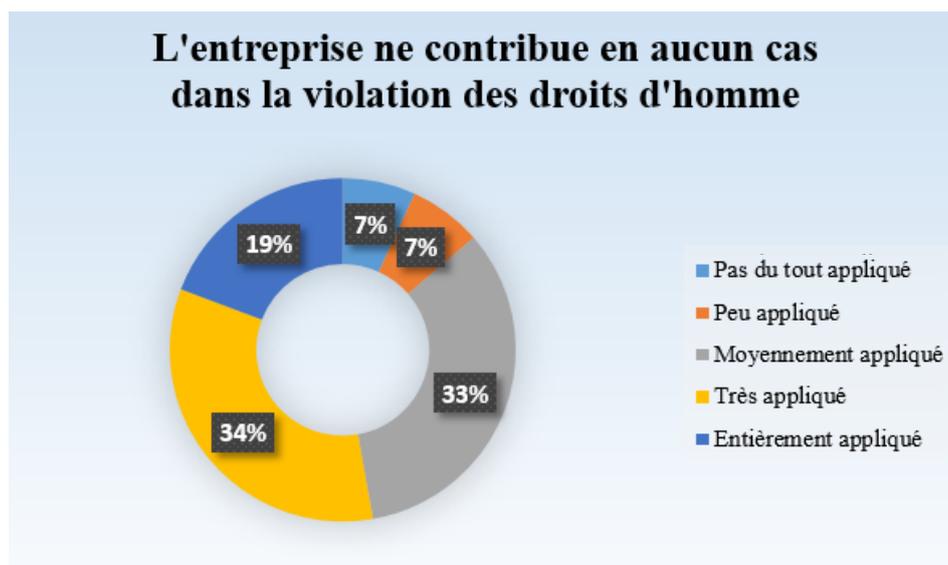
évaluant le respect de ces droits, on peut déterminer dans quelle mesure l'entreprise assume sa responsabilité éthique envers ses employés, ses partenaires commerciaux et les communautés dans lesquelles elle opère, mais nous dans notre étude on se focalise uniquement sur les salariés.

Ainsi une entreprise qui respecte les droits de l'homme renforce sa réputation et sa crédibilité, ce qui peut avoir un impact positif sur sa marque et sa position sur le marché.

Cependant, le non-respect des droits de l'homme peut entraîner des risques important comme des risques juridiques, financiers et même de notoriété. En mesurant le respect des droits d'homme par une entreprise peut identifier les risques potentiels, mettre en place des stratégies pour les atténuer et corriger les erreurs.

Le graphique suivant représente une analyse unie-variée sur la non contribution de Sonatrach dans la violation des droits d'homme :

Figure 38 : Le respect des droits d'homme



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les résultats montrent que la majorité des répondants estime que l'entreprise ne contribue en aucun cas à la violation des droits de l'homme. Les réponses liées aux évaluations "Très appliqué" et "Entièrement appliqué" totalisent 53%, indiquant que Sonatrach respecte réellement les droits de l'homme. Cependant, il est important de noter que l'évaluation "Moyennement appliqué" représente une part significative avec 33%, suggérant qu'il existe encore des perceptions mitigées ou des préoccupations concernant le respect des droits de l'homme. La somme des évaluations négatives entre "Pas du tout appliqué" et "Peu appliqué" représentant une valeur de 14%, ce qui est un taux très faible de violation des droits de l'homme,

mais il sera toujours important de le prendre en considération et mener les perspectives futures par les études individuelles pour comprendre chaque cas particulier.

Dans l'ensemble, on peut affirmer que Sonatrach démontre un respect envers les droits de l'homme de ses salariés. Bien que la majorité des répondants estime que l'entreprise n'est pas impliquée dans la violation des droits de l'homme, la présence d'une proportion significative de réponses indiquant un niveau d'application moyen souligne la nécessité d'entreprendre des mesures supplémentaires pour renforcer la perception positive de l'engagement de l'entreprise envers les droits de l'homme. Il est également crucial de noter qu'une minorité exprime des préoccupations quant au non-respect des droits de l'homme par Sonatrach, ces cas spécifiques nécessitant une étude approfondie au niveau individuel.

C- La discrimination au travail :

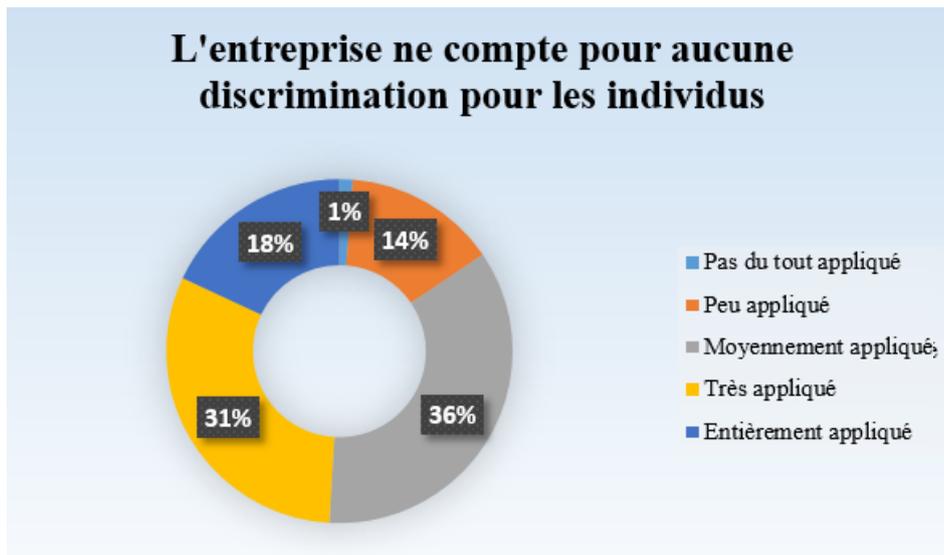
Intégrer la dimension de la discrimination au travail dans une étude sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) relève une grande importance, car en traitant de la discrimination au travail, l'étude examine si l'entreprise offre un environnement professionnel équitable à tous ses employés, indépendamment de leur origine, genre, religion ou autres caractéristiques personnelles.

Les entreprises ont une responsabilité sociale envers leurs salariés et la société dans son ensemble. En s'attaquant à la discrimination, une entreprise démontre son engagement envers le respect des droits fondamentaux de ses travailleurs et contribue à la construction d'une société plus inclusive. En incluant cet aspect de non-discrimination, l'entreprise s'assure de respecter les normes légales et de démontrer son engagement envers la conformité.

Autre point très important, cette question liée à la discrimination a attachée de façon directe aux indicateurs de performance RH qui seront aussi traités dans notre étude. La discrimination peut avoir un impact négatif sur le bien-être des employés, entraînant une baisse de la productivité, de la satisfaction au travail et de l'engagement (Nguimbock, 2019).

Le graphique suivant représente les résultats de la question liée à la discrimination :

Figure 39 : La discrimination au travail



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les résultats de la question indiquent que la majorité des répondants estime que l'entreprise ne compte pour aucune discrimination envers les individus. Les catégories "Très appliqué" et "Entièrement appliqué" totalisent 49%, suggérant une prévalence de perceptions positives quant à l'absence de discrimination au sein de l'entreprise. Cependant, il est important de noter que la catégorie "Moyennement appliqué" représente une part significative avec 36%, indiquant qu'il subsiste des perceptions mitigées ou des préoccupations concernant le niveau d'application de l'entreprise en matière de non-discrimination, et aussi un pourcentage global de 15% des personnes interrogées expriment des opinions allant de "Pas du tout appliqué" à "Peu appliqué". Bien que la part spécifique de "Pas du tout appliqué" soit seulement de 1%, il est essentiel de prendre en considération ces opinions et d'opter pour des entretiens individuels avec les salariés ayant des avis négatifs. Cette approche permettra de mieux comprendre les préoccupations spécifiques de ces salariés et d'identifier des solutions adaptées à leurs besoins.

D'après ses résultats on pourra dire que Sonatrach ne compte pour aucune discrimination pour la plupart de ses salariés, cependant il existe une minorité qui ont un autre point de vue pour cette question.

D- L'égalité des chances :

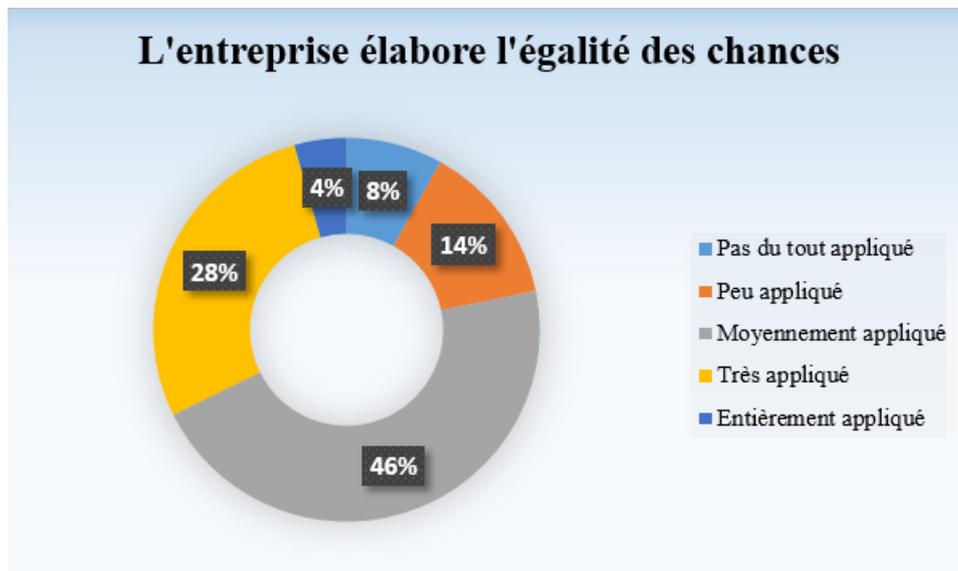
Étudier la question relative à l'égalité des chances dans une étude RSE est essentiel, car elle reflète l'engagement de l'entreprise à offrir des opportunités équitables à tous ses salariés, indépendamment de leurs caractéristiques personnelles.

L'égalité des chances favorise la diversité et l'inclusion au sein de l'entreprise, reflétant une variété de compétences, d'expériences et de perspectives, contribue à une culture d'entreprise dynamique et innovante.

Etudier l'égalité des chances permet aussi de détecter et de corriger d'éventuelles discriminations au sein de l'entreprise. Cela contribue à créer un environnement de travail exempt de préjugés, où chaque employé a les mêmes opportunités de croissance et de développement professionnel.

Le graphique suivant représente les réponses liées à l'égalité des chances entre les salariés à Sonatrach :

Figure 40 : L'égalité des chances



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les réponses à la question portant sur l'élaboration de l'égalité des chances au sein de l'entreprise montrent une répartition diversifiée des opinions parmi les répondants, les réponses sont comme suit :

-Pas du tout appliqué (8%) et Peu appliqué (14%) : bien que ces catégories totalisent un pourcentage relativement bas (22%), mais elles indiquent la présence d'une partie de la population des répondants qui estime que l'entreprise n'élabore pas ou élabore peu l'égalité des chances. Ces opinions nécessitent une attention particulière pour identifier les préoccupations spécifiques.

-Moyennement appliqué (46%) : cette catégorie représente la part la plus importante des réponses. Elle suggère qu'une proportion significative des répondants considère que l'entreprise fait des efforts moyens pour élaborer l'égalité des chances. Des investigations approfondies peuvent être nécessaires pour comprendre les attentes spécifiques des répondants et identifier des opportunités d'amélioration.

-Très appliqué (28%) et Entièrement appliqué (4%) : Ces catégories totalisent 32%, indiquant qu'une partie considérable des répondants estime que l'entreprise élabore bien voire très bien l'égalité des chances. Ces résultats positifs peuvent constituer une base solide à renforcer tout en continuant à répondre aux attentes élevées des employés.

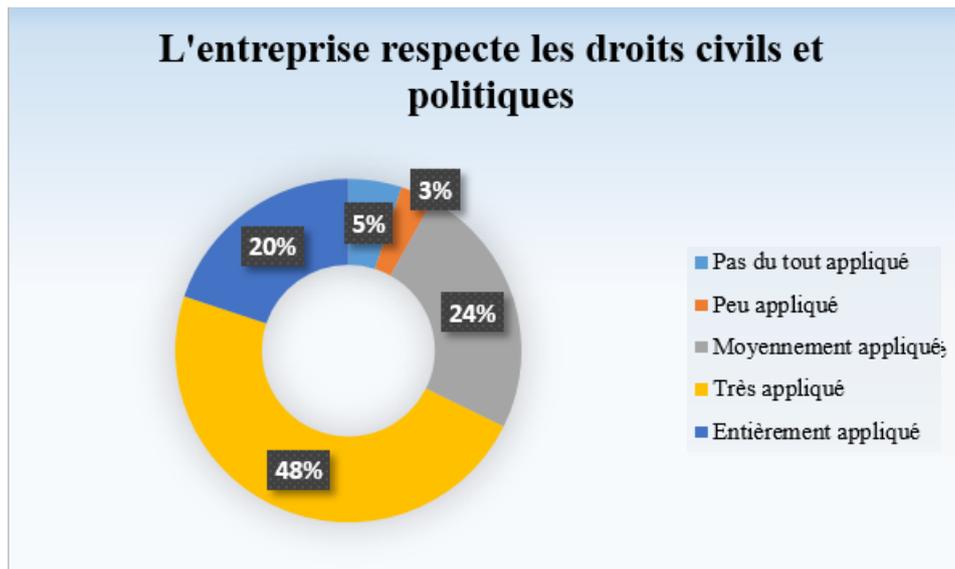
Bien que la plupart des participants estiment que Sonatrach s'engage en faveur de l'égalité des chances, il existe des variations d'opinions quant à l'étendue de ces efforts. Les résultats de cette question indiquent des possibilités d'amélioration, en particulier en ce qui concerne la communication des initiatives liées à l'égalité des chances.

E- Le respect des droits civils et politiques :

Poser une question sur le respect des droits civils et politiques dans une étude en RSE revêt une importance significative, car cette question permet d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise reconnaît et respecte ces droits essentiels. Du moment que notre étude porte sur Sonatrach qui est une multinationale et donc elle s'engage à respecter les normes et principes internationaux en matière de droits de l'homme. Poser des questions spécifiques sur les droits civils et politiques permet d'évaluer cet alignement et de démontrer la conformité aux standards internationaux.

Le graphique suivant représente les résultats liés aux respects des droits civils et politique des salariés par Sonatrach :

Figure 41 : Le respect des droits civils et politiques



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les résultats indiquent une évaluation globalement positive du respect des droits civils et politiques des salariés au sein de Sonatrach. Voici une analyse détaillée :

La majorité des salariés (68%) estime que le respect des droits civils et politiques de ses salariés est "Très appliqué" ou "Entièrement appliqué", ce qui suggère un respect total de Sonatrach dans les droits civils et politiques de ses collaborateurs. Cependant, la catégorie "Moyennement appliqué" représente 24% des réponses, indiquant qu'il existe une proportion non négligeable de salariés qui estiment que le respect de ces droits pourrait être amélioré. La catégorie "Pas du tout appliqué" (5%) et "Peu appliqué" (3%) représente une minorité, mais ces réponses nécessitent une attention particulière, car elles indiquent des préoccupations plus marquées. Les aspects spécifiques mentionnés dans ces catégories devraient être identifiés et abordés.

Dans l'ensemble, on pourrait conclure que Sonatrach observe le respect des droits civils et politiques de ses collaborateurs. Cependant, il est important de noter qu'une minorité (une proportion non significative) exprime des opinions divergentes, indiquant que, selon certains individus, Sonatrach ne respecte pas pleinement les droits civils et politiques de ses collaborateurs.

F- Le droit à un travail décent et salaire équitable :

Une question liée au droit à un travail décent et à un salaire équitable dans une étude en (RSE) est essentiel pour évaluer la manière dont l'entreprise prend en compte ces aspects cruciaux.

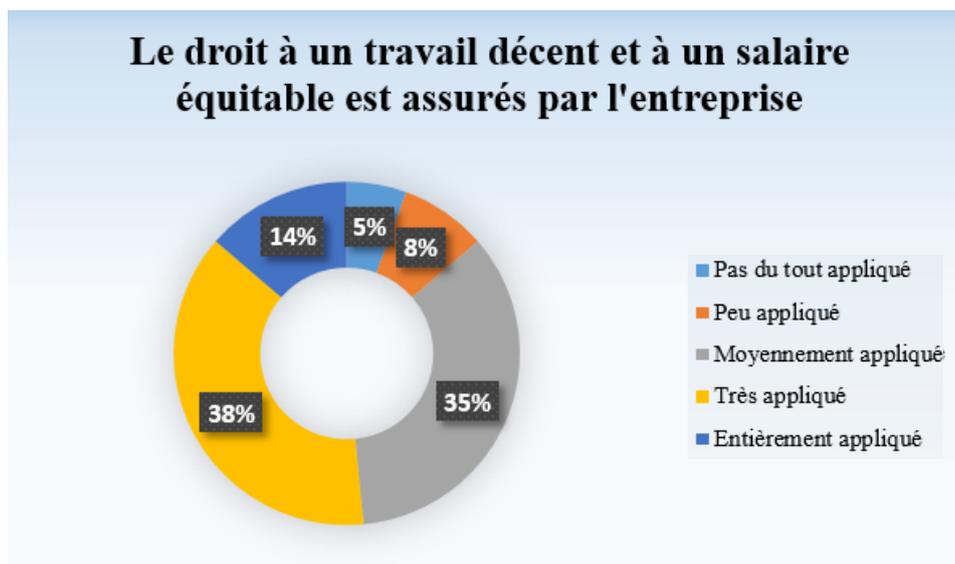
Les droits au travail décent et à un salaire équitable sont des droits fondamentaux des travailleurs. Poser ces questions permet d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise s'engage à respecter ces droits et à assurer des conditions de travail équitables.

Les pratiques liées au travail décent et aux salaires équitables sont des indicateurs clés de la justice sociale au sein de l'entreprise. L'évaluation de ces aspects contribue à déterminer si l'entreprise adopte des politiques et des pratiques favorisant l'équité et le bien-être des employés.

Aussi en posant cette question, l'entreprise démontre sa volonté d'assumer la responsabilité envers ses employés. Cela englobe la garantie d'un environnement de travail respectueux, le respect des normes de travail équitables, et la rémunération appropriée en fonction des contributions des employés.

Le graphique suivant représente les réponses qui salariées questionnées sur la question du respect des droits à un travail décent et à un salaire équitable :

Figure 42 : Le droit à un travail décent et salaire équitable



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

L'analyse des réponses concernant le droit à un travail décent et à un salaire équitable au sein de Sonatrach révèle plusieurs éléments significatifs :

La majorité des répondants (52%) estiment que Sonatrach applique plutôt bien ou très bien le droit à un travail décent et à un salaire équitable. Cela indique une perception positive parmi une grande partie des salariés interrogés. Près de 52% des répondants estiment que l'entreprise

applique très bien ou entièrement bien ces droits fondamentaux. Cette proportion élevée suggère une satisfaction notable parmi cette partie de l'échantillon.

Bien que la majorité exprime une satisfaction, 13% des répondants estiment que ces droits ne sont que peu ou pas du tout appliqués. Ces opinions soulignent des zones potentielles d'amélioration où l'entreprise pourrait concentrer ses efforts pour renforcer le respect des droits des travailleurs.

La proportion élevée de réponses positives indique un engagement perçu de la part de Sonatrach envers des conditions de travail décentes et des salaires équitables. Cela peut contribuer à renforcer la confiance des employés envers l'entreprise.

I- Le droit aux avantages sociaux :

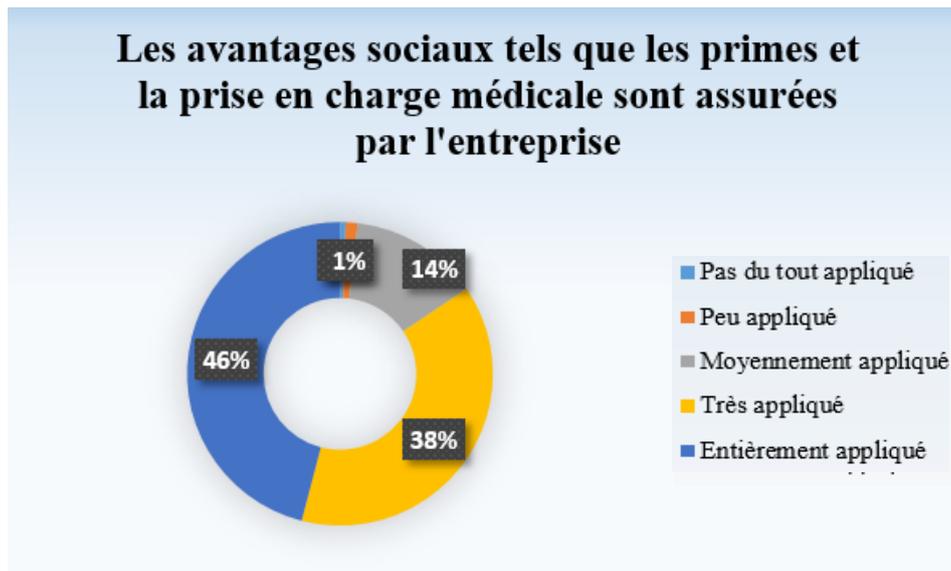
Étudier le droit aux avantages sociaux dans le cadre d'une recherche en RSE revêt une importance significative. Cette considération découle des entretiens réalisés avec divers cadres supérieurs, qui ont unanimement déclaré que les avantages sociaux, tels que les soins de santé, les congés payés et les régimes de retraite, exercent une influence directe sur le bien-être des employés.

Les avantages sociaux font partie intégrante de l'image globale de l'entreprise en matière de responsabilité sociale. Une entreprise qui offre des avantages sociaux compétitifs est souvent perçue comme étant soucieuse du bien-être de ses employés, ce qui peut avoir un impact positif sur sa réputation.

Étudier les droits aux avantages sociaux permettent également de s'assurer que l'entreprise est en conformité avec les normes et réglementations en vigueur en matière de travail et de protection sociale.

Le graphique ci-dessous illustre les perceptions des salariés de Sonatrach concernant l'application des avantages sociaux :

Figure 43 : Le droit aux avantages sociaux



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

L'analyse des réponses montre que la majorité des salariés de Sonatrach perçoivent que l'entreprise assure adéquatement les avantages sociaux tels que les primes et la prise en charge médicale. En effet, la somme des réponses favorables (Très appliqué et Entièrement appliqué) s'élève à 84%, ce qui indique une perception positive de la mise en œuvre de ces avantages sociaux. Cependant, il est à noter qu'il existe une minorité de salariés (2%) qui estiment que ces avantages sociaux ne sont pas du tout appliqués ou peu appliqués. Ces cas particuliers pourraient nécessiter une attention particulière pour comprendre leurs préoccupations spécifiques et identifier d'éventuelles opportunités d'amélioration.

J- L'engagement contre le travail forcé :

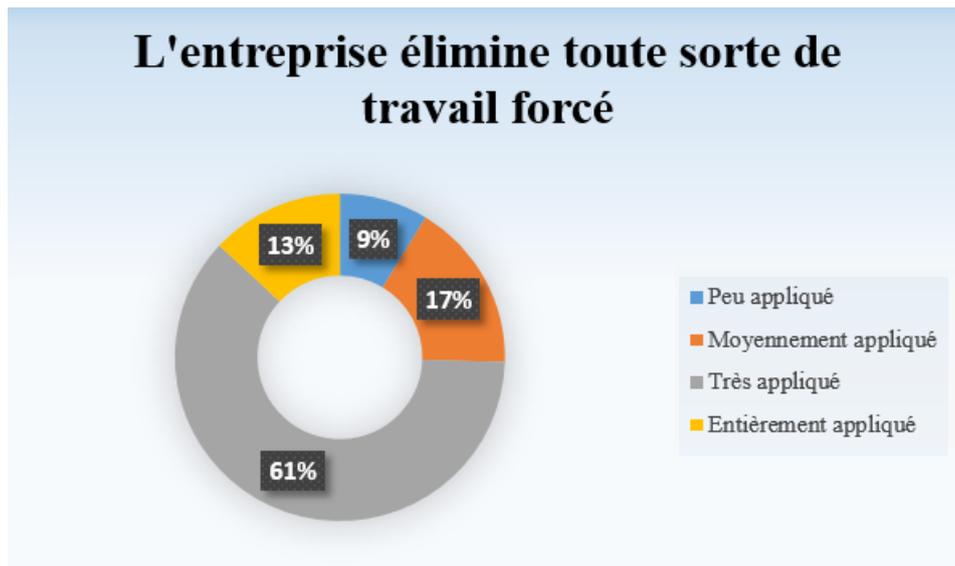
L'engagement contre le travail forcé est important dans le cadre de la RSE, car c'est une déclaration claire de l'entreprise à respecter les droits humains fondamentaux. Cela inclut le droit de chaque individu à ne pas être soumis à une forme quelconque de travail forcé ou obligatoire. Les entreprises qui s'engagent activement contre le travail forcé renforcent leur réputation et leur image de marque. Cela peut avoir un impact positif sur la perception des consommateurs, des investisseurs et d'autres parties prenantes.

Les salariés sont souvent plus motivés et fidèles à une entreprise qui démontre un engagement envers les normes éthiques et sociales. Cela peut améliorer la moralité et la productivité au sein de l'organisation.

Pour les entreprises ayant des chaînes d'approvisionnement mondiales, comme le cas de Sonatrach, l'engagement contre le travail forcé est crucial pour assurer que toutes les parties prenantes, y compris les fournisseurs, respectent des normes éthiques élevées.

Le graphique suivant représente l'avis des salariés de Sonatrach sur l'engagement de l'entreprise contre le travail forcé :

Figure 44 : L'engagement contre le travail forcé



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

L'analyse des réponses à la question "L'entreprise élimine toute sorte de travail forcé" indique ce qui suit :

Entièrement appliqué (13%) : Bien que ce pourcentage soit relativement bas, il suggère néanmoins qu'une partie des répondants est convaincue que l'élimination du travail forcé est entièrement appliquée dans l'entreprise. Cela indique une perception positive chez certains employés.

Très appliqué (61,5%) : Une majorité significative des répondants est d'avis que l'entreprise élimine efficacement toute sorte de travail forcé. Cela suggère une perception positive quant aux efforts de l'entreprise pour garantir un environnement de travail exempt de travail forcé.

Moyennement appliqué (17%) : Une proportion relativement faible de répondants estime que l'application de l'élimination du travail forcé est seulement moyenne. Cela peut indiquer qu'il y a des aspects spécifiques où l'entreprise pourrait renforcer ses mesures pour éliminer toute forme de travail forcé.

Peu appliqué (9%) : Une proportion notable de répondants considère que l'élimination du travail forcé est peu appliquée. Cela pourrait être un domaine d'attention pour l'entreprise afin d'identifier les préoccupations spécifiques et mettre en œuvre des actions correctives.

Pas du tout appliqué (0%) : Le fait que personne n'ait indiqué "Pas du tout appliqué" est un signe positif, indiquant qu'aucun répondant ne pense que l'entreprise ne fait aucun effort pour éliminer le travail forcé.

Globalement, les résultats suggèrent une perception majoritairement positive, mais il est important pour l'entreprise d'analyser plus en détail les raisons derrière les réponses "Moyennement appliqué" et "Peu appliqué" afin d'identifier des domaines spécifiques qui pourraient nécessiter des améliorations. L'engagement envers l'élimination du travail forcé reste essentiel pour maintenir une image positive et respecter les normes éthiques.

3.2 Les relations et les conditions de travaux à Sonatrach

Les relations professionnelles et les conditions de travail constituent des aspects cruciaux à aborder dans le cadre d'une recherche sur la RSE au sein de Sonatrach. Cette analyse englobe les questions relatives aux relations au sein de l'ensemble de la structure interne de Sonatrach, ainsi que les conditions dans lesquelles les employés exercent leurs activités. Les aspects spécifiques abordés comprennent :

A- Les conditions matérielles et immatérielle de travaux :

Dans une étude en (RSE), il est important de traiter la question liée aux conditions de travail qu'elles soient matérielles (équipements, environnement physique) ou immatérielles (relation avec les collègues, ambiance de travail), ont un impact direct sur le bien-être des employés. Des conditions de travail favorables peuvent contribuer à une atmosphère positive et à la satisfaction au travail.

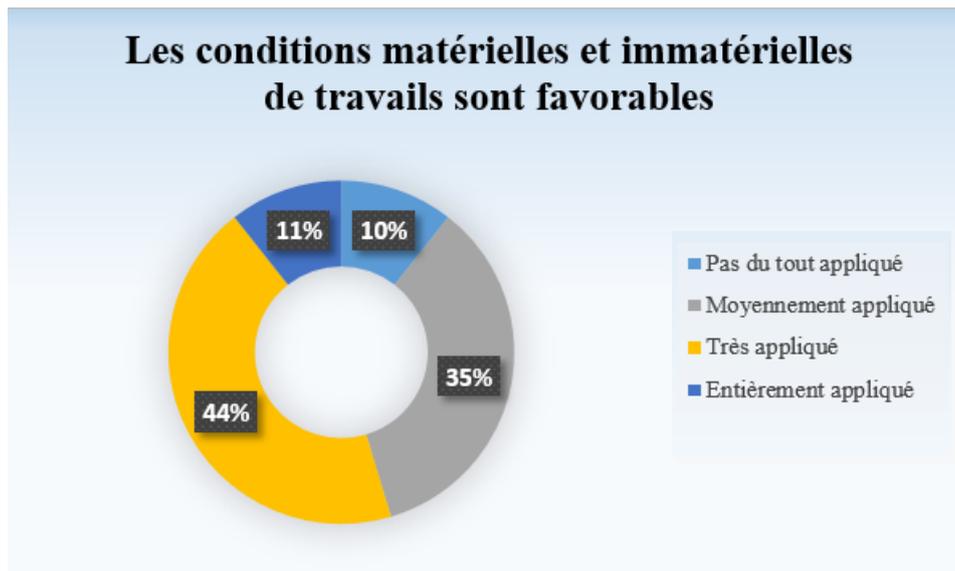
Des conditions de travail adéquates sont souvent liées à une meilleure productivité. Des employés satisfaits de leurs conditions de travail sont susceptibles d'être plus engagés et plus motivés, ce qui peut se traduire par une productivité accrue.

D'autant plus les entreprises qui accordent de l'importance aux conditions de travail démontrent un engagement envers le bien-être de leurs employés. Cela peut renforcer l'image de l'entreprise en tant qu'employeur responsable et socialement engagé, ce qui peut être bénéfique pour attirer et retenir les talents.

Il est aussi important à signaler que la prise en compte des conditions matérielles et immatérielles de travail est souvent une composante essentielle des normes et directives en matière de RSE, telles que l'ISO 26000. En abordant ces aspects, l'entreprise démontre son engagement envers la responsabilité sociale.

Le graphique suivant donne les résultats liés à cette question :

Figure 45 : Les conditions matérielles et immatérielle de travaux



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les réponses à la question sur les conditions matérielles et immatérielles de travail indiquent une répartition variée des opinions parmi les répondants. Voici une analyse basée sur les pourcentages associés à chaque catégorie :

-Peu appliqué (0%) : L'absence totale de réponses dans cette catégorie suggère que la majorité des employés ne perçoivent pas l'entreprise comme ne prenant pas du tout en compte les conditions matérielles et immatérielles de travail. Cela peut être interprété positivement, indiquant une certaine prise en compte de ces aspects par l'entreprise.

-Pas du tout appliqué (10%) : Une proportion relativement faible de répondants mentionne que l'entreprise est "peu appliquée" en termes de conditions de travail. Il serait utile d'explorer plus en détail les aspects spécifiques qui ont conduit à cette perception et de prendre des mesures correctives si nécessaire.

-Moyennement appliqué (35%) : La plus grande proportion de réponses se situe dans la catégorie "moyennement appliqué". Cela suggère que de nombreux employés estiment que

l'entreprise prend des mesures modérées pour prendre en compte les conditions matérielles et immatérielles de travail. Il pourrait être pertinent d'identifier les domaines spécifiques nécessitant une amélioration.

-Très appliqué (44%) : Une proportion significative de répondants perçoit l'entreprise comme étant "très appliquée" en matière de conditions de travail. C'est un indicateur positif, mais il serait également intéressant de comprendre les aspects spécifiques qui ont conduit à cette évaluation.

-Entièrement appliqué (11%) : Une minorité estime que l'entreprise est "entièrement appliquée" en termes de conditions de travail. Cette catégorie représente une aspiration à l'excellence, et il pourrait être utile de déterminer les domaines spécifiques où des améliorations peuvent être apportées.

Bien que la majorité des employés perçoivent l'entreprise comme prenant en compte les conditions matérielles et immatérielles de travail, des opportunités d'amélioration existent, en particulier dans les domaines identifiés comme "peu appliqué" ou "moyennement appliqué". Un dialogue ouvert ou un entretien individuelle avec les employés pourrait permettre de recueillir des informations plus détaillées et de mettre en œuvre des initiatives visant à renforcer positivement ces aspects.

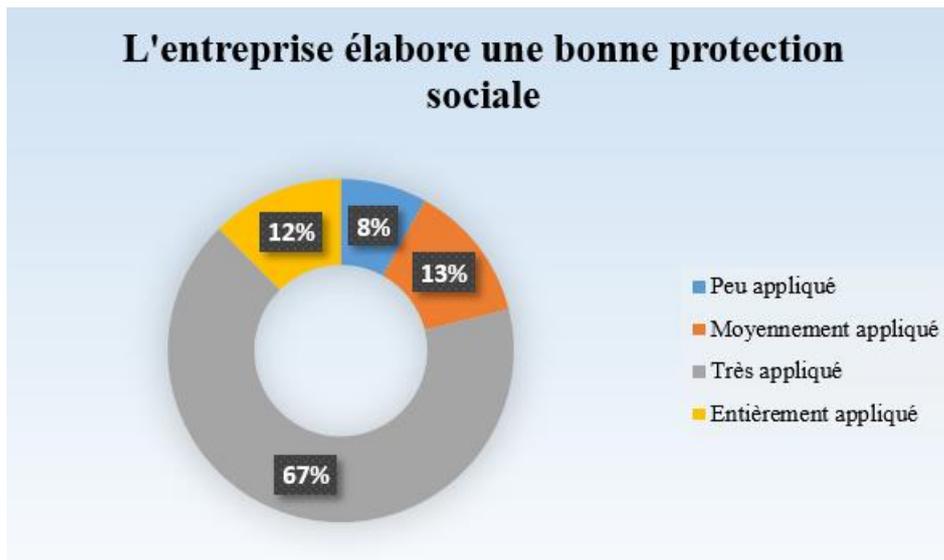
B- La protection sociale :

Dans une étude en RSE, aborder la question de la protection sociale est important car elle témoigne l'engagement d'une entreprise envers le bien-être de ses employés. Cela inclut des aspects tels que les régimes d'assurance maladie, les régimes de retraite, les avantages sociaux, et d'autres mécanismes visant à assurer la sécurité financière et le bien-être des travailleurs.

La protection sociale est souvent liée au respect des droits fondamentaux des travailleurs, tels que le droit à la santé, le droit à la sécurité économique, et le droit à des conditions de travail décentes. Ces droits sont essentiels pour promouvoir une culture d'entreprise éthique et socialement responsable. Elle est aussi alignée sur des normes internationales et des principes directeurs en matière de droits de l'homme et de travail décent. Les entreprises qui intègrent ces normes dans leurs pratiques démontrent leur conformité aux standards mondiaux.

Le graphique suivant présente les résultats des répondant lié à la protection sociale chez Sonatarch :

Figure 46 : La protection sociale



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les résultats montrent que la grande majorité des employés de Sonatrach perçoivent une bonne élaboration de la protection sociale au sein de l'entreprise. Voici une analyse détaillée des réponses :

-Pas du tout appliqué (0%) : Cela indique que personne dans l'échantillon n'a considéré que la protection sociale à Sonatrach n'est pas du tout appliquée. C'est un signe positif de la perception générale.

-Peu appliqué (8%) : Une petite proportion a exprimé un niveau faible d'application de la protection sociale. Bien que cette proportion soit relativement basse, il peut être intéressant d'explorer les raisons derrière ces perceptions.

-Moyennement appliqué (13%) : Une partie minoritaire perçoit que la protection sociale est moyennement appliquée. Cela pourrait être une zone où l'entreprise pourrait envisager des améliorations ou des communications plus claires.

-Très appliqué (67%) : La grande majorité des répondants estiment que la protection sociale est très appliquée à Sonatrach. Cela suggère une perception positive et indique que la majorité des employés se sentent bien pris en charge sur le plan social.

-Entièrement appliqué (12%) : Une proportion significative reconnaît l'application complète de la protection sociale. C'est également un indicateur positif de la satisfaction des employés.

Les résultats montrent une perception majoritairement positive de la protection sociale à Sonatrach, avec une grande proportion d'employés estimant qu'elle est très bien appliquée. Cependant, il peut être bénéfique d'explorer davantage les opinions de ceux qui estiment que c'est seulement moyennement appliqué, afin d'identifier des domaines spécifiques pouvant être améliorés pour renforcer davantage la satisfaction des employés.

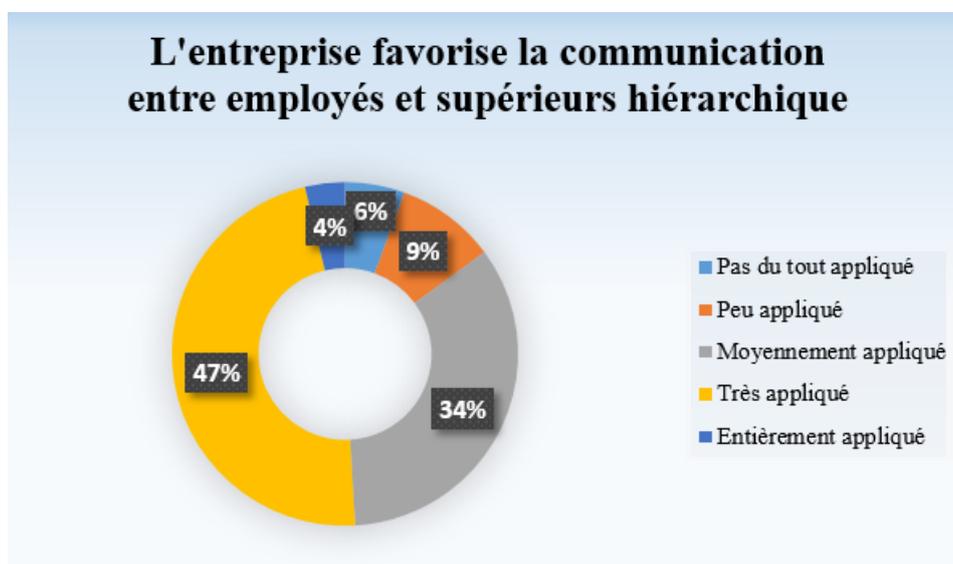
C- La communication entre la hiérarchie :

La communication entre la hiérarchie est essentielle pour plusieurs raisons, et elle est particulièrement pertinente dans le contexte de la RSE. Voici quelques points clés qui mettent en évidence l'importance de la communication hiérarchique et son lien avec la RSE : La communication ouverte et transparente favorise la confiance entre la direction et les employés. Dans le cadre de la RSE, la transparence est souvent considérée comme un principe fondamental, permettant de montrer l'engagement réel de l'entreprise envers la responsabilité sociale. Une communication efficace permet d'impliquer les employés dans les objectifs et les valeurs de l'entreprise. Des employés bien informés sont plus susceptibles de se sentir connectés à la mission globale de l'entreprise, y compris ses initiatives RSE.

La communication hiérarchique aide à clarifier les attentes envers les employés et vice versa. Dans le contexte de la RSE, cela peut inclure la communication des objectifs de durabilité, des pratiques éthiques, et des initiatives sociales et environnementales.

Le graphique suivant représente les résultats liés à la communication entre employés et supérieurs hiérarchiques :

Figure 47 : La communication entre la hiérarchie



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les résultats indiquent que la majorité des répondants estiment que l'entreprise favorise la communication entre les employés et les supérieurs hiérarchiques, avec un pourcentage élevé (47%) déclarant que c'est "Très appliqué". Cela suggère un niveau appréciable d'efforts pour promouvoir un dialogue ouvert au sein de l'organisation.

L'analyse peut être approfondie en considérant les catégories suivantes :

- Une proportion importante (47%) des répondants considère que la communication entre les employés et les supérieurs hiérarchiques est très appliquée. Cela peut indiquer une culture organisationnelle encourageante en matière de communication.

- Les niveaux "Moyennement appliqué" (34%) et "Peu appliqué" (9%) suggèrent également que la majorité des employés estiment que des efforts sont déployés dans ce domaine.

- Bien que la majorité des répondants ait des perceptions positives, il est toujours important de se pencher sur les raisons pour lesquelles certains ont répondu "Pas du tout appliqué" (6%). Cela peut fournir des indications sur les zones spécifiques qui pourraient nécessiter une amélioration.

- Une communication efficace est souvent liée à l'engagement des employés. Des niveaux élevés de "Très appliqué" peuvent également indiquer un niveau élevé d'engagement et de satisfaction parmi les employés en ce qui concerne la communication.

- Les résultats peuvent être utilisés pour mettre en œuvre des actions correctives ou des initiatives visant à renforcer davantage la communication organisationnelle, si nécessaire. Cela peut inclure des programmes de formation, des canaux de communication améliorés, ou des initiatives visant à promouvoir la collaboration.

Bien que la majorité des employés perçoivent positivement la communication entre les employés et les supérieurs hiérarchiques, il peut être bénéfique d'explorer davantage les raisons derrière les réponses moins favorables pour améliorer encore cette dimension et renforcer la culture de communication dans l'entreprise.

D- La politique HSE :

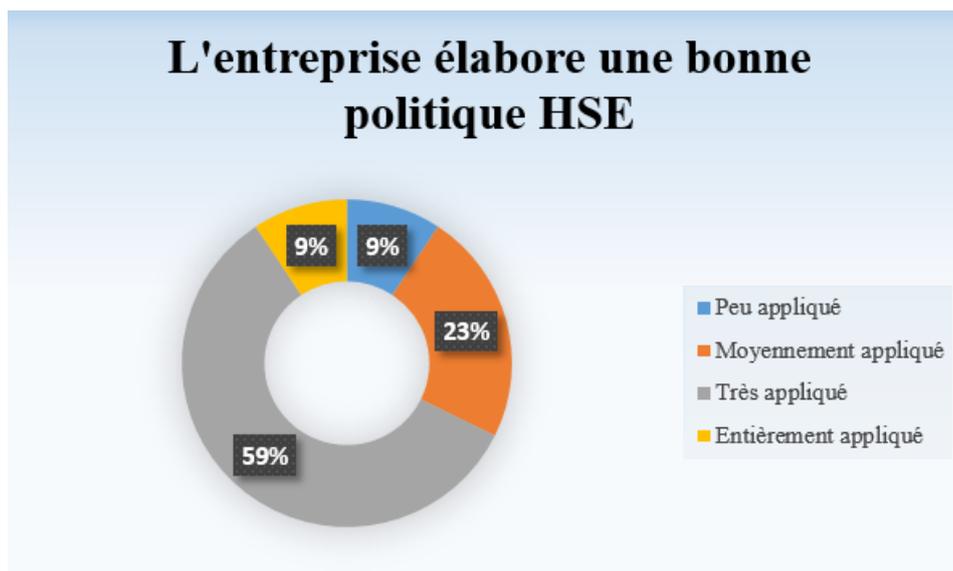
Etablir une bonne politique en matière de santé, sécurité et environnement (HSE) est essentiel dans le cadre de la RSE, car une politique HSE solide vise à assurer la santé et la sécurité des

employés. Cela contribue à créer un environnement de travail sûr, réduisant ainsi les risques d'accidents, de maladies professionnelles et de blessures. Ainsi les politiques HSE bien élaborées permettent à l'entreprise de se conformer aux normes et réglementations en matière de santé, sécurité et environnement. Cela aide à éviter des sanctions légales et renforce la crédibilité de l'entreprise.

Les entreprises socialement responsables, mettant l'accent sur la sécurité et la protection de l'environnement, renforcent leur réputation et leur image de marque. Cela peut influencer positivement la perception des clients, partenaires commerciaux et investisseurs.

La mise en place d'une politique HSE efficace est un pilier fondamental de la RSE, favorisant la durabilité, la sécurité et la responsabilité globale de l'entreprise. Le graphique suivant représente les réponses des salariés liées à cette question :

Figure 48 : L'engagement dans la politique HSE



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les résultats indiquent une perception majoritairement positive de la politique HSE de Sonatrach. Voici une analyse détaillée :

- Un pourcentage significatif (59%) de répondants estime que l'entreprise applique de manière "Très" à "Entièrement" sa politique HSE. Cela suggère une forte adhésion à la gestion des aspects liés à l'hygiène, à la sécurité et à l'environnement.

- La somme des réponses positives ("Moyennement appliqué" à "Entièrement appliqué") atteint 91%, ce qui indique une adhésion globale satisfaisante à la politique HSE. Cela renforce l'idée que la majorité des répondants perçoivent l'engagement de l'entreprise en matière de santé, sécurité et environnement.
- L'absence de réponses "Pas du tout appliqué" est un aspect positif, indiquant que très peu de répondants estiment que la politique HSE de l'entreprise n'est pas du tout mise en œuvre.
- Bien que la majorité des répondants ait une perception positive, il existe encore une part (23%) qui estime que la politique HSE est "Moyennement appliquée". Cela peut signaler des zones spécifiques où des améliorations ou des communications supplémentaires peuvent être nécessaires pour renforcer la compréhension et l'adhésion.
- La satisfaction moyenne, basée sur les catégories de réponses, est susceptible d'être relativement élevée en raison de la prédominance des réponses positives.
- Une politique HSE solide est souvent liée à des pratiques durables. Les résultats suggèrent que l'entreprise peut bénéficier de sa réputation en tant qu'acteur engagé envers la durabilité et la responsabilité environnementale.

L'analyse globale indique une adhésion favorable à la politique HSE de l'entreprise, avec des perspectives positives et des opportunités d'amélioration identifiées pour renforcer davantage la mise en œuvre et la compréhension de cette politique.

E- L'amélioration du capital humain :

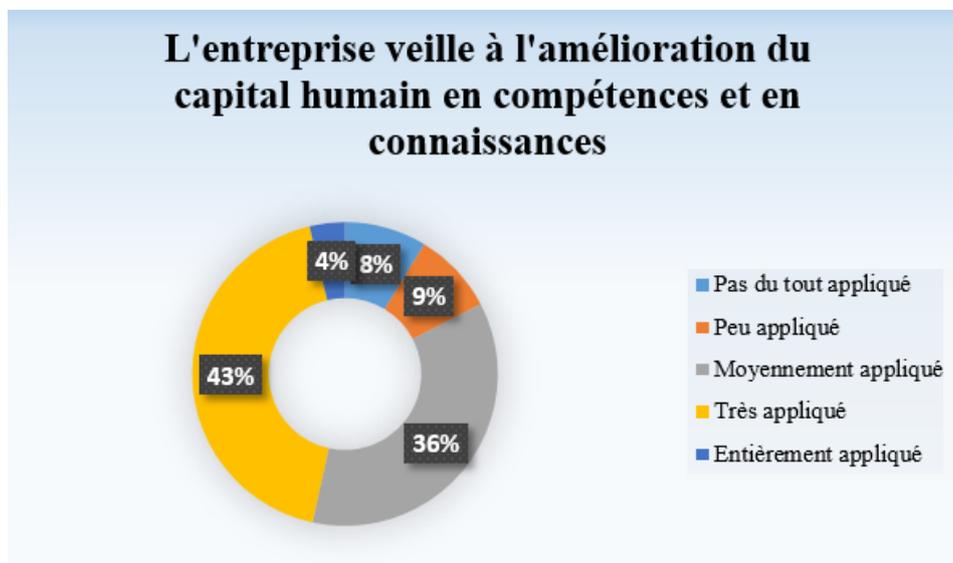
Dans une étude en RSE, traiter la question de l'amélioration du capital humain en compétences et en connaissances revêt une importance stratégique et éthique. La formation et le développement des compétences témoignent de l'engagement de l'entreprise envers ses employés. Cela démontre une volonté d'investir dans le capital humain pour les aider à atteindre leur plein potentiel.

Il faut savoir qu'avoir des employés bien formés et compétents sont souvent plus productifs. L'amélioration des compétences peut conduire à une exécution plus efficace des tâches et contribuer à l'optimisation des processus. Des employés bien formés sont mieux équipés pour contribuer à l'innovation au sein de l'entreprise. L'encouragement de la créativité et l'amélioration des compétences techniques favorisent la recherche de solutions novatrices.

Il est important à signaler aussi que l'amélioration du capital humain est souvent alignée avec les Objectifs de Développement Durable (ODD), notamment ceux liés à l'éducation de qualité, à la croissance économique, à la réduction des inégalités, etc. Et s'inscrit aussi dans la responsabilité sociale de l'entreprise envers ses employés. Cela contribue à la création d'un environnement de travail favorable et à l'amélioration du bien-être des travailleurs.

L'amélioration du capital humain en compétences et en connaissances dans le cadre d'une étude en RSE contribue à créer une entreprise plus durable, éthique, innovante et socialement responsable. Le graphique suivant nous montre les résultats liés à cette question lors de notre enquête :

Figure 49 : L'engagement de l'entreprise dans l'amélioration du capital humain



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les résultats obtenus à la question sur la manière dont l'entreprise veille à l'amélioration du capital humain en compétences et en connaissances présentent une répartition variée des réponses. Voici une analyse détaillée :

-Pas du tout appliqué (8%) et Peu appliqué (9%) : Bien que ces catégories ne représentent qu'une petite portion des réponses, elles indiquent qu'il y a une minorité d'employés qui perçoivent que l'entreprise ne met pas suffisamment l'accent sur l'amélioration des compétences et des connaissances.

-Moyennement appliqué (36%) : La catégorie "Moyennement appliqué" représente la plus grande proportion des réponses. Cela peut indiquer une perception mitigée parmi les employés

quant aux efforts de l'entreprise pour améliorer le capital humain. Il pourrait y avoir des attentes non satisfaites ou des opportunités d'amélioration dans ce domaine.

-Très appliqué (43%) et Entièrement appliqué (4%) : Ces catégories représentent une part significative des réponses, indiquant que la majorité des employés perçoivent des efforts substantiels de la part de l'entreprise pour améliorer le capital humain en favorisant les compétences et les connaissances. Cela peut être interprété comme un aspect positif de la gestion des ressources humaines au sein de l'organisation.

- Les résultats montrent une répartition relativement équilibrée entre les perceptions positives et les perceptions mitigées, avec une minorité perçue de manière négative. Cela souligne l'importance pour l'entreprise de continuer à communiquer et à mettre en œuvre des initiatives visant à améliorer le développement professionnel et les compétences de ses salariés.

- Les catégories "Très appliqué" et "Entièrement appliqué" suggèrent que l'entreprise a réussi à instaurer une perception positive chez un nombre significatif d'employés. Il pourrait être bénéfique pour l'entreprise de capitaliser sur ces aspects positifs et de renforcer davantage ses initiatives de développement des compétences.

- Les résultats mettent en évidence l'importance de la communication interne pour s'assurer que les employés comprennent les programmes de développement existants et les opportunités qui leur sont offertes.

Ces résultats offrent à l'entreprise des informations utiles pour ajuster ses stratégies de développement des compétences, en mettant l'accent sur la communication transparente et la création d'opportunités d'apprentissage significatives pour ses salariés.

F- Les besoins en formation :

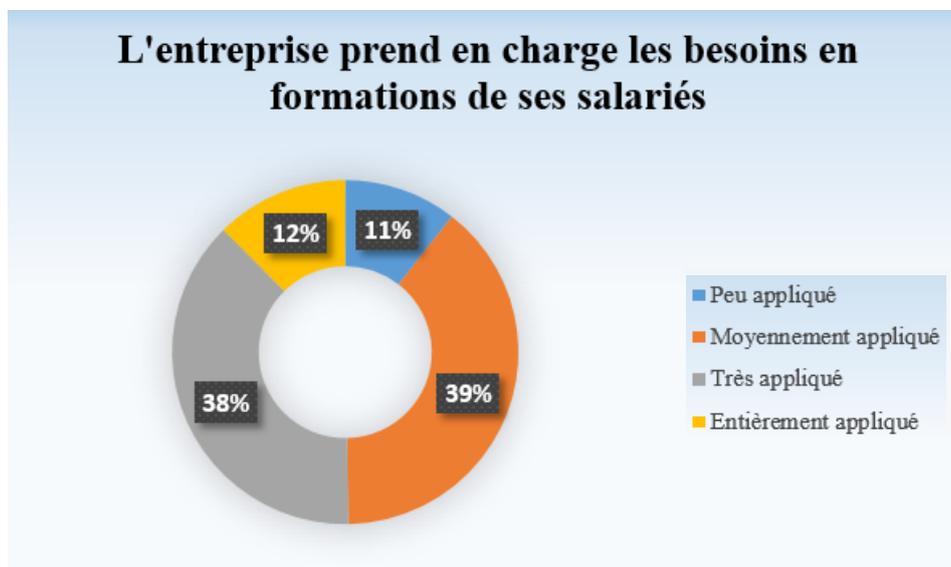
Le traitement de la question liée aux besoins en formation dans une étude en Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein d'une grande entreprise comme Sonatrach est crucial pour plusieurs raisons, identifier les besoins en formation permet à l'entreprise de cibler des programmes de développement professionnel adaptés aux compétences et aux connaissances requises. Cela contribue à l'amélioration continue du capital humain.

En évaluant les besoins en formation, l'entreprise peut s'adapter aux changements technologiques, aux nouvelles réglementations et aux évolutions du marché. La proposition de programmes de formation pertinents démontre l'engagement de l'entreprise envers le développement de ses employés. Cela peut renforcer la satisfaction au travail, la fidélité des

employés et la perception positive de l'entreprise en tant qu'employeur responsable. En répondant aux besoins en formation, l'entreprise contribue à l'amélioration de la productivité, de la qualité du travail et de l'efficacité opérationnelle.

Traiter la question des besoins en formation dans le cadre d'une étude en RSE pour une grande entreprise comme Sonatrach permet de promouvoir le développement professionnel, d'assurer l'adaptation aux changements, d'améliorer la performance, de renforcer l'engagement des employés et de contribuer à une image d'entreprise socialement responsable. Le graphique suivant nous donne les réponses liées à cette question :

Figure 50 : L'engagement de l'entreprise dans les besoins en formation des salariés



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les résultats indiquent que la majorité des répondants estime que l'entreprise prend en charge les besoins en formation de ses salariés de manière moyennement à très appliquée. Voici une analyse détaillée :

- La satisfaction globale concernant la prise en charge des besoins en formation semble positive, avec près de 77% des réponses réparties entre "Moyennement appliqué" et "Très appliqué". Cela suggère que la politique de formation de l'entreprise est généralement bien perçue.

- Cependant, la proportion de réponses "Moyennement appliqué" (39%) indique qu'il existe des opportunités d'amélioration. L'entreprise pourrait explorer des moyens de renforcer davantage son engagement dans la formation pour répondre aux attentes des employés.

- Il peut être utile d'évaluer la communication interne sur les opportunités de formation et les critères de sélection. Une communication transparente peut contribuer à une meilleure compréhension des programmes de formation disponibles.

- La politique de formation peut être encore plus efficace si elle prend en compte les besoins individuels des salariés. Cela peut être réalisé par le biais d'évaluations régulières des compétences et de discussions sur les aspirations professionnelles.

- La mise en place d'un suivi régulier et d'une évaluation continue des programmes de formation permettrait à l'entreprise de s'ajuster rapidement aux besoins changeants de ses employés.

Bien que la majorité des employés soit satisfaite de la prise en charge des besoins en formation, il existe des opportunités d'amélioration qui pourraient renforcer davantage l'engagement et l'efficacité des programmes de formation au sein de l'entreprise.

I- Le respect de la vie privée et la protection des données :

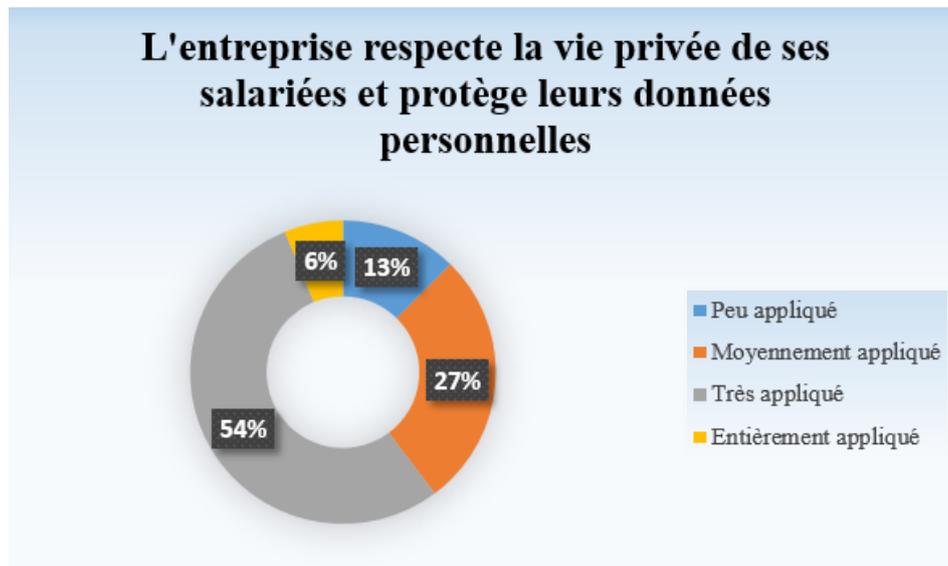
Étudier le respect de la vie privée et la protection des données dans une entreprise, comme Sonatrach, dans le cadre d'une étude en RSE est crucial, car la protection de la vie privée et des données personnelles est une composante essentielle de l'éthique des affaires. Les entreprises ont la responsabilité de traiter les informations personnelles de leurs employés et de toutes les parties prenantes avec respect et intégrité.

Les lois sur la protection des données, telles que le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), imposent des obligations légales strictes aux entreprises en matière de collecte, de traitement et de stockage des données personnelles. L'entreprise doit être en conformité avec ces réglementations pour éviter des sanctions légales et financières.

D'autant plus, la confiance des employés, clients, partenaires commerciaux et autres parties prenantes est vitale pour la réputation et la pérennité de l'entreprise. La protection des données renforce la confiance en démontrant l'engagement de l'entreprise envers la confidentialité et la sécurité des informations personnelles.

L'étude du respect de la vie privée et de la protection des données dans le cadre de la RSE contribue à construire une entreprise responsable, éthique, conforme aux réglementations, et renforce la confiance de ses parties prenantes. Le graphique suivant expose les avis des salariés de Sonatrach sur cette question :

Figure 51 : Le respect de la vie privée et la protection des données



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Analyse des réponses concernant le respect de la vie privée et la protection des données des salariés par l'entreprise est :

- Les résultats montrent que la majorité des salariés estiment que l'entreprise applique fortement le respect de la vie privée et la protection des données, 60% des réponses se situent dans la catégorie "Très appliqué" et "Entièrement appliqué".

- La faible proportion de réponses dans les catégories "Pas du tout appliqué" et "Peu appliqué" (13%) suggère que les salariés ont une perception positive de l'engagement de l'entreprise envers la protection de leur vie privée.

- Bien que la majorité des réponses soient positives, l'entreprise pourrait examiner les réponses dans la catégorie "Moyennement appliqué" (27%) pour identifier des domaines spécifiques où des améliorations pourraient être apportées.

- Les résultats positifs renforcent la confiance des salariés dans l'entreprise, démontrant que leurs données personnelles sont traitées de manière responsable et confidentielle.

- Un haut niveau de respect de la vie privée et de protection des données contribue à une bonne réputation de l'entreprise, renforçant ainsi son attractivité auprès des salariés et des candidats potentiels.

Les résultats indiquent généralement une perception positive du respect de la vie privée et de la protection des données au sein de l'entreprise. Cependant, il est toujours recommandé de rester

attentif aux commentaires des salariés et d'identifier des opportunités d'amélioration continue pour maintenir un environnement de travail respectueux de la vie privée.

J- La politique de rémunération et primes :

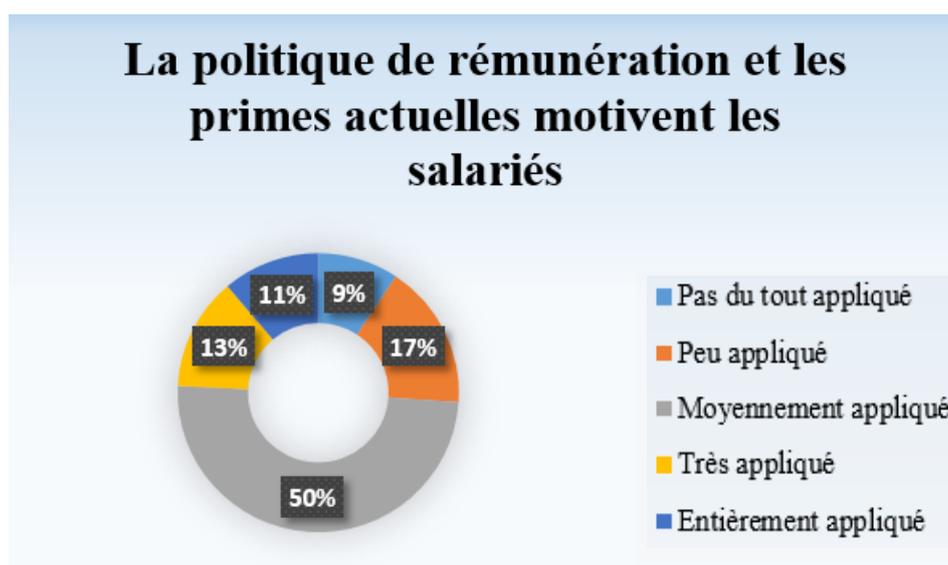
L'étude de la politique de rémunération et de primes est importante dans une enquête en RSE pour plusieurs raisons, celle-ci reflète la manière dont l'entreprise traite ses employés en termes de compensation financière. Une rémunération équitable contribue à une meilleure perception de la justice sociale au sein de l'organisation. Ainsi une politique de rémunération compétitive et transparente peut motiver les employés en reconnaissant et en récompensant leurs contributions. Cela peut également favoriser un environnement de travail positif.

Cette politique de rémunération peut être alignée sur les objectifs RSE de l'entreprise, notamment en intégrant des critères liés à la performance durable et à la responsabilité sociale dans les mécanismes de rémunération.

L'étude de la politique de rémunération et de primes est essentielle pour évaluer la dimension sociale de la RSE au sein de Sonatrach, en assurant une gestion éthique et équitable des ressources humaines.

Le graphique suivant donne les avis d'application des salariés de Sonatrach si leurs salaires et primes sont considéré comme source de motivation :

Figure 52 : L'engagement de l'entreprise dans la politique de rémunération et primes



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les résultats de la question sur la motivation des salariés par la politique de rémunération et les primes fournissent des indications importantes dans le contexte de l'enquête en RSE chez Sonatrach :

- La majorité des salariés semble être modérément satisfaite de la politique de rémunération et des primes, avec 50% des réponses indiquant un niveau d'application "Moyennement appliqué". Cependant, il est important de noter que 9% ont répondu "Pas du tout appliqué", ce qui peut indiquer une insatisfaction chez une minorité des employés.

- Certains salariés considèrent la politique de rémunération comme "Très appliquée" ou "Entièrement appliquée", ces pourcentages ne sont pas très élevés (13% et 11%). Cela signifie qu'il y a un nombre significatif de salariés qui ne considèrent pas la politique de rémunération comme entièrement satisfaisante.

- Il peut être bénéfique d'examiner comment l'entreprise communique sur sa politique de rémunération. La transparence dans ce domaine peut contribuer à une meilleure compréhension et acceptation par les salariés.

- Les résultats suggèrent que des actions correctives pourraient être nécessaires pour aborder les préoccupations des 9% de salariés qui estiment que la politique n'est "Pas du tout appliquée". Des entretiens individuels ou des enquêtes plus approfondies pour comprendre ces préoccupations pourraient être utiles.

- Une analyse approfondie de ces résultats pourrait aider Sonatrach à identifier des domaines spécifiques nécessitant des améliorations, renforçant ainsi la dimension sociale de sa RSE.

K- L'évolution de carrière des salariés :

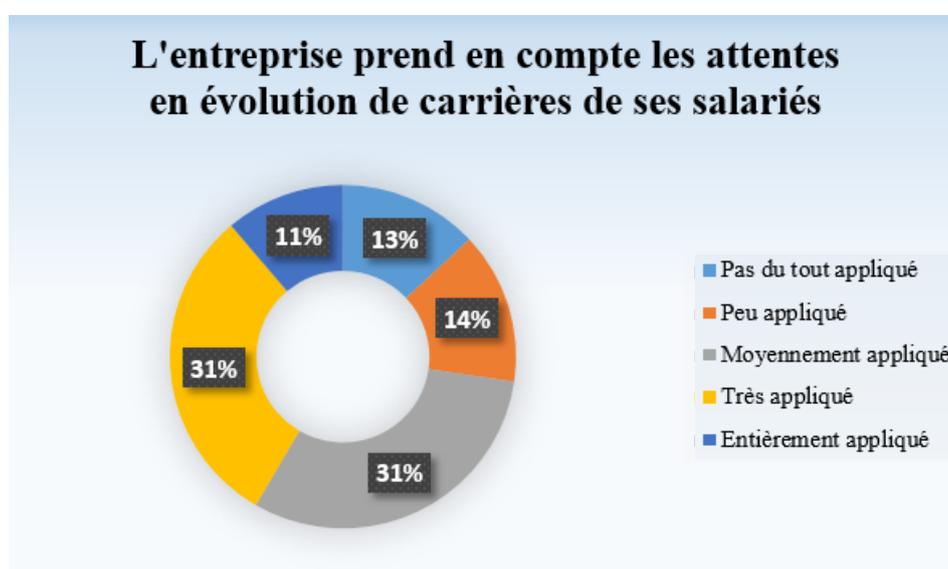
L'évolution de carrière est souvent liée à la satisfaction professionnelle et à l'engagement des employés, l'analyser est important dans une enquête en RSE. Une politique de gestion des carrières bien structurée peut contribuer à motiver les salariés et à renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise (Peretti, 2019).

L'examen de l'évolution de carrière permet de s'assurer que les opportunités d'avancement professionnel sont offertes de manière équitable à tous les salariés, indépendamment de leur origine, de leur genre ou d'autres caractéristiques. Cela contribue à promouvoir un environnement de travail inclusif.

Ainsi, la gestion de carrière implique souvent des programmes de développement des compétences et de formation continue. Cela favorise le développement professionnel des salariés, les préparant à des rôles plus complexes et stratégiques.

L'étude de l'évolution de carrière des salariés permet à Sonatrach d'évaluer et d'améliorer ses pratiques en matière de ressources humaines, tout en favorisant un environnement de travail équitable, motivant et en accord avec les principes de responsabilité sociale. Le graphique suivant représente les résultats des avis des salariés de Sonatrach sur cette question :

Figure 53 : L'évolution de carrière des salariés



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les résultats montrent une répartition assez variée des réponses concernant la prise en compte des attentes en évolution de carrière des salariés par l'entreprise Sonatrach. Voici une analyse détaillée :

- La catégorie "Pas du tout appliqué" avec 13% indique une part non négligeable de salariés insatisfaits de la manière dont leurs attentes en matière d'évolution de carrière sont prises en compte. Cela pourrait refléter un besoin d'améliorations dans la gestion des carrières au sein de l'entreprise.

- Les catégories "Peu appliqué" (14%) et "Moyennement appliqué" (31%) suggèrent qu'il existe des opportunités d'amélioration dans la manière dont l'entreprise répond aux attentes en matière

d'évolution de carrière. Ces résultats pourraient indiquer un besoin de clarifier les politiques de gestion de carrière et de mieux communiquer sur les opportunités disponibles.

- D'un autre côté, les catégories "Très appliqué" (30%) et "Entièrement appliqué" (11%) montrent que la majorité des salariés ont une perception positive quant à la prise en compte de leurs attentes en évolution de carrière. Cela peut indiquer que certains salariés sont satisfaits de la manière dont leurs aspirations professionnelles sont gérées.

Bien que certains salariés expriment une insatisfaction quant à la manière dont l'entreprise prend en compte leurs attentes en évolution de carrière, il existe également une proportion significative de salariés satisfaits ou neutres. Ces résultats suggèrent des domaines spécifiques qui pourraient bénéficier d'une attention particulière de la part de Sonatrach pour améliorer la gestion des carrières et renforcer la satisfaction globale des salariés dans ce domaine.

3.3 La loyauté des pratiques

L'observation de la loyauté des pratiques représente une préoccupation essentielle pour les entreprises qui aspirent à s'inscrire dans le cadre de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Ce processus implique l'élimination de toute pratique non conforme à la loi ou indésirable au sein de l'entreprise. Aborder cette question, ainsi que ses aspects sous-jacents, revêt une importance cruciale dans une étude en RSE. Les points spécifiquement examinés incluent :

A- L'éthique des affaires :

En tant qu'acteur majeur dans le secteur énergétique, Sonatrach a une responsabilité sociétale importante envers la société, l'environnement et ses parties prenantes. L'éthique des affaires joue un rôle clé dans la manière dont l'entreprise gère ses activités et impacts sur ces domaines.

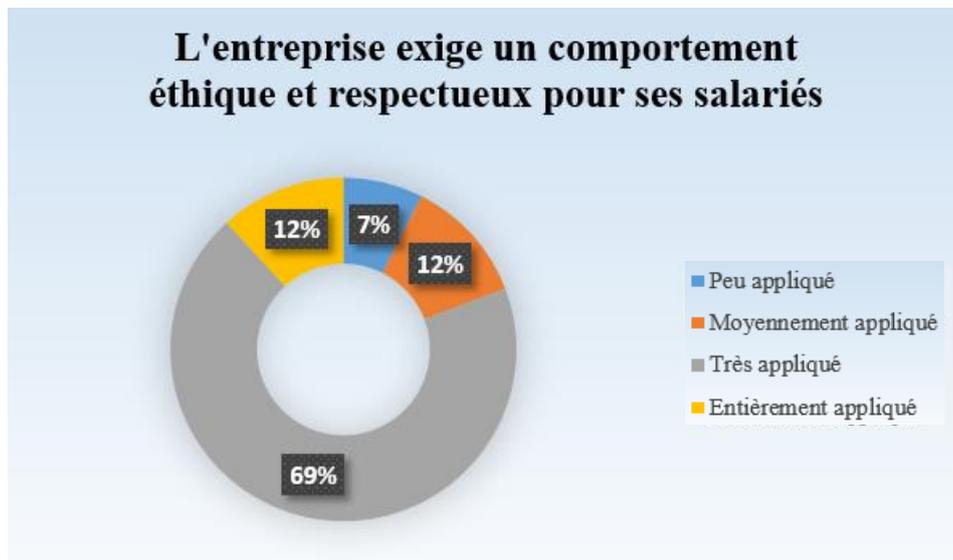
L'éthique des affaires est étroitement liée à la réputation de l'entreprise. Les entreprises qui sont perçues comme éthiques et socialement responsables ont tendance à bénéficier d'une meilleure réputation, ce qui peut avoir un impact positif sur la fidélité des clients, les relations avec les investisseurs et l'attraction des talents.

Les entreprises opérant dans le secteur pétrolier et gazier sont souvent soumises à des normes et réglementations internationales strictes. L'observation de l'éthique des affaires est cruciale pour assurer la conformité aux normes, éviter des sanctions et préserver la légitimité de l'entreprise.

Une entreprise éthique est mieux positionnée pour assurer sa durabilité à long terme. En adoptant des pratiques éthiques, Sonatrach peut contribuer à la protection de l'environnement, à la responsabilité sociale et à la création de valeur à long terme pour l'entreprise et la société. L'éthique des affaires est un pilier fondamental de la RSE pour une entreprise comme Sonatrach, car elle influence directement la façon dont l'entreprise interagit avec le monde qui l'entoure, gère ses activités et prend en compte les aspects sociaux et environnementaux de ses opérations.

Dans cette question on essaiera de comprendre les avis des salariés de Sonatrach sur l'exigence du comportement éthique entre collaborateurs, les réponses sont représentées dans le graphique suivant :

Figure 54 : L'éthique des affaires dans l'entreprise



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les résultats montrent que la politique de Sonatrach concernant le comportement éthique et respectueux des salariés est largement perçue de manière positive. Avec 69% des salariés déclarant que cette politique est "Très appliquée", cela suggère une adhésion significative à des normes éthiques élevées au sein de l'entreprise.

Cependant, il est important de noter qu'il y a (12%) qui considère cette politique comme "Moyennement appliquée". Bien que cette proportion soit relativement faible, elle indique qu'il pourrait y avoir des domaines spécifiques où certains salariés estiment que les normes éthiques pourraient être améliorées ou clarifiées.

Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que l'entreprise a réussi à instaurer une culture éthique solide, mais il pourrait être bénéfique de mener des actions ciblées, telles que des séances de sensibilisation ou des formations supplémentaires, pour renforcer encore davantage la compréhension et l'adhésion à ces normes éthiques élevées. Cela contribuerait à maintenir un environnement de travail respectueux et éthique au sein de Sonatrach.

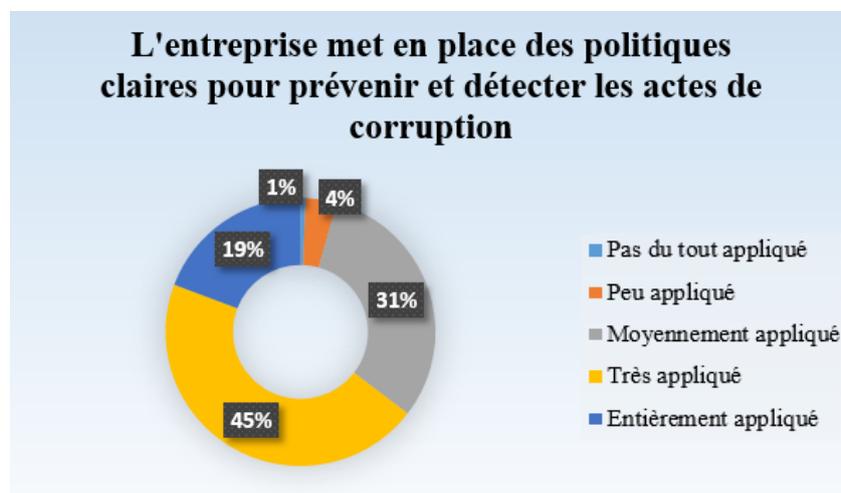
B- Les actes anti-corruption :

En tant que multinationale, Sonatrach doit respecter les lois anti-corruption nationales et internationales. Une étude sur les actes anti-corruption permet de mesurer la conformité de l'entreprise à ces normes légales et éthiques.

Les actes anti-corruption contribuent à façonner la réputation de l'entreprise. Une image positive en matière de lutte contre la corruption renforce la confiance des parties prenantes, y compris des investisseurs, des clients et du public en général. Lutter contre la corruption s'inscrit dans le cadre plus large de la responsabilité sociale des entreprises. Une entreprise engagée dans des pratiques anti-corruption démontre sa volonté de contribuer positivement à la société. Aussi cette démarche est liée aux Objectifs de développement durable des Nations unies, notamment à l'objectif seize (16) qui vise à promouvoir des sociétés pacifiques et inclusives.

Une question sur les actes anti-corruption est essentielle pour évaluer la conformité de Sonatrach, renforcer sa réputation, gérer les risques, démontrer son engagement envers la responsabilité sociale, favoriser un environnement de travail éthique et contribuer aux objectifs de développement durable.

Figure 55 : L'engagement de l'entreprise en anti-corruption



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les résultats indiquent que la majorité des répondants perçoivent que Sonatrach met en place des politiques claires pour prévenir et détecter les actes de corruption. Voici une analyse détaillée des pourcentages :

- Pas du tout appliqué (1%) : Ce faible pourcentage suggère que très peu de répondants estiment que l'entreprise ne met pas du tout en place de politiques claires pour prévenir et détecter la corruption. Cela indique une satisfaction élevée dans ce domaine.

- Peu appliqué (4%) : Ce pourcentage reste relativement faible, ce qui signifie que seulement une petite fraction des répondants perçoit que les politiques anti-corruption de l'entreprise sont insuffisamment appliquées.

- Moyennement appliqué (31%) : La majorité des répondants évalue les politiques anti-corruption de l'entreprise comme étant moyennement appliquées. Cela peut indiquer que, bien que des politiques existent, il y a des domaines où des améliorations pourraient être apportées pour renforcer leur application.

- Très appliqué (45%) : Une proportion importante des répondants estime que les politiques anti-corruption de Sonatrach sont très bien appliquées. Cela suggère une satisfaction élevée dans la manière dont l'entreprise prévient et détecte la corruption.

- Entièrement appliqué (19%) : Bien que ce pourcentage soit inférieur à celui de "Très appliqué", il indique toujours qu'une part significative des répondants considère que les politiques anti-corruption sont complètement mises en œuvre.

Les résultats globaux montrent une satisfaction élevée quant à la mise en place de politiques anti-corruption chez Sonatrach. Cependant, la portion moyennement appliquée suggère des possibilités d'amélioration pour renforcer davantage la prévention et la détection de la corruption au sein de l'entreprise. Il pourrait être bénéfique de se pencher sur les commentaires spécifiques des répondants dans cette catégorie pour identifier des domaines spécifiques d'amélioration.

C- L'engagement de l'entreprise en RSE :

La question sur l'engagement de l'entreprise en RSE permet d'évaluer la conscience sociale et la responsabilité perçue de l'entreprise Sonatrach envers des questions plus larges que ses opérations commerciales, telles que l'impact social et environnemental.

Elle aide à mesurer dans quelle mesure les employés, clients et autres parties prenantes perçoivent que l'entreprise aligne ses actions sur des valeurs éthiques et socialement

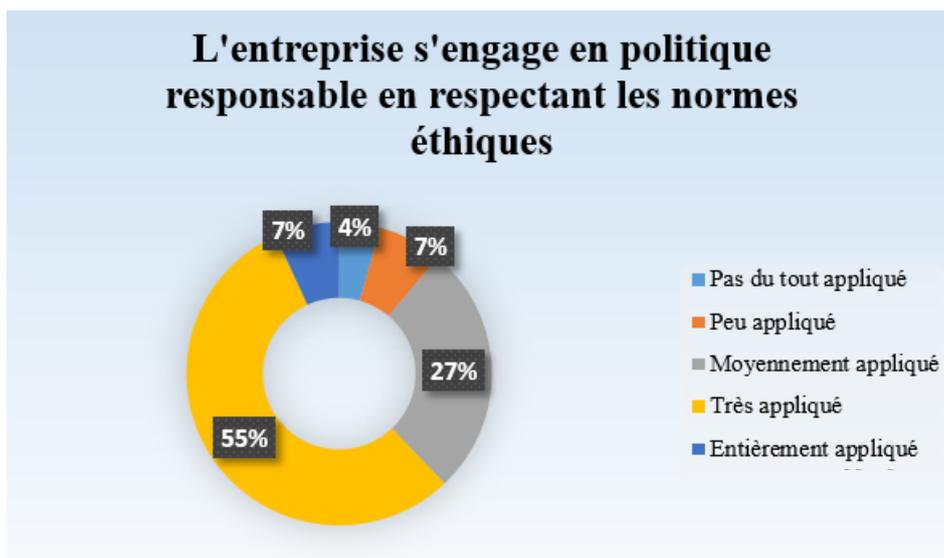
responsables. Elle est souvent considérée comme un indicateur de la performance globale de l'entreprise en matière de durabilité et de responsabilité, des aspects de plus en plus importants pour les parties prenantes.

Les réponses à cette question peuvent également aider à identifier des domaines spécifiques où l'entreprise peut améliorer ou intensifier ses initiatives RSE, contribuant ainsi à une démarche d'amélioration continue.

Cette question fournit des informations cruciales pour évaluer la posture sociale et éthique de l'entreprise, identifier des opportunités d'amélioration, et déterminer la perception générale de son engagement envers la responsabilité sociale et environnementale.

Le graphique suivant nous explique les avis des salariés de Sonatrach en vers l'engagement de leurs entreprises en politique responsable et au respect des normes éthiques :

Figure 56 : L'engagement de l'entreprise en RSE



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

L'analyse des réponses à la question "L'entreprise s'engage en politique responsable en respectant les normes éthiques" suggère plusieurs points importants :

- La majorité des répondants (55%) estiment que l'entreprise est "Très appliquée" en matière de politique responsable et de respect des normes éthiques. Cela indique une perception positive de l'engagement éthique de l'entreprise parmi une part significative des participants.

- Cependant, il est important de noter que 27% des répondants estiment que l'entreprise est "Moyennement appliquée". Cela suggère qu'il existe une opportunité d'amélioration perçue dans la manière dont l'entreprise communique ou met en œuvre ses politiques responsables.

- Les pourcentages de réponses "Pas du tout appliqué" (4%) et "Peu appliqué" (7%) indiquent un faible niveau de défaveur parmi les répondants. Cela suggère que la majorité ne considère pas que l'entreprise néglige complètement ses engagements éthiques.

- La présence d'une catégorie "Entièrement appliqué" (7%) indique que certains répondants perçoivent que l'entreprise atteint un niveau élevé d'engagement éthique. Cela pourrait être un point fort que l'entreprise pourrait chercher à maintenir et à améliorer davantage.

-Les résultats soulignent l'importance de la communication transparente de l'entreprise sur ses politiques responsables, permettant ainsi de renforcer la perception positive de son engagement éthique.

Sonatrach semble généralement bien perçue en termes d'engagement éthique, mais il existe des opportunités d'amélioration, en particulier dans la communication et la mise en œuvre de ses politiques responsables pour répondre aux attentes des parties prenantes.

D- L'application de la RSE dans la chaîne de valeur de l'entreprise :

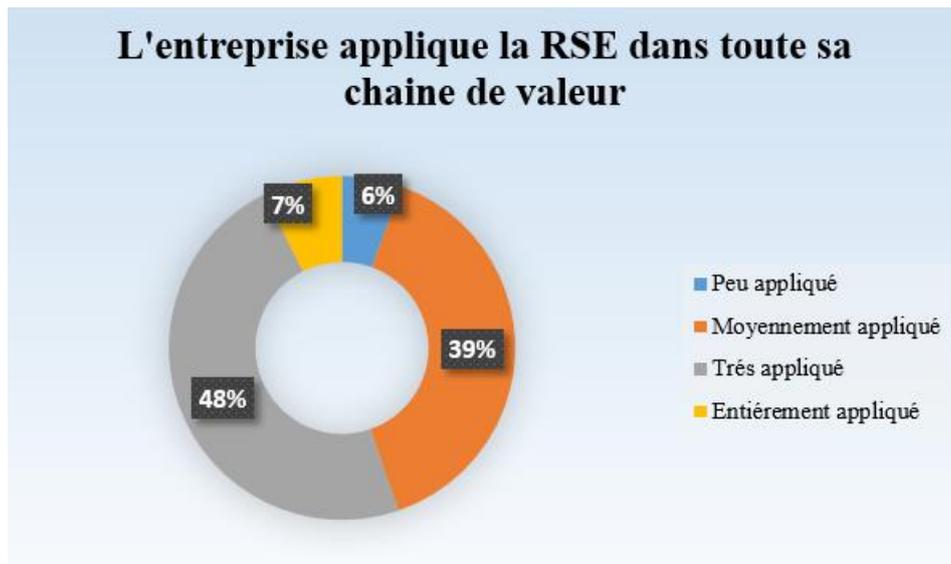
La chaîne de valeur d'une entreprise englobe l'ensemble des activités, des fournisseurs aux clients. En intégrant la RSE dans chaque étape de cette chaîne, l'entreprise peut avoir un impact positif sur l'ensemble de son écosystème, y compris les parties prenantes externes.

Les entreprises ne sont pas uniquement responsables de leurs opérations internes, mais aussi de leurs relations avec les fournisseurs, les sous-traitants et d'autres acteurs de la chaîne de valeur. En intégrant la RSE dans ces relations, l'entreprise étend sa responsabilité au-delà de ses frontières organisationnelles.

Traiter la question de l'application de la RSE dans la chaîne de valeur permet à l'entreprise de prendre en compte l'ensemble de son impact social, environnemental et économique, renforçant ainsi sa durabilité et sa pertinence dans un monde axé sur la responsabilité sociale et environnementale.

Le graphique suivant représente l'opinion des salariés de Sonatrach sur l'application de la RSE :

Figure 57 : L'application de la RSE dans la chaîne de valeur de l'entreprise



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les résultats indiquent une répartition variée des réponses des salariés concernant l'application de la RSE dans toute la chaîne de valeur de l'entreprise. Voici une analyse des pourcentages associés à chaque niveau d'application :

-Pas du tout appliqué (0%) : Cela suggère que, selon les salariés interrogés, l'entreprise a mis en place des pratiques de RSE dans chaque segment de sa chaîne de valeur. Aucun répondant n'a estimé que l'application de la RSE était totalement absente.

-Peu appliqué (6%) : Bien que ce pourcentage soit relativement bas, il indique qu'il existe une minorité de salariés qui perçoivent une faible application de la RSE dans certains aspects de la chaîne de valeur. Cela peut être une opportunité d'identifier ces domaines spécifiques nécessitant une amélioration.

-Moyennement appliqué (39%) : La majorité des salariés estime que l'entreprise applique de manière modérée la RSE dans sa chaîne de valeur. Cela peut indiquer une certaine satisfaction, mais aussi des domaines où des améliorations pourraient être apportées.

- Très appliqué (48%) : Un pourcentage significatif de salariés considère que l'application de la RSE est élevée dans la chaîne de valeur. C'est un signe positif, suggérant que la majorité des salariés perçoit un engagement substantiel de l'entreprise envers la RSE.

- Entièrement appliqué (7%) : Bien que ce pourcentage soit relativement faible, il montre qu'une partie des salariés est convaincue que l'entreprise applique intégralement la RSE dans l'ensemble de sa chaîne de valeur.

-La majorité des salariés semble reconnaître l'engagement de l'entreprise envers la RSE dans sa chaîne de valeur. Cependant, il est important de prendre en compte les opinions de ceux qui estiment que l'application de la RSE est modérée ou faible, afin d'identifier les domaines spécifiques qui pourraient nécessiter une attention particulière. Les résultats suggèrent également que Sonatrach a une base solide, mais des efforts continus pour renforcer l'application de la RSE peuvent contribuer à une perception encore plus positive de la responsabilité sociale de l'entreprise.

E- Le développement de la RSE dans l'entreprise :

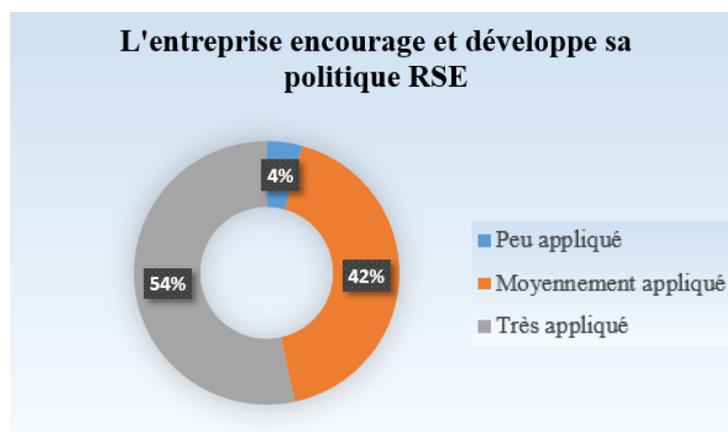
Notre enquête permet d'évaluer le niveau d'engagement de l'entreprise envers la RSE. Cela inclut l'identification des actions concrètes mises en place pour intégrer des pratiques socialement responsables dans ses opérations.

L'analyse de la perception des salariés sur le développement de la RSE au fil du temps permet de mesurer l'évolution des pratiques. Cela peut aider à identifier les progrès réalisés et les domaines qui nécessitent davantage d'attention.

Etudier le développement de la RSE dans l'entreprise à travers une enquête fournit des informations essentielles pour renforcer les pratiques, aligner les actions sur les attentes des parties prenantes, et promouvoir une culture d'entreprise socialement responsable.

Le graphique suivant représente les résultats de cette question de notre enquête :

Figure 58 : Le développement de la RSE dans l'entreprise



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les résultats indiquent une tendance positive quant à la perception de l'engagement de l'entreprise dans le développement de sa politique RSE. Voici une analyse détaillée :

- La majorité des répondants (54%) estime que l'entreprise est "Très appliquée" en matière de développement de sa politique RSE. Cela suggère un fort niveau d'engagement perçu par les salariés.

- Un pourcentage significatif (42%) considère que l'entreprise est "Moyennement appliquée". Cela peut indiquer une adhésion positive, bien que les salariés puissent percevoir des opportunités d'amélioration.

- Les catégories "Pas du tout appliqué" (0%) et "Peu appliqué" (4%) montrent une faible réticence parmi les répondants. Cela suggère que la plupart des salariés ne perçoivent pas un manque d'engagement significatif.

- Bien que les résultats soient majoritairement positifs, il peut être intéressant d'explorer les commentaires ou réponses ouvertes pour comprendre les aspects spécifiques où les salariés estiment que des améliorations sont nécessaires.

- Les résultats suggèrent une perception positive de l'engagement de l'entreprise dans le développement de sa politique RSE. Cependant, il est recommandé de poursuivre les efforts de communication et d'implication des salariés pour maintenir cette dynamique positive et identifier des domaines spécifiques où des améliorations pourraient être apportées.

F- La perception des salariés sur la RSE :

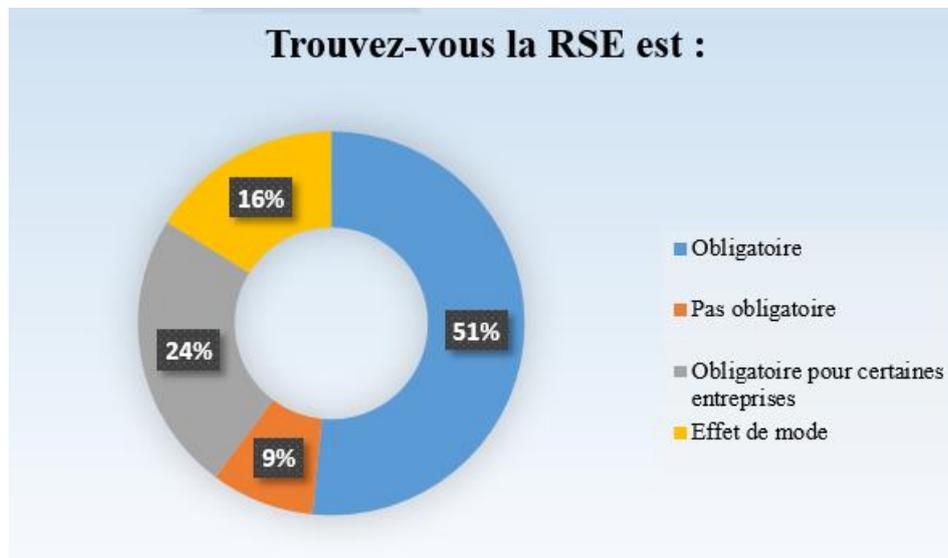
Les réponses de cette question permettront de comprendre comment les salariés perçoivent l'importance de la RSE dans le contexte de leur entreprise. Cela offre un aperçu des attentes et des valeurs des salariés vis-à-vis de la responsabilité sociale.

En posant des questions sur l'obligation et l'importance, on pourra évaluer le niveau de sensibilisation des salariés à la RSE. Cela peut aider à déterminer si la RSE est perçue comme un concept bien compris au sein de l'entreprise.

Les options telles que "Obligatoire pour certaines entreprises" ou "Effet de mode" peuvent révéler l'attitude des salariés envers la RSE. Cela peut être utile pour comprendre si la RSE est vue comme une norme incontournable ou simplement comme une tendance passagère.

Cette question peut apporter des informations essentielles sur la perception, la sensibilisation et l'attitude des salariés envers la RSE, contribuant ainsi à orienter les politiques et les actions de l'entreprise dans ce domaine.

Figure 59 : La perception des salariés sur la RSE



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les résultats de cette question offrent des indications importantes sur la perception de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein de l'entreprise. Voici une analyse des réponses :

- Obligatoire (51%) : La majorité des répondants considèrent la RSE comme obligatoire. Cela suggère que la RSE est perçue comme une norme incontournable au sein de l'entreprise. Les salariés peuvent voir la RSE comme une responsabilité essentielle de l'entreprise envers la société.

-Pas obligatoire (9%) : Une faible proportion estime que la RSE n'est pas obligatoire. Bien que minoritaires, ces réponses indiquent qu'il y a des salariés qui ne considèrent pas la RSE comme une obligation. Cela peut être dû à des perceptions différentes sur le rôle de l'entreprise dans la société.

-Obligatoire pour certaines entreprises (24%) : Un pourcentage significatif estime que la RSE est obligatoire uniquement pour certaines entreprises. Ces réponses suggèrent une nuance dans

la perception de la RSE. Certains salariés peuvent penser que l'obligation varie en fonction du secteur ou du type d'entreprise.

-Effet de mode (16%) : Une portion notable considère la RSE comme un effet de mode.

Cela indique que certains salariés peuvent percevoir la RSE comme une tendance passagère plutôt qu'une pratique commerciale durable. Cela peut nécessiter des efforts de communication pour souligner l'engagement à long terme de l'entreprise envers la RSE.

La majorité des salariés considérant la RSE comme obligatoire suggère une forte orientation vers la responsabilité sociale au sein de l'entreprise. Cependant, la diversité des réponses souligne la nécessité de clarifier la compréhension de la RSE et de communiquer efficacement sur son importance au sein de l'organisation.

4 La satisfaction des salariés au travail et l'implication organisationnelles : Etat des lieux

Dans cette partie, nous procédons à l'évaluation de la satisfaction au travail au sein de Sonatrach. Les critères de mesure comprennent les conditions de travail, la relation avec la hiérarchie, les opportunités de promotion et de développement des compétences des employés, ainsi que le climat interne. Le choix méticuleux de ces critères a été effectué en tenant compte des besoins spécifiques de Sonatrach, en vue d'une communication directe avec l'entreprise à laquelle cette étude est dédiée.

4.1 La satisfaction au travail

L'évaluation de la satisfaction au travail revêt une importance capitale pour toutes les entreprises, étant donné son impact direct sur la ressource la plus précieuse de l'entreprise, à savoir les ressources humaines. L'analyse de la satisfaction des salariés au travail est une composante significative d'une étude en Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), étant donné que la RSE influe directement sur la satisfaction des employés. Mesurer la satisfaction au travail permet ainsi de refléter le niveau d'application de la RSE au sein de l'entreprise. Les aspects spécifiquement abordés dans cette section comprennent :

A- Les conditions de travail :

Traiter la question liée aux conditions de travail dans une enquête en RSE revêt une importance cruciale, car des conditions de travail durables, respectueuses de l'environnement et éthiques font partie intégrante de la RSE cela inclut la gestion responsable des ressources humaines. Et

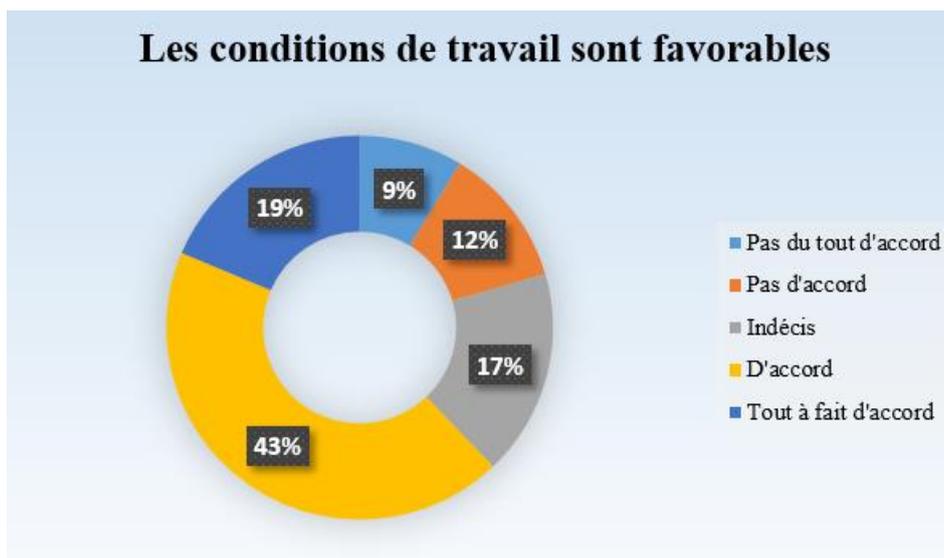
ça affecte directement le bien-être des employés. En abordant cette question, l'entreprise démontre son engagement envers le bien-être physique et mental de ses salariés.

Les entreprises qui offrent de bonnes conditions de travail ont tendance à avoir une meilleure réputation. Cela peut attirer les talents et renforcer l'image de marque de l'entreprise, ce qui est un aspect clé de la RSE. Ainsi des conditions de travail optimales peuvent favoriser la productivité des employés. En investissant dans des environnements de travail sains, l'entreprise contribue à améliorer les performances globales.

En intégrant la question des conditions de travail dans une enquête en RSE, l'entreprise montre son engagement envers ses employés, sa conformité aux normes, et sa volonté de contribuer positivement à la société, éléments clés de la responsabilité sociale.

Le graphique suivant explique les avis de Sonatrach sur la question liée aux conditions de travail :

Figure 60 : Les conditions de travaux



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

L'analyse des réponses concernant la perception des conditions de travail favorables indique une répartition variée des opinions parmi les répondants. Voici une interprétation possible des résultats :

- Environ 62% des répondants (43% + 19%) sont en accord avec l'affirmation selon laquelle les conditions de travail sont favorables. Cela suggère qu'une majorité relative des salariés considère positivement leurs conditions de travail.

- Environ 21% des répondants (9% + 12%) expriment des opinions négatives envers les conditions de travail, indiquant qu'ils ne les considèrent pas comme favorables.
- Un pourcentage significatif (17%) se déclare indécis. Cela peut indiquer un manque de clarté ou une diversité d'expériences parmi les répondants.
- La variabilité des réponses suggère que les expériences en matière de conditions de travail peuvent différer au sein de l'entreprise.
- Les résultats suggèrent qu'il peut y avoir des opportunités d'amélioration des conditions de travail pour répondre aux attentes de tous les salariés, en particulier ceux qui ont exprimé des opinions négatives ou indécises.
- L'entreprise pourrait tirer profit d'une communication transparente pour comprendre les préoccupations des salariés et mettre en œuvre des initiatives visant à améliorer les conditions de travail.

Bien que la majorité des répondants ait une perception positive des conditions de travail, il est important de prendre en compte les opinions négatives et indécises pour mettre en place des actions correctives et continuer à améliorer l'environnement de travail dans une perspective de responsabilité sociale.

B- La relation entre la hiérarchie :

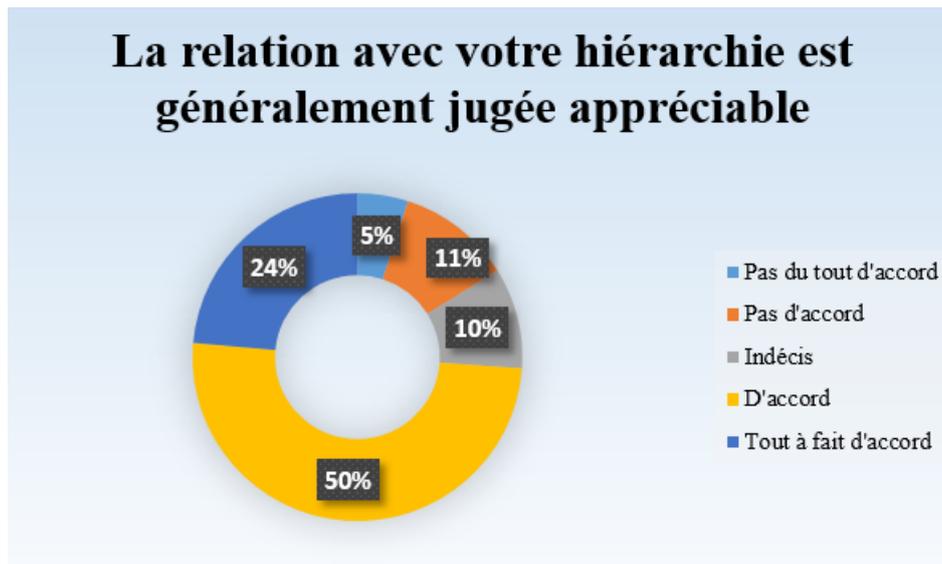
Poser la question sur la relation entre la hiérarchie est importante en RSE car cela permet d'évaluer la qualité des interactions et des rapports au sein de l'entreprise. La manière dont les employés perçoivent leur relation avec la hiérarchie peut avoir des implications directes sur le bien-être au travail, la communication interne, et la mise en œuvre des pratiques de responsabilité sociale.

- Une relation positive entre la hiérarchie et les employés contribue à créer un climat de travail positif, favorisant la motivation, la satisfaction au travail et le bien-être des salariés. Ainsi, une communication ouverte et transparente entre la hiérarchie et les employés est essentielle pour renforcer la confiance et favoriser une culture d'entreprise axée sur la responsabilité sociale.

Évaluer la relation entre la hiérarchie et les employés dans le contexte de la RSE permet de mesurer la qualité des interactions organisationnelles, ce qui est fondamental pour promouvoir une culture d'entreprise responsable et durable.

Le graphique suivant offre les résultats des avis obtenus par les salariés de Sonatrach :

Figure 61 : La relation entre la hiérarchie



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les résultats indiquent une perception globalement positive de la relation entre les employés de Sonatrach et leur hiérarchie. Voici une analyse détaillée des réponses :

- Environ 50% des répondants sont d'accord, et 24% sont tout à fait d'accord, ce qui représente une majorité significative (74%) des salariés ayant une perception positive de leur relation avec la hiérarchie.

- Une proportion de 10% des répondants se situe dans la catégorie "indécis". Cela pourrait indiquer une certaine variabilité dans les expériences et les perceptions au sein de l'entreprise.

- Environ 5% des répondants ne sont pas d'accord, et 11% ne sont pas du tout d'accord. Bien que ces pourcentages soient relativement faibles, ils suggèrent qu'il existe une minorité de salariés ayant une perception moins positive de leur relation avec la hiérarchie.

- Il serait intéressant d'explorer davantage les raisons pour lesquelles certains répondants ont exprimé des niveaux de désaccord ou d'indécision. Des enquêtes qualitatives, des entretiens individuels ou des groupes de discussion pourraient fournir des insights supplémentaires.

- Une perception généralement positive de la relation avec la hiérarchie peut contribuer positivement à la mise en œuvre des pratiques de RSE. Elle favorise un climat de travail favorable, une communication ouverte et peut encourager la participation des employés aux initiatives responsables.

Les résultats suggèrent une tendance positive, mais il est important d'explorer plus en détail les opinions des employés pour identifier des domaines spécifiques qui pourraient bénéficier d'améliorations.

C- La promotion et le développement de compétences :

La promotion et le développement des compétences sont des aspects essentiels du bien-être professionnel des employés. Une entreprise socialement responsable doit veiller à offrir des opportunités de croissance et de développement à ses salariés.

En posant des questions sur la promotion et le développement des compétences, on s'assure de comprendre si ces opportunités sont équitablement disponibles pour tous les employés. Cela contribue à l'égalité des chances au sein de l'entreprise.

L'existence de possibilités de promotion et de développement peut influencer la motivation et l'engagement des employés. Les salariés sont plus susceptibles d'être engagés et motivés s'ils voient un avenir professionnel clair et des possibilités d'amélioration de leurs compétences. Et la promotion et le développement des compétences peuvent être alignés avec les objectifs de responsabilité sociale de l'entreprise, notamment en favorisant un environnement de travail équitable, en investissant dans le capital humain et en contribuant au développement durable.

Cette question contribue à évaluer l'engagement de l'entreprise envers le développement professionnel de ses employés, à favoriser l'égalité des chances et à aligner les pratiques de gestion des ressources humaines sur les principes de la responsabilité sociale.

Le graphique suivant nous présente les résultats des avis des salariés de Sonatrach sur la question de la promotion :

Figure 62 : La promotion et le développement de compétences



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les résultats montrent une répartition variée des opinions des salariés concernant les possibilités de promotion et de développement des compétences au sein de l'entreprise. Voici une analyse en fonction des catégories de réponses :

-D'accord et Tout à fait d'accord (47%) : Une portion significative des salariés (40% + 7%) semble satisfaite des opportunités de promotion et de développement des compétences offertes par l'entreprise. Ces réponses positives peuvent indiquer une perception favorable quant aux possibilités d'avancement professionnel et de croissance au sein de l'organisation.

-Indécis (21%) : Une proportion notable d'indécis suggère que certains salariés ne sont ni particulièrement satisfaits ni mécontents des opportunités de promotion et de développement des compétences.

-Il peut être intéressant d'explorer davantage les raisons de cette indécision pour comprendre les attentes ou les préoccupations non exprimées.

-Pas d'accord et Pas du tout d'accord (32%) : Environ un tiers des salariés expriment des réserves ou une insatisfaction concernant les possibilités de promotion et de développement des compétences.

Ces opinions négatives peuvent indiquer des préoccupations liées à l'équité des opportunités, à la transparence des processus de promotion, ou à d'autres aspects liés au développement professionnel.

Bien que la majorité des salariés semble satisfaite des possibilités de promotion et de développement des compétences, il est important de prendre en compte les opinions des salariés indécis ou mécontents. Une analyse plus approfondie, peut-être par le biais d'entretiens ou de sondages supplémentaires, pourrait aider à identifier des domaines spécifiques qui nécessitent une amélioration ou une clarification.

D- Le climat social interne de l'entreprise :

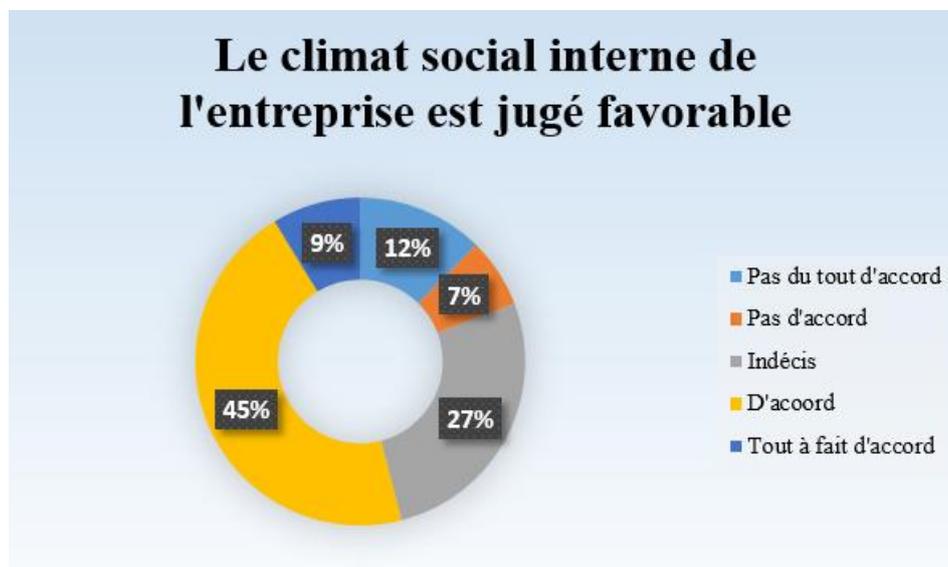
Le climat social influence directement sur le bien-être des employés. Des conditions de travail positives, une communication efficace, et une culture d'entreprise favorable contribuent au bonheur et à la satisfaction des employés. Également un climat social positif est souvent lié à une plus grande productivité et à des performances élevées. Des employés satisfaits et engagés ont tendance à être plus motivés pour contribuer au succès de l'entreprise, et ils sont plus susceptibles de rester au sein de l'entreprise lorsqu'ils se sentent valorisés, soutenus et intégrés.

La RSE englobe également les aspects sociaux et humains de l'entreprise. Un bon climat social démontre l'engagement envers le respect des droits des employés, la diversité et l'inclusion, des éléments clés de la RSE.

En examinant le climat social interne, une entreprise peut identifier des aspects cruciaux de sa culture organisationnelle qui ont un impact direct sur ses performances, son attractivité en tant qu'employeur, et son respect des principes de la RSE.

Le graphique présente les avis des salariés de Sonatrach sur la question du climat sociale favorable :

Figure 63 : Le climat social interne de l'entreprise



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les résultats indiquent une tendance globalement positive quant à la perception du climat social interne de l'entreprise par les salariés. Voici une analyse détaillée des résultats :

- La majorité des salariés (45%) ont exprimé leur accord concernant le climat social interne de l'entreprise. Cela suggère une satisfaction significative parmi les répondants.

- Un pourcentage notable (27%) se situe dans la catégorie "Indécis". Ceci peut indiquer une certaine variabilité d'opinions au sein de l'effectif. Il peut être bénéfique d'explorer davantage les raisons derrière cette indécision lors d'analyses plus approfondies.

- Un faible pourcentage de salariés (7%) a exprimé un désaccord, que ce soit partiel ou total. Il est important de comprendre les motifs de ce désaccord afin d'identifier des aspects spécifiques qui pourraient nécessiter une attention particulière.

- Les catégories "Pas du tout d'accord" (12%) et "Tout à fait d'accord" (9%) représentent des extrêmes relativement faibles. Cela suggère une cohérence dans la perception du climat social, avec une minorité exprimant un désaccord fort.

- Globalement, les résultats suggèrent que l'entreprise a réussi à créer un climat social favorable, mais il est essentiel de prêter attention aux opinions indécises et discordantes. Des initiatives de communication et de gestion du changement pourraient être envisagées pour renforcer davantage le climat positif et résoudre les préoccupations potentielles.

La satisfaction majoritaire indique une atmosphère généralement positive au sein de l'entreprise, mais il est important d'explorer les nuances d'opinions pour garantir un environnement de travail optimal.

4.2 L'implication organisationnelle

Dans cette partie, nous procéderons à l'évaluation du niveau d'implication des salariés au sein de l'entreprise Sonatrach. Cette mesure revêt une relation directe avec la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), permettant ainsi de tirer des conclusions quant au niveau d'application de la RSE au sein de Sonatrach. Les points spécifiques abordés dans cette partie comprennent:

A- L'implication des salariés dans le travail :

Une forte implication peut indiquer que les salariés trouvent leur travail significatif, ce qui peut contribuer à la satisfaction globale au travail.

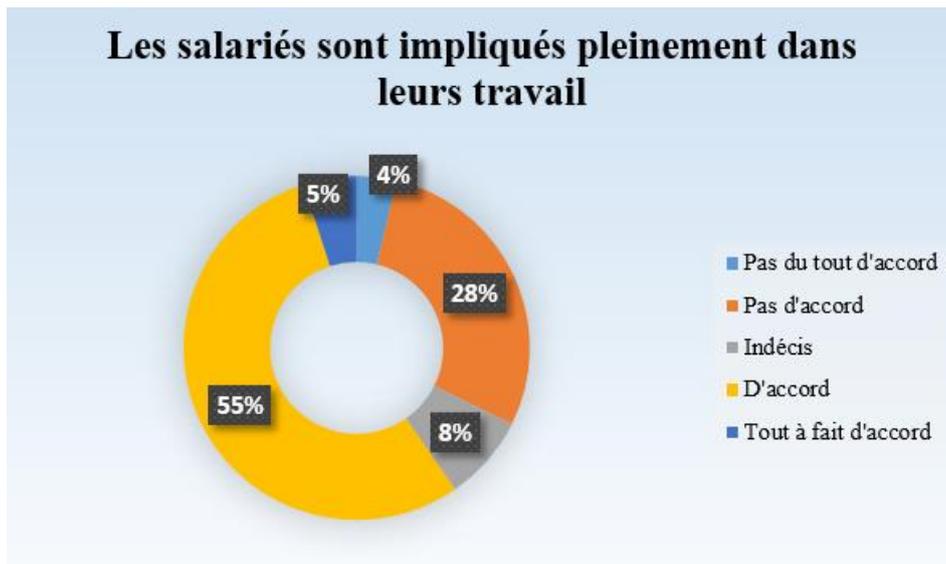
Des salariés impliqués sont plus susceptibles d'être productifs et efficaces dans leurs fonctions. Les salariés fortement impliqués ont tendance à rester plus longtemps au sein de l'entreprise, et une analyse de leur niveau d'implication peut fournir des informations sur la performance globale de l'entreprise.

Dans le contexte de RSE, une main-d'œuvre impliquée est souvent plus encline à soutenir les initiatives de durabilité et de responsabilité sociale de l'entreprise.

L'implication des salariés est un indicateur clé de la santé organisationnelle. Une analyse approfondie de ce facteur permet à l'entreprise d'ajuster ses politiques et ses pratiques pour favoriser un environnement de travail positif et aligné sur les principes de la RSE.

Le graphique suivant nous présente les résultats de la question liée à l'implication des salariés par l'entreprise Sonatrach :

Figure 64 : L'implication des salariés dans le travail



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les résultats indiquent une diversité d'opinions parmi les salariés concernant leur niveau d'implication dans leurs travail. Voici une analyse basée sur les différentes catégories de réponses :

-D'accord et Tout à fait d'accord (60%) : Une proportion significative de salariés se positionne du côté positif de l'échelle, indiquant qu'ils sont d'accord ou tout à fait d'accord pour affirmer qu'ils sont pleinement impliqués dans leurs travail. Cela suggère une partie des salariés qui se sent connectée, engagée et investie dans leurs responsabilités professionnelles.

-Pas d'accord et Pas du tout d'accord (32%) : Environ un tiers des salariés expriment un niveau de désaccord quant à leur pleine implication dans leurs travail. Il est essentiel de comprendre les raisons de ce désaccord, car cela pourrait indiquer des préoccupations, des frustrations ou des aspects du travail qui nécessitent une attention particulière.

-Indécis (8%) : Une petite proportion d'indécis pourrait indiquer un manque de clarté ou une variabilité dans la perception de l'implication au sein de l'organisation.

L'entreprise devrait approfondir la compréhension des facteurs qui contribuent à l'implication positive des salariés et identifier les domaines spécifiques où des améliorations sont nécessaires. Cette analyse suggère que l'entreprise a une base solide d'employés engagés, mais il existe également des opportunités d'amélioration pour créer un environnement où tous les salariés se sentent pleinement investis et motivés dans leurs fonctions.

B- La stabilité professionnelle et personnelle :

Des conditions stables sur le plan professionnel et personnel contribuent automatiquement à la satisfaction et à la qualité de vie des employés. Les employés qui traversent des périodes d'instabilité professionnelle ou personnelle peuvent voir leur performance au travail affectée. L'entreprise doit comprendre ces dynamiques pour maintenir un niveau de productivité optimal.

La stabilité des employés est un aspect important de la (RSE). Une entreprise socialement responsable est attentive aux besoins et au bien-être de ses employés, contribuant ainsi à une société plus équilibrée.

Etudier la stabilité professionnelle et personnelle dans le cadre de la RSE contribue à la création d'un environnement de travail favorable, à la satisfaction des employés et à l'atteinte des objectifs à long terme de l'entreprise.

Le graphique suivant représente les opinions perçues des salariés de Sonatrach :

Figure 65 : L'engagement de l'entreprise dans la stabilité professionnelle et personnelle des salariées



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les résultats indiquent que la majorité des salariés (68%) sont d'accord ou tout à fait d'accord avec le fait que l'entreprise garantit une stabilité professionnelle et personnelle. Cela est un indicateur positif, suggérant que la politique et les pratiques de l'entreprise dans ce domaine sont globalement bien perçues par les employés.

La satisfaction prédomine, avec 68% des salariés exprimant un accord avec la garantie de stabilité professionnelle et personnelle. Cela peut être interprété comme un signe positif de la perception globale des politiques et initiatives de l'entreprise dans ce domaine.

Le pourcentage de désaccord (4%) et d'indécision (11%) est relativement faible, ce qui suggère que seule une petite minorité exprime des préoccupations ou des incertitudes quant à la stabilité offerte par l'entreprise.

La stabilité professionnelle et personnelle semble être un aspect bien géré au sein de l'entreprise, contribuant ainsi au bien-être et à la satisfaction des employés, tout en renforçant l'image de l'entreprise en tant qu'acteur socialement responsable.

C- L'assiduité et la ponctualité des salariés aux travail :

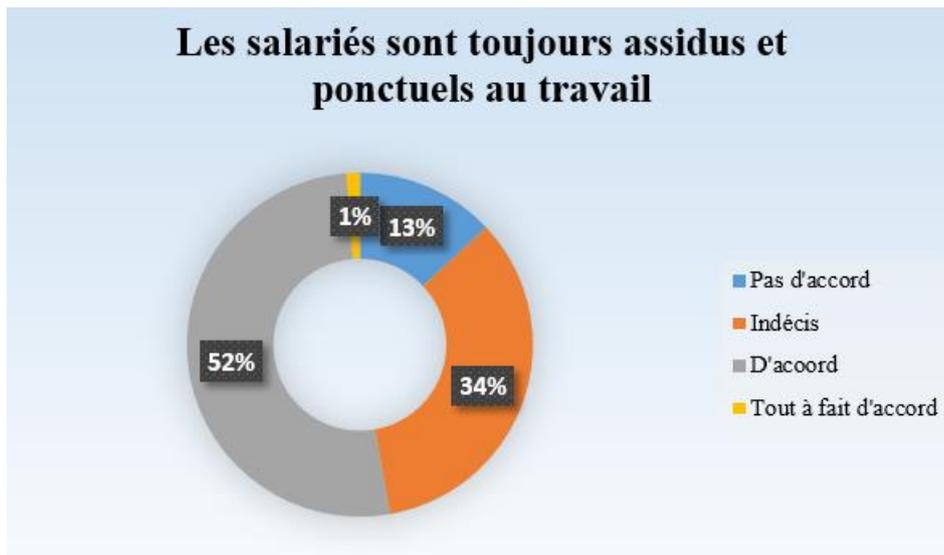
L'assiduité et la ponctualité sont des indicateurs de la productivité et de l'efficacité des salariés. Des employés réguliers et ponctuels contribuent positivement à la performance globale de l'entreprise. L'assiduité régulière peut contribuer à un climat de travail positif. La cohérence dans la présence au travail crée un environnement stable et renforce la collaboration au sein des équipes.

Un haut niveau d'assiduité peut être indicatif d'un fort engagement des employés envers leur travail et l'entreprise. Les employés qui valorisent leur travail sont plus susceptibles d'être présents et ponctuels.

Poser des questions sur l'assiduité et la ponctualité des salariés dans le cadre d'une enquête en RSE permet à l'entreprise de surveiller et de promouvoir des normes de travail positives, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs opérationnels et à la promotion d'une culture d'entreprise saine.

Les résultats de cette question par les salariés de Sonatrach sont les suivant :

Figure 66 : L'assiduité et la ponctualité des salariés aux travail



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

L'analyse des réponses concernant l'assiduité et la ponctualité des salariés au travail suggère plusieurs points :

- La majorité des salariés (52%) indiquent être d'accord avec le fait que les salariés sont toujours assidus et ponctuels. Cela peut être interprété comme un niveau global de satisfaction positif.

- Une proportion importante d'indécis (34%) peut indiquer une certaine ambiguïté ou des opinions mitigées parmi les répondants. Il serait utile d'explorer davantage les raisons de cette indécision pour comprendre les perceptions des salariés.

- Un faible pourcentage de désaccord (13%) suggère que la plupart des salariés ne remettent pas en question l'assiduité et la ponctualité de leurs collègues. Cependant, il est important de noter que même un faible niveau de désaccord mérite attention.

Bien que la majorité des salariés semblent satisfaits de l'assiduité et de la ponctualité au travail, l'entreprise devrait explorer les raisons derrière l'indécision et utiliser ces informations pour mettre en place des initiatives visant à maintenir un environnement de travail positif et efficace.

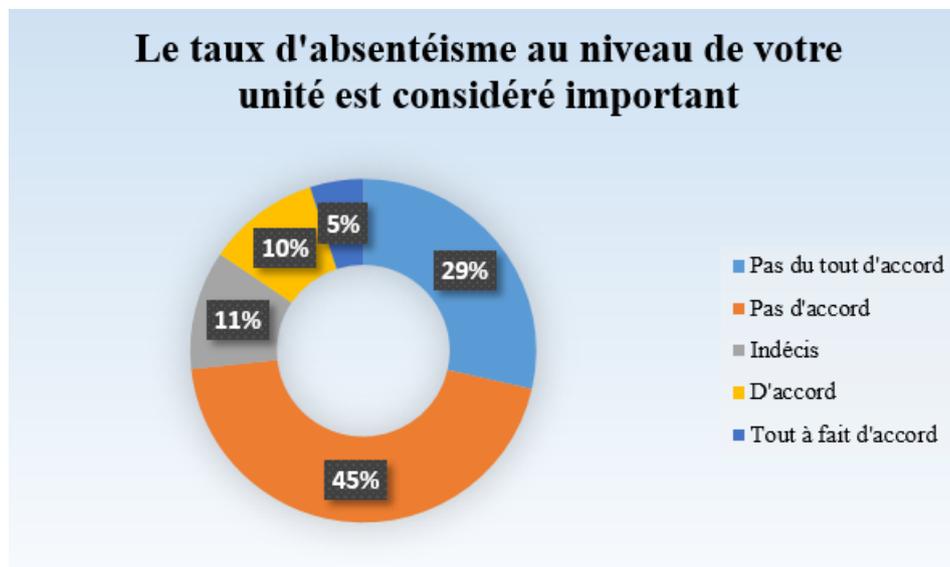
D- Le taux d'absentéisme :

Un taux d'absentéisme élevé peut avoir un impact négatif sur la productivité de l'entreprise. Cela peut entraîner des retards dans les projets, une surcharge de travail pour les autres employés, et éventuellement une baisse de la qualité du travail.

La gestion de l'absentéisme est liée à la responsabilité sociale de l'entreprise. Les entreprises responsables cherchent à créer un environnement de travail sain, à promouvoir le bien-être des employés et à mettre en place des politiques qui favorisent un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

L'absentéisme est un indicateur clé qui peut fournir des informations précieuses sur la santé organisationnelle et le climat de travail. Il est essentiel de le prendre en compte dans le cadre d'une étude en RSE pour s'assurer que l'entreprise prend des mesures appropriées pour soutenir le bien-être de ses salariés et promouvoir une culture d'entreprise responsable.

Figure 67 : Le taux d'absentéisme dans l'entreprise



Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Les résultats concernant la perception du taux d'absentéisme au niveau de l'unité révèlent une diversité d'opinions parmi les salariés de Sonatrach. Voici une analyse des réponses :

- La majorité des répondants (74%) entre "Pas d'accord" et "Pas du tout d'accord" avec la question liée au taux d'absentéisme important. Cela indique un excellent résultat pour Sonatrach consternant le taux d'absentéisme.

- Une portion significative des répondants (11%) se montre indécise sur cette question. Cela pourrait s'expliquer par un manque de clarté ou de transparence sur les raisons derrière le taux d'absentéisme au sein de l'unité.

- Seuls 15% des répondants ont exprimé un niveau d'accord (10% d'accord et 5% tout à fait d'accord). Cela suggère qu'il existe une minorité de salariés qui perçoivent le taux d'absentéisme important.

L'examen des réponses indique un taux d'absentéisme satisfaisant, reflétant les efforts déployés par Sonatrach pour atteindre ce résultat.

Cette approche méthodique vise à fournir une analyse approfondie de la fidélisation des salariés au sein de l'organisation, en mettant l'accent sur des aspects clés qui sont pertinents pour les salariés de Sonatrach. Les conclusions tirées de cette évaluation contribueront à une compréhension plus approfondie des facteurs influençant la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise, offrant ainsi des informations précieuses pour d'éventuelles initiatives d'amélioration et de développement organisationnel.

SECTION 2 : IMPACT DE LA RSE SUR LA FIDELISATION DES SALARIERS A SONATRACH

1 Corrélation RSE / Fidélisation (satisfaction et implication)

Dans le cadre d'une étude sur la RSE à Sonatrach, l'approche corrélationnelle est adoptée. Cette méthode permet d'explorer les relations entre divers comportements, processus cognitifs ou traits de personnalité au sein de l'entreprise. Elle permet également d'analyser les différences entre entreprise et individus, soit les différences interindividuelles. En outre, cette approche offre la possibilité au chercheur d'établir des prédictions lorsqu'il observe des liens entre deux comportements ou caractéristiques individuelles (Borst & Cachia, 2016).

La problématique centrale de notre étude vise à évaluer dans quelle mesure les pratiques de responsabilité sociale dédiées aux salariés au sein de Sonatrach se traduisent par des résultats accrus en termes de satisfaction au travail et d'implication des employés dans l'entreprise. Préalablement à cette investigation, nous avons entrepris une analyse exhaustive des pratiques de responsabilité sociale au sein de Sonatrach, ainsi qu'un examen approfondi des deux indicateurs clés de performance (KPI) précédemment évoqués.

Pour étayer notre démarche, nous avons jugé opportun d'effectuer une analyse de corrélation entre les variables indépendantes et dépendantes. Cette approche constitue un outil puissant, offrant une compréhension approfondie des relations entre ces variables et fournissant des

informations essentielles pour orienter l'interprétation des résultats et planifier des analyses statistiques plus élaborées.

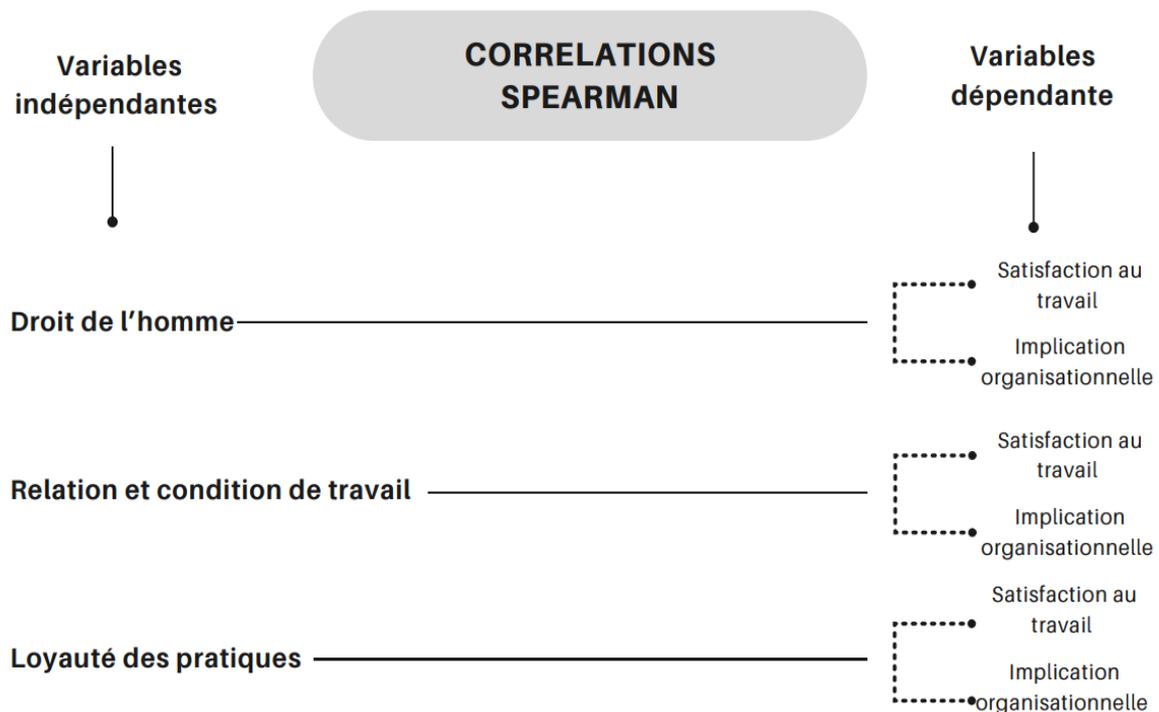
L'analyse de corrélation, en particulier celle de Spearman en raison de la nature de nos données, revêt plusieurs avantages. Elle permet l'identification et la quantification de la force et de la direction des relations entre deux variables, offrant ainsi des insights sur la corrélation de ces variables. En discernant des relations significatives, nous sommes en mesure de sélectionner judicieusement les variables les plus pertinentes pour une analyse approfondie, une considération cruciale dans le contexte de notre étude, où un nombre substantiel de variables est examiné.

L'identification d'observations atypiques, facilitée par la corrélation, contribue également à une compréhension plus nuancée des relations entre les variables. Par ailleurs, les coefficients de corrélation standardisés offrent une mesure uniformisée des relations, favorisant ainsi une communication claire des résultats à un auditoire non spécialisé.

Cette phase préliminaire d'analyse de corrélation revêt une importance stratégique. Elle justifie le recours à des analyses multivariées, telles que la MANOVA, en mettant en lumière des associations entre les variables, et elle nous prépare à une interprétation éclairée des résultats à venir. Ce processus méthodique renforce la robustesse de notre approche analytique, contribuant ainsi à une compréhension approfondie des dynamiques liées à la responsabilité sociale au sein de Sonatrach.

Le schéma présenter, explique les différentes corrélations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes qu'on vas effectuer dans notre étude :

Figure 68 : Corrélation des variables



Source : Fait par nos soins

Le schéma élucide notre démarche pour les analyses de corrélation de Spearman. La variable "Droits de l'homme", composée de huit items, sera soumise à une analyse de corrélation Spearman en relation avec deux variables dépendantes, à savoir "Satisfaction au travail" et "Implication organisationnelle", chacune comprenant quatre items.

De manière similaire, la variable "Relation et conditions de travail", comprenant dix items, fera l'objet d'une analyse de corrélation Spearman avec les variables dépendantes "Satisfaction au travail" et "Implication organisationnelle", comportant chacune quatre items.

En parallèle, la variable "Loyauté des pratiques", constituée de cinq items, sera également soumise à une analyse de corrélation Spearman avec les deux variables dépendantes, "Satisfaction au travail" et "Implication organisationnelle", chacune comprenant quatre items.

Cette approche méthodique permettra d'explorer les relations entre ces variables, fournissant ainsi une compréhension approfondie des liens potentiels entre les droits de l'homme, la relation et les conditions de travail, la loyauté des pratiques, et les dimensions de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle.

1.1 Corrélation droit de l'homme – satisfaction au travail

Dans l'analyse des corrélations de Spearman, une observation prépondérante émerge quant à la relation entre les items associés aux droits de l'homme et ceux liés à la satisfaction au travail. Cette corrélation, indiquée en jaune dans le tableau, présente une signification statistique inférieure à 0,05, dénotant une association significative. La force de corrélation, oscillant entre 0,261 et 0,683, peut être qualifiée de modérée.

Cependant, deux valeurs spécifiques, se distinguent par leur insignifiance statistique élevée ($p > 0,05$) et une force de corrélation très faible, variant entre 0,147 et 0,168. Ces résultats concernent la corrélation entre la variable "L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences" et "Les avantages sociaux tels que les primes et la prise en charge médicale sont assurés par l'entreprise", ainsi que la corrélation entre la variable "Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable" et "Les avantages sociaux tels que les primes et la prise en charge médicale sont assurés par l'entreprise".

Cette constatation soulève des interrogations quant à la nature et à la robustesse de la relation entre ces deux paires de variables, suggérant une faible influence mutuelle dans ces contextes spécifiques. Ces observations peuvent orienter une réflexion approfondie sur les aspects particuliers des politiques de promotion et du climat social interne au sein de l'entreprise, mettant en évidence des nuances potentielles dans la dynamique des facteurs étudiés. L'annexe n°6⁹ représente les résultats de corrélation de Spearman.

Résultat globale = Existe une corrélation forte entre droit de l'homme / Satisfaction au travail
--

1.2 Corrélation droit de l'homme – implication organisationnelle

Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'analyse de corrélation de Spearman. La majorité des cellules indiquent une corrélation significative entre les deux variables, tandis que certaines signalent l'absence de corrélation. Une observation prépondérante se dégage, divisant les corrélations en deux groupes distincts : d'une part, les variables corrélées avec une signification inférieure à 0,05, et d'autre part, les variables non corrélées avec une signification largement supérieure à 0,05.

⁹ Annexe 6 : Corrélations de Spearman entre les items associés aux droits de l'homme et ceux liés à la satisfaction au travail

L'annexe n°7 ¹⁰ représente les corrélations des items d'évaluation des deux variables droit de l'homme et implication organisationnelle.

Résultat globale = Corrélation moyenne entre droit de l'homme / implication organisationnelle

1.3 Corrélation relation et condition de travail – satisfaction au travail

L'analyse de corrélation de Spearman se concentre sur l'association entre les éléments relatifs à la variable "Relation et Conditions de Travail" et ceux liés à la "Satisfaction au Travail". Ces valeurs indiquent une corrélation significative entre les deux variables, avec un seuil de signification inférieur à 0,05 et un degré de corrélation moyen à fort.

Il est à noter que seulement deux corrélations entre les variables "L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences" et "L'entreprise favorise la communication entre employés et supérieurs hiérarchiques", ainsi que "L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences" et "L'entreprise prend en charge les besoins en formations de ses salariés" présentent une signification supérieure à 0,05, indiquant l'absence de corrélation entre ces paires de variables. Ces résultats sont mis en évidence par la coloration rouge.

Cette observation suggère que, contrairement aux autres associations examinées, ces deux paires de variables ne présentent pas de relation statistiquement significative. Cette constatation peut orienter une investigation plus approfondie pour comprendre les dynamiques spécifiques entre ces éléments, offrant ainsi des insights importants pour l'amélioration des conditions de travail et de la satisfaction des employés dans le contexte étudié. L'annexe n° 8 ¹¹ représente ces résultats.

Résultat globale = Existe une forte corrélation entre relation et condition de travail / satisfaction au travail
--

¹⁰ Annexe 7 : Corrélations de Spearman entre les items d'évaluation des deux variables droit de l'homme et implication organisationnelle

¹¹ Annexe 8 : Corrélation de Spearman entre les éléments relatifs à la variable "Relation et Conditions de Travail" et ceux liés à la "Satisfaction au Travail"

1.4 Corrélation relation et condition de travail – implication organisationnelle

Les résultats de l'analyse de corrélation de Spearman entre les items évaluant les variables "Relation et Conditions de Travail" et "Implication Organisationnelle". Une observation pertinente émerge de la partition distincte du tableau en deux sections. La première section, présente les items corrélés avec une signification statistique inférieure à 0,05. En revanche, la seconde section, dénote les items non corrélés, avec une signification statistique supérieure à 0,05, indiquant l'absence de corrélation significative

Cette partition met en évidence une distinction claire entre les items qui présentent des relations statistiquement significatives et ceux qui ne démontrent pas une association statistique notable. L'annexe n° 9 ¹² suivant explique ce résultat.

Résultat globale = Corrélation moyenne relation et condition de travail / implication organisationnelle

1.5 Corrélation loyauté des pratiques - satisfaction au travail

Le tableau de corrélation de Spearman expose les relations entre les éléments associés aux variables de loyauté des pratiques et de satisfaction au travail. Les données mettent en évidence une corrélation significative, représentée dans l'annexe n°10 ¹³, entre tous les éléments, avec une signification statistique inférieure à 0,05 et des degrés de corrélation variant entre moyen et fort.

Cependant, une observation particulière émerge, indiquant l'absence de corrélation entre les items "L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences" et "L'entreprise exige un comportement éthique et respectueux pour ses salariés". Cette constatation suggère que ces deux aspects spécifiques ne présentent pas une relation statistiquement significative.

La corrélation significative entre la loyauté des pratiques et la satisfaction au travail souligne l'importance de ces variables dans un contexte professionnel. Cette relation peut indiquer que

¹² Annexe 9 : Corrélation de Spearman entre les items relatifs à la variable "Relation et Conditions de Travail" et "Implication Organisationnelle"

¹³ Annexe 10 : Corrélation de Spearman entre les éléments associés aux variables de loyauté des pratiques et de satisfaction au travail

des pratiques organisationnelles orientées vers la loyauté contribuent positivement à la satisfaction au travail des employés. La non-corrélation entre les opportunités de promotion et le comportement éthique souligne peut-être une distinction entre les aspirations professionnelles et les attentes éthiques au sein de l'entreprise, nécessitant une attention particulière dans la gestion des ressources humaines. Cette analyse peut orienter les décideurs vers des stratégies visant à renforcer la satisfaction au travail en accordant une attention particulière aux pratiques organisationnelles liées à la loyauté, tout en prenant en considération les dimensions éthiques de la promotion professionnelle.

Les résultats du tableau de Spearman sont dans l'annexe10.

Résultats globale = Forte corrélation entre loyauté des pratiques / satisfaction au travail

1.6 Corrélation loyauté des pratiques - implication organisationnelle

Le tableau de corrélation de Spearman ci-dessous offre une perspective sur les relations entre les éléments associés aux variables de loyauté des pratiques et d'implication organisationnelle. Il est notable que, selon les résultats, le nombre d'items non corrélés (signification supérieure à 0,05), dépasse légèrement celui des items corrélés. Cette observation suggère globalement une absence de corrélation significative entre les variables de loyauté des pratiques et d'implication organisationnelle.

La prédominance des non-corrélations indique que, dans l'échantillon étudié, les pratiques de loyauté ne présentent pas nécessairement une relation statistiquement significative avec l'implication organisationnelle des employés. Cette constatation peut susciter des interrogations quant aux dynamiques spécifiques au sein de l'organisation.

Ces résultats suggèrent que, dans le contexte spécifique étudié, l'amélioration de l'implication organisationnelle pourrait nécessiter une attention particulière à des aspects autres que les pratiques de loyauté. Cela pourrait orienter la mise en place de stratégies spécifiques visant à renforcer l'implication des employés en se concentrant sur des facteurs organisationnels distincts.

En somme, cette analyse met en lumière l'importance de comprendre les relations spécifiques entre les pratiques de loyauté et l'implication organisationnelle dans le contexte particulier de

l'étude, offrant ainsi des pistes pour des approches stratégiques plus ciblées en matière de gestion des ressources humaines. L'annexe n°11¹⁴ explique ses résultats.

Résultat globale = Corrélation moyenne entre loyauté des pratiques / implication organisationnelle

Synthèse des résultats : Les résultats de l'analyse de corrélation de Pearson entre les variables indépendantes (Droits de l'homme, Relation et conditions de travail, Loyauté des pratiques) et les variables dépendantes (Satisfaction au travail et Implication organisationnelle) mettent en lumière des tendances significatives :

Droits de l'homme :

- Corrélation forte avec la Satisfaction au travail.
- Corrélation moyenne avec l'Implication organisationnelle.

Relation et conditions de travail :

- Corrélation forte avec la Satisfaction au travail.
- Corrélation moyenne avec l'Implication organisationnelle.

Loyauté des pratiques :

- Corrélation forte avec la Satisfaction au travail.
- Corrélation moyenne avec l'Implication organisationnelle.

En synthèse, ces résultats suggèrent que les pratiques liées aux droits de l'homme, à la relation et aux conditions de travail, ainsi qu'à la loyauté des pratiques, sont positivement associées à la satisfaction au travail. De plus, ces mêmes pratiques sont également corrélées, bien que de manière moins marquée, à l'implication organisationnelle des employés. Ces observations suggèrent une influence positive de ces aspects de la responsabilité sociale sur le bien-être des employés et leur engagement envers l'organisation.

¹⁴ Annexe 11 : Corrélation de Spearman entre les éléments associés aux variables de loyauté des pratiques et d'implication organisationnelle

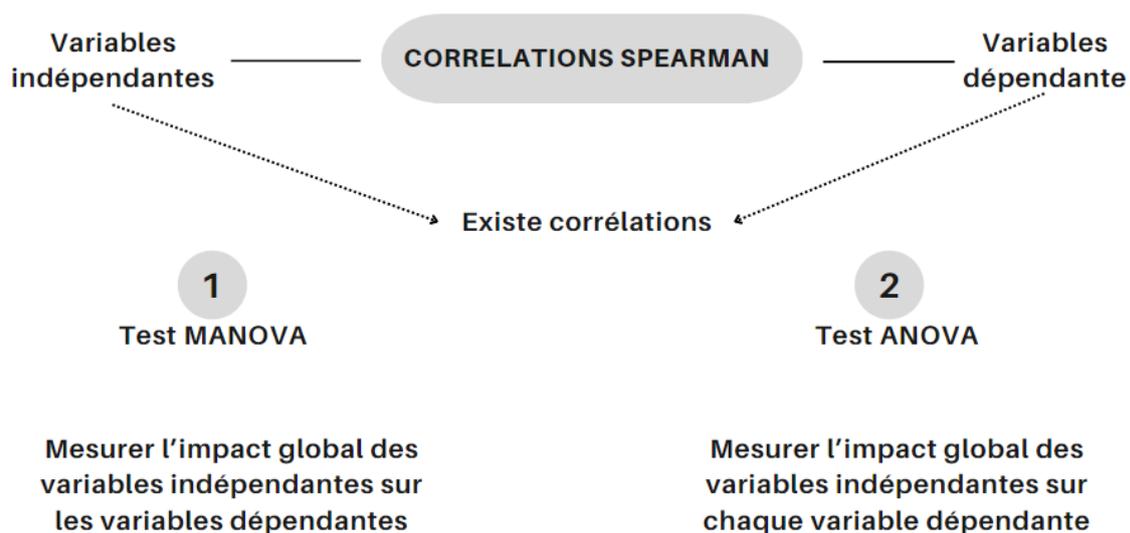
À la suite de la corrélation de Spearman, l'intégration d'une analyse MANOVA peut constituer une étape analytique robuste visant à conclure notre étude en évaluant les différences significatives entre les groupes sur plusieurs variables dépendantes, en tenant compte des variables indépendantes.

2 Analyse multivarié MANOVA et ANOVA

Après avoir confirmé qu'il existe une association entre les variables indépendantes et les variables dépendantes à travers le test de corrélation de Spearman, il sera judicieux d'entrer en profondeur de l'étude à travers la formulation de plusieurs hypothèses nulle et alternative, ensuite faire le traitement de ses hypothèses à travers l'analyse MANOVA et ANOVA.

Le schéma suivant explique cette relation :

Figure 69 : Teste MANOVA et ANOVA de l'étude



Source : Fait par nos soins

L'analyse MANOVA est une méthodologie appropriée pour l'examen de groupes de variables indépendantes et dépendantes. Elle permet d'évaluer la corrélation entre ces variables et d'identifier la force de cette corrélation. Cependant, cette approche fournit une vision globale qui ne détaille pas spécifiquement le degré d'impact des variables indépendantes sur les variables dépendantes.

Afin d'approfondir l'investigation, le test ANOVA a été intégré dans notre étude pour détailler davantage les résultats obtenus par le test MANOVA. Contrairement à la MANOVA, l'ANOVA

offre des résultats plus détaillés en analysant spécifiquement le degré d'impact de chaque variable indépendante sur chaque élément de la variable dépendante.

Dans le cadre de notre étude, plusieurs hypothèses ont été formulées pour orienter notre analyse et obtenir des résultats conformes aux hypothèses initiales. Chaque hypothèse fait l'objet d'une évaluation à travers les tests MANOVA et ANOVA, permettant ainsi une exploration approfondie des relations entre les variables étudiées.

En statistiques multivariées, le choix entre les différents tests (comme le test de Pillai's Trace, le test de Wilks, le test de Hotelling-Lawley, et le test de Roy) dépend des caractéristiques de des données et des hypothèses spécifiques que nous traitons. Les tests de Pillai et Wilks sont parmi les plus couramment utilisés.

2.1 Association droit d'homme avec la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle MANOVA

Dans cette section, nous examinerons l'association (degré de corrélation et l'impact) entre les items de la variable indépendante "droit de l'homme" et les items des deux variables dépendantes, à savoir la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Deux hypothèses ont été formulé, nulle et alternative :

H0 : Il n'existe aucune différence statistiquement relative (aucun effet) des droits de l'homme sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle des salariés de Sonatrach.

H1 : Il existe de différence statistiquement relative (existe un effet) des droits de l'homme sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle des salariés de Sonatrach.

Le tableau suivant représente les tests multivariés :

Tableau 16 : Test MANOVA : Association droit d'homme avec la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

Tests multivariés ^a							
Effet		Valeur	F	ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Sig.	Eta au carré partiel
Ordonnée à l'origine	Trace de Pillai	,977	774,743 ^b	8,000	149,000	,000	,977
	Lambda de Wilks	,023	774,743 ^b	8,000	149,000	,000	,977
	Trace de Hotelling	41,597	774,743 ^b	8,000	149,000	,000	,977
	Plus grande racine de Roy	41,597	774,743 ^b	8,000	149,000	,000	,977

EtsDroitHom	Trace de Pillai	1,159	7,753	32,000	608,000	,000	,290
	Lambda de Wilks	,244	8,014	32,000	551,080	,000	,297
	Trace de Hotelling	1,748	8,055	32,000	590,000	,000	,304
	Plus grande racine de Roy	,724	13,760 ^c	8,000	152,000	,000	,420

a. Plan : Ordonnée à l'origine + EtsDroitHom

b. Statistique exacte

c. La statistique est une borne supérieure de F qui produit une borne inférieure pour le seuil de signification.

Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Dans l'analyse MANOVA que nous avons effectuée, les tests significatifs à retenir sont les tests de Pillai et le test de Wilks. Les p-valeurs de ces deux tests sont égales à sig = 0, avec un test de Fischer F (Pillai) = 7,753 et F (Wilks) = 8,014, ce qui représente des scores élevés. Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle stipulant qu'il n'existe aucune association entre la variable indépendante des droits de l'homme et les variables dépendantes de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle. Nous optons plutôt pour l'hypothèse alternative, soutenant l'existence d'une association significative entre la variable indépendante des droits de l'homme et les variables dépendantes de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle. Cette constatation renforce la perspective selon laquelle les pratiques liées aux droits de l'homme jouent un rôle significatif dans l'influence de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle.

Les résultats :

- Dans la colonne des coefficients Eta au carré partiel pour le test de Pillai, nous observons un coefficient de 0,290, traduisant que 29% de la variation dans les variables dépendantes, liées à la satisfaction au travail et à l'implication organisationnelle, est attribuable au respect des droits de l'homme au sein de l'entreprise. En parallèle, le test de Wilks affiche une valeur de 0,297 indiquant que 29,7% de la variabilité des variables dépendantes est relative au respect des droits de l'homme dans l'organisation.

- Dans l'ensemble, il ressort de ces résultats que les salariés de Sonatrach dépendent, dans une mesure significative de plus de 29%, du respect des droits de l'homme pour leur satisfaction au travail et leur implication organisationnelle. Cette constatation souligne l'impact substantiel que les pratiques liées aux droits de l'homme peuvent avoir sur les aspects cruciaux du bien-être et de l'engagement des employés au sein de l'entreprise. À la lumière de l'état des lieux relative à de la satisfaction des employés et à l'implication organisationnelle, un score positif a été

consigné en ce qui concerne ces deux variables. Cela indique de manière concluante que Sonatrach observe effectivement les droits de l'homme, ce qui se traduit par la satisfaction et l'engagement des salariés envers l'entreprise.

2.2 Test des effets inter-sujets ANOVA

Après avoir effectué l'analyse MANOVA qui est une étape préliminaire importante pour évaluer les différences globales entre les groupes. On constate qu'il existe une association entre la variable indépendante droit d'homme et les deux variables dépendantes satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, c'est par cela qu'on procède aux tests des effets inter-sujets associé à la conception de recherche appelée ANOVA (Analysis of Variance) à mesures répétées¹⁵. L'ANOVA à mesures répétées, examine les effets des variables indépendantes sur une variable dépendante mesurée à plusieurs reprises sur les mêmes sujets, et c'est ce que nous cherchons dans notre étude.

Avant d'initier l'analyse ANOVA, il est impératif de réaliser un test d'homogénéité de la variance (test de Levene). Dans le cadre de notre étude, toutes les variables dépendantes présentent un p-value supérieur à 0,05, indiquant ainsi que l'on peut présumer de l'homogénéité des variables dépendantes au sein de la variable indépendante, à savoir le respect des droits de l'homme dans l'entreprise. Étant donné cette homogénéité de la variance, nous sommes en mesure de procéder à l'analyse ANOVA. Et c'est le cas pour toute notre étude.

L'annexe n°12 ¹⁶ représente les résultats des tests des effets inter-sujets.

Dans l'analyse MANOVA présentée dans le tableau, nous avons constaté que 29% de la variation dans les variables dépendantes, à savoir la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, est directement attribuable au respect des droits de l'homme au sein de l'entreprise. À présent, nous procéderons à une analyse détaillée de chaque élément des variables dépendantes grâce au Tests des effets inter-sujets, élément de l'analyse ANOVA. En d'autres termes, nous examinerons la variation de chaque élément des variables dépendantes, à savoir la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, en relation avec la variable indépendante, les droits de l'homme. Cette approche nous permettra d'explorer l'impact spécifique des droits de l'homme sur chaque composant des variables dépendantes, contribuant

¹⁵ ANOVA à mesures répétées : ANOVA à un facteur avec mesures répétées, est une technique statistique utilisée pour comparer les moyennes de trois conditions ou plus dans une conception expérimentale où chaque participant est mesuré à plusieurs reprises

¹⁶ Annexe 12 : Test ANOVA des variables : respect des droits d'homme, satisfaction au travail et implication.

ainsi à une compréhension approfondie de la relation entre le respect des droits de l'homme et les aspects spécifiques de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle.

Les résultats de l'Eta au carré partiel sont les suivants :

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « Les conditions de travaux sont favorables » = 0,302 : 30.2% de la variation des conditions de travaux favorables sont liée au respect des droits de l'homme ;

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable » = 0.194 : 19.4% de la variation de la bonne relation avec la hiérarchie est liée au respect des droits de l'homme ;

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences » = 0.291 : 29.1% de la variation des offres des possibilités de promotion et de développement de compétences par s'entreprise est liée au respect des droits de l'homme ;

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable » = 0.232 : 23.2% de la variation du bon climat social interne de l'entreprise est liée au respect des droits de l'homme ;

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux » = 0.178 : 17.8% de la variation de l'implication des salariés est liée au respect des droits de l'homme ;

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « L'entreprise garantit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés » = 0.344 : 34.4% de la variation de la stabilité professionnelle et personnelle des salariés est liée au respect des droits de l'homme ;

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail » = 0.217 : 21.7% de la variation de l'assiduité et la ponctualité des salariés est liée au respect des droits de l'homme ;

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important » = 0.088 : 8.8% de la variation du taux d'absentéisme est liée au respect des droits de l'homme.

L'analyse des résultats met en évidence une corrélation significative entre le respect des droits de l'homme et plusieurs aspects liés au bien-être des salariés au sein de Sonatrach. Voici quelques points clés à considérer :

-Conditions de travail favorables : Le respect des droits de l'homme est fortement lié à des conditions de travail jugées positives. Une approche éthique dans la gestion des employés contribue à créer un environnement de travail propice.

-Relation hiérarchique appréciable : Les salariés perçoivent une relation positive avec leur hiérarchie lorsque les droits de l'homme sont respectés. Cela souligne l'importance d'une gestion éthique et respectueuse.

-Opportunités de promotion et de développement : L'entreprise semble offrir davantage d'opportunités de promotion et de développement lorsque les droits de l'homme sont au cœur des préoccupations. Cela renforce l'idée que des pratiques éthiques favorisent l'avancement professionnel des employés.

-Climat social interne favorable : Un bon climat social interne est corrélé au respect des droits de l'homme. La manière dont l'entreprise traite ses employés influence directement la perception du climat social.

-Implication des salariés : L'implication des salariés est plus élevée dans un contexte où les droits de l'homme sont respectés. Les employés sont susceptibles de s'investir davantage dans leur travail lorsque des pratiques éthiques sont observées.

-Stabilité professionnelle et personnelle : Le respect des droits de l'homme est associé à une plus grande garantie de stabilité professionnelle et personnelle pour les salariés. Cela suggère que des pratiques justes et éthiques contribuent à la sécurité des employés.

-Assiduité et ponctualité : Les salariés sont plus assidus et ponctuels lorsque les droits de l'homme sont respectés. Cela peut être interprété comme une réaction positive des employés envers une entreprise qui se préoccupe de leur bien-être.

-Taux d'absentéisme : Bien que la corrélation soit moins prononcée, c'est parce que on a posé la question inversé dans notre questionnaire, ce qui signifie que le respect des droits de l'homme semble également influencer le taux d'absentéisme. Un environnement de travail éthique peut contribuer à réduire l'absentéisme.

En résumé, ces résultats suggèrent que l'intégration des principes des droits de l'homme dans les pratiques de Sonatrach est bénéfique pour la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle des salariés. Des politiques et des actions axées sur le respect des droits de l'homme peuvent conduire à un environnement de travail plus sain, propice au développement professionnel et personnel des salariés de Sonatrach.

2.3 Association relation et condition de travail avec la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle MANOVA

Dans cette section, nous examinons l'association, à la fois en termes de corrélation et d'impact, entre la variable indépendante "L'entreprise élabore une bonne protection sociale" et les aspects liés à la relation et aux conditions de travail. Ces aspects sont ensuite analysés en relation avec deux variables dépendantes, à savoir la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Deux hypothèses distinctes ont été formulées, à savoir l'hypothèse nulle (H0) et l'hypothèse alternative (H1) :

H0 : Aucune différence statistiquement significative (aucun effet) n'est observée dans la relation et les conditions de travail par rapport à la satisfaction au travail et à l'implication organisationnelle des salariés de Sonatrach.

H1 : Une différence statistiquement significative (existence d'un effet) est observée dans la relation et les conditions de travail par rapport à la satisfaction au travail et à l'implication organisationnelle des salariés de Sonatrach.

Le tableau suivant représente les tests multivariés :

Tableau 17 : Test MANOVA : Association relation et condition de travail avec la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

Tests multivariés ^a							
Effet		Valeur	F	ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Sig.	Eta au carré partiel
Ordonnée à l'origine	Trace de Pillai	,976	755,452 ^b	8,000	150,000	,000	,976
	Lambda de Wilks	,024	755,452 ^b	8,000	150,000	,000	,976
	Trace de Hotelling	40,291	755,452 ^b	8,000	150,000	,000	,976
	Plus grande racine de Roy	40,291	755,452 ^b	8,000	150,000	,000	,976
ProtectionSocial	Trace de Pillai	,995	9,430	24,000	456,000	,000	,332
	Lambda de Wilks	,239	11,594	24,000	435,647	,000	,380

Trace de Hotelling	2,282	14,134	24,000	446,000	,000	,432
Plus grande racine de Roy	1,852	35,181 ^c	8,000	152,000	,000	,649

a. Plan : Ordonnée à l'origine + ProtectionSocial

b. Statistique exacte

c. La statistique est une borne supérieure de F qui produit une borne inférieure pour le seuil de signification.

Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Dans l'analyse MANOVA que nous avons réalisée, les tests significatifs à considérer sont les tests de Pilai et le test de Wilks. Les valeurs de p de ces deux tests sont égales à $\text{sig} = 0$, avec des scores élevés pour le test de Fisher F (Pilai) = 9,430 et F (Wilks) = 11,594. Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle, qui stipule qu'il n'existe aucune association entre la variable indépendante de la relation et les conditions de travail par rapport aux variables dépendantes de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle. Nous adoptons plutôt l'hypothèse alternative, soutenant l'existence d'une association significative entre la variable indépendante de la relation et les conditions de travail et les variables dépendantes de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle. Cette observation renforce la perspective selon laquelle les pratiques liées à la relation et aux conditions de travail jouent un rôle significatif dans l'influence de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle.

Les résultats se déclinent comme suit :

- Dans la catégorie des coefficients Eta au carré partiel pour le test de Pilai, on remarque un coefficient de 0,332, signifiant que 33,2 % de la variation dans les variables dépendantes, à savoir la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, est imputable à la relation et aux conditions de travail au sein de l'entreprise. Simultanément, le test de Wilks affiche une valeur de 0,380, indiquant que 38 % de la variabilité des variables dépendantes est liée à la relation et aux conditions de travail.

- Dans l'ensemble, ces résultats démontrent que les salariés de Sonatrach dépendent significativement, à hauteur de plus de 33 %, de la relation et des conditions de travail pour leur satisfaction au travail et leur implication organisationnelle. Cette observation souligne l'impact substantiel que les pratiques liées à la relation et aux conditions de travail peuvent avoir sur des aspects cruciaux du bien-être et de l'engagement des employés au sein de l'entreprise. À la lumière de l'état actuel de la satisfaction des employés et de l'implication organisationnelle, des scores positifs sont enregistrés pour ces deux variables. Cela confirme de manière concluante

que Sonatrach accorde une attention effective aux relations et aux conditions de travail, se traduisant par la satisfaction et l'engagement des salariés envers l'entreprise.

2.4 Test des effets inter-sujets ANOVA

Après avoir réalisé l'analyse MANOVA pour examiner les hypothèses relatives à la relation et aux conditions de travail, nous constatons qu'il existe une corrélation entre la variable indépendante "relation et conditions de travail" et les deux variables dépendantes, à savoir la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Par la suite, nous procédons aux tests des effets inter-sujets associés à la conception de recherche appelée ANOVA à mesures répétées. L'ANOVA à mesures répétées explore les effets des variables indépendantes sur une variable dépendante mesurée à plusieurs reprises sur les mêmes sujets, correspondant à. L'annexe n° 13 ¹⁷ représente les résultats des tests des effets inter-sujets :

Dans l'analyse MANOVA présentée dans l'annexe 11, nous avons observé que plus de 33% de la variance des variables dépendantes, à savoir la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, est directement imputable à la relation et aux conditions de travail au sein de l'entreprise. À présent, nous procéderons à une deuxième analyse approfondie de chaque composant des variables dépendantes grâce aux tests des effets inter-sujets, un élément de l'analyse ANOVA. En d'autres termes, nous examinerons une deuxième variance dans notre étude, liée à chaque élément des variables dépendantes, notamment la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, en lien avec la variable indépendante "relation et conditions de travail". Cette approche nous permettra d'évaluer l'impact spécifique et quantifié de la relation et des conditions de travail sur chaque aspect des variables dépendantes, contribuant ainsi à une compréhension approfondie de la relation entre une bonne relation et de bonnes conditions de travail avec des aspects spécifiques de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle.

Les résultats de l'Eta au carré partiel sont les suivants :

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « Les conditions de travail sont favorables » = 0,454 : 45.4% de la variation des conditions de travail favorables sont liée à la bonne protection sociale relative à la variable « Relation et condition de travail »;

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable » = 0.308 : 30.8% de la variation de la bonne relation

¹⁷ Annexe 13 : Test ANOVA des variables : protection sociale, satisfaction au travail et implication.

hiérarchique est liée à la bonne protection sociale relative à la variable relation avec la hiérarchie;

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences » = 0.343 : 34.3% de la variation des possibilités de promotion et de développement de compétences sont liée à la bonne protection sociale relative à la variable de la possibilité de promotion et de développement de compétences ;

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable » = 0.453 : 45.3% de la variation du bon climat social interne est lié à la bonne protection sociale relative à la variable du climat social interne;

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux » = 0.238 : 23.8% de la variation de l'implication des salariés est liée à la bonne protection sociale relative à la variable de l'implication des salariés au travail;

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « L'entreprise garantit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés » = 0.089 : 8.9% de la variation de la stabilité professionnelles et personnelle des salariés est liée à la bonne protection sociale relative à la variable de l'implication des salariés au travail ;

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail » = 0.126 : 12.6% de la variation de l'assiduité et la ponctualité des salariés est à la bonne protection sociale relative à la variable de l'implication des salariés au travail ;

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important » = 0.104 : 10.4% de la variation du taux d'absentéisme important est liée au à la bonne protection sociale relative à la variable de l'implication des salariés au travail, donc cela veut dire qu'on n'a pas un taux d'absentéisme important grâce à la protection sociale, autrement dit la protection sociale réduit le taux d'absentéisme.

Les points clés à considérer dans cette analyse sont les suivants :

- Importance de la Protection Sociale : Les résultats mettent en lumière l'importance de la protection sociale en tant que facteur influent sur plusieurs aspects du bien-être des employés. Les entreprises devraient reconnaître la valeur stratégique de la mise en place de politiques de protection sociale solides.

- Conditions de Travail Favorables : L'analyse suggère que des conditions de travail favorables sont fortement liées à la protection sociale. Les entreprises peuvent améliorer la satisfaction des salariés en investissant dans des conditions de travail qui intègrent des éléments de protection sociale.
- Relations Hiérarchiques Positives : La relation positive avec la hiérarchie est étroitement liée à la protection sociale. Les entreprises devraient encourager des pratiques de gestion qui renforcent cette relation et veiller à ce que les politiques de protection sociale contribuent à cette dynamique.
- Développement Professionnel : Les possibilités de promotion et de développement de compétences sont influencées par la protection sociale. Les entreprises peuvent renforcer l'engagement des employés en offrant des opportunités de croissance professionnelle associées à des avantages de protection sociale.
- Climat Social Interne : Un climat social interne favorable est corrélé à une bonne protection sociale. Les entreprises peuvent favoriser un environnement de travail positif en mettant en œuvre des politiques qui renforcent le climat social et en offrant des avantages de protection sociale.
- Implication des Salariés : L'implication des salariés est influencée par la protection sociale. Les entreprises peuvent encourager une plus grande implication en fournissant des avantages sociaux qui démontrent l'engagement envers le bien-être des salariés.
- Stabilité Professionnelle et Personnelle : Bien que la stabilité professionnelle et personnelle soit liée à la protection sociale, elle peut nécessiter une attention particulière pour maximiser son impact. Les entreprises peuvent évaluer et ajuster leurs programmes de protection sociale pour renforcer la stabilité des employés.
- Assiduité et Ponctualité : L'assiduité et la ponctualité sont positivement influencées par la protection sociale. Les entreprises peuvent promouvoir ces comportements en intégrant des avantages liés à la protection sociale.
- Réduction du Taux d'Absentéisme : La protection sociale contribue à la réduction du taux d'absentéisme. Les entreprises peuvent considérer la protection sociale comme une stratégie de gestion des ressources humaines pour minimiser les absences et maintenir un effectif stable.

En synthèse, ces points clés offrent des indications précieuses pour élaborer des politiques et des initiatives axées sur la protection sociale, contribuant ainsi à améliorer la satisfaction, l'engagement et le bien-être général des employés au sein de l'entreprise.

2.5 Association loyauté des pratiques avec la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

Afin de mener de notre étude a bien et avoir des résultats complet et pertinent, on opte pour une troisième MANOVA, afin de voir le degré de corrélation et aussi l'impact entre les variables indépendante loyauté des pratiques liée à l'élément « L'entreprise s'engage en politique responsable, en respectons les normes éthiques avec la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle.

Deux hypothèses distinctes ont été formulées, à savoir l'hypothèse nulle (H0) et l'hypothèse alternative (H1) :

H0 : Aucune différence statistiquement significative (aucun effet) n'est observée dans loyauté des pratiques par rapport à la satisfaction au travail et à l'implication organisationnelle des salariés de Sonatrach.

H1 : Une différence statistiquement significative (existence d'un effet) est observée dans loyauté des pratiques par rapport à la satisfaction au travail et à l'implication organisationnelle des salariés de Sonatrach.

Le tableau suivant représente les tests multivariés :

Tableau 18 : Test MANOVA : Association loyauté des pratiques avec la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

Tests multivariés ^a							
Effet		Valeur	F	ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Sig.	Eta au carré partiel
Ordonnée à l'origine	Trace de Pillai	,969	573,257 ^b	8,000	149,000	,000	,969
	Lambda de Wilks	,031	573,257 ^b	8,000	149,000	,000	,969
	Trace de Hotelling	30,779	573,257 ^b	8,000	149,000	,000	,969
	Plus grande racine de Roy	30,779	573,257 ^b	8,000	149,000	,000	,969
PolitiqueResp	Trace de Pillai	1,404	10,280	32,000	608,000	,000	,351
	Lambda de Wilks	,152	11,506	32,000	551,080	,000	,376
	Trace de Hotelling	2,686	12,382	32,000	590,000	,000	,402

Plus grande racine de Roy	1,473	27,984 ^c	8,000	152,000	,000	,596
---------------------------	-------	---------------------	-------	---------	------	------

a. Plan : Ordonnée à l'origine + PolitiqueResp

b. Statistique exacte

c. La statistique est une borne supérieure de F qui produit une borne inférieure pour le seuil de signification.

Source : Résultat de l'enquête sous traitement SPSS

Dans l'analyse MANOVA que nous avons réalisée, les tests significatifs à considérer sont les tests de Pilai et le test de Wilks. Les valeurs de p de ces deux tests sont égales à sig = 0, avec des scores élevés pour le test de Fischer F (Pilai) = 10,280 et F (Wilks) = 11,506. Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle, qui stipule qu'il n'existe aucune association entre la variable indépendante de la loyauté des pratiques par rapport aux variables dépendantes de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle. Nous adoptons plutôt l'hypothèse alternative, soutenant l'existence d'une association significative entre la variable indépendante de la loyauté des pratiques et les variables dépendantes de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle. Cette constatation renforce l'idée que les pratiques liées à la loyauté jouent un rôle significatif dans l'influence de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle.

Les résultats se déclinent comme suit :

- Dans la catégorie des coefficients Eta au carré partiel pour le test de Pilai, on remarque un coefficient de 0,351, signifiant que 35,1 % de la variation dans les variables dépendantes, à savoir la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, est imputable à la loyauté des pratiques au sein de l'entreprise. Simultanément, le test de Wilks affiche une valeur de 0,376, indiquant que 37.6 % de la variabilité des variables dépendantes est liée à la loyauté des pratiques.

- Dans l'ensemble, ces résultats démontrent que les salariés de Sonatrach dépendent significativement, à hauteur de plus de 33 %, de la loyauté des pratiques pour leur satisfaction au travail et leur implication organisationnelle. Cette observation souligne l'impact substantiel que les pratiques liées à la loyauté des pratiques peuvent avoir sur des aspects cruciaux du bien-être et de l'engagement des employés au sein de l'entreprise. À la lumière de l'état actuel de la satisfaction des employés et de l'implication organisationnelle, des scores positifs sont enregistrés pour ces deux variables. Cela confirme de manière concluante que Sonatrach accorde une attention effective la loyauté des pratiques, se traduisant par la satisfaction et l'engagement des salariés envers l'entreprise.

2.6 Test des effets inter-sujets ANOVA

Suite à la réalisation de l'analyse MANOVA visant à examiner les hypothèses liées à la loyauté des pratiques, nous constatons une corrélation entre la variable indépendante "loyauté des pratiques" et les deux variables dépendantes, à savoir la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. En conséquence, nous procédons aux tests des effets inter-sujets, conformément à la conception de recherche appelée ANOVA à mesures répétées. L'ANOVA à mesures répétées explore les effets des variables indépendantes sur une variable dépendante mesurée à plusieurs reprises sur les mêmes sujets, alignée sur l'objectif de notre étude. L'annexe n°14 représente les résultats des tests des effets inter-sujets.

Dans l'analyse MANOVA présentée dans l'annexe n°14 ¹⁸, nous avons constaté que plus de 35% de la variance des variables dépendantes, à savoir la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, est directement attribuable à la loyauté des pratiques au sein de l'entreprise. Nous entamons maintenant une seconde analyse approfondie de chaque composant des variables dépendantes à l'aide des tests des effets inter-sujets, un élément de l'analyse ANOVA. Nous examinerons une deuxième variance dans notre étude, liée à chaque élément des variables dépendantes, notamment la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, en relation avec la variable indépendante "la loyauté des pratiques". Cette approche nous permettra d'évaluer l'impact spécifique et quantifié de la loyauté des pratiques sur chaque aspect des variables dépendantes, contribuant ainsi à une compréhension approfondie de la relation entre une bonne loyauté des pratiques et des aspects spécifiques de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle.

Les résultats de l'Eta au carré partiel sont les suivants :

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « Les conditions de travaux sont favorables » = 0,313 : 31.3% de la variation des conditions de travaux favorables sont liée à l'engagement de l'entreprise à la RSE, relative à la variable "Loyauté des pratiques" ;

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable » = 0.303 : 30.3% de la variation de la bonne relation avec la hiérarchie est liée à l'engagement de l'entreprise à la RSE, relative à la variable "Loyauté des pratiques" ;

¹⁸ Annexe 14 : Test ANOVA des variables : politique responsable, satisfaction au travail et implication.

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences » = 0.277 : 27.7% de la variation des offres des possibilités de promotion et de développement de compétences par s'entreprise est liée à l'engagement de l'entreprise à la RSE, relative à la variable “Loyauté des pratiques” ;

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable » = 0.277 : 27.7% de la variation du bon climat social interne de l'entreprise est liée à l'engagement de l'entreprise à la RSE, relative à la variable “Loyauté des pratiques” ;

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux » = 0.363 : 36.3% de la variation de l'implication des salariés est liée à l'engagement de l'entreprise à la RSE, relative à la variable “Loyauté des pratiques” ;

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés » = 0.380 : 38.0% de la variation de la stabilité professionnelle et personnelle des salariés est liée au à l'engagement de l'entreprise à la RSE, relative à la variable “Loyauté des pratiques”;

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail » = 0.099 : 9.9% de la variation de l'assiduité et la ponctualité des salariés est liée au à l'engagement de l'entreprise à la RSE, relative à la variable “Loyauté des pratiques” ;

-Eta au carré partiel de la variable dépendante « Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important » = 0.160 : 16.0% de la variation du taux d'absentéisme est liée à l'engagement de l'entreprise à la RSE, relative à la variable “Loyauté des pratiques”.

Les points clés à considérer dans cette analyse sont les suivants :

-Conditions de Travail Favorables : Près d'un tiers de la variation des conditions de travail favorables est attribuable à l'engagement de l'entreprise envers la RSE, spécifiquement lié à la variable de la "loyauté des pratiques". Cela souligne l'importance de promouvoir des conditions de travail positives dans le cadre des initiatives de responsabilité sociale des entreprises.

-Relations Hiérarchiques : La relation positive avec la hiérarchie est fortement influencée par l'engagement de l'entreprise envers la RSE. Les entreprises peuvent renforcer les relations hiérarchiques en intégrant des pratiques responsables dans leur culture organisationnelle.

-Opportunités de Promotion et de Développement : Près de 28% de la variation des offres d'opportunités de promotion et de développement de compétences est liée à l'engagement de

l'entreprise envers la RSE. Cela suggère que les politiques de RSE peuvent contribuer significativement au développement professionnel des employés.

-Climat Social Interne : Environ 28% de la variation du bon climat social interne est corrélée à l'engagement de l'entreprise envers la RSE. Les efforts de RSE peuvent ainsi jouer un rôle crucial dans la création d'un environnement de travail positif.

-Implication des Salariés : Plus d'un tiers de la variation de l'implication des salariés est liée à l'engagement de l'entreprise envers la RSE. Cela suggère que les initiatives de RSE peuvent avoir un impact significatif sur l'engagement des employés dans leurs responsabilités.

-Stabilité Professionnelle et Personnelle : Environ 38% de la variation de la stabilité professionnelle et personnelle des salariés est attribuable à l'engagement de l'entreprise envers la RSE. Les entreprises peuvent renforcer la stabilité des employés en adoptant des pratiques de RSE axées sur le bien-être des salariés.

-Assiduité et Ponctualité : Bien que de manière moins marquée, près de 10% de la variation de l'assiduité et de la ponctualité est liée à l'engagement de l'entreprise envers la RSE. Les initiatives de RSE peuvent également contribuer à promouvoir des comportements d'assiduité et de ponctualité au travail.

-Taux d'Absentéisme : Environ 16% de la variation du taux d'absentéisme est liée à l'engagement de l'entreprise envers la RSE. Cela indique que les pratiques de RSE peuvent jouer un rôle dans la réduction du taux d'absentéisme au sein de l'entreprise.

En conclusion, ces résultats soulignent l'impact significatif de l'engagement de l'entreprise envers la RSE sur divers aspects liés au bien-être, à la satisfaction et à la performance des salariés. Les entreprises peuvent tirer parti de ces conclusions pour orienter leurs politiques et leurs initiatives de responsabilité sociale afin de favoriser un environnement de travail positif et engagé.

CONCLUSION

Notre étude vise à explorer la relation entre la RSE et la gestion des ressources humaines dans le contexte algérien. Pour garantir la faisabilité et la réalisation de notre étude, nous avons décidé de limiter notre champ d'investigation en choisissant Sonatrach, un géant algérien spécialisé dans l'industrie pétrolière et gazière, avec plus de 159 filiales. Les grandes entreprises de ce secteur sont les premières à être évaluées par leurs parties prenantes en termes de responsabilité sociétale, en raison de l'importance vitale de leurs activités.

Les parties prenantes ciblées dans notre étude sont les salariés cadres et cadres supérieurs ayant bénéficié de la formation ISO 26000. Nous avons fait ce choix en raison de leur capacité à fournir des informations précises, fiables et pertinentes en lien avec leur position hiérarchique. Étant donné que notre intérêt se porte exclusivement sur les salariés, nous nous concentrerons sur le volet social de la responsabilité sociétale des entreprises, en examinant plus particulièrement la responsabilité sociale de Sonatrach.

Dans ce contexte, notre objectif principal est d'établir un état des lieux de la RSE au sein de Sonatrach, tout en cherchant à déterminer si le défi mentionné a été concrétisé. Parallèlement, notre étude vise à évaluer l'impact de l'intégration d'une dimension RSE spécifiquement dédiée aux salariés sur des indicateurs de performance RH préalablement sélectionnés, avec une emphase sur la fidélisation.

En second lieu, dans une démarche méthodique, nous entreprenons un état des lieux de la fidélisation au travail chez Sonatrach, englobant conjointement la satisfaction au travail et l'implication des salariés. Cette approche permet d'éclairer davantage notre compréhension des dynamiques organisationnelles au sein de l'entreprise. En conséquence, notre étude explore la relation entre la RSE et la fidélisation au travail, mettant en lumière l'impact potentiel de la RSE sur la fidélisation des salariés au sein de Sonatrach.

À l'issue de ce travail, les résultats peuvent être déclinés comme suit :

- Notre étude s'est révélée très fiable, enregistrant un coefficient alpha de Cronbach de 0,940, très proche de la valeur maximale de 1. Cette valeur atteste de l'efficacité et de la fiabilité de l'étude, indiquant une excellente cohérence interne entre les items mesurés dans notre questionnaire. C'est le premier défi qu'un chercheur doit relever dans une enquête. Divers autres tests de fiabilité ont été effectués pour garantir la solidité de notre enquête, et tous ont confirmé cette fiabilité.

- L'échantillonnage de notre étude inclut 161 salariés, principalement des cadres et des cadres supérieurs ayant bénéficié d'une formation en ISO 26000 et en RSE. L'objectif est d'apporter une fiabilité supplémentaire à l'étude et d'obtenir des résultats plus précis et significatifs en raison de leur compréhension approfondie du sujet. De plus, c'est l'entreprise Sonatrach qui nous a recommandé de travailler avec cet échantillonnage. Notre échantillonnage a ciblé principalement les trois structures stratégiques de commandement, à savoir le siège social à Alger, le centre de recherche et développement à Boumerdès, et la direction liquéfaction à Oran. L'étude a également couvert plus de 100 postes de travail pour recueillir un maximum d'avis.

- Le questionnaire que nous avons conçu pour notre étude est principalement axé sur le volet social de la RSE conformément à la norme ISO 26000. La RSE chez Sonatrach est évaluée de manière positive, car les répondants à notre questionnaire ont répondu de manière favorable à toutes les questions liées au volet social de la norme ISO 26000. En ce qui concerne le respect des droits de l'homme, toutes les questions associées à ce sujet ont enregistré un taux favorable de réponses positives, variant de "très appliqué" à "entièrement appliqué", situé dans la plage de 50% à 84%. En ce qui concerne les questions relatives aux relations et conditions de travail, elles ont également enregistré un taux favorable de réponses, oscillant entre "très appliqué" et "entièrement appliqué", compris dans la plage de 41% à 88%. À noter qu'une seule valeur exceptionnelle a obtenu un taux de 24,3%. Enfin, en ce qui concerne le dernier élément de l'ISO 26000, à savoir les questions liées à la loyauté des pratiques, celles-ci ont enregistré, pour notre étude, un taux favorable de réponses entre "très appliqué" et "entièrement appliqué", situé dans la plage de 53% à 81%.

- La majorité des salariés, avec 75% des répondants considérant la RSE comme obligatoire suggère une forte orientation vers la responsabilité sociale au sein de l'entreprise.

- Cet état des lieux de la RSE à Sonatrach impacte directement la satisfaction au travail et l'implication des salariés dans l'entreprise. Une corrélation significative entre les variables a été établie, confirmée par le test de corrélation de Spearman qui a démontré une corrélation significative entre toutes les variables dépendantes et indépendantes. La perception positive de la RSE chez Sonatrach par ses salariés a un impact positif sur leur satisfaction et leur implication dans l'entreprise. La fidélisation des salariés au travail chez Sonatrach est évaluée de manière favorable, car les réponses relatives à la fidélisation ont enregistré un taux élevé de réponses positives, variant entre "d'accord" et "tout à fait d'accord", situé dans la plage de 46% à 74%. De même, pour l'implication des salariés dans l'entreprise, les réponses à leurs questions ont

également enregistré des taux favorables, oscillant entre "d'accord" et "tout à fait d'accord", compris dans la plage de 53% à 85%.

- Puisqu'il existe une corrélation positive, et que la RSE contribue aux profits des salariés de Sonatrach, il est judicieux d'approfondir l'étude à travers des analyses MANOVA et ANOVA afin d'observer l'impact exact de la RSE sur la fidélisation qui intègre à la fois la satisfaction au travail et l'implication organisationnel. Cette seconde analyse nous permet d'obtenir des résultats chiffrés de cet impact.

- Le respect des droits de l'homme contribue de 19% à 30% à la satisfaction des salariés au travail, et de 17% à 34% à l'implication des salariés dans leur travail. Une bonne relation et de bonnes conditions de travail contribuent de 19% à 30% à la satisfaction des salariés au travail, et de 17% à 34% à l'implication des salariés dans leur travail. De même, la loyauté des pratiques contribue de 19% à 30% à la satisfaction des salariés au travail, et de 17% à 34% à l'implication des salariés dans leur travail.

Ces résultats indiquent que l'intégration des principes des droits de l'homme dans les pratiques de Sonatrach se révèle bénéfique tant pour la satisfaction au travail que pour l'implication organisationnelle des salariés. La mise en place de politiques et d'actions centrées sur le respect des droits de l'homme peut favoriser un environnement professionnel plus sain, propice au développement tant professionnel que personnel des employés de Sonatrach.

En synthèse, ces éléments clés fournissent des indications précieuses pour élaborer des politiques et des initiatives axées sur la protection sociale, contribuant ainsi à améliorer la satisfaction, l'engagement et le bien-être global des employés au sein de l'entreprise.

Les résultats obtenus mettent en évidence l'impact significatif de l'engagement de l'entreprise envers la RSE sur divers aspects liés au bien-être, à la satisfaction et à la performance des salariés. Les entreprises peuvent utiliser ces conclusions comme guide pour orienter leurs politiques et leurs initiatives de responsabilité sociale, visant à créer un environnement de travail positif et engagé.

D'après les résultats de notre étude, nous constatons que ces derniers confirment positivement les deux hypothèses initiales. En effet, il est évident que Sonatrach s'engage activement en matière de responsabilité sociale envers ses salariés, conforme aux principes de la norme internationale ISO 26000. À la suite de cet état des lieux, nous pouvons affirmer que les droits

de l'homme sont respectés à Sonatrach, avec une loyauté exemplaire aux pratiques ainsi que des relations et conditions de travail en conformité avec la norme ISO 26000.

La seconde hypothèse est également validée, démontrant que les pratiques de RSE dédiées aux salariés ont un impact positif sur la fidélisation des ressources humaines, à savoir la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Cette affirmation est étayée par les résultats des tests MANOVA et ANOVA.

Ces constatations ont des implications positives sur la gestion des ressources humaines, en cohérence avec les défis contemporains de la fonction RH, décrits par Peretti dans les années 2020. L'un de ces défis consiste à intégrer la responsabilité sociale dans l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise et à inscrire l'entreprise dans une perspective de développement durable.

Notre étude s'inscrit dans la même lignée que la norme ISO 26000, bien que nous ayons abordé spécifiquement le volet social dans le contexte d'une multinationale algérienne de l'industrie pétrolière et gazière, à savoir Sonatrach. Il est important de souligner que la norme ISO 26000, élaborée en 2010, propose un modèle de RSE applicable à toutes les organisations, suscitant ainsi plusieurs réflexions théoriques. En outre, notre étude vient confirmer l'approche de Peretti sur les défis actuels de la fonction RH, soulignant qu'ils vont au-delà des enjeux classiques, et que la fonction RH est appelée à guider l'entreprise vers une responsabilité sociétale et une perspective de développement durable.

Le déroulement de notre étude a été confronté à diverses limites et a ouvert de nombreuses perspectives. Parmi nos limites, il est à noter que notre échantillonnage n'a pas couvert l'ensemble du territoire national. Bien que nous ayons travaillé avec Sonatrach, une entreprise qui exerce ses activités à l'échelle nationale, notre accès a été limité au siège social, au centre de recherche et développement, ainsi qu'à la direction liquéfaction, en raison de contraintes d'accès et de temps. De plus, notre échantillonnage a principalement ciblé les salariés cadres et cadres supérieurs ayant suivi la formation ISO 26000, afin de garantir la compréhension de notre étude par cette population. Toutefois, il serait essentiel d'ajuster le contenu du questionnaire pour inclure toutes les autres catégories de salariés.

Une autre limite réside dans le fait que notre étude a exploré uniquement le volet social de la responsabilité sociétale. Il serait toujours pertinent de traiter également les aspects économiques et environnementaux. Cependant, en raison de la relation directe de notre étude avec les ressources humaines, nous avons délibérément choisi de nous limiter au volet social.

En ce qui concerne nos perspectives futures, il serait primordial d'accompagner cette étude quantitative par une étude qualitative afin de traiter les cas particuliers de manière indépendante et d'obtenir des résultats plus approfondis. De plus, il serait bénéfique de réaliser ce type d'étude dans d'autres entreprises de différentes tailles et de secteurs d'activité variés. Par exemple, explorer le sujet de la RSE dans des secteurs tels que l'agriculture, la finance ou tout autre domaine serait très intéressant.

En récapitulant, la RSE contribue réellement au développement de l'entreprise, en particulier au développement des salariés. Cela apporte de nombreux avantages, tels que la fidélisation des salariés, leur implication dans l'entreprise, leur satisfaction au travail, la réduction du taux d'absentéisme et des retards, la diminution de l'intention de quitter l'entreprise, la motivation des employés et l'augmentation de leur productivité. Il convient de souligner que la RSE ne constitue pas une tendance éphémère, mais plutôt une démarche que toute entreprise devrait incorporer. L'entreprise est en mesure de relever le défi d'intégrer une politique RSE, et il est recommandé que toutes les entreprises adoptent cette perspective. Cela génère des bienfaits tant au niveau micro qu'au niveau macro de l'entreprise, bénéficiant non seulement à l'entreprise elle-même, mais également à toutes ses parties prenantes, internes ou externes.

BIBLIOGRAPHIE

- Acquier, A. et Gond, J. P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. À la (re)découverte d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 10, n° 2, pp. 5-35.
- Arthur, B. (1989). Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events. *Economic Journal*, Vol. 99, pp. 116-131.
- AccountAbility. (2015). AccountAbility Setting The Standard For Sustainability. Consulté le 10 05, 2022, sur <https://www.accountability.org/>
- Afnor Editions. (2013, Aout). FD X30-031. *Guide normatif X30-031*. Paris. Récupéré sur <https://www.boutique.afnor.org/fr-fr/norme/fd-x30031/responsabilite-societale-gouvernance-et-responsabilite-societale-iso-26000/fa183199/1381>
- Agence internationale de l'énergie. (2023). Les énergies fossiles. Consulté le 06 05, 2023, sur <https://www.iea.org/>
- Aim, R. (2006). *L'essentiel de la théorie des organisations*. Paris: Gualino éditeur, p. 68.
- Albero, B., & Thievenaz, J. (2022). *Enquêter dans les métiers de l'humain : Traité de méthodologie de la recherche en sciences de l'éducation et de la formation. Tome I*. Éditions Raison et Passions, pp. 359-381.
- Algérie éco. (2023, 08 31). Gaz naturel : l'Algérie parmi les 10 premiers producteurs mondiaux en 2022. Consulté le 09 19, 2023, sur <https://www.algerie-eco.com/2023/08/31/gaz-naturel-lalgerie-parmi-les-10-premiers-producteurs-mondiaux-en-2022/#:~:text=Le%20principal%20d%C3%A9bouch%C3%A9%20pour%20le,m%C3%A8tres%20cubes%20%C3%A0%20l'Italie.>
- Algérie Presse Service. (2022, 09 21). Les volumes de gaz algérien livrés à l'Italie vont dépasser 25 milliards de m³. Alger. Consulté le 09 01, 2023, sur <https://www.aps.dz/economie/145016-les-volumes-de-gaz-algerien-livres-a-l-italie-vont-depasser-25-milliards-de-m3>
- Algérie presse service. (2022, 12 13). Président Tebboune: l'Algérie ambitionne de doubler la production du gaz destiné à l'exportation. Alger. Consulté le 09 12, 2023, sur <https://www.aps.dz/economie/148753-president-tebboune-l-algerie-ambitionne-de-doubler-la-production-du-gaz-destine-a-l-exportation>

- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2016). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Autissier, D., & Simonin, B. (2011). *Mesurer la performance des ressources humaines*. Eyrolles.
- Avenier, M.-J. (2011, 03). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*.
- Baudry, B. (2003). *Économie de la firme*. La Découverte, pp. 8-27.
- BBC NEWS. (2017, 03 17). Marée noire de Torrey Canyon : le jour où la mer est devenue noire. Londres. Consulté le 12 17, 2022, sur <https://www.bbc.com/news/uk-england-39223308>
- Beitone, A., Rodrigues, C., & Camille, A.-B. (2013). *Économie, sociologie et histoire du monde contemporain*. Armand Colin.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Macmillan.
- Bilgrami, A., & Engel, P. (1994). *Lire Davidson : interprétation et holisme*. Editions de l'Eclat.
- Birnbaum, P., & Leca, J. (2012). *Sur l'individualisme : Théories et méthodes*. Presses de Sciences Po.
- Bonnafous-Boucher, M., & Rendtorff, J. (2014). *La théorie des parties prenantes*. La Découverte.
- Bonneveux, E., Gavaille, F., Hulin, & Lebègue, T. (2019). GRH, RSE et emploi : Vers de nouvelles approches inclusives. Vuibert.
- Borst, G., & Cachia, A. (2016). *Les méthodes en psychologie*. Presses Universitaires de France.
- Bowen, H. (1953). Social Responsibilities of the businessman. (H. & Brothers, Éd.)
- Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, Vol. 39, n° 1, 61-74.
- BP Statistical Review. (2022). Récupéré sur <https://www.planete-energies.com/fr/media/chiffres/consommation-mondiale-gaz-naturel>
- Brundtland, G. (1987). Notre avenir à tous (Rapport de Brundtland. Consulté le 10 20, 2022, sur [https://unric.org/fr/ressources/lonu-en-bref/le-developpement-durable/#:~:text=%C2%AB%20Le%20d%C3%A9veloppement%20durable%2C%20c',%C2%BB%20\(Brundtland%2C%201987\)](https://unric.org/fr/ressources/lonu-en-bref/le-developpement-durable/#:~:text=%C2%AB%20Le%20d%C3%A9veloppement%20durable%2C%20c',%C2%BB%20(Brundtland%2C%201987))).

- Capil. (2022, 08 26). Le prix de l'électricité bat de nouveaux records en France. Paris. Consulté le 06 2023, 20, sur <https://www.capital.fr/entreprises-marches/le-prix-de-lelectricite-bat-de-nouveaux-records-en-france-1444705>
- Capron , M., & Françoise, L. Q. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. La découverte, p.75.
- Caroll, A. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. Business & Society.
- Carroll, A. (1989). *Business and Society*. Cincinnati: South Western Publishing.
- Chambre du commerce international. (s.d.). Récupéré sur <https://www.cci.fr/ressources/developpement-durable/responsabilite-sociale-rse>
- Chavy, F., Postel, N., & Sobel, R. (2013). *Dictionnaire critique de la RSE*. Lille: Presses Universitaires du Septentrion.
- Clarkson, D. L. (1995). *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance..* Academy of Management Review, pp. 92-117.
- Coase, R. H. (1937). *The Nature of the Firm*. Economica.
- Commission européenne. (2001). Paris. Récupéré sur <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex:52011DC0681>
- Cop 27. (2022, novembre 06-20). La COP 27, Conférence des Nations unies sur les changements climatiques 2022. Sharm-el-Sheik, Egypte. Consulté le 06 05, 2023, sur https://unfccc.int/fr/cop27?gclid=CjwKCAiAmsurBhBvEiwA6e-WPDxPHAc1TT1vv8VWt_k-gdXUBd6oIC8NtwXkN5SL-_9CU_SNJjoK-RoCJkMQAvD_BwE
- Corbière, M., & Larivière, N. (2020). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes*. Presses de l'Université du Québec.
- De Bellaing, L. M. (2005). *L'État et son autorité : l'idéologie paternaliste*. Paris: L'Harmattan.
- De Singly, F. (2012). *Le questionnaire : l'enquête et ses méthodes*. Armand Colin.
- Demsetz, H. (1967). Toward a Theory of Property Right. *The American Economic Review*.

- Dictionnaire juridique de Serge Braudo . (s.d.). Dictionnaire du Droit Privé. *Définition de Loi*. Consulté le 11 27, 2022, sur dictionnaire-juridique.com/definition/loi.php
- Djemai, S. (2019). *Les pratiques de la RSE en Algérie, cas du secteur agroalimentaire*. Algérie.
- Dodge, Y. (2004). *Statistique, dictionnaire encyclopédique*. Springer, pp. 159-161.
- Dubois, M., & Brault, N. (2021). *Manuel d'épistémologie pour l'ingénieur.e*. Éditions Matériologiques.
- Enagas. (2023). *Rapport annuel 2022*. Madrid. Récupéré sur <https://www.enagas.es/en/press-room/publications/annual-report/>
- Energies nouvelles. (2023). *Tout savoir sur le pétrole*. Lyon. Consulté le 06 27, 2023, sur <https://www.ifpenergiesnouvelles.fr/enjeux-et-prospective/decryptages/energies-fossiles/tout-savoir-petrole#:~:text=C'est%20la%20principale%20mati%C3%A8re,%2C%20colorants%2C%20cosm%C3%A9tiques%2C%20etc.>
- Engie. (2019). *Quelle est la source d'énergie la plus utilisée dans le monde ?* Récupéré sur <https://particuliers.engie.fr/pourquoi-choisir-engie/conseils-transition-energetique/conseils-energies-renouvelables/source-energie-plus-utilisee-dans-monde.html#:~:text=Tous%20pays%20confondus%2C%20les%20%C3%A9nergies,p lus%20utilis%C3%A9e%20est%20le%20p%>
- Enrègle, Y., & Souyet, A. (2009). *La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) sous le prisme du développement durable*. Paris : SEFI / Arnaud Franel.
- Ewald, F. (1986). *Histoire de l'Etat providence : Les origines de la solidarité*. Le Livre de poche (réédition numérique FeniXX).
- Forbs. (2021). *Le classement des 10 premières entreprises africaines*. Récupéré sur <https://forbesafrique.com/le-classement-des-10-premieres-entreprises-africaines/#:~:text=Premi%C3%A8re%20compagnie%20d'%C3%A9lectricit%C3%A9%20du,'entreprises%20et%20d'industries.>
- Fourez, G., & Larochelle, M. (2009). *Apprivoiser l'épistémologie*. De Boeck Supérieur.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.

- Freeman, R. E., Harrison, J. S. et Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press.
- Freidman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine* .
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, Vol. 2, n° 4, 54-61.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche en science de gestion*. Pearson, pp.107-149.
- Greenberg, J. (1987). *A taxonomy of Organizational Justice Theories*. *Academy of Management Review*.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston: Allyn & Bacon.
- Giesen, E. (2008). *Démarche qualité et norme ISO 9001 : une culture managériale appliquée à la recherche*. IRD éditions.
- GIEC - IPCC (2014). *Climate Change 2014: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* [Core Writing Team, R.K. Pachauri and L.A. Meyer (eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland, p. 151.
- Gouiran, M. (2011). *Responsabilité sociétale et ressources humaines*. Paris : Afnor éditions .
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*.
- Imbert, J. (2014). *Les tableaux de bord RH : Construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage*. Eyrolles.
- IFRC. (2022). *Qu'est ce qu'une catastrophe ?* Consulté le 10 09, 2022, sur <https://www.ifrc.org/fr/notre-travail/catastrophes-climat-et-crises/quest-ce-quune-catastrophe>
- ISO. (2010). *ISO 26000. Responsabilité sociétale, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, Genève. Récupéré sur <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

- ISO. (2015). ISO 14001. Récupéré sur <https://www.iso.org/fr/iso-14001-environmental-management.html>
- ISO. (s.d.). Normes de systèmes de management. Consulté le 10 06, 2022, sur <https://www.iso.org/fr/management-system-standards.html>
- Jensen , M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*.
- Jensen, M. C. (2002). *Value maximization Stakeholder Theory and the Corporate Objective Fonction*. *Business Ethics Quartely*, pp235-236.
- La banque mondiale. (2022, 10 04). L'invasion russe en Ukraine entrave la reprise post-COVID dans les économies émergentes d'Europe-Asie centrale. Washington. Consulté le 06 10, 2023, sur <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2022/10/04/russian-invasion-of-ukraine-impedes-post-pandemic-economic-recovery-in-emerging-europe-and-central-asia>
- Lamanthe, A. (2011). *Les métamorphoses du paternalisme*. Paris: CNRS Éditions.
- Lanore, P. (2023). La théorie des KPI : Mesurer, évaluer et améliorer les performances de l'entreprise grâce à des indicateurs clés. MustRead
- Larini, M., & Barthes, A. (2018). *Statistiques et traitement de données quantitatives en éducation : de la collecte au traitement des données*. ISTE Editions.
- Larousse. (s.d.). Définition social, sociale, sociaux. Récupéré sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/social/73133#:~:text=%EE%A0%AC%20social%2C%20sociale%2C%20sociaux&text=Qui%20se%20rapporte%20%C3%A0%20une,une%20vie%20sociale%20tr%C3%A8s%20d%C3%A9velopp%C3%A9e>.
- Le monde Afrique, économie africaine. (2022, 10 10). Entre l'Espagne et l'Algérie, une crise diplomatique aux lourdes conséquences économiques. France. Consulté le 09 18, 2023, sur https://www.lemonde.fr/afrique/article/2022/10/10/entre-l-espagne-et-l-algerie-une-crise-diplomatique-aux-lourdes-consequences-economiques_6145216_3212.html
- Leclercq, É. (2018). *Théories économiques de la firme*. Presses universitaires de Rouen et du Havre, p. 140.

- Lépineux, F., Rosé, J.-J., Bonanni, C., & Hudson, S. (2016). *La RSE - La responsabilité sociale des entreprises : Théories et pratiques* (éd. Dunod), pp. 145-183.
- Libaert, T., & Johannes, K. (2016). *La communication corporate*. Dunod.
- Livian, Y.-F., & Clemencey, E. (2008). *Organisation : Théories et pratiques*. Dunod.
- Loi n° 19-13. (2019, 12 11). *Loi n° 19-13 régissant les activités d'hydrocarbures*. Alger: Journal officiel n° 79.
- Louarn, J.-Y., & Wils, T. (2001). *Evaluation de la gestion des ressources humaines*. Paris : Liaison.
- Mabarki, H., & Hamou, N. (2020). Les pratiques socialement responsables dans le secteur bancaire: un engagement social ou une démarche adaptative? *Revue Algérienne d'Economie et gestion*.
- Maon, F. (2009, Avril). DE LA RHÉTORIQUE À LA PRATIQUE : LES DÉFIS DE L'INTÉGRATION. 33. France.
- Maon, F. (2009). De la rhétorique à la pratique: les défis de l'intégration organisationnelle des principes de responsabilité sociétale de l'entreprise. (R. e. économique, Éd.) France.
- Martinet, A.-C., & Payaud, M. (2007, Novembre). Formes de RSE et entreprises sociales : Une hybridation des stratégies. 199-214. (R. f. gestion, Éd.) France.
- Martory, B., & Crozet , D. (2016). *Gestion des ressources humaine : pilotage social et performances*. Paris: Dunod.
- Masuy-Stroobant, G., Baudewyns, P., & Costa, R. (2013). *Analyser les données en sciences sociales : de la préparation des données à l'analyse multivariée*. P.I.E. Peter Lang.
- Mebarki, H., & Hamou, N. (2022). La Stratégie Rse: Positionnement Des Banques Privées En Algérie. *ELWAHAT Journal for Research and Studies*.
- Merrien, F.-X. (2007). *L'État-providence*. (P. U. France, Éd.)
- Michel , C., & Françoise, L. Q. (2007). *La responsabilité social d'entreprise*. La Découverte, pp. 20-21.
- Ministère de l'énergie et des mines. (2018). Produits pétroliers. Alger. Consulté le 06 2023, 20, sur <https://www.energy.gov.dz/?rubrique=produits-petroliers>

- Mintzberg , H. (1982). *Structure Et Dynamique Des Organisations*. Paris : Les Éditions D'organisation.
- Mitchell, R. E., Agle, R. K., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency : Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*.
- Moingeon, B. (2000). *Les identités de l'entreprise : intégrer les apports du marketing, de la théorie des*. Montpellier.
- Morin, D., Dubois, D., & Pelletier, E. (2009). Editions Transcontinental.
- Mucchielli, A. (1995). *Psychologie de la communication*. Presses Universitaires de France.
- Morin, E. (2004). *La méthode 6. Éthique. Essais*. Paris, Édition du Seuil.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- Neveux, J-P., & Thévenet, M. *L'implication au travail*. (2002). Vuibert.
- OCDE (2005). *Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3e édition, Paris, Éditions OCDE.
- OCDE/Eurostat (2019). *Manuel d'Oslo 2018 : Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation*, 4e édition, Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation, Paris, Éditions OCDE.
- Oil Price. (2023). *Graphiques de prix du pétrole*. Consulté le 09 12, 2023, sur <https://oilprice.com/fr/graphiques-de-prix-du-p%C3%A9trole>
- ONU. (2000). *Le Pacte mondial des Nations Unies : Proposer des solutions aux défis mondiaux. Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies*. Récupéré sur <https://www.un.org/fr/chronique/le-pacte-mondial-des-nations-unies-proposer-des-solutions-aux-d%C3%A9fis-mondiaux>
- ONU. (2015). *Programme des Nations Unies pour le développement : Objectifs du développement durable*. Récupéré sur <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>
- ONU. (2020). *Objectifs du développement durable*. Consulté le 08 12, 2022, sur <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

- OPEP. (2019). Pays membres. Consulté le 06 2023, 20, sur https://www.opec.org/opec_web/en/about_us/25.htm
- OPEP. (2023). World Oil Outlook 2023. Consulté le 06 17, 2023, sur https://www.opec.org/opec_web/en/
- Or Noir Africa. (2023, 11 13). Top 10 des producteurs de pétrole en Afrique en 2023. Consulté le 11 22, 2023, sur <https://ornoirafrique.com/top-10-des-producteurs-de-petrole-en-afrique-en-2023/>
- Organisation Internationale du Travail. (2022). *L'avenir du travail dans l'industrie pétrolière et gazière*. Genève: Imprimerie de l'organisation. Consulté le 06 22, 2023, sur https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_859847.pdf
- Orlitsky, M., & Al. (2003, Mars). Corporate social and financial performance : a meta analysis. (24), *Organization Studies*, 403-441. Consulté le 12 08, 2022
- Ouyahia, Z. (2023). University Social Responsibility USR: What Value For The University/Company Relationship? *Journal of Positive School Psychology*.
- Peretti, J.-M. (2004). *Les clés de l'équité dans l'entreprise*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Peretti, J.-M. (2005). *Tous reconnus*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Peretti, J.-M. (2009). *Ressources humaines et gestion des personnes, 7e éditions*. Paris: Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2011). *Tous leaders*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Peretti, J.-M. (2019). *Ressources humaines : Le manuel de référence - Label Fnege 2018*. Vuibert.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The Extrenal Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press. Vol. 84, no 12, 7892.
- PNUD. (s.d.). En route pour 2030. Récupéré sur <https://www.undp.org/fr>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage : Crating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006, Décembre). Strategy & Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. (H. B. Review, Éd.)

- Pupion, P.-C. (2012). *Statistiques pour la gestion : Applications avec Excel, SPSS, Amos et SmartPLS*. Dunod.
- Rouleau, L. (2011). *Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Presses de l'Université du Québec.
- Rouleau, L. (2011). *Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Presses de l'Université du Québec.
- S&P Global. (2023). INTERVIEW : Sonatrach cherche à sécuriser la demande et prépare de nouveaux investissements pétroliers et gaziers. New York. Récupéré sur <https://www.spglobal.com/commodityinsights/en/market-insights/latest-news/oil/030723-interview-sonatrach-seeks-security-of-demand-as-it-preps-new-oil-and-gas-investments>
- Schäfer, P., & Helfrich, V. (2022). *La RSE en schémas*. Ellipses, pp. 36-96.
- Scouarnec , A., & Brillet, F. (2019, Mars). La fonction RH opère sa métamorphose. (n°200). Liaisons sociales.
- Sébastien, L. (2014, Avril 30). De l'idée d'un développement durable socio-centré à la nécessité d'une gouvernance environnementale éclairée. 06-28. Hermes Science.
- Sébille-Lopez, P. (2005). Les hydrocarbures au Nigeria et la redistribution de la rente pétrolière. Afrique contemporaine.
- Sonatrach. (2021, Janvier 20). SONATRACH signe une convention-cadre avec l'IANOR sur la normalisation. Alger. Récupéré sur <https://sonatrach.com/actualites/sonatrach-signe-une-convention-cadre-avec-lianor-sur-la-normalisation/>
- Sonatrach. (2022). *Rapport Annuel Sonatrach*. Alger: Imprimerie interne de Sonatrach.
- SPUTNIK Afrique. (2023). La France devient plus dépendante au gaz algérien. Récupéré sur <https://fr.sputniknews.africa/20230919/la-france-devient-plus-dependante-au-gaz-algerien-1062219920.html>
- Taïeb, J.-P. (2016). *Valoriser la performance RH : Un enjeu pour la productivité de l'entreprise*. Dunod.
- Teece, D. (1998). *Economic Performance and the Theory of the Firm*. Edward Elgar Publishing, Incorporated.

TOUIL, RS, & OUYAHIA, Z. (2023). L'engagement sociétal des grandes entreprises algériennes -Le cas SONATRACH-. *IJEP*, 6 (2), pp 351-369. Récupéré de <https://ijep.dz/index.php/IJEP/article/view/280>

Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press.

Varenne, F. (2011). *Modéliser le social : Méthodes fondatrices et évolutions récentes*. Dunod.

Vogel, D. (2005). *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press.

Walker, P. (2018). *The Theory of the Firm : An Overview of the Economic Mainstream*. Routledge.

Watrack, W., & Cochran, P. (1985). *The Evolution of the Corporate Social Performance*. Academy of Management Review.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*. Free Press.

Wood, D. (1991). *Corporate Social Performance Revisited*. The Academy of Management Review.

Zheng, L., Plaisent, M., Zuccaro, C., Bernard, P., Daghfous, N., & Favreau, S. (2019). *L'analyse des données de sondage avec SPSS : Un guide d'introduction*. Presses de l'Université du Québec.

أويحي, ز. (2022). *إدارة الموارد البشرية دروس مدعمة بدراسة حالات*. نقطة.

GLOSSAIRE

La responsabilité sociétale des entreprises : Il s'agit de la prise en compte des dimensions économiques, sociales, et environnementales par les entreprises.

La responsabilité sociale des entreprises : Elle englobe la responsabilité sociale envers la société interne et externe de l'entreprise.

Le défi actuel de la fonction RH : Il consiste à intégrer une politique de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans l'entreprise, gérée par la fonction RH, afin d'inscrire l'entreprise dans une perspective de développement durable.

Politique responsable : La mise en place d'une politique respectant les normes éthiques au sein de l'organisation.

Le développement durable : C'est la capacité de répondre aux besoins actuels sans compromettre les générations futures.

Les objectifs du développement durable : Ce sont 17 objectifs mondiaux établis par les Nations Unies pour résoudre des problèmes mondiaux d'ici 2030.

ISO 26000 : Norme internationale fournissant des lignes directrices pour l'adoption d'une politique de responsabilité sociétale au sein d'une organisation.

Fidélisation des salariés : Résultat des efforts déployés par une entreprise pour maintenir les salariés et encourager la loyauté.

Satisfaction au travail : Le degré de contentement, de bonheur, et de bien-être qu'un employé ressent vis-à-vis de son travail.

Implication organisationnelle : Le degré d'engagement émotionnel, de loyauté, et d'identification qu'un employé a envers son entreprise.

Ressources humaines : L'ensemble du personnel de l'entreprise chargé de missions et d'objectifs collectifs.

Parties prenantes : Toute partie ayant un intérêt commun avec l'organisation ou l'entreprise.

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES : NAISSANCE, DEFINITIONS ET FONDEMENTS	9
SECTION 1 : CONTEXTE HISTORIQUE DE LA RSE ET DEFINITIONS.....	9
1. Genèse, évolution et définitions de la RSE.....	9
1.1 Séquences d'événements conduisant à l'émergence de la RSE.....	10
1.1.1 Le paternalisme du XIXe siècle, comme première forme de RSE	10
1.1.2 L'Etat providence, une deuxième forme de responsabilité sociale.....	11
1.1.3 Scandales environnementaux et culturelle pour une naissance de la RSE	12
1.2 La RSE : Décryptage des diverses significations et définitions.....	14
1.2.1 Décryptage et signification du concept de la "RSE"	14
1.2.2 Définitions de la RSE	16
2 La RSE dans une optique de développement durable	17
2.1 Les trois piliers du développement durable	18
2.2 Le diagramme de Venn du développement durable	19
2.3 Les 17 Objectifs du Développement Durables (ODD).....	21
2.4 L'articulation RSE/DD	23
SECTION 2 : APPROCHES THEORIQUE DE LA RSE	24
1 Interprétation de la RSE par les auteurs	24
2 Approches théoriques	26
2.1 Approches économique de la RSE.....	28
2.1.1 La firme nœud de contrat.....	28
2.1.2 Théorie de la dépendance aux ressources.....	29
2.1.3 Théorie économique de la firme	31
2.2 Approche sociale de la RSE.....	38
2.2.1 Théorie de la justice organisationnelle	38
2.2.2 Théorie des parties prenantes.....	39
3 Les formes régulatrices de la RSE	44
3.1 Outils de la RSE	46
3.2 Distinction entre norme, loi, label et standard	47
3.3 Le capital normatif de la RSE	48
3.3.1 Les normes en RSE	49
3.3.2 La norme ISO 26000 un référentiel de la RSE	54

3.4	Les écrits internationaux en RSE	60
3.5	Le pacte mondial des Nations Unies, un outil de RSE.....	62
3.6	Le rôle de la gouvernance dans une démarche RSE	64
3.7	Conception d'une stratégie RSE	65
3.8	Le Système de management intégré et responsable (SMI-R).....	68
3.8.1	L'intégration d'un SMI-R dans une entreprise	69
3.8.2	La structuration d'un SMI-R.....	70
3.9	Typologies des stratégies RSE.....	71
3.10	Une chaîne de valeurs à un impact social.....	75
4	Les défis d'intégration d'une démarche RSE dans une entreprise.....	79
CHAPITRE 2 : L'INTÉGRATION DE LA RSE DANS LA GRH		83
SECTION 1 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES		83
1	L'évolution de la gestion des ressources humaines	83
1.1	Émergence de la fonction RH (1850-1944).....	83
1.2	Les Trente Glorieuses (1945 à 1974)	84
1.3	La professionnalisation de la fonction RH (1975-2000)	85
1.4	Le passage du DRH au H&BP (human and business partner).....	86
2	Le concept de gestion des ressources humaines	87
2.1	La gestion, dans le domaine ressources humaines	87
2.2	Les ressources humaines.....	88
2.3	L'organisation	89
2.4	La fonction ressources humaines (FRH) et direction de ressources humaines (DRH), pour quelle différence ?.....	90
3	GRH Contingente : Théories, Modèle et Défis.....	91
3.1	Approche contingente de la GRH	92
3.2	Les facteurs de contingence selon Mintzberg	93
3.3	Le Modèle contingentiel de Peretti (2019)	94
3.4	Les défis de la fonction RH	95
3.5	Les logiques du MRH, comme réponse aux défis.....	96
4	La GRH des années 2020	97
4.1	Remise en cause de la fonction RH.....	98
4.2	Les nouveaux défis de la fonction RH, défis de responsabilité (Les dix défis actuel de la fonction RH).....	98
SECTION 2 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES.....		101
1	De la DRH à la DRHDD	101

1.1	Les responsabilités de la FRH.....	102
1.2	Missions et compétences du DRH dans une optique de DD	103
2	La performance de la FRH.....	104
2.1	Performance de la FRH pour l'entreprise et pour les salariés	105
2.2	Modèle de Dave Ulrich sur la performance de la FRH	106
3	Les indicateurs de performance RH	108
3.1	La théorie des KPI.....	108
3.2	Les types d'indicateurs de performance RH	109
3.3	La fidélisation au travail en tant qu'indicateur clé de performance	110
3.4	La relation RSE-fidélisation	111
4	Elargissement du périmètre de la FRH et les attentes des salariées.....	112
4.1	Elargissement du périmètre de la FRH.....	112
4.2	Les attentes des salariés	114
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET MISE EN CONTEXTE		119
SECTION 1 : PRÉSENTATION DU GROUPE SONATRACH ET DU SECTEUR PÉTROLIER ET GAZIER		119
1	Le groupe Sonatrach.....	119
1.1	L'identité de Sonatrach.....	120
1.2	Pourquoi Sonatrach pour une étude en RSE ?	123
1.3	Le projet RSE de Sonatrach.....	124
2	Le secteur pétrolier et gazier	125
2.1	Le marché mondial du pétrole et du gaz.....	127
2.2	L'importance du pétrole et du gaz.....	129
2.3	L'Algérie, acteur important dans le secteur pétrolier et gazier au monde.....	130
3	Relation RSE - SPG	134
3.1	La responsabilité des compagnies pétrolière et gazière	135
3.2	La responsabilité de l'Algérie et de SONATRACH	135
SECTION 2 : POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUE.....		137
1	L'épistémologie.....	137
1.1	L'épistémologie et la méthodologie	138
1.2	Les paradigmes épistémologiques.....	139
1.3	Le paradigme épistémologique adapté à notre étude	140
2	Méthodologie de la recherche	142
2.1	Pourquoi la RSE, la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle	142
2.2	Type d'étude	144

2.3	Instrument d’investigation : Questionnaire.....	145
2.4	Les instruments de mesure.....	146
2.5	Description de l’échantillonnage.....	147
2.6	Méthode de collècte de données	150
2.7	Instrument de mesure et logiciel	151
2.8	Approche d’Analyse Statistique.....	152
2.9	Protocole d’enquête.....	153
CHAPITRE 4 : LA RESPONSABILITE SOCIALE DE SONATRACH ET SON IMPACT SUR LA FIDELISATION AU TRAVAIL.....		
157		
SECTION 1 : LA RESPONSABILITE SOCIALE A SONATRACH : ETAT DES LIEUX 157		
1	Statistiques de fiabilité.....	157
1.1	Alpha de Cronbach.....	158
1.2	Alpha de Cronbach en cas de suppression des éléments	158
1.3	Moyenne et écart type des items	159
2	Statistiques descriptives de l’échantillonnage	161
2.1	La structure de rattachement	161
2.2	La direction de rattachement.....	163
2.3	Les grades des salariés.....	166
2.4	Les postes des salariés	167
3	Etat des lieux de la RSE à Sonatrach : Analyse uni-variée	168
3.1	Les droits de l’homme à Sonatrach	169
3.2	Les relations et les conditions de travaux à Sonatrach	181
3.3	La loyauté des pratiques	197
4	La satisfaction des salariés au travail et l’implication organisationnelles : Etat des lieux 207	
4.1	La satisfaction au travail.....	207
4.2	L’implication organisationnelle	214
SECTION 2 : IMPACT DE LA RSE SUR LA FIDELISATION DES SALARIERS A SONATRACH		
220		
1	Corrélation RSE / Fidélisation (satisfaction et implication).....	220
1.1	Corrélation droit de l’homme – satisfaction au travail.....	223
1.2	Corrélation droit de l’homme – implication organisationnelle.....	223
1.3	Corrélation relation et condition de travail – satisfaction au travail	224
1.4	Corrélation relation et condition de travail – implication organisationnelle	225
1.5	Corrélation loyauté des pratiques - satisfaction au travail.....	225
1.6	Corrélation loyauté des pratiques - implication organisationnelle.....	226

2	Analyse multivarié MANOVA et ANOVA.....	228
2.1	Association droit d'homme avec la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle MANOVA.....	229
2.2	Test des effets inter-sujets ANOVA.....	231
2.3	Association relation et condition de travail avec la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle MANOVA.....	234
2.4	Test des effets inter-sujets ANOVA.....	236
2.5	Association loyauté des pratiques avec la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle	239
2.6	Test des effets inter-sujets ANOVA.....	241
	CONCLUSION	244
	BIBLIOGRAPHIE	249
	GLOSSAIRE.....	260
	ANNEXES	266

ANNEXES

Annexe 1 : Le questionnaire

Questionnaire sur les pratiques de RSE (Responsabilité sociale des entreprises) appliquées aux salariés de Sonatrach et leurs impacts sur la fidélisation

Dans le cadre d'une production scientifique, qui consiste à l'élaboration d'une thèse de doctorat en management des organisations sous l'intitulé « Responsabilité sociale des entreprises et gestion des ressources humaines », un questionnaire destiné aux cadres de Sonatrach dans le but de recenser les pratiques RSE mise en place par la société au profit de ses salariés.

Tout en vous remerciant pour votre contribution, nous vous confirmant que les réponses seront anonymes.

Pour tout renseignement contacter M. Rachid Sofiane TOUIL.

Email : sofiane.touil@univ.oran2.dz

A. Informations personnelles liées au poste

Votre poste :Service/ Département :.....

Votre structure / Région :

B. Le volet social de la RSE

Droit de l'homme					
	Pas du tout appliqué	Peu appliqué	Moyennement appliqué	Très appliqué	Entièrement appliqué
Les responsables sont vigilants et attentifs aux salariés.					
L'entreprise ne contribue en aucun cas dans les violations des droits de l'homme.					
L'entreprise ne compte pour aucune discrimination pour les individus.					
L'entreprise élabore l'égalité des chances.					
L'entreprise respecte les droits civils et politiques.					
Le droit à un travail décent et à un salaire équitable est assurés par l'entreprise.					
Les avantages sociaux tels que les primes et la prise en charge médicale, sont assurées par l'entreprise.					
L'entreprise élimine toute sorte de travail forcé.					
Relation et condition de travail					
	Pas du tout appliqué	Peu appliqué	Moyennement appliqué	Très appliqué	Entièrement appliqué
Les conditions matérielles et immatérielles de travaux sont favorables.					
L'entreprise élabore une bonne protection sociale.					
L'entreprise favorise la communication entre employés et supérieurs hiérarchiques.					
L'entreprise élabore une bonne politique HSE.					

L'entreprise veille à l'amélioration du capital humain en compétences et en connaissances.					
L'entreprise prend en charge les besoins en formations de ses salariés.					
L'entreprise respecte la vie privée de ses salariées et protège leurs données personnelles.					
La politique de rémunération et les primes actuelles motivent les salariés.					
L'entreprise met en place des moyens de motivation et de fidélisation pour ses salariés.					
L'entreprise prend en compte les attentes en évolution de carrières de ses salariés.					
Loyauté des pratiques					
	Pas du tout appliqué	Peu appliqué	Moyennement appliqué	Très appliqué	Entièrement appliqué
L'entreprise exige un comportement éthique et respectueux pour ses salariés.					
L'entreprise met en place des politiques claires pour prévenir et détecter les actes de corruption.					
L'entreprise s'engage en politique responsable, en respectant les normes éthiques.					
L'entreprise applique la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) dans toute sa chaîne de valeur.					
L'entreprise encourage et développe sa politique RSE.					

C. Relation RSE / Indicateurs de performances RH

La satisfaction au travail					
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indécis	D'accord	Tout à fait d'accord
Les conditions de travail sont favorables.					
La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable.					
L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences.					
Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable					
L'implication organisationnelle					
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indécis	D'accord	Tout à fait d'accord
Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travail.					
L'entreprise garantit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés					
Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail.					
Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important.					

Annexe 2 : Guide d'entretien

Guide d'entretien sur la RSE (Responsabilité sociale des entreprises) appliquées aux salariés de Sonatrach

Dans le cadre de notre démarche d'investigation sur la RSE au sein de Sonatrach, des entretiens directs ont été conduits avec des acteurs clés, notamment le Chef de Projet RSE à la DG, le Chef de Service Gestion des Ressources Humaines (GRH) à la DG, et l'Auditeur Interne à la DG. L'objectif de ces entretiens était d'obtenir des informations complètes et fiables sur la thématique de la RSE, particulièrement en relation avec les salariés.

Questions adressées au Chef de Projet RSE :

Quelle est l'importance de la RSE dans le secteur pétrolier et gazier, et comment se manifeste la relation entre la RSE et Sonatrach ?

- Comment la RSE contribue-t-elle à la performance globale de Sonatrach ?
- En quoi la RSE influence-t-elle les actions concrètes au sein de l'entreprise ?

Quelle est la politique RSE mise en place par Sonatrach ?

- Quels sont les principaux axes de cette politique et comment sont-ils alignés sur les enjeux spécifiques du secteur pétrolier et gazier ?
- Comment Sonatrach intègre-t-elle la RSE dans ses processus décisionnels et opérationnels ?

Questions adressées au Chef de Service GRH :

Le volet social de la politique RSE de Sonatrach a-t-il un impact positif sur le rendement des salariés en termes de fidélisation et d'implication ?

- Comment la politique sociale contribue-t-elle à créer un environnement favorable à l'épanouissement professionnel des salariés ?
- Quels indicateurs permettent d'évaluer l'efficacité des initiatives sociales mises en place par Sonatrach ?

Questions adressées à l'Auditeur Interne :

Quelles sont les responsabilités de Sonatrach aux niveaux national et international en matière de RSE ?

- Comment Sonatrach assure-t-elle la conformité de ses activités avec les normes et réglementations en vigueur à l'échelle nationale et internationale ?
- Quels sont les processus de suivi et de contrôle mis en place pour garantir une gestion responsable à tous les niveaux ?

Ce guide d'entretien vise à approfondir notre compréhension de la manière dont Sonatrach intègre la RSE dans ses opérations, en mettant l'accent sur les dimensions stratégiques, sociales, et de gouvernance. Les réponses obtenues contribueront à éclairer notre analyse sur la démarche RSE de l'entreprise et son impact sur ses collaborateurs.

Les réponses obtenues lors de l'entretien guideront notre approche qualitative, fournissant ainsi des données complémentaires à notre démarche quantitative basée sur le questionnaire.

Annexe 3 : Alpha de Cronbach en cas de suppression des éléments

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Les responsables vigilants et attentifs aux salariés	105,81	299,115	,710	.	,936
L'entreprise ne contribue en aucun cas dans la violation des droits d'homme	105,53	300,838	,668	.	,937
L'entreprise ne compte pour aucune discrimination pour les individus	105,55	300,524	,753	.	,936
L'entreprise élabore l'égalité des chances	105,98	304,956	,641	.	,937
L'entreprise respecte les droits civils et politiques	105,30	302,238	,710	.	,936
Le droit a un travail décent et à un salaire équitable est assurés par l'entreprise	105,59	308,431	,501	.	,938
Les avantages sociaux tels que les primes et la prise en charge médicale sont assurées par l'entreprise	104,77	320,278	,225	.	,941
L'entreprise élimine toute sorte de travail forcé	105,26	312,094	,531	.	,938
Les conditions matérielles et immatérielles de travaux sont favorables	105,50	311,489	,522	.	,938
L'entreprise élabore une bonne protection sociale	105,22	309,159	,672	.	,937
L'entreprise favorise la communication entre employés et supérieurs hiérarchique	105,71	308,283	,569	.	,938
L'entreprise élabore une bonne politique HSE	105,37	306,723	,739	.	,936
L'entreprise veille à l'amélioration du capital humain en compétences et en connaissances	105,81	303,694	,663	.	,937

L'entreprise prend en charge les besoins en formations de ses salariés	105,53	311,526	,505	.	,938
L'entreprise respecte la vie privée de ses salariées et protège leurs données personnelles	105,51	307,964	,674	.	,937
La politique de rémunération et les primes actuelles motivent les salariés	105,29	298,780	,727	.	,936
L'entreprise met en place des moyens de motivation et de fidélisation pour ses salariés	106,23	290,278	,844	.	,934
L'entreprise prend en compte les attentes en évolution de carrières de ses salariés	105,93	293,894	,786	.	,935
L'entreprise exige un comportement éthique et respectueux pour ses salariés	105,20	315,435	,445	.	,939
L'entreprise met en place des politiques claires pour prévenir et déterrer les actes de corruption	105,26	310,607	,556	.	,938
L'entreprise s'engage en politique responsable en respectant les normes éthiques	105,52	309,664	,539	.	,938
L'entreprise applique la RSE dans toute sa chaîne de valeur	105,48	311,089	,623	.	,937
L'entreprise encourage et développe sa politique RSE	105,56	312,761	,689	.	,937
Trouvez-vous la RSE est :	107,01	340,869	-,343	.	,949
Les conditions de travail sont favorables	105,53	294,250	,783	.	,935
L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	105,94	300,478	,643	.	,937

Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	105,74	296,232	,765	.	,935
Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	105,76	299,769	,725	.	,936
L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	105,10	314,765	,425	.	,939
Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	105,64	316,819	,383	.	,939
Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	106,86	328,356	-,057	.	,945

Annexe 4 : Moyenne et écart type des items

Statistiques d'item			
	Moyenne	Ecart-type	N
Les responsables vigilants et attentifs aux salariés	3,24	1,098	161
L'entreprise ne contribue en aucun cas dans la violation des droits d'homme	3,52	1,090	161
L'entreprise ne compte pour aucune discrimination pour les individus	3,50	,988	161
L'entreprise élabore l'égalité des chances	3,07	,956	161
L'entreprise respecte les droits civils et politiques	3,75	,976	161
Le droit a un travail décent et à un salaire équitable est assurés par l'entreprise	3,46	1,012	161
Les avantages sociaux tels que les primes et la prise en charge médicale sont assurées par l'entreprise	4,28	,792	161
L'entreprise élimine toute sorte de travail forcé	3,79	,778	161

Les conditions matérielles et immatérielles de travaux sont favorables	3,55	,821	161
L'entreprise élabore une bonne protection sociale	3,83	,744	161
L'entreprise favorise la communication entre employés et supérieurs hiérarchique	3,34	,909	161
L'entreprise élabore une bonne politique HSE	3,68	,771	161
L'entreprise veille à l'amélioration du capital humain en compétences et en connaissances	3,24	,980	161
L'entreprise prend en charge les besoins en formations de ses salariés	3,52	,845	161
L'entreprise respecte la vie privée de ses salariées et protège leurs données personnelles	3,54	,791	161
La politique de rémunération et les primes actuelles motivent les salariés	3,76	1,087	161
L'entreprise met en place des moyens de motivation et de fidélisation pour ses salariés	2,82	1,234	161
L'entreprise prend en compte les attentes en évolution de carrières de ses salariés	3,12	1,187	161
L'entreprise exige un comportement éthique et respectueux pour ses salariés	3,85	,718	161
L'entreprise met en place des politiques claires pour prévenir et déterter les actes de corruption	3,79	,817	161

L'entreprise s'engage en politique responsable en respectant les normes éthiques	3,53	,888	161
L'entreprise applique la RSE dans toute sa chaîne de valeur	3,57	,713	161
L'entreprise encourage et développe sa politique RSE	3,49	,582	161
Trouvez-vous la RSE est :	2,04	1,185	161
Les conditions de travail sont favorables	3,52	1,178	161
L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	3,11	1,143	161
Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	3,31	1,130	161
Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	3,29	1,051	161
L'entreprise garantit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	3,95	,789	161
Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	3,41	,729	161
Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	2,19	1,114	161

Annexe 5 : Les postes des salariés de Sonatrach

		Votre poste			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Administrateur réseau	1	,6	,6	,6
	Analyste de la planification financière	1	,6	,6	1,2

Analyste des marchés financiers	1	,6	,6	1,9
Analyste en stratégie d'entreprise	1	,6	,6	2,5
Analyste financier	1	,6	,6	3,1
Auditeur de fraude	1	,6	,6	3,7
Auditeur de la chaine d'approvisionnement	1	,6	,6	4,3
Auditeur de la conformité	1	,6	,6	5,0
Auditeur de la performance	1	,6	,6	5,6
Auditeur de la qualité	1	,6	,6	6,2
Auditeur de système d'information	1	,6	,6	6,8
Auditeur interne	2	1,2	1,2	8,1
Auditeur opérationnels	2	1,2	1,2	9,3
Avocat en droit des affaires et spécialiste de la propriété intellectuelle	1	,6	,6	9,9
Chargé de développement des RH	1	,6	,6	10,6
Chargé de l'administration du personnel	2	1,2	1,2	11,8
Chargé de l'expansion internationale	1	,6	,6	12,4
Chargé de la communication digitale	1	,6	,6	13,0
Chargé de la communication interne	1	,6	,6	13,7
Chargé de la communication technique	2	1,2	1,2	14,9
Chargé de la gestion des voyages et des hébergements	1	,6	,6	15,5
Chargé de la mobilité internationale	2	1,2	1,2	16,8
Chargé de la planification	2	1,2	1,2	18,0
Chargé de la RSE	2	1,2	1,2	19,3
Chargé de la veille concurrentielle, juridique et marketing	1	,6	,6	19,9

Chargé de sécurité au travail	2	1,2	1,2	21,1
Chargé des achats opérationnels	2	1,2	1,2	22,4
Chargé des affaires publiques	2	1,2	1,2	23,6
Chargé des relation clients et partenaires	1	,6	,6	24,2
Chargé des relations avec les syndicats	2	1,2	1,2	25,5
Chargé des relations employés	1	,6	,6	26,1
Chargé des services généraux	1	,6	,6	26,7
Chef de peojet	1	,6	,6	27,3
Chef de peojet RetD	1	,6	,6	28,0
Chef de produit	1	,6	,6	28,6
Chef de projet	2	1,2	1,2	29,8
Chef de projet digital	1	,6	,6	30,4
Chef de projet opérationnel	2	1,2	1,2	31,7
Chef de projet RSE	1	,6	,6	32,3
Chef de service gestion administrative	1	,6	,6	32,9
Chef département RH	1	,6	,6	33,5
Chef géologue de site	1	,6	,6	34,2
Chercheur en chimie pétroliere	1	,6	,6	34,8
Chercheur en chimie pétrolière	2	1,2	1,2	36,0
Chercheur en énergie renouvelable	1	,6	,6	36,6
Chercheur principal	1	,6	,6	37,3
Chimiste pétrolier	4	2,5	2,5	39,8
Coordinateur de projet	3	1,9	1,9	73,3
Coordinateur de sécurité	1	,6	,6	41,0
Coordinateur de transport	1	,6	,6	41,6
Coordinateur des projet RetD	1	,6	,6	42,2
Directeur des affaires corporatifs	1	,6	,6	42,9

Directeur des ressources humaines	1	,6	,6	43,5
Directeur du développement durable	1	,6	,6	44,1
Directeur géologue de site	1	,6	,6	44,7
Ergonome	1	,6	,6	45,3
Formateur et technicien en instrumentation et contrôle	1	,6	,6	46,0
Géologue de site	1	,6	,6	46,6
Géologue en environnement	1	,6	,6	47,2
Géologue sédimentaire	3	1,9	1,9	49,1
Géophysicien	1	,6	,6	49,7
Gestionnaire de contrats	1	,6	,6	50,3
Gestionnaire de la performance et des talents	1	,6	,6	50,9
Gestionnaire de portefeuille de projet RetD	1	,6	,6	51,6
Gestionnaire de stock approvisionnement	2	1,2	1,2	52,8
Gestionnaire et chef de projet	1	,6	,6	53,4
Hydrogéologue	1	,6	,6	54,0
Ingénieur analyse	5	3,1	3,1	57,1
Ingénieur de liquéfaction	1	,6	,6	57,8
Ingénieur de recherche	1	,6	,6	58,4
Ingénieur de séparation	1	,6	,6	59,0
Ingénieur en chef	1	,6	,6	59,6
Ingénieur en cryogénie	1	,6	,6	60,2
Ingénieur en exploration et production	1	,6	,6	60,9
Ingénieur en informatique	1	,6	,6	61,5
Ingénieur en instrumentation	1	,6	,6	62,1
Ingénieur en instrumentation LNG	1	,6	,6	62,7
Ingénieur en sécurité des opérations	1	,6	,6	63,4
Ingénieur en sécurité des procédés	1	,6	,6	64,0
Ingénieur en sécurité industrielle	1	,6	,6	64,6

Ingénieur en sécurité LNG	1	,6	,6	65,2
Ingénieur forage	1	,6	,6	65,8
Ingénieur qualité	1	,6	,6	66,5
Ingénieur réservoir	1	,6	,6	67,1
Ingénieur sécurité	4	2,5	2,5	69,6
Juriste et conseiller juridique en RH	1	,6	,6	70,2
Logisticien	1	,6	,6	70,8
Manager administratif	1	,6	,6	71,4
Planificateur de projet	2	1,2	1,2	74,5
Planificateur financier	1	,6	,6	75,2
Planificateur, coordinateur et responsable de la qualité des projets	1	,6	,6	75,8
Responsable de formation	2	1,2	1,2	77,0
Responsable de l'amélioration continue	2	1,2	1,2	78,3
Responsable de l'éthique des affaire	1	,6	,6	78,9
Responsable de la conformité	2	1,2	1,2	80,1
Responsable de la conformité environnemele	1	,6	,6	80,7
Responsable de la conformité réglemntaire	1	,6	,6	81,4
Responsable de la consolidation financiere	1	,6	,6	82,0
Responsable de la formation et du développement	1	,6	,6	82,6
Responsable de la gestion des déchets	1	,6	,6	83,2
Responsable de la gestion des risques stratégique	1	,6	,6	83,9
Responsable de la logistique internationale	1	,6	,6	84,5
Responsable de la paie	1	,6	,6	85,1
Responsable de la planification stratégique	1	,6	,6	85,7

Responsable de la santé et de la sécurité au travail	1	,6	,6	86,3
Responsable de qualité	1	,6	,6	87,0
Responsable des affaires légales	1	,6	,6	87,6
Responsable des approvisionnements	1	,6	,6	88,2
Responsable des avantages sociaux et aides	1	,6	,6	88,8
Responsable des communications internes	1	,6	,6	89,4
Responsable des comptes fournisseurs_clients	1	,6	,6	90,1
Responsable des contrats	2	1,2	1,2	91,3
Responsable des médias sociaux	1	,6	,6	91,9
Responsable des moyens généraux	1	,6	,6	92,5
Responsable des politiques publiques	1	,6	,6	93,2
Responsable des relations extérieurs	2	1,2	1,2	94,4
Responsable des relations fournisseurs	1	,6	,6	95,0
Responsable des urgences et des plans d'intervention	2	1,2	1,2	96,3
Scientifique des données	1	,6	,6	96,9
Spécialiste en sécurité des procédés	1	,6	,6	97,5
Spécialiste et chef de projet en énergie renouvelable	1	,6	,6	98,1
Superviseur de plateforme onshore	1	,6	,6	98,8
Superviseur des secouristes et sauveteurs au travail	1	,6	,6	99,4
Trésorier	1	,6	,6	100,0
Total	161	100,0	100,0	

Annexe 6 : Corrélation droit de l'homme – Satisfaction au travail

Corrélations

			Les responsables vigilants et attentifs aux salariés	L'entreprise ne contribue en aucun cas dans la violation des droits d'homme	L'entreprise ne compte pour aucune discrimination pour les individus	L'entreprise élabore l'égalité des chances	L'entreprise respecte les droits civils et politiques	Le droit a un travail décent et à un salaire équitable est assurés par l'entreprise	Les avantages sociaux tels que les primes et la prise en charge médicale sont assurées par l'entreprise	L'entreprise élimine toute sorte de travail forcé	Les conditions de travail sont favorables	La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable	L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable
Rho de Spearman	Les responsables vigilants et attentifs aux salariés	Coefficient de corrélation	1,000	,506**	,474**	,620**	,392**	,569**	,108	,312**	,440**	,434**	,450**	,576**
		Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,173	,000	,000	,000	,000	,000
		N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
	L'entreprise ne contribue en aucun cas dans la violation des droits d'homme	Coefficient de corrélation	,506**	1,000	,758**	,567**	,657**	,386**	,116	,341**	,448**	,306**	,521**	,482**
		Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,144	,000	,000	,000	,000	,000
		N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
	L'entreprise ne compte pour aucune discrimination pour les individus	Coefficient de corrélation	,474**	,758**	1,000	,561**	,783**	,286**	,233**	,355**	,562**	,395**	,497**	,413**
		Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000
		N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
	L'entreprise élabore l'égalité des chances	Coefficient de corrélation	,620**	,567**	,561**	1,000	,344**	,389**	,038	,472**	,273**	,364**	,622**	,550**
		Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,633	,000	,000	,000	,000	,000

	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
L'entreprise respecte les droits civils et politiques	Coefficient de corrélation	,392**	,657**	,783**	,344**	1,000	,304**	,267**	,310**	,683**	,489**	,305**	,500**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
Le droit a un travail décent et à un salaire équitable est assurés par l'entreprise	Coefficient de corrélation	,569**	,386**	,286**	,389**	,304**	1,000	,063	,264**	,350**	,445**	,455**	,556**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,429	,001	,000	,000	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
Les avantages sociaux tels que les primes et la prise en charge médicale sont assurées par l'entreprise	Coefficient de corrélation	,108	,116	,233**	,038	,267**	,063	1,000	-,016	,317**	,261**	,147	,168
	Sig. (bilatérale)	,173	,144	,003	,633	,001	,429	,842	,000	,001	,063	,033	
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
L'entreprise élimine toute sorte de travail forcé	Coefficient de corrélation	,312**	,341**	,355**	,472**	,310**	,264**	-,016	1,000	,369**	,268**	,307**	,341**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,842	,000	,001	,000	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
Les conditions de travaux sont favorables	Coefficient de corrélation	,440**	,448**	,562**	,273**	,683**	,350**	,317**	,369**	1,000	,759**	,489**	,664**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
La relation avec votre hiérarchie est généralement	Coefficient de corrélation	,434**	,306**	,395**	,364**	,489**	,445**	,261**	,268**	,759**	1,000	,477**	,605**

t jugée appréciable	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,000	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	Coefficient de corrélation	,450**	,521**	,497**	,622**	,305**	,455**	,147	,307**	,489**	,477**	1,000	,700**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,063	,000	,000	,000	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	Coefficient de corrélation	,576**	,482**	,413**	,550**	,500**	,556**	,168*	,341**	,664**	,605**	,700**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,033	,000	,000	,000	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Annexe 7 : Corrélation droit de l'homme – Implication organisationnelle

Corrélations

			L'entreprise ne contribue en aucun cas dans la violation des droits d'homme	L'entreprise ne compte pour aucune discrimination pour les individus	L'entreprise élabore l'égalité des chances	L'entreprise respecte les droits civils et politiques	Le droit a un travail décent et à un salaire équitable est assurés par l'entreprise	Les avantages sociaux tels que les primes et la prise en charge médicale sont assurées par l'entreprise	L'entreprise élimine toute sorte de travail forcé	Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	
Rho de Spearman	Les responsables vigilants et attentifs aux salariés	Coefficient de corrélation	1,000	,506**	,474**	,620**	,392**	,569**	,108	,312**	,512**	,100	,323**	-,088

attentifs aux salariés	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,173	,000	,000	,207	,000	,269
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
L'entreprise ne contribue en aucun cas dans la violation des droits d'homme	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,506**	1,000	,758**	,567**	,657**	,386**	,116	,341**	,365**	,259**	,139	,029	
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	
L'entreprise ne compte pour aucune discrimination pour les individus	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,474**	,758**	1,000	,561**	,783**	,286**	,233**	,355**	,386**	,356**	,243**	,037	
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	
L'entreprise élabore l'égalité des chances	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,620**	,567**	,561**	1,000	,344**	,389**	,038	,472**	,582**	,080	,222**	,036	
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	
L'entreprise respecte les droits civils et politiques	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,392**	,657**	,783**	,344**	1,000	,304**	,267**	,310**	,305**	,469**	,226**	-,129	
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	
Le droit a un travail décent et à un salaire équitable est assurés par l'entreprise	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,569**	,386**	,286**	,389**	,304**	1,000	,063	,264**	,605**	,101	,208**	,058	
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	
Les avantages sociaux tels que les primes et la prise en charge médicale sont assurées par l'entreprise	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,108	,116	,233**	,038	,267**	,063	1,000	-,016	,220**	,163	,223**	-,094	
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	
L'entreprise élimine toute sorte de travail forcé	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,312**	,341**	,355**	,472**	,310**	,264**	-,016	1,000	,354**	,337**	,108	,009	
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	

	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	Coefficient de corrélation	,512**	,365**	,386**	,582**	,305**	,605**	,220**	,354**	1,000	,248**	,410**	-,003
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000		,002	,000	,971
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	Coefficient de corrélation	,100	,259**	,356**	,080	,469**	,101	,163*	,337**	,248**	1,000	,254**	-,178*
	Sig. (bilatérale)	,207	,001	,000	,315	,000	,201	,039	,000	,002		,001	,024
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	Coefficient de corrélation	,323**	,139	,243**	,222**	,226**	,208**	,223**	,108	,410**	,254**	1,000	-,087
	Sig. (bilatérale)	,000	,080	,002	,005	,004	,008	,004	,174	,000	,001		,271
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	Coefficient de corrélation	-,088	,029	,037	,036	-,129	,058	-,094	,009	-,003	-,178*	-,087	1,000
	Sig. (bilatérale)	,269	,711	,641	,653	,104	,467	,234	,913	,971	,024	,271	
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Annexe 8 : Corrélation Relation et condition de travail – Satisfaction au travail

Corrélations

			Les conditions matérielles et immatérielles de travaux sont favorables	L'entreprise élabore une bonne protection sociale	L'entreprise favorise la communication entre employés et supérieurs hiérarchique	L'entreprise élabore une bonne politique HSE	L'entreprise veille à l'amélioration du capital humain en compétences et en connaissances	L'entreprise prend en charge les besoins en formations de ses salariés	L'entreprise respecte la vie privée de ses salariées et protège leurs données personnelles	La politique de rémunération et les primes actuelles motivent les salariés	L'entreprise met en place des moyens de motivation et de fidélisation pour ses salariés	L'entreprise prend en compte les attentes en évolution de carrières de ses salariés	Les conditions de travaux sont favorables	L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable
Rho de Spearman	Les conditions matérielles et immatérielles de travaux sont favorables	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	1,000	,487"	,155'	,427"	,403"	,557"	,570"	,538"	,391"	,402"	,631"	,243"	,377"
		N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
	L'entreprise élabore une bonne protection sociale	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,487"	1,000	,329"	,515"	,523"	,435"	,568"	,533"	,557"	,494"	,654"	,556"	,605"
		N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
	L'entreprise favorise la communication entre employés et supérieurs hiérarchique	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,155'	,329"	1,000	,590"	,461"	,457"	,337"	,336"	,465"	,353"	,261"	,205"	,387"
		N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
	L'entreprise élabore une bonne politique HSE	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,427"	,515"	,590"	1,000	,701"	,622"	,602"	,672"	,567"	,505"	,626"	,271"	,457"
		N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
	L'entreprise veille à l'amélioration du capital humain en compétences et en connaissances	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,403"	,523"	,461"	,701"	1,000	,668"	,472"	,580"	,475"	,464"	,541"	,307"	,339"
		N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
	L'entreprise prend en charge les	Coefficient de corrélation	,557"	,435"	,457"	,622"	,668"	1,000	,583"	,521"	,306"	,363"	,473"	,202"	,370"

besoins en formations de ses salariés	Sig. (bilatérale) N	,000 161	,000 161	,000 161	,000 161	,000 161	,010 161	,000 161							
L'entreprise respecte la vie privée de ses salariées et protège leurs données personnelles	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,570** ,000 161	,568** ,000 161	,337** ,000 161	,602** ,000 161	,472** ,000 161	,583** ,000 161	1,000 ,000 161	,413** ,000 161	,488** ,000 161	,393** ,000 161	,584** ,000 161	,370** ,000 161	,470** ,000 161	
La politique de rémunération et les primes actuelles motivent les salariés	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,538** ,000 161	,533** ,000 161	,336** ,000 161	,672** ,000 161	,580** ,000 161	,521** ,000 161	,413** ,000 161	1,000** ,000 161	,574** ,000 161	,544** ,000 161	,759** ,000 161	,477** ,000 161	,605** ,000 161	
L'entreprise met en place des moyens de motivation et de fidélisation pour ses salariés	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,391** ,000 161	,557** ,000 161	,465** ,000 161	,567** ,000 161	,475** ,000 161	,306** ,000 161	,488** ,000 161	,574** ,000 161	1,000 ,000 161	,818** ,000 161	,720** ,000 161	,644** ,000 161	,700** ,000 161	
L'entreprise prend en compte les attentes en évolution de carrières de ses salariés	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,402** ,000 161	,494** ,000 161	,353** ,000 161	,505** ,000 161	,464** ,000 161	,363** ,000 161	,393** ,000 161	,544** ,000 161	,818** ,000 161	1,000 ,000 161	,581** ,000 161	,661** ,000 161	,610** ,000 161	
Les conditions de travaux sont favorables	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,631** ,000 161	,654** ,000 161	,261** ,001 161	,626** ,000 161	,541** ,000 161	,473** ,000 161	,584** ,000 161	,759** ,000 161	,720** ,000 161	,581** ,000 161	1,000 ,000 161	,489** ,000 161	,664** ,000 161	
L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,243** ,002 161	,556** ,000 161	,205** ,009 161	,271** ,001 161	,307** ,000 161	,202** ,010 161	,370** ,000 161	,477** ,000 161	,644** ,000 161	,661** ,000 161	,489** ,000 161	1,000 ,000 161	,700** ,000 161	
Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,377** ,000	,605** ,000	,387** ,000	,457** ,000	,339** ,000	,370** ,000	,470** ,000	,605** ,000	,700** ,000	,610** ,000	,664** ,000	,700** ,000	1,000	

N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Annexe 9 : Corrélation Relation et condition de travail – Implication organisationnelle

Corrélations

			Les conditions matérielles et immatérielles de travaux sont favorables	L'entreprise élabore une bonne protection sociale	L'entreprise favorise la communication entre employés et supérieurs hiérarchique	L'entreprise élabore une bonne politique HSE	L'entreprise veille à l'amélioration du capital humain en compétences et en connaissances	L'entreprise prend en charge les besoins en formations de ses salariés	L'entreprise respecte la vie privée de ses salariées et protège leurs données personnelles	La politique de rémunération et les primes actuelles motivent les salariés	L'entreprise met en place des moyens de motivation et de fidélisation pour ses salariés	L'entreprise prend en compte les attentes en évolution de carrières de ses salariés	Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important
Rho de Spearman	Les conditions matérielles et immatérielles de travaux sont favorables	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	1,000	,487**	,155*	,427**	,403**	,557**	,570**	,086	,391**	,402**	,278**	,299**	,268**	-,260**
				,000	,050	,000	,000	,000	,000	,276	,000	,000	,000	,000	,001	,001
		N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
	L'entreprise élabore une bonne protection sociale	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,487**	1,000	,329**	,515**	,523**	,435**	,568**	,250**	,557**	,494**	,464**	,136	,253**	,155
				,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,085	,001	,049
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
	L'entreprise favorise la communication entre employés et supérieurs hiérarchique	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,155*	,329**	1,000	,590**	,461**	,457**	,337**	,257**	,465**	,353**	,389**	,046	,248**	-,035
				,050	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,562	,001	,659
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
	L'entreprise élabore une bonne politique HSE	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,427**	,515**	,590**	1,000	,701**	,622**	,602**	,216**	,567**	,505**	,586**	,252**	,337**	-,095
				,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,001	,000	,228

	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
L'entreprise veille à l'amélioration du capital humain en compétences et en connaissances	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,403**	,523**	,461**	,701**	1,000	,668**	,472**	,118	,475**	,464**	,382**	,220**	,161	,024	
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	
L'entreprise prend en charge les besoins en formations de ses salariés	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,557**	,435**	,457**	,622**	,668**	1,000	,583**	,103	,306**	,363**	,295**	-,112	,206**	-,263**	
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	
L'entreprise respecte la vie privée de ses salariées et protège leurs données personnelles	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,570**	,568**	,337**	,602**	,472**	,583**	1,000	,256**	,488**	,393**	,418**	,192**	,203**	-,237**	
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	
La politique de rémunération et les primes actuelles motivent les salariés	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,086	,250**	,257**	,216**	,118	,103	,256**	1,000	,594**	,605**	,321**	,145	,019	,003	
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	
L'entreprise met en place des moyens de motivation et de fidélisation pour ses salariés	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,391**	,557**	,465**	,567**	,475**	,306**	,488**	,594**	1,000	,818**	,693**	,301**	,407**	,031	
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	
L'entreprise prend en compte les attentes en évolution de carrières de ses salariés	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,402**	,494**	,353**	,505**	,464**	,363**	,393**	,605**	,818**	1,000	,617**	,322**	,338**	,106	
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	
Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,278**	,464**	,389**	,586**	,382**	,295**	,418**	,321**	,693**	,617**	1,000	,248**	,410**	-,003	
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	

L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,299** ,000 161	,136 ,085 161	,046 ,562 161	,252** ,001 161	,220** ,005 161	-,112 ,158 161	,192** ,014 161	,145 ,067 161	,301** ,000 161	,322** ,000 161	,248** ,002 161	1,000 161	,254** ,001 161	-,178* ,024 161
Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,268** ,001 161	,253** ,001 161	,248** ,001 161	,337** ,000 161	,161* ,041 161	,206** ,009 161	,203** ,010 161	,019 ,808 161	,407** ,000 161	,338** ,000 161	,410** ,000 161	,254** ,001 161	1,000 161	-,087 ,271 161
Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	-,260** ,001 161	,155* ,049 161	-,035 ,659 161	-,095 ,228 161	,024 ,764 161	-,263** ,001 161	-,237** ,003 161	,003 ,972 161	,031 ,697 161	,106 ,183 161	-,003 ,971 161	-,178* ,024 161	-,087 ,271 161	1,000 161

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Annexe 10 : Corrélation loyauté des pratiques - Satisfaction au travail

Corrélations

			L'entreprise exige un comportement éthique et respectueux pour ses salariés	L'entreprise met en place des politiques claires pour prévenir et déterter les actes de corruption	L'entreprise s'engage en politique responsable en respectant les normes éthiques	L'entreprise applique la RSE dans toute sa chaîne de valeur	L'entreprise encourage et développe sa politique RSE	Les conditions de travail sont favorables	La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable	L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable
Rho de Spearman	L'entreprise exige un comportement éthique et respectueux pour ses salariés	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 161	,323** ,000 161	,444** ,000 161	,391** ,000 161	,381** ,000 161	,533** ,000 161	,375** ,000 161	-,083 ,294 161	,318** ,000 161

L'entreprise met en place des politiques claires pour prévenir et déterter les actes de corruption	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,323** ,000 161	1,000 161	,449** ,000 161	,514** ,000 161	,510** ,000 161	,434** ,000 161	,519** ,000 161	,463** ,000 161	,505** ,000 161
L'entreprise s'engage en politique responsable en respectant les normes éthiques	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,444** ,000 161	,449** ,000 161	1,000 ,000 161	,670** ,000 161	,628** ,000 161	,360** ,000 161	,515** ,000 161	,347** ,000 161	,414** ,000 161
L'entreprise applique la RSE dans toute sa chaîne de valeur	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,391** ,000 161	,514** ,000 161	,670** ,000 161	1,000 ,000 161	,756** ,000 161	,369** ,000 161	,606** ,000 161	,357** ,000 161	,364** ,000 161
L'entreprise encourage et développe sa politique RSE	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,381** ,000 161	,510** ,000 161	,628** ,000 161	,756** ,000 161	1,000 ,000 161	,414** ,000 161	,599** ,000 161	,416** ,000 161	,353** ,000 161
Les conditions de travail sont favorables	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,533** ,000 161	,434** ,000 161	,360** ,000 161	,369** ,000 161	,414** ,000 161	1,000 ,000 161	,759** ,000 161	,489** ,000 161	,664** ,000 161
La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,375** ,000 161	,519** ,000 161	,515** ,000 161	,606** ,000 161	,599** ,000 161	,759** ,000 161	1,000 ,000 161	,477** ,000 161	,605** ,000 161

L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	-,083 ,294 161	,463** ,000 161	,347** ,000 161	,357** ,000 161	,416** ,000 161	,489** ,000 161	,477** ,000 161	1,000 ,000 161	,700** ,000 161
Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,318** ,000 161	,505** ,000 161	,414** ,000 161	,364** ,000 161	,353** ,000 161	,664** ,000 161	,605** ,000 161	,700** ,000 161	1,000 ,000 161

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Annexe 11 : Corrélation loyauté des pratiques - Implication organisationnelle

Corrélations

			L'entreprise exige un comportement éthique et respectueux pour ses salariés	L'entreprise met en place des politiques claires pour prévenir et détecter les actes de corruption	L'entreprise s'engage en politique responsable en respectant les normes éthiques	L'entreprise applique la RSE dans toute sa chaîne de valeur	L'entreprise encourage et développe sa politique RSE	Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	L'entreprise garent une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important
Rho de Spearman	L'entreprise exige un comportement éthique et respectueux pour ses salariés	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 ,323** 161	,323** ,000 161	,444** ,000 161	,391** ,000 161	,381** ,000 161	,236** ,003 161	,378** ,000 161	,206** ,009 161	-,473** ,000 161
	L'entreprise met en place des politiques	Coefficient de corrélation	,323**	1,000	,449**	,514**	,510**	,460**	,139	,118	-,187

claires pour prévenir et déterter les actes de corruption	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,078	,136	,018
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
L'entreprise s'engage en politique responsable en respectant les normes éthiques	Coefficient de corrélation	,444**	,449**	1,000	,670**	,628**	,538**	,123	,154	,124			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,119	,051	,116			
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
L'entreprise applique la RSE dans toute sa chaîne de valeur	Coefficient de corrélation	,391**	,514**	,670**	1,000	,756**	,616**	,023	,225**	,047			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,772	,004	,556			
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
L'entreprise encourage et développe sa politique RSE	Coefficient de corrélation	,381**	,510**	,628**	,756**	1,000	,550**	,183	,074	,050			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,020	,349	,529			
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	Coefficient de corrélation	,236**	,460**	,538**	,616**	,550**	1,000	,248**	,410**	,003			
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,000	,000		,002	,000	,971			
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	Coefficient de corrélation	,378**	,139	,123	,023	,183*	,248**	1,000	,254**	,178*			
	Sig. (bilatérale)	,000	,078	,119	,772	,020	,002		,001	,024			
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
Les salariés sont toujours assidus et	Coefficient de corrélation	,206**	,118	,154	,225**	,074	,410**	,254**	1,000	,087			

ponctuels au travail	Sig. (bilatérale)	,009	,136	,051	,004	,349	,000	,001		,271
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161
Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	Coefficient de corrélation	-,473**	-,187*	-,124	-,047	,050	-,003	-,178*	-,087	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,018	,116	,556	,529	,971	,024	,271	
	N	161	161	161	161	161	161	161	161	161

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Annexe 12 : Test ANOVA pour le respect des droits de l'homme avec la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

Tests des effets inter-sujets

Source		Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.	Eta au carré partiel
Modèle corrigé	Les conditions de travaux sont favorables	67,159 ^a	4	16,790	16,893	,000	,302
	La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable	36,718 ^b	4	9,180	9,402	,000	,194
	L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	60,872 ^c	4	15,218	16,004	,000	,291
	Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	47,413 ^d	4	11,853	11,773	,000	,232
	Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	31,453 ^e	4	7,863	8,436	,000	,178
	L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	34,311 ^f	4	8,578	20,494	,000	,344
	Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	18,409 ^g	4	4,602	10,791	,000	,217
	Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	17,518 ^h	4	4,380	3,777	,006	,088
	Ordonné e à l'origine	Les conditions de travaux sont favorables	1030,090	1	1030,090	1036,390	,000

	La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable	1324,974	1	1324,974	1357,050	,000	,897
	L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	906,258	1	906,258	953,098	,000	,859
	Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	903,500	1	903,500	897,410	,000	,852
	Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	956,150	1	956,150	1025,829	,000	,868
	L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	1310,686	1	1310,686	3131,585	,000	,953
	Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	1057,215	1	1057,215	2478,774	,000	,941
	Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	552,155	1	552,155	476,175	,000	,753
EtsDroit Hom	Les conditions de travail sont favorables	67,159	4	16,790	16,893	,000	,302
	La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable	36,718	4	9,180	9,402	,000	,194
	L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	60,872	4	15,218	16,004	,000	,291

	Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	47,413	4	11,853	11,773	,000	,232
	Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	31,453	4	7,863	8,436	,000	,178
	L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	34,311	4	8,578	20,494	,000	,344
	Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	18,409	4	4,602	10,791	,000	,217
	Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	17,518	4	4,380	3,777	,006	,088
Erreur	Les conditions de travaux sont favorables	155,052	156	,994			
	La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable	152,313	156	,976			
	L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	148,333	156	,951			
	Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	157,059	156	1,007			
	Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	145,404	156	,932			

	L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	65,292	156	,419		
	Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	66,535	156	,427		
	Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	180,892	156	1,160		
Total	Les conditions de travaux sont favorables	2212,000	161			
	La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable	2470,000	161			
	L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	1762,000	161			
	Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	1969,000	161			
	Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	1915,000	161			
	L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	2612,000	161			
	Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	1957,000	161			

	Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	968,000	161			
Total corrigé	Les conditions de travaux sont favorables	222,211	160			
	La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable	189,031	160			
	L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	209,205	160			
	Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	204,472	160			
	Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	176,857	160			
	L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	99,602	160			
	Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	84,944	160			
	Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	198,410	160			

- a. R deux = ,302 (R deux ajusté = ,284)
- b. R deux = ,194 (R deux ajusté = ,174)
- c. R deux = ,291 (R deux ajusté = ,273)
- d. R deux = ,232 (R deux ajusté = ,212)
- e. R deux = ,178 (R deux ajusté = ,157)

f. R deux = ,344 (R deux ajusté = ,328)

g. R deux = ,217 (R deux ajusté = ,197)

h. R deux = ,088 (R deux ajusté = ,065)

Annexe 13 : Test ANOVA pour la protection sociale des salariés avec la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

Tests des effets inter-sujets

Source		Somme des carrés de type III	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.	Eta au carré partiel
Modèle corrigé	Les conditions de travaux sont favorables	100,831 ^a	3	33,610	43,474	,000	,454
	La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable	58,130 ^b	3	19,377	23,240	,000	,308
	L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	71,759 ^c	3	23,920	27,322	,000	,343
	Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	92,722 ^d	3	30,907	43,422	,000	,453
	Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	42,081 ^e	3	14,027	16,340	,000	,238
	L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	8,879 ^f	3	2,960	5,122	,002	,089
	Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	10,667 ^g	3	3,556	7,516	,000	,126

	Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	20,695 ^h	3	6,898	6,094	,001	,104
Ordonnée à l'origine	Les conditions de travaux sont favorables	887,873	1	887,873	1148,428	,000	,880
	La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable	1098,083	1	1098,083	1317,014	,000	,893
	L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	708,180	1	708,180	808,928	,000	,837
	Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	749,337	1	749,337	1052,755	,000	,870
	Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	911,206	1	911,206	1061,462	,000	,871
	L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	1274,045	1	1274,045	2204,774	,000	,934
	Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	979,435	1	979,435	2070,242	,000	,930
	Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	443,021	1	443,021	391,382	,000	,714
ProtectionSocial	Les conditions de travaux sont favorables	100,831	3	33,610	43,474	,000	,454

	La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable	58,130	3	19,377	23,240	,000	,308
	L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	71,759	3	23,920	27,322	,000	,343
	Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	92,722	3	30,907	43,422	,000	,453
	Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	42,081	3	14,027	16,340	,000	,238
	L'entreprise garantit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	8,879	3	2,960	5,122	,002	,089
	Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	10,667	3	3,556	7,516	,000	,126
	Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	20,695	3	6,898	6,094	,001	,104
Erreur	Les conditions de travail sont favorables	121,380	157	,773			
	La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable	130,901	157	,834			
	L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	137,446	157	,875			

	Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	111,751	157	,712		
	Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	134,776	157	,858		
	L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	90,724	157	,578		
	Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	74,277	157	,473		
	Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	177,715	157	1,132		
Total	Les conditions de travaux sont favorables	2212,000	161			
	La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable	2470,000	161			
	L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	1762,000	161			
	Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	1969,000	161			
	Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	1915,000	161			

	L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	2612,000	161			
	Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	1957,000	161			
	Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	968,000	161			
Total corrigé	Les conditions de travaux sont favorables	222,211	160			
	La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable	189,031	160			
	L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	209,205	160			
	Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	204,472	160			
	Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	176,857	160			
	L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	99,602	160			
	Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	84,944	160			

Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	198,410	160				
--	---------	-----	--	--	--	--

a. R deux = ,454 (R deux ajusté = ,443)

b. R deux = ,308 (R deux ajusté = ,294)

c. R deux = ,343 (R deux ajusté = ,330)

d. R deux = ,453 (R deux ajusté = ,443)

e. R deux = ,238 (R deux ajusté = ,223)

f. R deux = ,089 (R deux ajusté = ,072)

g. R deux = ,126 (R deux ajusté = ,109)

h. R deux = ,104 (R deux ajusté = ,087)

Annexe 14 : Test ANOVA pour la politique responsable avec la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

Tests des effets inter-sujets

Source		Somme des carrés de type III	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.	Eta au carré partiel
Modèle corrigé	Les conditions de travaux sont favorables	69,518 ^a	4	17,379	17,756	,000	,313
	La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable	57,251 ^b	4	14,313	16,943	,000	,303
	L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	58,035 ^c	4	14,509	14,972	,000	,277
	Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	74,135 ^d	4	18,534	22,183	,000	,363
	Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	67,265 ^e	4	16,816	23,938	,000	,380

	L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	9,842 ^f	4	2,461	4,276	,003	,099
	Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	10,912 ^g	4	2,728	5,748	,000	,128
	Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	31,749 ^h	4	7,937	7,429	,000	,160
Ordonnée à l'origine	Les conditions de travaux sont favorables	623,863	1	623,863	637,372	,000	,803
	La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable	815,617	1	815,617	965,518	,000	,861
	L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	635,780	1	635,780	656,094	,000	,808
	Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	573,104	1	573,104	685,947	,000	,815
	Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	560,234	1	560,234	797,474	,000	,836
	L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	1170,864	1	1170,864	2034,919	,000	,929
	Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	716,513	1	716,513	1509,834	,000	,906

	Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	375,094	1	375,094	351,099	,000	,692
PolitiqueResp	Les conditions de travaux sont favorables	69,518	4	17,379	17,756	,000	,313
	La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable	57,251	4	14,313	16,943	,000	,303
	L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	58,035	4	14,509	14,972	,000	,277
	Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	74,135	4	18,534	22,183	,000	,363
	Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	67,265	4	16,816	23,938	,000	,380
	L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	9,842	4	2,461	4,276	,003	,099
	Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	10,912	4	2,728	5,748	,000	,128
	Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	31,749	4	7,937	7,429	,000	,160
Erreur	Les conditions de travaux sont favorables	152,694	156	,979			

	La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable	131,780	156	,845		
	L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	151,170	156	,969		
	Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	130,337	156	,835		
	Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	109,592	156	,703		
	L'entreprise garantit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	89,760	156	,575		
	Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	74,032	156	,475		
	Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	166,661	156	1,068		
Total	Les conditions de travaux sont favorables	2212,000	161			
	La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable	2470,000	161			
	L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	1762,000	161			

	Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	1969,000	161				
	Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	1915,000	161				
	L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	2612,000	161				
	Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	1957,000	161				
	Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	968,000	161				
Total corrigé	Les conditions de travaux sont favorables	222,211	160				
	La relation avec votre hiérarchie est généralement jugée appréciable	189,031	160				
	L'entreprise offre des possibilités de promotion et de développement de compétences	209,205	160				
	Le climat social interne de l'entreprise est jugé favorable	204,472	160				
	Les salariés sont impliqués pleinement dans leurs travaux	176,857	160				

L'entreprise garentit une stabilité professionnelle et personnelle pour ses salariés	99,602	160				
Les salariés sont toujours assidus et ponctuels au travail	84,944	160				
Le taux d'absentéisme au niveau de votre unité est considéré important	198,410	160				

- a. R deux = ,313 (R deux ajusté = ,295)
- b. R deux = ,303 (R deux ajusté = ,285)
- c. R deux = ,277 (R deux ajusté = ,259)
- d. R deux = ,363 (R deux ajusté = ,346)
- e. R deux = ,380 (R deux ajusté = ,364)
- f. R deux = ,099 (R deux ajusté = ,076)
- g. R deux = ,128 (R deux ajusté = ,106)
- h. R deux = ,160 (R deux ajusté = ,138)

Résumé :

Cette thèse examine le défi majeur auquel est confrontée la fonction des Ressources Humaines, à savoir son intégration dans une démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises. L'étude se focalise sur la relation entre la responsabilité sociale des entreprises et la Gestion des Ressources Humaines, mettant en lumière les pratiques de RSE destinées aux ressources humaines au sein de Sonatrach. Les résultats indiquent que les pratiques de RSE conformes à la norme ISO 26000 jouent un rôle significatif dans la fidélisation des salariés, notamment en ce qui concerne leur satisfaction et leur engagement envers l'entreprise.

Mot clés : RSE, GRH, défi fonction RH, ISO 26000, fidélisation, satisfaction, implication.

Abstract :

This thesis examines the major challenge facing the Human Resources function, namely its integration into a Corporate Social Responsibility approach. The study focuses on the relationship between CSR and Human Resources Management, highlighting CSR practices aimed at human resources within Sonatrach. The results indicate that CSR practices in line with the ISO 26000 standard play a significant role in employee retention, particularly in terms of satisfaction and commitment to the company.

Key words: CSR, HRM, HR function challenge, ISO 26000, loyalty, satisfaction, involvement.

ملخص :

تتناول هذه الأطروحة التحدي الرئيسي الذي يواجهه وظيفة الموارد البشرية، ألا وهو دمجها في نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات. وتركز الدراسة على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية، مع تسليط الضوء على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات المخصصة للموارد البشرية داخل سوناطراك. وتشير النتائج إلى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات المتوافقة مع معيار ISO 26000 تلعب دورا هاما في ولاء الموظفين، وخاصة فيما يتعلق برضاهم والتزامهم تجاه الشركة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للشركات، إدارة الموارد البشرية، تحدي وظائف الموارد البشرية، ISO 26000، الولاء، الرضا، المشاركة.