

UNIVERSITE D'ORAN

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

Ecole doctorale d'économie et de management

Mémoire de Magister en Management

Option : Stratégie

Thème:

Ressources humaines et développement durable

Cas de la Sonatrach

Présenté par :

Melle. BENHALIMA Kheira

Sous la direction de:

Mr. SALEM Abdelaziz

Membres de jury :

Président : Mr. FEKIH Abdelhamid-Maître de conférences (A)-Université d'Oran.

Rapporteur : Mr. SALEM Abdelaziz-Professeur- Université d'Oran.

Examineur : Mr. TAHAR Laredj- Maître de conférences (A)-Université d'Oran.

Examineur : Mr. CHERCHEM Mohamed- Maître de conférences (A)-Université d'Oran.

Année Universitaire :

2010-2011

Remerciements

Je remercie toutes les personnes qui m'ont aidé à réaliser cette thèse.

Veillez trouver ici le témoignage de ma gratitude et de ma profonde
reconnaissance.

Mes remerciements s'adressent en particulier au Professeur
SALEM Abdelaziz, pour son aide et ses conseils précieux et pour avoir
investi de son temps dans la correction définitive de cette thèse.

SOMMAIRE

Introduction générale

Chapitre 01 : le développement durable et GRH

Introduction

Section 01 : Concept du développement durable

Section 02 : La responsabilité de l'entreprise pour le développement durable

Section 03 : GRH au service du développement durable de l'entreprise

Conclusion: La GRH un moteur du développement durable.

Chapitre 02 : Les éléments d'une GRH au service de développement durable de l'entreprise

Introduction

Section 01 : La gestion de l'emploi et des compétences

Section 02 : La gestion des rémunérations et des conditions de travail

Section 03 : La gestion de la cohésion sociale de l'entreprise

Conclusion : La gestion responsable des RH : la leçon de meilleures entreprises.

Chapitre 03 : le cas pratique « le groupe Sonatrach »

Introduction

Section 01 : Présentation et historique de la société « Sonatrach »

Section 02 : La politique du DD au niveau de la société « Sonatrach »

Section 03 : La politique RH de Sonatrach au service du DD

Conclusion : Valorisation des RH : des réformes significatives et durables.

Conclusion générale

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

L'accélération de la mutation de nos sociétés industrielles et les décisions parfois abruptes de certaines entreprises résolus à modifier les organisations de production et les liens du travail qui les unissent aux salariés suscitent d'importants mouvements d'opposition jusqu'alors méconnus. Les changements qui accompagnent les délocalisations d'activités, les fusions-acquisitions d'entreprises, les mutations technologiques, l'accroissement des consommations d'énergies et leurs lots de périls écologiques les accompagnants sont autant de facteurs anxiogènes pour les acteurs sociaux que nous sommes tous.

Nous sommes tous concernés par les idéaux que ces événements colportent, en tant que consommateurs, comme salariés ou encore comme bénéficiaires des richesses de cette planète Terre et de l'air que nous y respirons. Nous sommes tous interpellés par les ambitions qui y sont défendues.

À un certain type d'excès incohérents, celui d'un monde économique cynique et orienté sur les seuls objectifs de profit, ont répondu d'autres excès, ceux d'une contestation et du refus général d'un monde moderne et ouvert sur le monde. Nous nous trouvons dans une conception dialectique de l'organisation de la vie mondiale et nous sommes en droit d'attendre une synthèse salutaire.

Le temps est certainement venu pour des considérations plus globales et des modes de fonctionnement plus systémiques de prendre place dans les choix d'orientations politiques adoptés par nos sociétés industrialisées. Le développement durable (DD) est l'une des réponses aux incohérences d'un monde devenu chaotique. Le concept est connu de quelques initiés et même si son appréhension n'est pas aisée dès lors que l'on souhaite

dépasser la simple définition qu'en donne le rapport Brundtland¹, nous percevons très bien les bénéfices d'une telle vision des fonctionnements de nos organisations².

Le DD n'est pas une nouvelle théorie et encore moins un nouveau courant de pensée. En fait, ce concept reformule toute une série de modalités de fonctionnement des organisations pour énoncer des principes qui doivent garantir un meilleur équilibre générale .il fait référence à des éléments de sociologie politique, de sciences de gestion et d'économie en combinant l'ensemble dans un système multidimensionnel. L'intention du DD de préserver les intérêts de tous et d'aboutir à un équilibre optimal n'est pas contestable, c'est ce qui fait sa force³.

Le DD est avant tout une formidable opportunité d'innovation où toutes les forces vives sont invitées dans un effort de réflexion et d'anticipation à mettre en œuvre des nouvelles solutions pragmatiques sur les champs sociaux, économiques et environnementaux. Les entreprises en premier lieu disposent de leviers considérables dans la déclinaison opérationnelle du DD à l'échelle de leurs marchés et de leurs métiers. L'entreprise est un corps social, financé par les capitaux privés et /ou publics qui produit des biens et des services avec des collaborateurs à destination d'une clientèle. La fonction d'une entreprise est de générer du profit, elle ne peut générer durablement du profit dans un désert social et environnemental⁴.

¹ La commission des Nations-Unies pour l'Environnement et le Développement a formalisé, en 1987, les liens qui unissent l'économie, l'environnement et la société dans un concept intitulé Développement Durable.il est question d'un « développement qui satisfait nos besoins sans compromettre, pour les générations futures, la satisfaction de leurs propres besoins »

² Geneviève Féron, Charles-Henri d'arcimoles, Pascal Bello, Najib Sassenou, Le Développement Durable : Des Enjeux Stratégiques pour L'entreprise, édition : d'Organisation, 2002, P : 2.

³ Geneviève Féron, Charles-Henri d'arcimoles, Pascal Bello, Najib Sassenou, Le développement durable : Des Enjeux Stratégiques pour L'entreprise, édition : d'Organisation, 2002, P : 3.

⁴ Geneviève Féron, Dominique Debas, Anne-Sophie Genin, Ce Que Développement Durable Veut Dire, édition : d'Organisation, 2005, P : XIII.

Les entreprises mobilisent des ressources naturelles, forment leur main-œuvre, influent sur les modes de production et de consommation aux quatre coins du monde. Leur pérennité passe par une appropriation et une déclinaison adaptées du DD à leurs spécificités et leurs contraintes. Leur champ de responsabilité est à la mesure de l’empreinte environnementale et sociale de leurs activités.

Dans ce contexte, *Le Livre vert*, lancé en juillet 2001 par la Commission européenne définissait la responsabilité sociale des entreprises (RSE), comme «L’intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »⁵.

En fait, cette responsabilité sociale des entreprises, apparue très récemment en Europe, est une « importation » de la *Corporate Social Responsibility* (CSR), qui a un long passé américain.

La CSR stipule que l’entreprise est responsable vis-à-vis de ses *shareholders* (actionnaires) et de ses *stakeholders* (Parties prenantes), c’est-à-dire tous les groupes en relation avec elle : de ses clients à ses salariés, en passant par la société civile, les pouvoirs publics et ses sous-traitants. Une entreprise économiquement durable doit donc, à travers un dialogue avec ses parties prenantes, gérer ses impacts sociaux, sociétaux et environnementaux.

Les concepts de CSR / RSE et de développement durable paraissent donc très proches, puisque le premier parle d’intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les activités commerciales, là où le second demande de concilier économie, social et environnement.

⁵Alain CHAUVEAU & Jean-Jacques ROSÉ, *L’entreprise Responsable*, édition : d’Organisation, 2003, P : 45.

Tandis que certaines entreprises s'engageaient dans la responsabilité sociale, d'autres se prévalaient de mettre en place des politiques de développement durable. La dimension est présente dans la RSE et dans la politique du DD de l'entreprise à travers trois aspects apparents : les préoccupations sociales de l'entreprise, les personnels considérés comme une partie prenante et l'investissement dans le capital humain. Cette vision donne à la RSE une place centrale dans les préoccupations managériales de l'entreprise. Pour Lépineux (2003), « l'intégration d'un tel projet RSE à la politique de gestion des ressources humaines contribue à la motivation des salariés ; l'engagement sociétal de l'entreprise peut ainsi constituer un levier puissant pour faire évoluer la culture de l'entreprise et fédérer ses collaborateurs autour d'une dynamique positive »⁶. Et pour Igalens et Joras (2002), « l'entreprise est également responsable vis-à-vis des femmes et des hommes qui travaillent directement ou indirectement pour elle ; cette responsabilité concerne l'emploi mais aussi l'employabilité et la qualité des conditions de travail »⁷.

Cette compréhension renvoie, en interne, à la politique de développement des compétences, de formation du personnel, d'amélioration permanente des conditions de travail et de mise en œuvre de règles d'équité dans la gestion du personnel et du dialogue social.

Notre thèse vise le traitement de la problématique générale suivante :

Dans quelle mesure l'entreprise adopte-t-elle la politique du DD / ou exercer la notion de Responsabilité Sociale dans leurs pratiques de gestion des Ressources Humaines (GRH)?

⁶ Mohamed MATMATI, les effets sociaux des TIC et NFO et leurs liens avec la responsabilité sociale de l'entreprise(RSE), la revue du management technologique, volume14, numéro 1, 2004, p : 104.

⁷ Mohamed MATMATI, les effets sociaux des TIC et NFO et leurs liens avec la responsabilité sociale de l'entreprise(RSE), la revue du management technologique, volume14, numéro 1, 2004, p : 103.

Dans le cadre de notre travail nous avons tiré trois hypothèses, résultat d'une Approche théorique et conceptuelle de l'engagement une entreprise responsable à la politique du DD en matière gestion des ressources humaines.

H1 : L'engagement dans la politique du DD en matière GRH implique l'existence d'une culture de recrutement et d'intégration et d'une culture de formation continue.

H2 : L'engagement dans la politique du DD en matière GRH implique l'existence d'une gestion de la rémunération et une véritable politique de santé et sécurité du travail.

H3 : L'engagement dans la politique du DD en matière GRH implique l'existence d'une meilleure gestion de la cohésion sociale de l'entreprise.

Afin de traiter ce sujet nous avons choisi le champ d'application suivant:

La société Sonatrach avec ses filiales.

Nous avons choisi de structurer ce sujet en trois chapitres à savoir :

Chapitre premier : ***Le développement durable et GRH*** dont nous avons abordé les concepts du développement durable et on a voulu décrire la responsabilité de l'entreprise pour le DD, et également on a voulu d'exprimer les opportunités du DD pour la gestion des ressources humaines (GRH) et les apports du lien entre eux à l'entreprise.

Chapitre second : ***Les éléments d'une GRH au service de développement durable de l'entreprise*** ; Ce chapitre nous a permis de poser le cadre général de meilleurs éléments d'une GRH au service de développement durable de l'entreprise.

Chapitre troisième : ***le cas pratique « le groupe Sonatrach »*** ; réservé pour le cas pratique et on a voulu d'exprimer comment la société Sonatrach aborde-t-elle la politique du DD en matière GRH.

CHAPITRE 01

LE DEVELOPPEMENT

DURABLE ET GRH

CHAPITRE 1 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET GRH

INTRODUCTION

Le développement durable est devenu une réelle préoccupation des entreprises. Il s'agit, selon la définition proposée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dans le Rapport Brundtland.

« Un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs⁸ ».

Le DD s'est construit comme une réponse des institutions et des entreprises aux préoccupations de la société civile et de certaines organisations non gouvernementales, relatives aux impacts environnementaux et sociaux de l'activité des principaux agents économiques sur leurs parties prenantes.

Pour certain nombre d'entreprise, l'engagement dans le DD est avant tout l'opportunité de transformer des obligations environnementales en outil de communication interne, et de se faire référencer par les fonds éthiques. Pour d'autres, il s'agit d'une continuité du concept de l'entreprise citoyenne.

Enfin, il existe des entreprises qui ont compris l'enjeu du DD pour l'avenir : elles tentent de mettre en place une véritable politique du DD, notamment la politique d'entreprise déployée dans le domaine des ressources humaines pour essayer de valider la réalité de l'avantage concurrentiel et de construire une performance durable.

Dans un premier chapitre on a consacré la première section au concept du DD et pour la deuxième section on a voulu décrire la responsabilité de l'entreprise pour le DD, et la troisième section on a voulu d'exprimer les opportunités du DD pour la gestion des ressources humaines (GRH) et les apports du lien entre eux à l'entreprise.

⁸Franck-Dominique Vivien, L'économie mondiale face aux défis de demain, découverte de l'économie vol .2, Cahiers français n° 347, P: 84.

SECTION 1 CONCEPT DU DEVELOPPEMENT DURABLE

1.1. L'historique du concept du développement durable :

a. La rencontre de deux courants : la prise de conscience écologique et la notion de développement

Historiquement, on peut dire que le DD correspond à la rencontre de deux courants de réflexion déjà anciens.

○ Le premier s'est développé dès les années 1950 autour de l'idée de «développement» qui s'est peu à peu opposé au concept purement économique de «croissance».

Le terme «développement» a surtout concerné au début les pays du Sud : ils' agissait du processus par lequel ces pays cherchaient à sortir de la pauvreté.

Sur le plan sémantique, il est beaucoup plus large que celui de croissance. Il intègre en effet des valeurs sociales et culturelles (la santé, l'éducation, la formation...) ainsi que des données non comptabilisées par le calcul économique classique (autoproduction, valeur des biens naturels...) ; il peut prendre en compte aussi de nombreuses consommations intermédiaires (par exemple les prélèvements sur la nature dans le cadre des processus de production) ainsi que les dérèglements ou perturbations des écosystèmes liés à l'activité économique.

L'idée de «développement» s'est progressivement généralisée et s'est appliquée aux pays industrialisés pour désigner certains aspects de leur activité économique et sociale. C'est ainsi qu'une réflexion a été menée en France, dès la fin des années 1950 autour du «développement régional»né lui-même de la prise de conscience que certaines parties du territoire national (le Centre, l'Ouest, le Sud-ouest...) risquaient de prendre du retard par rapport à la croissance extrêmement rapide du Bassin parisien et de quelques autres régions.

C'est également en prolongement des travaux sur le développement régional qu'est né plus tard le concept de «développement local» qui s'est voulu une réponse aux effets de la crise économique par la mobilisation des ressources des différents territoires.

○ Le second concerne la prise de conscience écologique. L'idée d'une nécessaire protection de l'environnement et d'une utilisation aussi économe que possible des ressources naturelles s'est imposée à partir des années 1970. Il fallait mettre un frein aux gaspillages et aux dérèglements occasionnés par la croissance extrêmement rapide des années de l'après-guerre.

Cette prise de conscience des risques que nous faisons prendre à notre écosystème a conduit à élaborer dans un premier temps des actions et des politiques défensives, protectrices ou réparatrices.

Il fallait avant tout préserver la nature contre les risques d'agression du fait des activités humaines. C'est la période de la création, en France, des parcs nationaux, des réserves naturelles, du classement des grands sites naturels, des mesures de protection des espèces... Dans ce contexte, protection de l'environnement et activité économique s'opposent.

Dans les années 1980, une nouvelle étape est franchie dans la prise de conscience des menaces qui pèsent sur l'environnement. Les atteintes portées par l'homme à son milieu ne concernent pas uniquement les écosystèmes locaux et ne sont pas toutes visibles ; les menaces sont également globales et affectent la biosphère ; c'est la découverte du trou dans la couche d'ozone, de l'existence et de l'accroissement de l'effet de serre, du phénomène de désertification.....Les politiques simplement protectrices ou réparatrices montrent leurs limites ; le mode de développement de nos sociétés ne peut que susciter de véritables interrogations.

C'est de la rencontre de ces deux mouvements que l'idée de DD est née. Selon René Passet: «une croissance du PIB accompagnée d'exclusion sociale, de déculturation et d'une dégradation du milieu naturel n'est pas un développement».

b. Les étapes importantes :

Parmi les étapes importantes du développement durable :

❖ **Le club de Rome (1972) :**

Les travaux du Club de Rome, à la fin des années 1960, sont souvent cités comme point de départ. Le Massachusetts Institute of Technology (MIT) dénonce dans un rapport publié en 1972 et intitulé «Halte à la croissance», le danger que représente une croissance économique et démographique exponentielle du point de vue de l'épuisement des ressources, de la pollution et de la surexploitation des systèmes naturels.

❖ **La conférence de Stockholm (1972) et l'écodéveloppement :**

La notion d'écodéveloppement, sur laquelle travaille l'équipe d'Ignacy Sachs en France, s'attache à réconcilier deux approches apparemment antagonistes, celle du développement et celle de l'environnement, indissociables l'une de l'autre, et contribue à remettre en cause les modes de développement du Nord et du Sud, générateurs de pauvreté et de dégradations environnementales.

La conférence de Stockholm qui devait, à l'origine, être consacrée à l'environnement, s'ouvre donc modestement aux questions du développement.

La notion d'écodéveloppement aura cependant une vie courte puisqu'elle est condamnée officiellement par Henry Kissinger lors de la conférence de Cocoyoc (1974); elle sera désormais écartée du vocabulaire institutionnel international.

Mais l'idée d'un développement qui ne soit pas uniquement guidé par des considérations économiques mais également par des exigences sociales et écologiques va faire son chemin.

La notion d'écodéveloppement fera, en effet, l'objet d'une réappropriation par les Anglo-saxons qui lui substitueront la notion de «Sustainable Development».

❖ **Le rapport Brundtland (1987)⁹ :**

En 1987, la publication de rapport notre avenir a tous de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement consacre le terme «Sustainable Development», proposé par l'UICN en 1980 dans son rapport sur la stratégie mondiale de la conservation, successivement traduit en français par «Développement Soutenable» puis «Développement Durable» ou «Développement Viable». Il est défini comme :

« Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ».

❖ **Le Sommet de Rio de 1992¹⁰ :**

En 1992, lors de la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement (CNUCED ou sommet de la terre), le DD est consacré par 182 États. Lors du Sommet sont précisées les finalités du DD. Il s'agit de replacer les êtres humains au centre des préoccupations relatives au DD car ils ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature, notamment par la lutte contre la pauvreté dans le respect des générations présentes et futures. Il s'agit également de préserver les équilibres planétaires et les ressources environnementales pour un développement à long terme, en infléchissant les modes de développement et en éliminant les modes de production et de consommation non durables au profit de ceux qui seraient durables dont la diffusion doit être favorisée.

Les Etats présents à Rio ont également adopté **Action 21 (communément appelé l'Agenda21 de Rio):**

⁹ Patrick d'Humières, Le Développement Durable : Le management de l'entreprise responsable, édition : d'Organisation, 2005, P : 87

¹⁰ La Ministère Française De L'écologie Et Du Développement Durable, Sommet Mondiale Sur Le Développement Durable 2002, « Historique Du Développement Durable ».

Il s'agit d'un programme global d'action à mettre en œuvre par les gouvernements, les institutions du développement, les organismes des Nations Unies et les groupes des secteurs indépendants dans tous les domaines où l'activité humaine affecte l'environnement. Ses 40 chapitres analysent la situation, exposent des stratégies et formulent 2500 près de recommandations et solutions à mettre en œuvre : ils décrivent les moyens nécessaires, notamment financiers et institutionnels, pour agir sur quatre champs : Le champ économique et sociale du développement ; la conservation et la préservation des ressources aux fins de développement ; la participation des groupes majeurs à l'élaboration et la mise en œuvre du développement; la mise en œuvre de moyens d'action transversaux permettant une inflexion du développement vers plus de durabilité.

❖ **La conférence mondiale sur les droits de l'homme de 1993 :**

Cette conférence a insisté sur les droits des populations à un environnement sain et le droit au développement, deux exigences sujettes à controverse et auxquelles certains États Membres s'étaient opposés jusqu'au Sommet de Rio.

❖ **Le sommet mondial sur le développement social de 1995¹¹ :**

A vu l'adoption par 128 chefs d'Etats et de gouvernements de la Déclaration sur le Développement Social, qui vise à faire face aux trois fléaux se développant dans tous les pays du monde : la pauvreté, le chômage et la désintégration sociale. Les Etats s'engagent « à faire de la lutte contre la pauvreté, de la réalisation du plein emploi et de l'instauration d'une société où régneront la stabilité, la sécurité et la justice, leur objectif suprême ».

¹¹ La Ministère Française De L'écologie Et Du Développement Durable, Sommet Mondiale Sur Le Développement Durable 2002, « Historique Du Développement Durable ».

❖ **Protocole de Kyoto (1997)¹² :**

En 1997, le protocole de Kyoto fixe des objectifs de réduction pour les pays industrialisés au-delà de l'an 2000 : 5,2 % sur la période 2008-2012 par rapport à 1990 pour les pays industrialisés, 8 % pour l'Union européenne, 0 % pour la France. L'application du protocole de Kyoto se heurte à des difficultés croissantes, notamment sur la mise en œuvre des mécanismes de flexibilité : «*Permis à polluer, développement propre*».

❖ **Déclaration du millénaire (2000)¹³ :**

En 2000, la Déclaration du millénaire de l'ONU réaffirme huit objectifs internationaux pour le développement (OID) :

- Réduire l'extrême pauvreté et la faim ;
- Assurer l'éducation primaire pour tous ;
- Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ;
- Réduire la mortalité infantile, améliorer la santé maternelle ;
- Combattre le VIH / sida, le paludisme et d'autre ;
- Assurer un environnement durable ;
- Mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

❖ **Le sommet de la terre à Johannesburg (2002)¹⁴ :**

En août 2002, le Sommet mondiale a reconnu le rôle des entreprises dans le développement durable. Kofi Annan a notamment déclaré : «*Nous réalisons que c'est seulement en mobilisant le secteur privé que nous ferons des propres significatifs. (...) Les problèmes environnementaux et sociaux ne peuvent être résolus qu'en mobilisant les*

¹²Patrick d'Humières, Le Développement Durable : Le management de l'entreprise responsable, édition : d'Organisation, 2005, P : 88

¹³ Patrick d'Humières, Le Développement Durable : Le management de l'entreprise responsable, édition : d'Organisation, 2005, P : 87.

¹⁴ Patrick d'Humières, Le Développement Durable : Le management de l'entreprise responsable, édition : d'Organisation, 2005, P : 88.

entreprises privées, car les gouvernements ne peuvent agir seuls. La situation peut s'améliorer, si vous faites les bons choix. Si ce n'est le cas, la jeune génération fera pression sur les gouvernements pour réguler l'économie.» De nombreux secteurs (automobile, chimie, ciment, etc.) ont proposé des engagements et initiatives.

❖ **Grenelle de l'environnement (France 2007) :**

Le Grenelle Environnement est un ensemble de rencontres politiques organisées en France en octobre 2007, visant à prendre des décisions à long terme en matière d'environnement et de développement durable, en particulier pour restaurer la biodiversité par la mise en place d'une trame verte et bleue, et de Schémas régionaux de cohérence écologique, tout en diminuant les émissions de gaz à effet de serre et améliorant l'efficacité énergétique.

Le DD s'est imposé en trente ans comme la ligne de conduite de la plupart des pays développés : « Assimiler la politique écologique à un « retour en arrière » est une imposture. Les plus grandes pollutions s'observent au moins autant dans les pays riches que dans les pays pauvres. Les plus grands agresseurs du climat sont des pays riches et des pays pauvres. Et soyons réalistes. Il est peine perdue de tenter de convaincre les pays en développement et émergents qu'ils doivent rester durablement pauvres parce que la croissance leur serait interdite. Il est peine perdue de tenter de convaincre les Français qu'ils doivent vivre dans la pénurie pour le bien-être des générations futures. L'enjeu est d'investir massivement pour créer les conditions de la croissance de demain. L'enjeu est un grand programme national et même européen. L'enjeu est de s'inscrire dans un nouveau mode de développement, un développement durable ».

Nicolas SARKOZY - Grenelle de l'environnement, 25 octobre 2007

1.2. Les caractéristiques du développement durable¹⁵ :

L'historique de la genèse du DD dégage les caractéristiques suivantes :

- **Une approche mondiale** qui cherche à dépasser le clivage Nord-sud en insistant sur le fait que la dégradation de l'environnement a une dimension planétaire. Cependant elle implique des réponses différenciées. Au nord, la limitation des déchets et des agents polluants comme le CO₂ est prioritaire, tandis qu'au sud c'est la maîtrise de la croissance démographique qui capte l'attention. La référence à l'expérience de l'Occident qui attribue un lien inversement proportionnel entre croissance économique et croissance démographique se heurte aujourd'hui au constat que les déchets et les agents polluants augmentent avec la croissance. Le changement qualitatif du sentier de la croissance nécessite un changement de la structure, de la production et de la consommation. Dans une optique économique, ce changement est obtenu par la prise en compte de tous les coûts, par le progrès technique et le changement des préférences des consommateurs.

- **Une gestion écologique** a comme objectif la transmission intergénérationnelle du capital naturel et la promotion de nouvelles images sociales de la nature qui voient dans les ressources naturelles une source de bien-être comme la beauté d'un site, la santé et les loisirs. Cette gestion cherche en premier lieu à atténuer l'irréversibilité de certaines actions polluantes commises dans le passé et tient compte du fait que nous ne disposons pas de substitutions pour certains écosystèmes à l'heure actuelle.

- **Une prise de conscience des inégalités sociales et d'une éthique nouvelle** cherche à remédier aux conditions inégales dans lesquelles s'expriment les choix économiques individuels.

Seul le choix libre et non contraint par la pollution, la famine et l'ignorance est pertinente pour le fonctionnement des marchés et seul la réduction des inégalités de revenus et de

¹⁵ BEAT BÜRGENMIER, Économie De Développement Durable, 2^e édition, édition : de boeck, 2005 P : 43-44.

fortunes permet de légitimer le DD à grande échelle. L'exigence d'une nouvelle éthique concerne surtout une responsabilité intergénérationnelle accrue.

1.3. Les définitions conceptuelles et opérationnelles du

développement durable¹⁶ :

a. Recueil des définitions :

➤ Écodéveloppement (« Environmentally sound development »)

Maurice Strong et Ignacy Sachs

Concept qui désigne un type de développement intégré qui tient compte des contraintes écologiques et du long terme, un développement socio-économique écologiquement viable.

➤ Développement autre ou société de conservation

Fondation Dag Hammarsköld, Kimon Valaskis, Edward Goldsmith et Société Royale du Canada

Proposait un autre type de développement confiant en soi, endogène, centré sur les besoins réels, en harmonie avec la nature et ouvert au changement institutionnel.

➤ Développement durable (axe conservation)

UICN, PNUE, FMN (WWF), FAO, UNESCO, Stratégie mondiale de la conservation (SMC)

La conservation au service du développement durable où le DD est défini comme la modification de la biosphère et l'emploi de ressources humaines, financières, vivantes et non vivantes, pour satisfaire aux besoins des hommes et améliorer la qualité de leur vie.

Pour assurer la pérennité du développement, il faut tenir compte des facteurs sociaux et écologiques, ainsi que des facteurs économiques, de la base des ressources vivantes et non

¹⁶Jérôme Vaillancourt, Évolution Conceptuelle Et Historique Du Développement Durable, Regroupement National Des Conseils Régionaux De L'environnement Du Québec, Rapport de recherche, Mai 1998, P : 26-27.

vivantes, et des avantages et désavantages à long terme et à court terme des autres solutions envisageables .

➤ **Développement durable - CMED**

Revenons à la définition la plus couramment retenue, celle du Rapport Brundtland :

« Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. »

L'énoncé est simple et la durabilité ne semble trouver sa légitimité que dans la relation intergénérationnelle de satisfaction des besoins.

Une étude plus approfondie de cette définition est nécessaire ; elle fait apparaître trois composantes à la durabilité.

- **La satisfaction des besoins** peut être envisagée de manière « élargie » : elle comprend alors, outre la consommation de biens et services, l'ensemble des « biens primaires » et droits auxquelles aspirent les personnes, qu'il s'agisse des participations aux décisions politiques, du désir de relations sociales de la vue d'un beau paysage. Autant d'éléments qui concourent à « être bien ».

- **La capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins** pose le problème de la transmission, d'une génération à l'autre, des ressources disponibles : ressources naturelles, infrastructures, capitaux de toutes sortes. Si les ressources naturelles sont épuisées, l'environnement pollué, l'appareil de production en mauvais état, les systèmes sanitaire et éducatif déstructurés, le tissu social déchiré... (tout cela en raison de catastrophes ponctuelles ou de politiques inappropriées..), il est probable qu'il sera difficile de répondre aux besoins du futur d'une manière équivalente à ce qui est fait aujourd'hui.

Mais il est difficile d'aller plus loin dans ces affirmations compte tenu des incertitudes sur l'avenir.

○ **La question de l'équité**, notamment entre générations. L'attitude des générations actuelles en matière de production, d'accumulation, de consommation, conditionne le bien-être des générations futures.

Mais il demeure difficile de prévoir avec précision les besoins, tant matériels qu'immatériels des générations futures. Tout au plus peut-on décider de ne pas priver les générations futures de ce qui fonde le bien-être actuel ; si ce principe est insuffisant, il permet néanmoins l'établissement de normes pour guider les politiques publiques.

A ce niveau on peut mettre en évidence trois critères constitutifs de la durabilité :

- L'accessibilité de tous à l'ensemble des biens et services ;
- Le renforcement des capacités de toutes sortes ;
- l'équité face à l'ensemble des ressources disponibles et transmissibles.

➤ **Déclaration de Rio (1992)**

Déclaration adoptée par les représentants de 170 pays en 1992.

La déclaration stipule que le développement durable est centré sur le droit des êtres humains à une vie saine et productive en harmonie avec la nature, et que le droit au développement doit être réalisé de façon à satisfaire équitablement les besoins relatifs au développement et à l'environnement des générations présentes et futures.

➤ **Ignacy Sachs (1994)**

Les 5 dimensions de la durabilité ou de l'écodéveloppement sont : la dimension sociale (autre croissance, autre vision de la société), économique (meilleure répartition et gestion des ressources, plus grande efficacité), écologique (minimiser les atteintes aux systèmes naturels), spatiale (équilibre ville-campagne, aménagement du territoire), culturelle (pluralité des solutions locales qui respectent la continuité culturelle).

➤ **Développement durable - Sauver la planète**

UICN, PNUE, FMN (WWF), *Sauver la planète: Stratégie pour l'Avenir de la Vie*

La stratégie définit le développement durable par le fait d'améliorer les conditions d'existence des communautés humaines tout en restant dans les limites de la capacité de charge des écosystèmes.

b. Modèles et conditions d'application du développement durable¹⁷ :

Des définitions sont issues des principes, des conditions et des modèles qui viennent en aide à l'application du DD. Dans bien des cas, la lecture des modèles permet une meilleure compréhension des notions associées à la définition du DD et la réflexion autour des conditions permet de susciter un questionnement lors de la conception de projets orientés vers un développement plus durable.

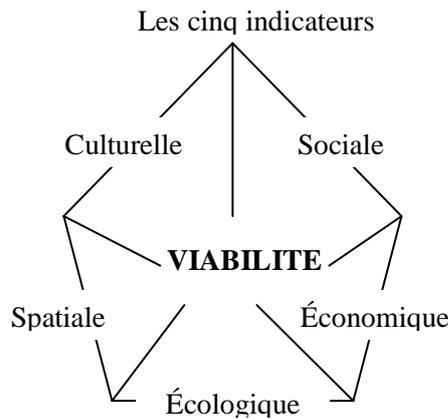
¹⁷ Cité par Jérôme Vaillancourt, *Évolution Conceptuelle Et Historique Du Développement Durable*, Regroupement National Des Conseils Régionaux De L'environnement Du Québec, Rapport de recherche, Mai 1998, P : 27-28-30-31.

Figure 1: Les cinq dimensions (ou indicateurs de viabilité) du développement durable selon Sachs (initiateur du concept d'Écodéveloppement avec Strong)

Un projet de développement durable doit...

... Respecter la diversité des cultures et des collectivités humaines (leurs réalités locales en matière de spécificité écologique, culturelle et des paysages)

...favoriser une meilleure répartition des populations entre les espaces urbains et ruraux en évitant de contribuer à l'exode des régions et au développement des banlieues-dortoirs (le but étant de maintenir un équilibre démographique que soit viable)



...être un projet de société meilleure, visant à réduire les iniquités

...être rendu possible par une allocation plus efficace des ressources, apport régulier en capitaux privés, publics

...permettre d'améliorer la capacité de support de la biosphère (qui permet d'intensifier l'utilisation des ressources sans dommage à l'environnement)

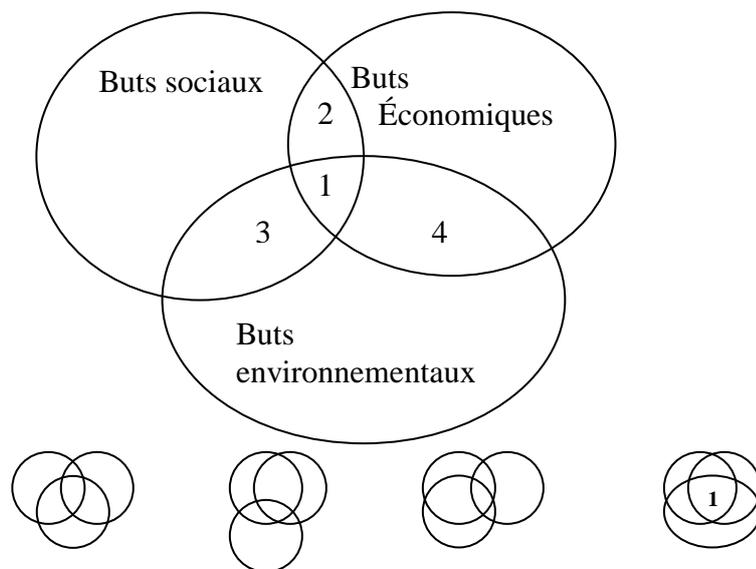
La source: Sachs, Ignacy. 1992. Transitions Strategies for the 21st Century. In *Nature and Resources*. Vol.28, n°3. p.4-17;

Sachs, Ignacy, 1993. *L'Écodéveloppement*. Éditions Syros.

Figure 2 : Modèle définissant le développement durable selon Sadler et Jacobs

1. Développement durable
2. Economie communautaire (ou sociale-démocrate selon Ferron 1993)
3. Conservation en équitable (ou système d'autoconsommation en agriculture durable selon Ferron 1993)
4. Intégration environnement-économie

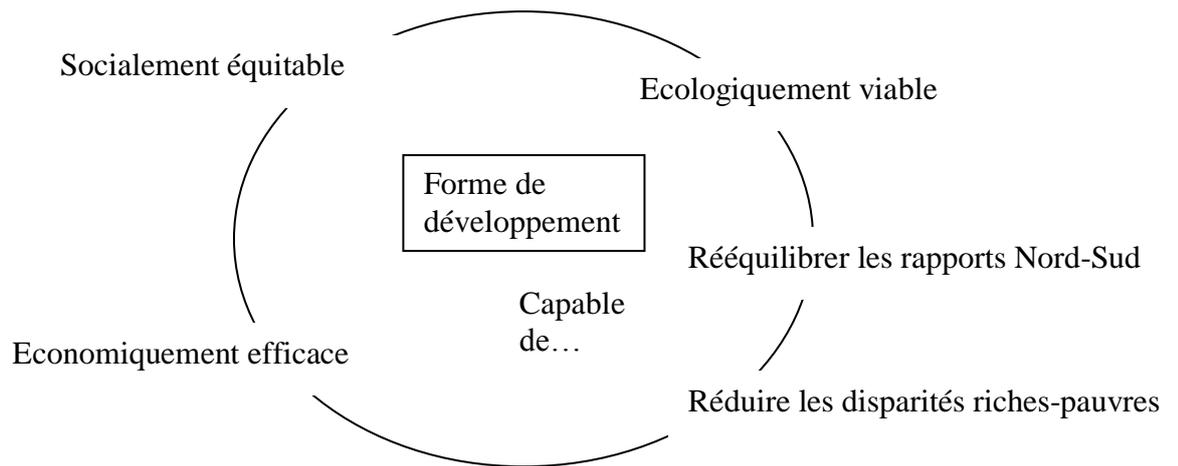
Le modèle se fonde sur la théorie des ensembles. Il propose d'analyser le développement durable comme un ensemble de buts



Selon Ferron (1993), seuls les ensembles de l'équité socio-politique (but social) et économie (but économique) peuvent se déplacer vers celui de l'environnement bio-physique (but environnemental), qui est presque à sa limite. Ce déplacement permet l'atteinte d'un développement plus durable (accroissement de l'intersection des trois cercles « 1 »)

La source : Sadler, Barry et Jacobs, Peter. 1990. Définir les rapports entre l'évaluation environnementale et le développement durable: la clé de l'avenir. In Développement durable et évaluation environnementale: Perspectives de planification d'un avenir commun. Ottawa: Conseil canadien de recherche sur l'évaluation environnementale.

Figure 3 : Les quatre valeurs fondamentales du développement durable



La source : Villeneuve, Claude. 1998.

Figure 4 : Les conditions à remplir pour la poursuite du développement durable selon la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED)

Des objectifs que devraient rechercher tous ceux qui entreprennent des activités dans le domaine du développement

<p>Système politique</p> <p>...qui assure la participation effective des citoyens à la prise de décisions</p>	<p>Système économique</p> <p>...capable de dégager des excédents et de créer des compétences techniques sur une base soutenue et autonome</p>
<p>Système social</p> <p>...capable de trouver des solutions aux tensions nées d'un développement déséquilibré</p>	<p>Système de production</p> <p>...qui respecte l'obligation de préserver la base écologique en vue du développement</p>
<p>Système international</p> <p>...qui favorise des solutions soutenables en ce qui concerne les échanges et le financement</p>	<p>Système administratif</p> <p>...souple, capable de s'auto corriger</p>

La source : adaptée par CMED 1998. Notre avenir à tous, Editions du Fleuve et Publications du Québec.

1.4. Le DD : processus partenariale et participatif engageant les responsabilités¹⁸

La mise en œuvre du développement durable exige la mobilisation de tous les acteurs d'un territoire, d'une entreprise, ... pour permettre de bien formuler un projet commun, propre au groupe ainsi constitué. Toutes les compétences pressenties ou sensées être impliquées doivent être sollicitées sur plusieurs plans :

- **Disciplinaire** : économie, sociologie, écologie, ...
- **Sectoriel** : transport, déchets, eau, milieu naturel, développement social, ...
- **Professionnel** : élus, associations, entreprises, syndicats, administrations, ...
- **Territorial** : échelle nationale, régionale, (wilaya ou département), de

l'agglomération.

Cette démarche dont l'enjeu est finalement de parvenir à inventer non seulement de nouveaux lieux de débats et d'échanges mais également de nouvelles procédures de concertation et de négociation, en un mot : *concevoir de nouveaux modes de «Gouvernance»*.

En fin de compte, il s'agit d'aboutir à la conciliation de deux démarches ; approche descendante, dite « top-down » et approche ascendante dite « bottom-up », afin de garantir le succès d'un projet conçu de manière partenariale et coopérative.

Le DD implique et mobilise de manière particulière les citoyens quant à leur participation au processus de décision, car il s'agit de les associer dans tous les projets qui les concernent et de trouver aussi avec eux et d'autres partenaires socioéconomiques des solutions de compromis du fait souvent de la divergence d'intérêts des divers acteurs et eu égard aux contraintes.

¹⁸ Dr Matouk BELATTAF & Baya ARHABA, Communication Intitulée: «Intégration A L'économie Mondiale Par Le Développement Durable A Travers L'application De L'approche Tridimensionnelle De La Durabilité Dans Les Transports Et L'agriculture».

Le développement durable repose alors sur la participation de tous, démocratie locale, participative, et l'approche citoyenne.

C'est en quelque sorte, asseoir et développer un véritable processus de concertation. A l'extrême limite, l'objectif global et final du DD permet de dessiner les contours d'une éthique de la responsabilité vis-à-vis de l'humanité tant à l'accès aux conditions décentes de vie et de culture qu'à l'égard des générations futures de ce que nous leur devons en matière de legs tant du point de vue économique que social, culturel environnemental et de santé. C'est en fait à partir de la responsabilité individuelle et locale, par les agissements de tous, que nous pouvons aboutir et assurer la responsabilité globale, universelle et intemporelle. Cette nouvelle vision et approche ne feront que concilier et articuler les deux niveaux : le local et le global, l'individuel et le collectif.

Enfin, le principe de responsabilité va générer par exemple celui du pollueur-payeur qui se veut une application stricte de la réglementation à mettre en place, en matière de protection de l'environnement : ce sont les auteurs ou les responsables des nuisances et pollutions ou tous autres dégâts causés aux écosystèmes qui doivent assumer les coûts de ces atteintes à l'environnement et non à la charge de la collectivité. Toutefois, pour y remédier à ces phénomènes de destructions et de coûts engendrés, c'est au plan macro-économique – dans la comptabilité nationale – qu'il fallait y parvenir à les internaliser et les appréhender, et ce en les intégrant dans les prix. De ce fait, les biens d'origine environnementale ne seront plus considérés comme gratuits, et par conséquent l'environnement se verra « valorisé » une fois ses coûts d'exploitation et ceux de destruction sont comptabilisés, ce qui, enfin, conduira à une meilleure allocation et rationalisation des ressources.

Le principe de responsabilité permettra incontestablement la modification des modes de production et de consommation non viables en raison de leur génération d'épuisement des

ressources naturelles, de pollution et de dégradation des composantes de l'environnement (eau, air sol, faune, flore, homme). Pour tenir compte des principes du DD, des mécanismes et moyens doivent être établis et appliqués pour endiguer les retombées néfastes sur l'environnement et la société. L'on peut alors envisager : la fiscalité, la sensibilisation, l'information et la vulgarisation, les moyens juridiques et scientifiques, ... tous ces moyens et mécanismes doivent en principe induire des modifications dans les comportements qui seront porteurs de nouvelles valeurs. En raison de certaines failles des forces et des mécanismes du marché qui ne peuvent à elles seules assurer les multiples dimensions (économique, sociale écologique et culturelle) qu'exige le DD, il est permis de penser à la possibilité d'une « planification » de ce dernier. En effet, nombre de contradictions peuvent être relevées entre le DD et les mécanismes du marché :

- Réalité « systémique » et approche sectorielle ;
- Dévaluation monétaire et prise en compte du long terme ;
- Effets redistribuâtes attendus du marché et dommages globaux qu'ils génèrent ;
- Viabilité d'une économie locale et compétitivité internationale, et
- Création d'externalités et possibilité d'intégration de ces externalités dans le marché.

En guise de conclusion, on peut définir le DD comme étant la mise en pratique de certains principes qui contribuent non seulement à la croissance économique mais également et surtout à l'amélioration des conditions sociales et du mieux-être des populations, à plus de justice et d'équité ainsi qu'au respect de l'environnement et de ses écosystèmes.

SECTION 2 LA RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

2.1. L'entreprise acteur du développement durable :

En 1987, dans le rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement, l'ONU a introduit un concept important destiné aux entreprises. C'est le concept d'éco-efficacité : *«On doit encourager les industries et le procédés industriels qui sont plus efficaces en terme d'utilisation des ressources, qui génèrent moins de pollution et de déchets, qui dépendent des sources renouvelables d'énergie plutôt que de l'énergie dérivée des combustibles fossiles, qui minimisent leur impacts nuisibles sur la santé humaine et celle de l'environnement¹⁹. »*

L'analyse de cette définition montre clairement qu'à éco-efficacité est associé le principe de réduction comme en atteste le verbe minimiser et l'adverbe moins. Si on analyse en détail, on constate que trois axes principaux introduisent le décor du concept d'éco-efficacité:

- Générer moins de pollution et de déchets ;
- Utiliser des sources renouvelables d'énergie plutôt que de l'énergie dérivée des combustibles fossiles ;
- Minimiser les impacts nuisibles sur la santé humaine et sur celle de l'environnement.

Au cours des cinq dernières années, le WBCSD et le programme des nations unies pour l'environnement ont soutenu que la pratique de l'éco-efficacité est une des principales contributions possibles de l'industrie au développement durable.

¹⁹ Lise MOUTAMALLE, L'intégration Du Développement Durable Au Management Quotidien D'une Entreprise, édition : L'Harmattan,2004 , P : 91.

Stephan Schmidheiny, chef d'entreprises, auteur du livre *Changeons de cap*, fondateur de WBCSD a déclaré : «*L'éco-efficacité est l'application du développement durable pour le monde des affaires.*²⁰ »

L'éco-efficacité peut être l'ennemie du développement durable si elle se borne à économiser énergie et ressources tout en produisant de plus en plus de mauvais produits.

Un autre concept qui n'est que la continuité de l'éco-efficacité est né : c'est l'éco-conception. Ce dernier est une démarche globale centrée sur le produit.

Il s'agit pour les industriels de prendre en compte la protection de l'environnement dans la conception des produits (biens et services) et intégrer la dimension environnementale au coté d'autres préoccupations : attente des clients, faisabilité technique, maîtrise des coûts.

On résulte que l'entreprise, alliée et acteur du DD quand elle²¹ :

- Maîtrise ses consommations, ses rejets ;
- Contrôle les risques qu'elle fait courir en son sein ou autour d'elle ;
- intègre le long terme dans sa stratégie ;
- Innove ;
- Tient compte des impacts sociaux, économiques, culturels de son activité ;
- Sait propager les valeurs du DD dans son Personnel.

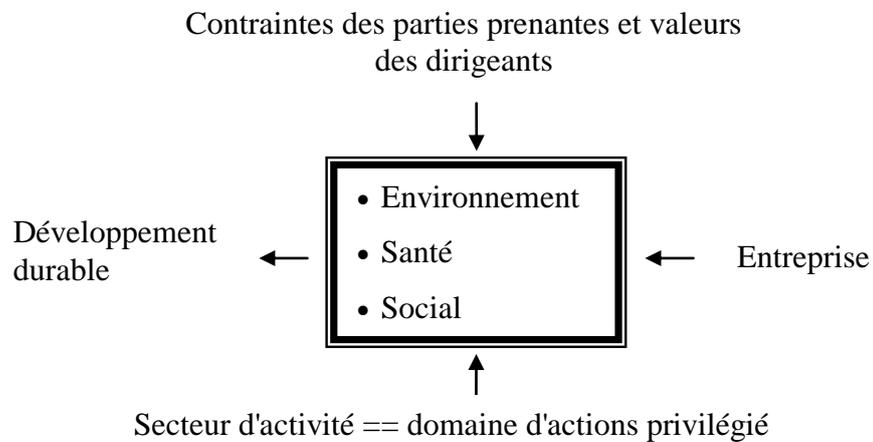
En conclusion, l'entreprise par les conditions de travail qu'elle propose à ces salariés et exige de ses sous-traitants, contribue (ou non) au développement social et humain des sociétés.

²⁰ Lise Moutamalle, *L'intégration Du Développement Durable Au Management Quotidien D'une Entreprise*, édition : L'Harmattan, 2004 , P : 103.

²¹ Au delà de l'Internet : Laurent Barraud, *Développement Durable Et Gestion Des Ressources Humaines*.

Par ses consommations de ressources naturelles, ses rejets de déchets, elle modifie radicalement l'environnement. L'entreprise apparaît donc comme un acteur central dans le domaine du développement durable²².

Figure 5 : l'influence de l'entreprise sur développement durable



La source : Emmanuelle REYNAUD, Le Développement Durable Au Cœur De L'entreprise, édition : DUNOD, 2006, P : 17.

2.2. Le concept de l'entreprise durable et responsable :

La formalisation d'un cadre politique, économique et de démarches techniques, allant dans le sens des mêmes principes et objectifs, débouche sur une vision de plus en plus structurée de ce qu'est ou devrait être une entreprise qui fait de la responsabilité un axe de sa stratégie et qui veut s'inscrire par là même dans le sens du DD.

Le management durable se caractérise par l'addition de plusieurs démarches constitutives de la recherche d'une combinaison des performances économique, sociale et environnementale, en relation avec les enjeux généraux de l'environnement international, dans lequel l'entreprise est immergée.

²² Assen Slim, Le Développement durable «idées reçues», édition : Le Cavalier Bleu, 2007, P : 39.

C'est donc une intégration complexe des démarches récentes d'amélioration de la conduite des entreprises : prospective stratégique, démarche qualité, gestion du risque, bonne gouvernance, à laquelle s'ajoute la responsabilité sociétale dont on a tendance à considérer qu'elle englobe désormais toutes les autres, tant elle résume par son intention l'objectif de satisfaction de tous les publics de l'entreprise : citoyens, consommateurs, capital et collaborateurs.

Le système de management durable est à la confluence de quatre dispositifs complémentaires :

- La gestion de l'éthique à travers la recherche de bonne gouvernance;
- La gestion du risque environnementale à travers le *risk management*;
- La gestion de la sécurité et de la satisfaction client à travers la maximisation de la qualité ;
- La gestion des enjeux sociétaux (intégration locale et internationale) à travers la responsabilité sociale de l'entreprise.

Au cœur de ces quatre dispositifs, qui se nourrissent les uns les autres, il y a la volonté d'optimiser la valeur actionnariale et d'améliorer la capacité productive de l'entreprise, afin de générer les ressources qui permettront les autres progrès.

En conclusion, l'entreprise durable se caractérise par²³ :

- Un métier ;
- Un capital stable (patrimoine) ;
- Un Personnel stable ;
- Un marché maîtrisé, fidélisé ;
- Une stratégie à long terme ;
- Une éthique de gestion ;

²³ Au delà de l'Internet : Laurent Barraud, Développement Durable Et Gestion Des Ressources Humaines.

- Une culture.

Et l'entreprise socialement responsable²⁴ :

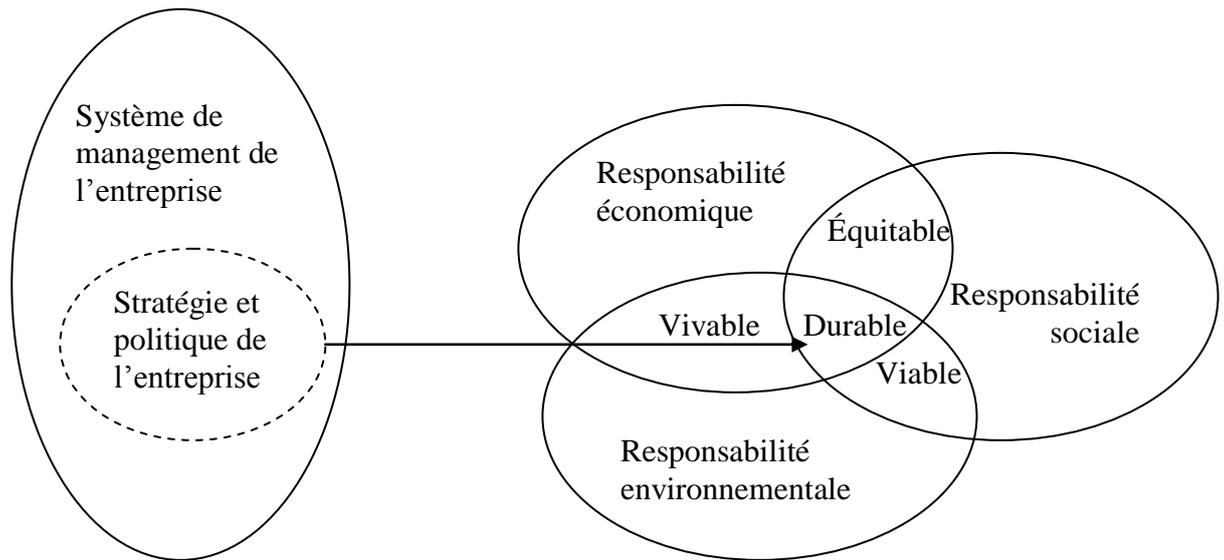
- Est économiquement rentable ;
- Respect l'environnement naturel, en limitant des émissions polluantes liées à ces activités ;
- S'implique dans son environnement social en tant qu'acteur de la société civile ;
- Applique les principes du gouvernement d'entreprise ;
- Innove pour améliorer la qualité de ses produits pour satisfaire ses clients ;
- Met en œuvre une gestion des ressources humaines de long terme (formation, anticipation des mobilités et réduction des effectifs, ...)

Elle s'agit selon Franck Riboud, « L'entreprise socialement responsable n'est pas celle qui fuit les responsabilités économiques. C'est celle qui met en œuvre tous les moyens nécessaires pour que chaque salarié ait une perspective d'évolution professionnelle dans ou hors de l'entreprise et pour minimiser le caractère douloureux de ces mutations pour les salariés et leurs familles.»²⁵

²⁴Geneviève Féron, Charles-Henri d'arcimoles, Pascal Bello, Najib Sassenou, Le Développement Durable : Des Enjeux Stratégiques Pour L'entreprise, édition : d'Organisation, 2002, P : 272.

²⁵ Franck Riboud, PDG Du Groupe Danone, Rapport De Responsabilité Sociale 2000.

Figure 6 : La démarche de développement durable dans l'entreprise²⁶



La source : D'après l'Observatoire Sur La Responsabilité Sociétale Des Entreprises (ORSE), *Développement Durable Et Entreprises, Un Défi Pour Les Managers*, 2004.

2.3. Les champs d'application du développement durable²⁷ :

Concrètement, une entreprise qui veut exercer sa responsabilité sociale ou s'engager dans le développement durable doit travailler sur plusieurs champs :

- **Respect de l'environnement** : éco-efficacité, dématérialisation, management des ressources et déchets, prévention de la pollution ;
- **Sécurité des produits et de la production** : sécurité des produits dans toutes ses dimensions de l'approvisionnement à la livraison en passant par la fabrication, le packaging, etc., responsabilité étendue à la chaîne des fournisseurs et sous-traitants ;

²⁶ Cité par Assen Slim, *Le Développement Durable «Idées Reçues»*, édition : Le Cavalier Bleu, 2007, P : 39.

²⁷ Alain CHAUCHEAU & Jean-Jacques ROSÉ, *L'entreprise Responsable*, édition : d'Organisation, 2003, P : 48-49.

- **Amélioration du climat et du dialogue social** : égalité des chances, diversité, conditions de travail, développement de la formation professionnelle permanente, procédures de recrutement, systèmes de rémunération, couverture sociale, santé et familiale, relations sociales (partenaires sociaux, syndicats), management du changement industriel (reconversion obligatoire en cas de destruction des emplois etc.) ;

- **Respect des droits de l'homme** : sur les lieux de travail : respect des règles internationales du droit du travail, que ce soit dans l'entreprise ou chez sous-traitant ; suppressions du travail des enfants, du travail forcé ; intégration du commerce éthique ou équitable.

À l'intérieur des lieux de travail : impact des entreprises sur les sociétés : exclusion sociale, pauvreté, droit à l'éducation, nourriture, liberté, etc. ;

- **Ethique, lutte contre la corruption et le blanchiment** : corruption, conflits d'intérêt, conduites éthique (dénonciations, blanchiment d'argent, investissement dans les pays soumis à l'oppression), blanchiment d'argent sale ;

- **Engagement dans sa communauté et le développement local** : partenariat, mécénat et dons, implication des salariés, aide à la création d'entreprises et d'emplois, maintien de l'employabilité, soutien des projets jeunes, *cause-related* marketing (mécénat, sous forme de produit partagé) ;

- **Reporting et le dialogue avec les parties prenantes** : rapport thématiques (environnement, social, etc.), rapports globaux (développement durable), consultation des parties prenantes (stakeholders *sessions*, forums sur le site Internet), communication interne et externe ;

- **Adhésion aux normes et labels de la CSR et du développement durable :** normes environnementales (ISO 14000, EMAS, etc.), labels verts (NF Environnement, éco-label européen, Forest Stewardship Council, etc.), normes sociales (SA 8000, Orr, etc.), codes de conduite internes, professionnels, sectoriels, normes globales édictées par des organismes internationaux (Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales, Global Compact...), normes de *reporting* (GRI, AA 1000...)

2.4. Critères et notation d'une entreprise :

a. Des principes de notation convergents :

De nombreux principes balisent le chemin de la notation des entreprises. Ces principes ne font l'objet d'aucun texte explicite. Ils sont naturellement issus des principes démocratiques qui fondent aujourd'hui la plupart des sociétés mais aussi des postulats de la théorie économique.

Les plus importants de ces principes sont évoqués ici :

- **La vision à long terme :** ce principe fait référence à la capacité de l'entreprise à inscrire et à juger des conséquences de ses actions et décisions sur le long terme.

- **La transparence de l'information :** les organismes de contrôle de marché ont imposé des règles de transparence aux entreprises cotées. L'implication du principe de transparence s'impose aujourd'hui massivement à l'entreprise selon le triple bottom line. la multiplicité des acteurs (*stakeholders*) impose de fournir une information riche et crédible.

• **La prise en considération des stakeholders** : l'entreprise est aujourd'hui citoyenne ; elle est, de ce fait, en interaction avec les citoyens, les consommateurs, les sous traitants et fournisseurs qui peuvent donner leur point de vue sur l'activité de l'entreprise. Le périmètre de gestion est donc élargi et cela ne va pas sans conséquences en termes d'orientation et de gestion de l'entreprise.

• **Une entreprise responsable** : la responsabilité de l'entreprise est aujourd'hui largement évoquée par les *stakeholders*.

• **Le principe d'équité** : le principe d'équité tout comme la notation de responsabilité a une forte connotation éthique. Face à la multitude des acteurs et parties prenantes, l'entreprise se doit d'être équitable dans toutes ses décisions.

b. Les indicateurs de mesure au sein d'une entreprise²⁸ :

Les indicateurs de DD doivent permettre le suivi de la politique, l'évaluation des projets et l'aide à la prise de décision. Ils doivent faciliter la prise de décision et permettre une évaluation simplifiée de la mise en œuvre d'un système.

L'essentiel des critères utilisés par les principales agences est ici évoqué. Cela a pour but d'aider les entreprises à mettre sous contrôle leur processus d'intégration du DD.

• **Critères sociaux (ressources humaines)** : Les indicateurs dans ce domaine sont très nombreux et ne sont pas tous pertinents. Les plus pertinents sont ici évoqués :

➤ **Gestion des compétences et de l'emploi** : il s'agit de l'analyse des moyens déployés par l'entreprise pour mettre aux salariés de développer des compétences utilisables ailleurs que dans leur poste actuel. Formation, mobilité et gestion des carrières constituent les sous critères les plus fréquemment utilisés.

²⁸ Lise MOUTAMALLE, L'intégration Du Développement Durable Au Management Quotidien D'une Entreprise, édition : L'Harmattan, 2004 , P : 134-135-136-137.

Concernant l'emploi, on apprécie la capacité de l'entreprise à prévoir ces besoins, à créer ou maintenir de l'emploi.

➤ Relations sociales : le climat social interne de l'entreprise est analysé, les relations avec les représentants du personnel et les accords conclus avec les partenaires sociaux sont observés.

➤ Les conditions de travail et rétributions : on traite de non discrimination et d'intégration des minorités.

➤ Parts d'initiative, de responsabilité reconnue aux salariés et satisfaction des salariés : on évalue la part d'initiative laissée aux employés (boîtes à idées, représentation du personnel dans des instances décisionnelles ...).

La satisfaction des employés est mesurée de façon globale à l'aide d'enquêtes de satisfaction.

- **Critères environnementaux :**

➤ Consommation d'énergie, d'eau et de matières premières : on mesure ici la réduction des coûts de ces différents postes. On doit voir à travers cet indicateur un objectif économique avant d'y voir l'aspect DD.

➤ Rejets et utilisation du sol et de la biodiversité : ce suivi doit être fait selon la méthode ACV afin d'intégrer tout le cheminement du produit dans l'évaluation de ce critère.

➤ Respect des lois et des règlements : bien qu'issus de volontés personnelles, les engagements en faveur du développement durable sont de plus en plus réglementés notamment sur l'aspect environnemental.

➤ Système de gestion : les normes ISO incitent à la mise en place de systèmes de gestion comme par exemple, le Système de Management Environnemental.

➤ Les efforts de Recherche et Développement : on revient ici à la notion d'innovation avec l'écoconception qui permet de minimiser les impacts environnementaux d'un produit tout au long de son cycle de vie dans un processus d'amélioration continue.

• **La gouvernance d'entreprise :**

Cette notion couvre la traçabilité de l'entreprise et le respect des règles garantissant la qualité des informations fournies aux marchés financiers.

Plusieurs critères sont aujourd'hui évoqués :

➤ Qualité et honnêteté de l'information : c'est l'un des principaux points d'application du principe de transparence. Le contrôle des marchés financiers accroît sensiblement l'exigence en matière de transparence et de qualité de l'information.

➤ Ecoute des petits actionnaires : on mesure la relation avec ces interlocuteurs et la capacité qu'on leur accorde à s'exprimer lors des assemblées générales et autres réunions.

➤ Rémunération des dirigeants : cette question concerne aussi les administrateurs. Transparence et équité font partie de ces rémunérations.

• **Relations clients, fournisseurs et société civile :**

Les principales dimensions prises en compte sont les suivantes :

➤ Démarche qualité et écoute du client : le client consommateur mais avant tout citoyen doit être replacé au centre des préoccupations des entreprises. Les labels et certifications sont un outil pour parvenir à proposer un produit dont la qualité est de plus en plus fonction de critères environnementaux.

➤ Partenariats : l'engagement de l'entreprise doit toucher ses fournisseurs et sous-traitants qui doivent participer au processus d'amélioration de la qualité environnementale et sociale du produit.

➤ Ethique commerciale et responsabilité du produit : la dimension éthique est particulièrement importante dans les relations commerciales. Il s'agit de définir des règles précises à respecter dans ce cadre.

➤ Engagement sociétal : on mesure ici la participation à la vie locale et au développement du tissu économique et la possibilité d'application des salariés dans une des actions de solidarité. On analyse aussi les partenariats éducatifs et d'insertion entre l'entreprise et les collectivités locales ou États. La loyauté fiscale à l'égard du pays dans lequel on est implanté fait également partie des critères pris en compte.

➤ Mécénat : Le mécénat culturel ou humanitaire fait partie des éléments d'observation. Le volume d'argent consacré comme l'existence de fondations représente des indicateurs parmi d'autres.

Tableau 1 : Entreprise socialement responsable et développement durable

entreprise socialement responsable et croissance durable					
Critères	action de l'entreprise	Moyens à mettre en œuvre	Conséquences Stratégiques	Conséquences économiques de court terme	Conséquences économiques de long terme
Respect de l'environnement naturel	oui	- innovation - introduction de technologies propres	- pionnier dans ce Domaine	- augmentation du poste investissements - diminution du résultat	- gain de parts de marché - amélioration du résultat
	non	- paiement des taxes et des pénalités	- mauvaise image de marque	- stabilisation ou légère augmentation du résultat	- perte de parts de marché - détérioration du résultat
Qualité des produits et relations clients/ fournisseurs	oui	- innovation - processus de contrôle de la qualité	- fidéliser les clients - élargissement du Marché	- augmentation du poste investissements - diminution du résultat	- gain de parts de marché - amélioration du résultat
	non		- perte de clients - baisse de marge	- baisse du chiffre d'affaires	- détérioration du résultat
Gestion	oui	- programmes de	- climat social	- baisse de la productivité	- amélioration de la

des ressources humaines responsables		formation - anticipation des mobilités et des creux conjoncturels	- adhésion des collaborateurs aux projets stratégiques		compétitivité et du résultat
	non		- mauvais climat social - coût des licenciements	- baisse de la productivité	- détérioration du résultat
Respect des principes du gouvernement d'entreprise	oui	- intégrer les principes de communication et de transparence	- intéresser des actionnaires potentiels	- meilleure gestion de l'entreprise	- amélioration de la valorisation boursière
	non		- cible d'attaques boursières (OPA...)	perte du contrôle de l'entreprise	- baisse de la cotation - absorption de l'entreprise
Implication dans l'environnement social	oui	- être partie prenante du développement local	- meilleure image de marque e visibilité	- meilleure communication avec les acteurs de l'environnement local	- adhésion des partenaires locaux aux projets de l'entreprise
	non				

La source : Geneviève Féron, Charles-Henri d'Arcimoles, Pascal Bello, Najib Sassenou, Le développement durable : Des Enjeux Stratégiques pour L'entreprise, édition : d'organisation, 2002, P : 273.

2.5. L'apport du développement durable à l'entreprise :

L'engouement récent pour le DD laisse augurer l'existence de raisons allant au-delà du caractère philanthrope des dirigeants. Il convient donc d'explorer l'apport du DD à l'entreprise à travers l'exemple de l'entreprise L'Oréal.

a. Le DD chez L'Oréal²⁹ :

L'Oréal ne tente certes pas de développer un avantage concurrentiel autour des arguments idéologiques mais il conduit néanmoins une politique en nombreux points exemplaires. En 2001, L'Oréal était présent dans tous les index de DD (L'Oréal, rapport annuel 2001) car il peut exhiber de bonnes performances environnementales et sociales alliées à de très bonnes performances économiques et financières. Ainsi, la consommation d'eau par produit fini a diminué de 46% en dix ans, tandis que la consommation d'énergie a régressé de 17% et le taux de recyclage progressé de 20%.

Des indicateurs sociaux sont aussi mis en évidence comme la diminution des accidents du travail (de 125 à 6 pour 1 million d'heures travaillées entre 1993 et 2001) ou l'augmentation de la formation.

Cette même année le chiffre d'affaires consolidé a augmenté de 8,4% par rapport à l'année précédente pour arriver à 13740 millions d'euros. Le résultat net opérationnel (ou résultat net opérationnel par action) a augmenté de 19,6%, il atteint 1229 millions d'euros en 2001 (ou 1,82 euros par action).

Les dividendes aussi progressent. Ils furent de 0,44 euros en 2001 et de 0,54 euros en 2002.

²⁹ Emmanuelle REYNAUD, Le Développement Durable Au Cœur De L'entreprise, édition : DUNOD, 2006, P : 23.

b. L'analyse du DD chez L'Oréal :

L'Oréal va chercher de exercer la politique du développement durable a travers de besoin sur plusieurs champs dans le cadre de deux pôles majeurs :

• **Le pôle environnemental :** dans ce pilier L'Oréal est déterminée d'appliquer plusieurs démarches environnementales :

➤ Il fini de diminuer la consommation d'eau par produit environ de 46% en dix ans ;

➤ la consommation d'énergie a régressé de 17% ;

➤ le taux de recyclage progressé de 20%.

• **Le pôle social :** dans ce pilier L'Oréal aussi est cherché de travailler sur plusieurs champs sociaux :

➤ Il fini de diminuer les accidents du travail de 125 à 6 pour 1 million d'heurs travaillées entre 1993 et 2001 ;

➤ Il fini de augmenter la formation.

Cette politique en matière du développement durable est aidée L'Oréal de réaliser des résultats majeurs :

➤ Cette même année le chiffre d'affaires consolidé a augmenté de 8,4% par rapport à l'année précédente pour arriver à 13740 millions d'euros ;

➤ Le résultat net opérationnel (ou résultat net opérationnel par action) a augmenté de 19,6%, il atteint 1229 millions d'euros en 2001 (ou 1,82 euros par action) ;

➤ Les dividendes ont progressés de 0,44 euros en 2001 et de 0,54 euros en 2002.

A partir de ces résultats mesurables, on constate que L'Oréal est nécessitée de accomplir la rentabilité à travers de deux piliers du développement durable, le pilier environnemental et le pilier social, ces derniers ont participé L'Oréal de effectuer deux performance majeurs, la performance environnemental et la performance sociale. Autrement dit, l'accès aux ressources en capital devient alors partiellement conditionné par l'affichage de performances écologiques et sociales mesurables.

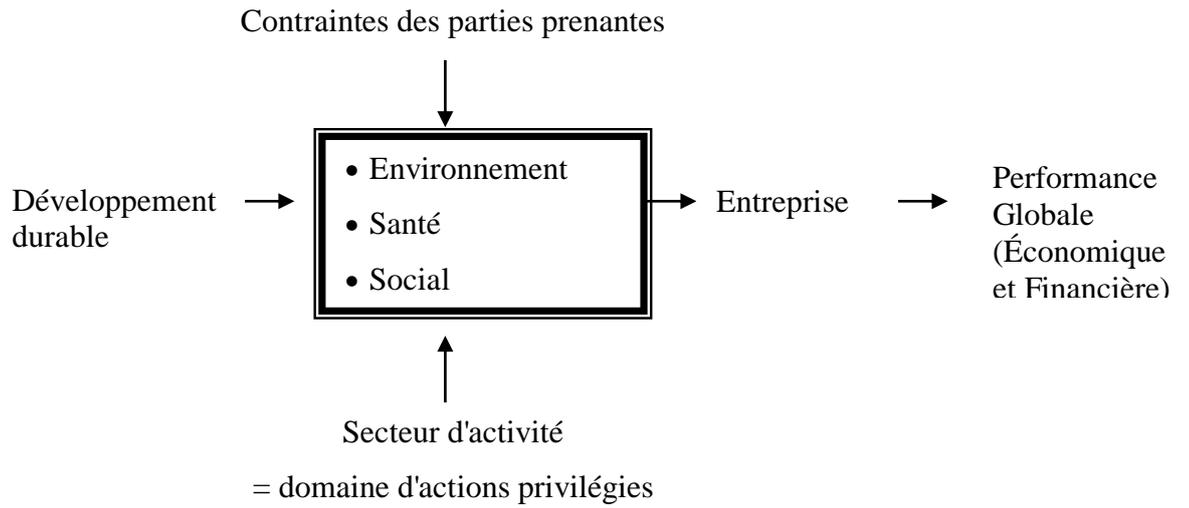
La rentabilité est depuis toujours un moteur majeur des décisions des entreprises, mais les conditions de sa création ont fortement évolué. Il subsiste encore de très grandes disparités selon les activités, les secteurs et les régions du monde quant aux liens entre performance environnementale, sociale et rentabilité³⁰.

Dans cette optique, la prise en compte du DD sert les intérêts de l'entreprise comme le montre la figure 7.

On conclusion, la démarche de L'Oréal en domaine du DD est explicité l'objectif de performance globale par rapports aux deux performances majeurs, la performance environnemental et sociale.

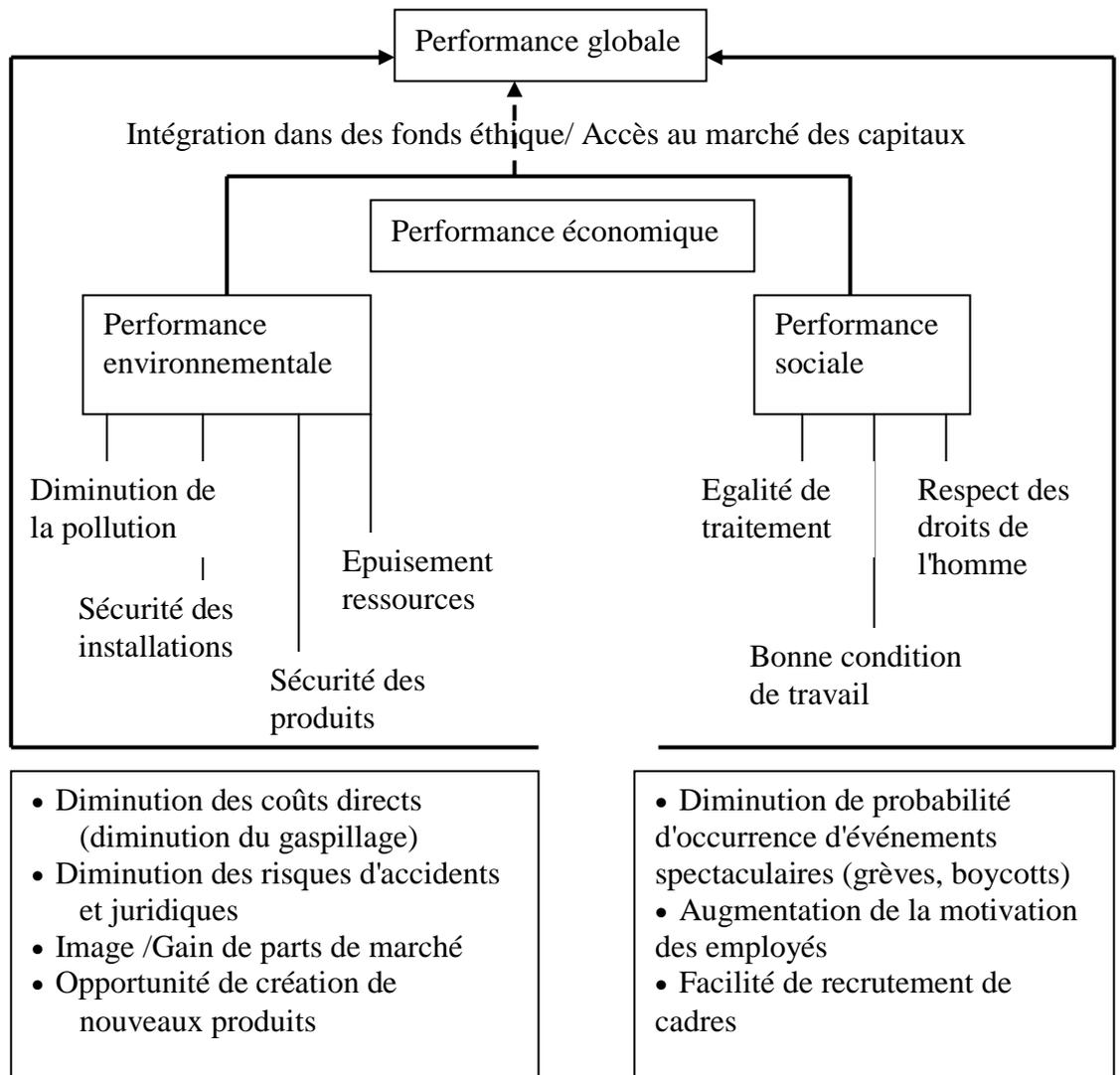
³⁰ Emmanuelle REYNAUD, Le Développement Durable Au Cœur De L'entreprise, édition : DUNOD, 2006, P : 23.

Figure 7 : L'influence du développement durable sur l'entreprise



La source : Emmanuelle REYNAUD, Le Développement Durable Au Cœur De L'entreprise, édition : DUNOD, 2006, P : 26.

Figure 8 : Les apports du développement durable à l'entreprise



La source : Emmanuelle REYNAUD, Le Développement Durable Au Cœur De L'entreprise, édition : DUNOD, 2006, P : 27.

SECTION 3 GRH AU SERVICE DE DÉVELOPPEMENT

DURABLE

3.1. Définitions et activités de la fonction ressources humaines :

La transformation de la fonction personnel en fonction ressources humaines constitue, à la fois, l'un des résultats tangibles et l'un des moteurs les plus actifs de cette évolution.

Témoin et acteur d'une évolution à la fois symbolique et stratégique, la fonction ressources humaines est dotée aujourd'hui d'une nouvelle définition.

a. Définitions :

La fonction ressources humaines s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources (des hommes), à travers un ensemble de structures, de programmes et d'actions³¹.

Pour être plus précis, on pourra retenir la définition suivante, la fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant³² :

- De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétences-emplois),
- De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation (équité de la contribution-rétribution).

³¹ JEAN-PIERRE CITEAU, Gestion Des Ressources Humaines, édition : ARMAND COLIN, 4^e édition, 2002, P : 38.

³² JEAN-PIERRE CITEAU, Gestion Des Ressources Humaines, édition : ARMAND COLIN, 4^e édition, 2002, P : 38.

b. Champs d'activités :

L'activité de la fonction ressources humaines est multiple (recrutement, formation, communication, information, condition de travail, négociations, rémunérations, etc.) et ses tâches ne sont pas toutes de même nature (opérationnelles, administratives ou stratégiques).

Il est commode de décomposer l'activité de la fonction en trois champs :

- **L'administration du personnel :** la mission principale est de satisfaire l'application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise.

Ce type d'activités inclut :

- La gestion des conditions d'emploi et des modalités relatives au statut des personnels,
- L'exercice des droits et des obligations légales, conventionnelles et contractuelles,
- Le contrôle de conformité des procédures de gestion des ressources humaines,
- La définition et la maintenance des différents fichiers alimentant les bases de données «ressources humaines» (fichier-personnel, fichier-emplois, fichier-paie,...),
- La gestion des opérations –paie, la gestion du temps de travail,
- Le fonctionnement des instances de représentation du personnel.

- **La gestion des ressources humaines :** cette activité recouvre davantage les aspects liés à la dynamique des ressources humaines. Cette dynamique est stimulée par la recherche de la permanence de l'adéquation entre les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles. les composantes de la gestion des ressources humaines sont en particulier :

- La gestion de l'emploi et de ses modalités d'ajustement en termes d'analyse de postes, de recrutement, de mutations et de promotion, de modalités de gestion du temps de travail...

- La gestion des potentiels, en particulier en ce qui a trait de suivi des compétences (évaluation et appréciation du personnel, détection des besoins de formation, promotions, augmentation de salaire au mérite),

- L'information et expression des personnels,

- La dynamisation et motivation des ressources humaines.

- **Le développement social** : cette activité concerne les aspects les plus stratégiques et sans doute les plus novateurs de la fonction ressources humaines.

La formulation de la politique sociale de l'entreprise s'inscrit dans son développement économique et social. Il s'agit d'intégrer à la stratégie de l'entreprise, dans le moyen et le long terme, sa composante ressources humaines.

Le développement social s'attache à définir les axes prioritaires du management des hommes dans une période donnée et notamment en ce qui concerne :

- Les analyses et les actions sur l'évolution des structures de travail,

- Les différentes opérations liées à la qualification et la valorisation des ressources humaines,

- Les perspectives d'évolution des modes de management et de responsabilisation sociale de l'encadrement,

- Les systèmes de mobilisation des ressources humaines (politique de rémunération et de formation, développement de management participatif...).

3.2. La GRH, fonction stratégique pour l'entreprise :

S'il est dans les années 1980-1990 un discours répandu à propos de la fonction ressources humaines, c'est bien celui qui consiste à la présenter et à la revendiquer comme une fonction «stratégiques» de l'entreprise.

Ce lui qui signifie de façon très générale d'une part qu'elle constitue un levier important de la réalisation de la politique générale de l'entreprise et d'autre part qu'elle contribue à sa détermination au d'être cantonnée aux tâches administratives telles que la gestion des contrats et des bulletins de paie ou d'être l'exécuteur des basses œuvres de la direction générale :

Tous les observateurs attentifs concordent à reconnaître aujourd'hui le rôle fondamental de la gestion des ressources humaines dans un système complexe et en changement continu d'une économie à haute technologie comme la nôtre. Ainsi impliquée dans les décisions stratégiques (...), la direction du personnel a acquis une vision des problèmes des ressources humaines intégrée à ceux du marché, du produit et de la technologie de l'entreprise³³.

La GRH est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie d'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient³⁴.

Les ressources humaines sont à la base de la compétitivité et de la performance des organisations.

³³ Dimitri WEISS, La Fonction Ressources Humaines, édition : d'Organisation, 1988, P : 37.

³⁴ J-M, Le Gall, La Gestion Des Ressources Humaines, PUF, coll. Que sais-je, 1998, 5^e édition, P:5.

Cette affirmation confère aux décisions et aux activités de gestion des ressources humaines (GRH) une dimension stratégique dans la conduite des organisations³⁵.

L'intégration de la dimension à la stratégie d'entreprise crée une véritable interdépendance entre l'économique et le social et fait de la stratégie ressources humaines un élément de la valeur ajoutée, au sens global du terme, de l'entreprise³⁶.

Trois conditions paraissent indispensables³⁷ :

1. La présence du DRH au sein des instances de décisions stratégique de l'entreprise ;
2. La prise en compte par les dirigeants de l'entreprise que la dimension humaine reste prépondérante à la conduite de leur activité ;
3. La capacité des gestionnaires et des systèmes de gestion à intégrer des critères nouveaux (socio-économiques) dans la mesure de la performance de l'entreprise.

Le courant de l'analyse fondée sur les ressources (RVB) constitue le virage le plus marquant sur ce chemin de l'intégration de la GRH à la stratégie. La stratégie de l'entreprise est conçue à travers les ressources internes, matérielles et immatérielles de l'entreprise : elle est contrainte par le niveau et la nature des ressources disponibles à un moment donné.

Dans le cadre de la RVB, la GRH tient une place centrale en tant que système susceptible de procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel sensible et durable, au même titre que d'autres ressources tangibles ou intangibles. La compétitivité de l'entreprise dépend de sa capacité à s'appuyer sur une combinaison réussie de ressources et de compétences, bien plus que de sa capacité d'adaptation aux opportunités de l'environnement³⁸.

³⁵ Armand Dayan, Manuel De Gestion, volume 2 ,2^{ème} édition, édition : ellipses, P : 333.

³⁶ Jean-pierre citeau, Gestion Des Ressources Humaines, édition : Armand colin, 4^e édition, 2002, P : 56.

³⁷ Cf. compte rendu du groupe ANDCP présenté par B. Lairre, revue personnel, n°374, novembre 1996.

La GRH et compétences humaines ne sont plus reléguées au rang de variables d'ajustement, mais considérées comme des ressources porteuses d'un avantage concurrentiel durable. La notion de compétence intervient comme articulation théorique et pratique, entre GRH et stratégie opérant à la fois aux plans individuel, collectif, organisationnel et stratégique³⁹.

Dans cette optique l'approche par les compétences vise à mettre en adéquation le recrutement, la rémunération, la formation, la mobilité professionnelle et le reclassement : elle devient aujourd'hui une véritable variable stratégique pour l'entreprise.

Il s'agit «d'identifier les salariés détenteurs des compétences stratégique de l'entreprise pour optimiser leur management»⁴⁰.

³⁸ Il faut néanmoins préciser que l'environnement et la concurrence ne disparaissent pas dans l'analyse fondée sur les ressources. Comme la précise Porter en 1991, cette dernière ne se substitue pas à l'analyse de la position stratégique.

Les ressources n'ont pas de valeur stratégique dans l'absolu, mais bien parce que qu'elles permettront à l'entreprise de réaliser des activités qui lui procurent des avantages dans les marchés donnés. (M. Porter, Towards a dynamic theory of strategy, Strategic Management Journal, 12, 1991, P: 95-117).

³⁹ G.Schmidt & E.Mercier, Gestion des Ressources Humaines, édition : PEARSON éducation, 2004, P : 80.

⁴⁰ G.Trepo & M.Ferray, La gestion des compétences : un outil stratégique, sciences humaines, n° 81, mars 1998, P : 35-37.

Tableau 2 : D'une gestion administrative à une gestion globale

	Caractéristiques d'une GRH humaines centrée sur l'administration du personnel	Caractéristiques d'une GRH intégrant la dimension stratégique
Activités principales	Gestion administrative (contrat de travail, paie, gestion des temps, congés)	Gestion globale (administratif, managérial, stratégique)
Système de contrôle	Peu d'autonomie, fiche de poste très précise, obéissance à la hiérarchie, grilles Parodi	Autonomie élevée, management par les objectifs, implication, grilles à critères classant et compétences
Logique managériale	Logique de poste (description des tâches à réaliser, mobilité essentiellement verticale)	Logique de compétences (compétences associées à un emploi, mobilité verticale, horizontale et transversale)
Niveau de gestion	Gestion collective des salariés (notamment par catégorie professionnelle)	Gestion individualisée (employabilité)
Structures	Centralisées Définitions formelles des rôles	Décentralisées Rôles flexibles polyvalence
Acteurs de la politique ressources humaines	Affaires de spécialistes	Fonction partagée largement avec les managers
Critères d'évaluation	Minimisation des coûts Un salarié = une charge	Optimisation des investissements : Un homme = une ressource à développer

La source : Michel BARABEL&Olivier MEIER, MANAGEOR, édition : DUNOD, 2006, P : 548.

3.3. Objectifs et moyens de la GRH :

La GRH est l'une des principales fonctions des entreprises privées et se renforce dans la fonction publique. Loin de se limiter à un ensemble de pratiques et d'outils de gestion, elle est également aujourd'hui une discipline scientifique à part entière au sein des sciences de gestion.

En effet, le bon sens, la bonne volonté ou les habitudes ne sont plus considérés comme le meilleur moyen d'assurer le bon fonctionnement des organisations, de motiver ou de fidéliser les salariés et de maintenir un climat social harmonieux.

La GRH a d'abord été un ensemble de pratiques visant à gérer le personnel avant de devenir progressivement une science⁴¹.

Par rapport aux ces pratiques et leurs fondements, la GRH intervient aux niveaux :

- Quantitatif : gérer les effectifs, gérer la masse salariale ;
- Qualitatif : gérer les compétences, favoriser la motivation, susciter la solidarité avec l'entreprise.

Pour accomplir les objectifs suivants⁴² :

- Optimiser l'organisation : définir les effectifs et les compétences nécessaires, recruté, gérer les carrières ;
- Optimiser les ressources : former, adapter les savoir-faire ;
- Favoriser les progrès et les résultats par la recherche de la motivation des personnes : améliorer les conditions de travail, mettre en place des formes de reconnaissance et de rémunération, responsabiliser ;
- Susciter et faire évoluer les repères collectifs : gérer les relations sociales, développer la solidarité et l'appartenance à l'entreprise ;

⁴¹ Robert Le Duff, Encyclopédie De La Gestion Et Du Management, Édition : DALLOZ, 1999, P : 1086.

⁴² Au delà de l'Internet : Laurent Barraud, Développement Durable Et Gestion Des Ressources Humaines.

➤ Etre efficace : assurer la réalisation cohérente de tous les objectifs précédents qui convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation.

On conclut, développer les ressources humaines dans son entreprise est acte responsable, qui répond aux besoins du présent et prépare aux perspectives de développement. Encourager le salarié passé du statut de collaborateur dépendant à celui de collaborateur autonome et créateur de richesse ne se décrète pas, mais demande un management responsabilisant une organisation qui soutienne et développe l'apprenance de ses collaborateurs.

Dans ce contexte, la stratégie du GRH correspond à la culture d'apprenance et celle-ci, elle s'agit selon Trocmé-Fabre⁴³ : « l'apprenance est avant tout un statut d'acte existentiel. En apprenant, la personne accepte le risque de changer ».

Et selon Daniel Belet⁴⁴ : « le paradigme de l'apprenance met l'homme au centre de la dynamique du développement de l'entreprise. Ce modèle de l'apprenance s'inscrit dans le cadre de l'évolution économique de nos sociétés, caractérise par la dématérialisation des actifs, la place croissante des services, l'impact des NTIC, mais surtout par la reconnaissance de la valeur des savoirs, des savoir-faire et des talents des hommes ».

A travers ces différents auteurs, nous pouvons interroger sur l'entreprise en tant que lieu d'apprenance ou lieu de formation.

Il existe un lien étroit entre le vivant, l'apprenance et la durabilité.

Un système vivant est un système qui interagit en permanence avec son environnement.

Pour durer, il doit être capable de « s'ajuster » à cet environnement et non de « s'adapter ».

Pour s'ajuster, une personne doit tenir compte à la fois de ses besoins personnels et de

⁴³ Trocmé-Fabre, J'apprends Donc Je Suis, éditions d'Organisation, 1994.

⁴⁴ Daniel Belet, Devenir Une Vraie Entreprise Apprenante: Les Meilleures Pratiques, éditions d'Organisation, 2002.

ceux de son environnement. Lorsqu'elle s'adapte, elle fait des concessions, néglige ses propres besoins; elle devient réactive, et sa vie finit par ne plus avoir de sens.

Etre vivant, c'est être en contact permanent avec son environnement dans un ajustement créateur. Charles Gellman et Chantal Higylang⁴⁵ l'expriment autrement : « Dés que nous perdons contact avec notre environnement, notre potentiel de vie diminue.»

Le concept d'ajustement est lié au concept de liberté et de responsabilité individuelle. En tant qu'individus, nous sommes responsables de nos actes et nous sommes libres d'interagir avec notre environnement comme bon nous semble. C'est dans l'expression de ce choix que nous pouvons grandir et nous développer, ou dépérir et mourir. Notre histoire peut devenir notre tombeau si nous ne savons pas l'actualiser à la lumière du présent et aux besoins futurs de notre environnement⁴⁶.

⁴⁵ Charles Gellman et Chantal Higylang, L'Art de contact, éditions d'Organisation, 2003.

⁴⁶ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH et développement durable : une autre vision de la performance, édition : d'Organisation, 2005, P : 86.

Tableau 3 : Résumé des meilleurs pratiques de GRH

	Pratiques de GRH agissant positivement sur la performance	Stratégies génériques
Freund et Epstein (1984)	Elargissement des tâches, rotation des postes, formations, temps de travail personnalisé, systèmes favorisant les suggestions des salariés, cercles de qualités, études d'opinion, équipes de production, comités employés/employeurs, groupes de productivité intensive, participation aux bénéfices.	Stratégie d'innovation Les formes qui est adopte intègre les volets suivants : (1) emploi nécessitant une forte interaction et une coordination entre les membres d'un groupe (2) évaluation de la performance qui reflète la réalisation des activités de groupe et une orientation a long terme (3) des emplois qui permettant le développement des habilité transversale (4) système de rémunération prenant l'équité interne plutôt que l'équité externe basé sur
MacDuffie (1995)	Travail en équipe, groupes de résolution des problèmes, valorisation des suggestions des salariés, rotation au sein de l'entreprise, décentralisation, différenciation des statuts, rémunérations contingentes, formations des nouveaux salariés et des plus expérimentés.	les marchés (5) taux de rémunération tendant à être bas mais qui permet aux employés d'être des actionnaires et qui ont davantage de liberté de choisir les composantes de leur portefeuille salarial (6) plan de carrière élargis autorisant le développement d'un ensemble plus larges d'habiletés. Ces pratiques facilite la coopération, le comportement d'interdépendance orientés à long terme et encourage l'échange des idées et la prise de risque
Arthur (1992)	Définitions large des postes, participation des salariés, procédure résolution formelle des conflits, personnel hautement qualifié, circulation d'informations, équipes	Stratégie d'amélioration de la qualité Dans cette perspective, les pratiques de GRH sont : (1) des descriptions d'emploi précise relativement stables (2) un haut niveau de participation des employés aux décisions relevant des conditions de travail immédiates et du travail lui-même (3) un

	autonomes, formations extensive, hauts salaires, prise de participation des salariés.	mix de critères individuels et de groupes pour l'évaluation de la performance le plus souvent orientée résultat et à court terme (4) traitement relativement égalitaire des salariés et certaines
Pfeffer (1994)	Sécurité de l'emploi, recrutement sélectif, hauts salaires, primes de rendement, circulation d'informations, travail en équipes, participation, développement des formations et des compétences, développement des relations horizontales, égalitarisme symbolique, promotion interne.	garanties pour la sécurité de l'emploi (5) formation continue et extensive et développement des employés. Ces pratiques facilitent l'amélioration de la qualité en autorisant des comportements très fiabilisés des individus qui peuvent s'appropriier les objectifs de l'organisation et quand c'est nécessaire être flexible et capable de s'adapter à de nouvelles tâches et au changement technologique.
Delaney, Lewin, Ichniowski (1989), Huselid (1995)	Sélection du personnel, évaluations des compétences, primes, évaluation des attitudes, circulation d'informations, participation employeurs/salariés, heures de formation, critères de promotion (ancienneté versus mérite).	Stratégie de réduction des coûts : permet d'obtenir un avantage compétitive en adoptent les pratiques clés de GRH : (1) des descriptions d'emploi précise relativement stables, explicite et laissant peu de place à l'ambiguïté (2) description des postes précis et plan de carrière privilégiant la spécialisation, l'expertise et l'efficience (3) évaluation de la performance orientée résultat et court terme (4) politique de rémunération aligné sur le niveau du marché du travail (5) niveau minimum de formation et de développement des employés. Ces pratiques permettent de maximiser l'efficience en fournissant au top management les moyens pour faire le contrôle et le suivi étroit des activités des employés

La source : Youndt et alii 1996. Schuler et Jackson, 1987.

3.4. Les opportunités du développement durable pour la GRH :

Les définitions du DD, qu'elles s'inscrivent dans une perspective macro sociale en assimilant à un développement économique qui ne menace pas le bien être des générations futures ou dans la perspective plus opérationnelle de la *triple Bottom line* qui distingue les performances sociale, écologique, et financière de l'environnement. Les générations futures sont avant tout des générations d'être humains, et le «social» constitue bien l'un des trois piliers de la performance au côté des aspects écologiques et économiques⁴⁷.

Selon cette première perspective, la GRH est donc inscrite au cœur même du concept du DD puisqu'elle en est une des dimensions : la recherche du DD ne peut que s'appuyer sur la GRH.

Cependant, les ressources humaines peuvent aussi être considérées comme partie prenante de l'entreprise pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement la politique de DD ainsi que l'activité économique de l'entreprise, conformément au modèle de la théorie des parties prenantes ou *stakeholder theory*.

Selon cette théorie, les employés constituent l'une des entités que l'entreprise doit gérer de manière éthique et responsable afin d'en obtenir le soutien et en conséquence d'améliorer la performance globale de l'entreprise⁴⁸.

Par rapport aux ces deux perspectives sur les liens entre GRH et DD, on essayer de analyser les opportunités offertes par le DD pour la GRH.

• Le DD : une opportunité de revisiter les techniques de GRH

Les enjeux liés au DD invitent à repenser certaines techniques de GRH, soit en les renouvelant, soit en modifiant le cadre et /ou les modalités de leur mise en œuvre.

⁴⁷ Emmanuelle REYNAUD, *Le Développement Durable Au Cœur De L'entreprise*, édition : DUNOD, 2006, P : 85.

⁴⁸ Emmanuelle REYNAUD, *Le Développement Durable Au Cœur De L'entreprise*, édition : DUNOD, 2006, P : 86.

Par exemple, l'initiative de développer d'un référentiel de gestion des compétences de RSE, par le ministère du commerce et de l'industrie britannique. Ce référentiel a pour objet de promouvoir la RSE auprès des gestionnaires des ressources humaines et de faciliter son appropriation par les entreprises du secteur de la formation professionnelle.

- **Le DD: une opportunité d'adopter de nouvelles pratiques de GRH**

Le DD, qui aussi synonyme d'une meilleure prise en compte de valeurs et de principes d'ordre éthique dans la gestion quotidienne, conduit à l'émergence de nouvelles pratiques et de nouveaux outils de gestion appropriables par les départements de GRH.

Un exemple d'outil, largement institutionnalisé dans les entreprises anglo-saxonnes on été importé en France plus récemment par la «vague éthique» et l'engouement pour le DD: les codes de conduite.

La mise en place de codes de conduite et /ou de chartes éthiques a émergé en France à la fin des années 1980 et s'est diffusée pendant les années 1990. Les travaux consacrés à l'usage et à l'impact de ces documents sur les employés montrent que les services de ressources humaines jouent souvent un rôle essentiel dans leur succès.

L'adhésion à ces codes est en effet d'autant plus importante que les salariés sont associés à leur processus de création. En outre, leur degré d'utilisation repose en grande partie sur l'adéquation et la congruence entre les valeurs qu'ils professent la culture de l'organisation et les valeurs des employés⁴⁹.

- **Le DD : une opportunité de repositionner la fonction ressources humaines⁵⁰**

La prise en compte du DD dans les grands groupes français est en partie liée à des exigences accrues de *reporting* externes, du fait de nouveaux dispositifs réglementaires :

⁴⁹ Emmanuelle REYNAUD, Le Développement Durable Au Cœur De L'entreprise, édition : DUNOD, 2006, P : 101.

⁵⁰ Emmanuelle REYNAUD, Le Développement Durable Au Cœur De L'entreprise, édition : DUNOD, 2006, P : 103-104.

la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE), ainsi que des demandes émanant de nouvelles organisations telles que les agences de notations sociales et environnementales.

Ces nouvelles exigences d'informations ont souvent conduit à la création d'un poste de responsable de DD. Ce responsable agit généralement en collaboration avec la direction et les différents responsables fonctionnels pour assurer le rassemblement des informations et la mise en œuvre de la politique DD. Comme le montrent Igalens et Joras dans leur ouvrage consacré au *reporting* de RSE⁵¹, les demandes d'informations liées à la loi NRE recoupent largement les informations nécessaires à la construction du bilan social mais s'étendent aussi au-delà.

⁵¹ Igalens J et Joras M, La Responsabilité Sociale Des Entreprises, Comment Rédiger Le Rapport Annuel? Éditions: Organisation, 2002.

Tableau 4 : La GRH et le développement durable

Domaines d'intervention	Objectifs de DD	Moyens d'action
Gestion des emplois et des effectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter aux besoins quantitatifs à moyen et long terme (lissage) • Equilibrer la pyramide d'âge • Proscrire la discrimination 	<ul style="list-style-type: none"> • Forme des contrats de travail • Gestion des recrutements • Gestion des départs • GPEC
Gestion des compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter les ressources aux besoins qualitatifs à moyen et long terme • Développer l'employabilité • Concilier besoins individuels et besoins de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des besoins de l'organisation • Sélection des candidatures internes et externes • Bilans de compétence • Entretiens d'évaluation • Gestion des carrières • Plans de formation / GPEC • Tutorat • Parcours de progrès • Evaluation de la formation
Gestion des rémunérations	<ul style="list-style-type: none"> • Lier rétribution et compétences • Reconnaître les résultats individuels et collectifs • Reconnaître la fidélité active 	<ul style="list-style-type: none"> • Classification • Augmentation / promotion • Rémunération variable
Gestion de la motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabiliser l'individu et le groupe • Favoriser l'initiative et l'innovation • Communiquer sur les décisions • Susciter et développer des valeurs partagées 	<ul style="list-style-type: none"> • Relations collectives de travail • Politique de rémunération • Entretien d'évaluation • Communication interne

La source : Au delà de l'Internet : Laurent Barraud, Développement Durable Et Gestion Des Ressources Humaines.

3.5. Les apports du lien entre GRH et développement durable à l'entreprise :

De tout temps, le souci des managers a été de conduire efficacement leurs entreprises. Cette recherche d'excellence passe par la création de structures et de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines (Pfeffer, 1994). Toutes ces innovations sociales convergentes vers le même but : l'amélioration de la performance de l'entreprise et le maintien de l'avantage concurrentiel⁵².

Dans ce contexte, la GRH se trouve aujourd'hui dans une position stratégique pour jouer ce rôle d'architecte et de moteur de la politique de DD.

Le DD constitue aujourd'hui un défi redoutable pour la GRH : il la questionne dans ses pratiques et ses outils, contribue à rendre plus visible les conséquences de ses politiques sur la société en sensibilisant les acteurs aux relations qu'entretiennent l'entreprise et son environnement écologique et social.

La GRH est toutefois équipée pour répondre à ces enjeux : le DD lui offre l'opportunité de rénover certaines de ses pratiques (en construisant une GPEC orientée vers le DD, en réalisant des restructurations responsables), de compléter sa boîte à outils (avec les codes de déontologie, des pratiques de mécénat innovantes impliquant les salariés), et de prendre une place stratégique dans les entreprises (en jouant un rôle d'interface avec les partenaires externes demandant des informations sur les aspects sociaux du DD).

Réaliser ces opportunités, relever ces défis et mobiliser ces outils peut permettre à la fonction de ressources humaines de devenir un véritable moteur de la construction d'une performance durable dans l'entreprise et de maintenir un avantage concurrentiel.

⁵² V Barraud Didier et S Guerrero et J Igalens, L'effet Des Pratiques De GRH Sur La Performance Des Entreprises: Le Cas Des Pratiques De Mobilisation, revue de GRH N°47, éditions : ESKA, 2003, P: 2.

a. Le DD et la performance durable par les ressources humaines:

La construction d'une performance en matière de ressources humaines grâce à la politique de DD peut aussi contribuer à renforcer de manière directe et indirecte les autres piliers du DD (économique et environnemental).

L'impact des bonnes pratiques en matière de ressources humaines sur la performance économique peut être étudié selon deux perspectives, la première est une perspective unidimensionnelle cherchant à étudier l'impact d'un type de pratique spécifique sur la performance. La seconde dite pluridimensionnelle, vise à analyser les combinaisons de pratiques en ressources humaines (universelles ou contingentes à certains contextes) susceptibles d'influencer la performance économique de l'entreprise. Les 235 études empiriques réalisées à ce jour tendent à montrer que, suivant l'approche «unidimensionnelle», l'adoption des pratiques de formation ou de rémunération innovantes a, en règle générale, un impact très positif sur la performance financière (100% des 19 études dans le premier cas, 80% des 74 études dans le second) alors que les suppressions d'emplois ont en règle générale un effet plutôt négatif (73% des 40 études)⁵³. Par ailleurs, les études focalisées sur le test de l'efficacité d'une approche pluridimensionnelle révèlent que l'adoption de grappes de pratiques en ressources humaines peut avoir un impact positif sur la performance financière encore plus élevé (85% des 33 études disponibles).

La conception d'un mix de pratiques de GRH innovant et cohérent avec une logique de DD peut donc contribuer de manière directe à l'obtention de deux des dimensions du *triple bottom line*.

La contribution de ressources humaines à la construction et au renforcement de la performance écologique est aujourd'hui mal connue pour différentes raisons: elle un

⁵³Emmanuelle REYNAUD, *Le Développement Durable Au Cœur De L'entreprise*, édition : DUNOD, 2006, P : 112.

caractère relativement indirect, et le concept de DD a tendance à réifier et à renforcer une séparation hermétique entre les dimensions sociales et les dimensions environnementales. En outre, tous les secteurs industriels ne subissent pas les mêmes pressions vers la recherche de performance environnementale.

Néanmoins, les travaux consacrés à la mise en place de plans d'actions visant améliorées la gestion environnementale sur les sites de production tendent à montrer que l'implication des salariés joue un rôle central dans le succès de ces politiques.

La GRH peut contribuer à réduire les consommations d'énergie et le gaspillage de ressources de manière importante.

La politique de GRH, dans ses dimensions les plus classiques peut fortement contribuer à créer et à maintenir les conditions permettant de construire un fort niveau de performance environnementale.

On conclusion, la GRH apparaît comme le véritable cœur d'un processus de boucles vertueuses grâce auxquelles l'entreprise peut construire, maintenir et développer une véritable «performance durable».

b. Le DD et l'avantage concurrentiel par les ressources humaines:

Dans la lignée des travaux de Penrose et de l'école de Harvard, l'objet de la théorie des ressources est de s'attacher à expliquer l'avantage concurrentiel des entreprises par des facteurs internes, plutôt que par l'analyse sectorielle et le couple produit-marché. En d'autres termes, c'est par l'existence et l'agencement de ressources propres, à la fois physiques et humaines, que les entreprises peuvent construire leur unicité et assurer un développement durable. On se déplace ainsi d'une stratégie dite «construire» ou «délibérée» vers une stratégie plus enracinée ou «ancrée».

Ce faisant, le rôle et la gestion des ressources humaines sont sensiblement modifiés. Les modèles de gestion prévisionnelle développés dans le milieu des années 1980 cèdent ainsi la place à une stratégie sociale centrée sur la réactivité et la mobilisation des compétences. La place ainsi accordée aux ressources internes, matérielles et immatérielles, conduit la théorie à s'interroger sur les déterminants et la genèse de l'avantage concurrentiel. Parmi les principales contributions de référence, celle de Barney (1991) propose quatre caractéristiques susceptibles de faire d'une ressource un avantage concurrentiel soutenable et pas nécessairement durable, au sens où il reste vulnérable à une avancée technologique :

- La valeur, c'est-à-dire un possible apport pour saisir des opportunités et/ou neutraliser des menaces de l'environnement ;
- La rareté, c'est-à-dire la spécificité, voire l'unicité, parmi les concurrents actuels et potentiels ;
- Le caractère peu imitable, dû en particulier à «l'ambiguïté causale», selon laquelle il est difficile de cerner la contribution propre des facteurs ;
- La «non-transférabilité», c'est-à-dire l'impossibilité de remplacer par une ressource équivalente.

Dans ce cadre d'analyse, les facteurs traditionnels de la compétitivité comme la technologie, les actifs matériels ou les économies d'échelle ne sont plus aussi déterminants, du fait de leur progressive imitation. À l'inverse, les quatre caractéristiques pointées par Barney peuvent être celles des ressources humaines⁵⁴.

On conclut, la GRH est même de donner les moyens à l'entreprise de transformer son engagement dans le développement durable en avantage compétitif⁵⁵ :

⁵⁴ Geneviève Féron, Charles-Henri d'Arcimoles, Pascal Bello, Najib Sassenou, Le Développement Durable : Des Enjeux Stratégiques Pour L'entreprise, édition : d'organisation, 2002, P : 145-146.

⁵⁵ Au delà de l'Internet : Laurent Barraud, Développement Durable Et Gestion Des Ressources Humaines.

- En associant le Personnel aux efforts d'économie (achats, investissements) et au comportement responsable de l'entreprise (impact de l'activité sur l'environnement) ;
- En agissant sur les fondamentaux : savoir faire, potentiels, valeurs collectives, solidarité ;
- En conciliant les exigences du court terme avec les ambitions du long terme (par exemple en capitalisant les acquis de l'expérience) ;
- En favorisant le franchissement des obstacles conjoncturels (exemple: gestion du temps de travail, de la rémunération) et structurels (exemple: gestion stratégique des compétences) ;
- En conciliant l'intérêt des salariés et celui de l'entreprise (notamment par l'appropriation et l'individualisation des objectifs, la recherche d'initiative, la reconnaissance des résultats et des efforts) ;
- En renforçant la confiance des actionnaires, des partenaires, des clients.

CONCLUSION

La GRH un moteur du développement durable :

Le DD est l'affaire de tous. La société, l'entreprise, l'individu sont coresponsables de l'avenir de la planète et des générations futures. Chacun doit comprendre l'interdépendance des objectifs et des priorités et mesurer les conséquences de ses actes. Il est inutile, par exemple, de focaliser les ressources de l'organisation sur le commerce équitable si, dans l'entreprise, les salariés souffrent de la précarité de l'emploi. Les objectifs généraux du DD doivent trouver leurs fondements dans la vie quotidienne des intéressés. C'est ainsi que le DD peut obtenir ses lettres de noblesse sur le plan social. Cela se traduit non seulement par des engagements de toutes les parties prenantes, mais aussi par des actions très concrètes de partage des résultats.

Cependant, les ressources humaines peuvent être considérées comme partie prenante de l'entreprise pouvant affecter ou être affecté la politique de DD.

L'objectif de la politique de DD en matière de ressources humaines est donc de développer la performance de l'entreprise et sa responsabilité sociale, en tenant compte de l'environnement écologique et sociétal, afin de préserver les générations à venir.

L'enjeu de cette politique est soutenir l'emploi, de préserver, d'actualiser et de développer les compétences dans la durée. Il valorise le potentiel humain, le capital immatériel. Il prône la responsabilité individuelle comme base de la responsabilité collective, et cela à travers des actions concrètes (gestion des recrutements, gestion stratégique des compétences, politique de rémunération, communication interne,...) et des meilleures pratiques de GRH.

CHAPITRE 02

LES ELEMENTS

D'UNE GRH AU

SERVICE DE

DEVELOPPEMENT

DURABLE DE

L'ENTREPRISE

CHAPITRE 2 LES ELEMENTS D'UNE GRH AU SERVICE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

INTRODUCTION

La politique du DD en matière RH est le point d'entrée de cette réflexion à l'échelle microéconomique. Si tout le monde s'accorde sur la théorie et l'intérêt du concept, rares sont les entreprises à avoir mis en œuvre une vraie politique et stratégies du DD, à l'éclairage nouveau qu'elles font porter sur les RH, aux pratiques nouvelles dont elles forcent l'émergence.

Il va de soi que la première leçon des entreprises responsables est que la politique du DD en matière de RH suppose d'abord de couvrir les besoins basiques des employés tels qu'identifiés par la pyramide de Maslow: rémunération équitable, égalité des chances et sécurité au travail, etc.

Ces points, qui semblent acquis dans la plupart des entreprises, doivent en permanence être renforcés au fur et à mesure que s'étend le champ des impacts sur lesquels les entreprises interpellées.

Dans un deuxième chapitre on a consacré la première section aux meilleurs éléments de la gestion de l'emploi et des compétences et la deuxième section au système de rémunération équitable et la gestion des conditions de travail, et la troisième section on a voulu d'exprimer les supports de la gestion de la cohésion sociale de l'entreprise.

SECTION 1 LA GESTION DE L'EMPLOI ET DES COMPÉTENCES

1.1. La gestion responsable et équitable de l'emploi et des carrières :

Lors d'un entretien de recrutement, l'une des questions du candidat concerne son évolution professionnelle. Il veut connaître les opportunités possibles et la politique de gestion de carrières de l'entreprise. Entre plusieurs postes, le candidat choisira souvent celui qui lui offre le plus d'amplitude d'évolution et pas celui qui serait le plus apprenant ou le plus rémunérateur.

Pour attirer les bons candidats, les entreprises redoublent d'imagination. Elles leur font miroiter les responsabilités qu'ils exerceront dans les prochaines années ainsi que la rémunération attractive qu'ils pourront obtenir.

a. La notion de gestion responsable et équitable :

♦ La gestion responsable :

Une entreprise qui s'engage dans une politique de DD en matière de RH ou exerce sa responsabilité sociale en domaine GRH met en œuvre une gestion responsable des emplois en anticipant les évolutions de marché, les besoins futurs en compétences, les fermetures prévisibles de site et les reconversions métiers. Elle tient compte également de sa pyramide des âges et de son impact dans les années à venir. Elle bâtit des plans d'actions qui anticipent les problèmes économiques et humains.

Pour mener une gestion responsable des emplois, le directeur de ressources humaines doit développer un dialogue social permanent et constructif. Il est important que tous les acteurs comprennent les conséquences de cette gestion des emplois à la fois sur le court, le moyen et le long terme. Plus les acteurs refusent leur responsabilité immédiate, plus ils pénalisent le moyen terme et les générations futures.

♦ **La gestion équitable:**

Depuis plusieurs années, de nombreuses entreprises pratiquent le commerce équitable, qui s'applique généralement à des opérations commerciales renforçant la position économique des petits producteurs et propriétaires afin qu'ils ne soient pas marginalisés dans l'économie mondiale.

Si nous adaptons cette philosophie du commerce équitable à la gestion des ressources humaines, nous pourrions imaginer que soit bannie toute discrimination raciste et sexiste.

D'ailleurs, pour inciter les entreprises à tendre vers une plus grande équité des emplois, l'État promeut la discrimination positive, c'est-à-dire privilégie un traitement préférentiel des populations discriminées pour mieux équilibrer leurs chances de travail, de progression et de responsabilisation.

b. La gestion des emplois :

Le gestionnaire des emplois celui qui analyse les statistiques de l'évolution des emplois et des répercussions sur la masse salariale. Il conçoit un outil de pilotage quantitatif des mouvements d'emplois à venir. Il apporte à son développement des ressources humaines (DRH) des orientations en matière de besoins d'effectifs, de suppression d'emplois et de qualification.

Dans les entreprises importantes, il y a toujours auprès du DRH un statisticien qui gère les indicateurs RH. Les salariés étant souvent la variable d'ajustement des financiers, c'est le gestionnaire qui calcule l'impact des différents scénarios RH sur la masse salariale et le résultat de l'entreprise.

Les salariés en âge de la préretraite sont les premiers ciblés par les plans de licenciements. Par ce biais, l'entreprise transfère à l'État une partie du coût économique de ces départs, tout en réduisant ses effectifs sans mettre au chômage des salariés plus jeunes.

Dans une approche d'engagement de l'entreprise au DD en matière RH, il ne s'agit pas de minimiser les aspects économiques de l'entreprise, mais plutôt d'imaginer des scénarios qui privilégieraient davantage le partage de l'expérience et du travail que la perte d'expérience et de travail.

Pour réussir à sortir du cadre traditionnel de l'addition et de la soustraction pour équilibrer un compte d'exploitation, voire générer des bénéfices, il faut à notre avis trois conditions:⁵⁶

- Un vrai dialogue social et une réelle transparence économique et financière ;
- Une approche RH plus créative avec des scénarios de gestion de l'emploi et une pédagogie RH accessibles à tous ;
- Un cadre législatif souple et créatif, mais sous contrôle.

Dialogue, transparence, créativité et coresponsabilité de tous les acteurs sont les ingrédients pour gérer l'emploi dans une perspective davantage respectueuse des personnes et leur devenir.

c. La gestion des carrières:

Le gestionnaire des carrières a la lourde tâche de devoir répondre aux aspirations d'évolution des salariés, tout en tenant compte de leur potentiel et de leur performance, mais aussi des besoins de l'entreprise.

La formation initiale et la performance de la personne sont toujours les deux critères privilégiés par le gestionnaire de carrière.

Les entreprises publiques utilisent les concours internes comme outils d'évolution professionnelle.

⁵⁶ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:140.

Tout salarié peut postuler à un échelon supérieur s'il réussit le concours adéquat. Dans ce contexte-là, ce n'est pas tant la performance et la compétence qui sont valorisées, mais plutôt la capacité à ingurgiter des connaissances et à les utiliser au moment du concours.

D'une manière générale, les grandes entreprises jouent la carte de la transparence en communiquant les postes à pourvoir dans le journal interne. Les personnes intéressées peuvent ainsi contacter le responsable de la gestion des carrières afin qu'il étudie leur candidature.

d. La gestion des *high pos* :

En matière de gestion durable des compétences et des carrières, la question des cadres à fort potentiel revêt une importance particulière.

Ces *high pos* (pour *high potentiel*) représentent un gisement de valeur pour les organisations qui les emploient. Après les avoir repérés, il s'agit donc de les fidéliser. Traditionnellement, cette fidélisation passe par des parcours professionnels spécifiques, des programmes de formation sur mesure, des signes de reconnaissance.

Les mesures favorisant les plans de carrière, leur connaissance de l'organisation et leur mobilité créent l'environnement nécessaire à la pleine expression de leur qualité.

Champions de l'entreprise, ils doivent aussi devenir les champions de son DD.

Sur le plan des RH, leur rôle sera double.

- ◆ Ils seront d'abord les premières cibles du message de la politique du DD en matière RH dans l'entreprise.

En effet, en tant que managers et futurs dirigeants, ils auront à animer la vision pérenne de l'organisation dans son environnement. Mais au-delà de ce rôle actif, une dimension psychologique nous semble fondamentale: les *high pos* sont des leaders nés.

Pour ce type de personnes, la notion de challenge est essentielle.

Le DD est un très beau challenge, peut-être le plus actuel. Une démarche de l'entreprise dans le domaine DD en matière RH conséquente est donc un atout pour attirer les compétences rares.

Les *high pos* favoriseront les offres émanant d'entreprises modernes qui prennent en compte les aspects qualitatifs du développement. Ils n'étaient pas seulement attirés par les perspectives de gain à court terme, mais aussi par l'émergence d'un monde nouveau: celui des contacts sans formalise, de la communication à l'échelle planétaire, du développement retrouvé. Un développement sans conséquence négative sur l'environnement.

♦ Les *high pos* seront ensuite le porte-drapeau du l'engagement de l'entreprise dans DD en domaine RH.

Modèles du développement dans l'entreprise, ils doivent porter les valeurs du la politique DD en domaine GRH. L'aspect qualitatif de leur action se rattachera au respect des principes du DD en domaine GRH. En ce sens, l'évaluation de leur travail prendra en compte non seulement les résultats obtenus, mais aussi et surtout la manière de les obtenir.

e. La gestion des expatriés :

La population des expatriés est souvent mal gérée par les entreprises. Elles ne savent pas comment réinsérer ces personnes à leur retour de mission. En effet, ces professionnels ont acquis une forte expertise à l'étranger, mais aussi de l'autonomie et du pouvoir d'action. Ils ont développé des compétences d'entrepreneur pour remplir leur mission dans les contextes souvent peu faciles. Plus cette expérience n'est longue, plus l'entreprise a du mal à les réintégrer en capitalisant sur leur expérience et leur degré d'autonomie.

De la même manière, l'expatrié supporte mal de perdre son autonomie et de constater que son expérience n'est pas vraiment prise en compte⁵⁷.

⁵⁷ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:144.

Une règle d'or est donc à retenir en la matière : une expatriation se définit précisément en termes de durée et d'affectation au retour⁵⁸.

f. La gestion des plus de 45 ans :

Dans beaucoup d'entreprises, il est très difficile de faire carrière après 45 ans. Cette population est souvent délaissée par les GRH, qui se mobilisent plutôt sur le potentiel des 30 à 42 ans. Dans le cadre du départ massif des salariés à la retraite dans les cinq prochaines années, les entreprises vont devoir mieux gérer les ressources restantes et les motiver. Les salariés de 45 ans, notamment, devront se maintenir en activité jusqu'à 65 ans, alors que leurs collègues de travail sont partis dix ans plus tôt. Avec un sentiment d'injustice et sans perspective réelle d'évolution, ces salariés auront besoin d'être remotivés pour accomplir avec efficacité la mission qui leur est confiée. Ils représentent un vrai gisement de potentiel, parfois en jachère, qu'il serait temps de réactiver⁵⁹.

Une bonne gestion des carrières doit prendre en compte ces résistances et favoriser logiquement et psychologiquement la mobilité des personnes.

Dans les années à venir, les salariés devront comprendre que leur emploi et leur carrière seront de plus en plus assujettis à leur capacité à gérer leur mobilité. Le lieu de travail devient une variable d'ajustement et non plus une constante.

On conclut, la gestion des carrières et des compétences dans l'entreprise durable est fondée sur l'anticipation et la prévention⁶⁰ :

- La stratégie de l'entreprise est traduite en plans à moyen terme ;
- Les compétences nécessaires dans le métier sont définies au même horizon ;

⁵⁸ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:145.

⁵⁹ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:145.

⁶⁰ Au delà de l'Internet : Laurent Barraud, Développement Durable Et Gestion Des Ressources Humaines.

- Les compétences prouvées aujourd'hui disponibles sont auditées ;
- Un programme d'adaptation est élaboré en fonction de l'importance et de la nature des écarts constatés et des départs prévisibles ;
- Chacun est associé à la conduite de l'évolution de ses compétences.

1.2. La politique de recrutement et d'intégration :

La politique de recrutement dans une perspective de DD en matière GRH repose sur quelques principes ainsi que plusieurs règles d'action.

Le premier principe peut s'exprimer ainsi: recruter pour une valorisation durable des compétences implique une vision dynamique du candidat et du poste. **C'est principe de valorisation dynamique⁶¹.**

Le deuxième principe consiste à privilégier le contenu sur l'emballage. **C'est un principe d'efficacité⁶².**

En matière de recrutement, il s'agit de faire la différence entre le candidat rêvé et le candidat utile. Les pseudo-définitions de poste sont des alibis de méthode de sélection. Le candidat recruté sera le candidat le mieux perçu, autrement dit celui qui est susceptible d'apporter un plus à l'entreprise. À ce stade, l'individu est prioritaire : l'organisation passe au second plan⁶³.

Le troisième principe vise à minimiser les déchets, autrement dit les risques d'échec. **C'est un principe d'intégration.** Il faut imaginer le nouvel embauché au sein de l'équipe qui va

⁶¹ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH et développement durable : une autre vision de la performance, édition : d'Organisation, 2005, P:105.

⁶² Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH et développement durable : une autre vision de la performance, édition : d'Organisation, 2005, P:105.

⁶³ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH et développement durable : une autre vision de la performance, édition : d'Organisation, 2005, P:105.

l'accueillir, avoir une vision d'ensemble des compétences, des personnalités et des motivations⁶⁴.

Pour les années à venir, l'entreprise doit construire son plan de recrutement et d'intégration. Ce plan doit s'élaborer d'une part en concertation avec la direction générale, pour intégrer les évolutions futures et les besoins en compétences, d'autre part avec les collègues de la formation et de la gestion des carrières, pour construire un programme d'accompagnement de ces nouvelles recrues sur les trois ans à venir.

Ceci étant, en fonction de la culture de l'entreprise, de son secteur d'activité et sa sensibilité RH. La stratégie de recrutement pourra être diamétralement opposée car il faut distinguer les sociétés ayant une forte culture d'appartenance de celles qui ont perdu, au fil du temps, leur raison d'être et leur identité.

Au-delà de cette culture d'appartenance, le niveau d'expertise dont l'entreprise a besoin va orienter sa politique de recrutement.

Les entreprises à forte culture d'appartenance sont sans doute mieux armées que les autres pour mener une stratégie de recrutement et d'intégration orientée vers la politique de DD en matière GRH. D'ailleurs, une partie du recrutement se fait par cooptation et souvent de manière filiale. Ce sont des entreprises qui ont un taux d'attractivité supérieur à la moyenne. Leur réputation identitaire et leur notoriété professionnelle en font des entreprises convoitées par les jeunes.

Quelques règles d'action se rattachant aux principes développées précédemment⁶⁵ :

⁶⁴ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:106.

⁶⁵ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:117.

- À l'occasion de tout recrutement, s'interroger sur l'organisation en place : doit-elle évoluer ?
- Éviter de confondre recrutement et solution miracle aux dysfonctionnements internes.
- En cas de doute sur une personne : s'abstenir.
- Faciliter l'intégration des nouveaux entrants en rappelant les règles de fonctionnement.
- Faire respecter les règles établies et éviter la multiplication des passe-droits, qui sèment le trouble dans les esprits.
- Prendre le temps d'expliquer les évolutions d'organisation et de rôles.
- Faire d'un acte de recrutement une décision d'engagement réciproque.
- Utiliser la période d'essai pour valider compétences et capacité d'intégration.
- Transmettre le métier et la culture.
- Utiliser des critères objectifs prédéfinis.
- Avoir une perspective dynamique sur le poste.

Des pièges à éviter⁶⁶ :

- Ne pas expliciter, au-delà de la fiche de poste, les éléments de culture interne nécessaires à la compréhension du métier ;
- Attendre trop rapidement une maîtrise des différents aspects d'un poste ;
- Ne pas abandonner dès la période d'essai si des doutes sur l'intégration ou la compétence apparaissent.

⁶⁶ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:118.

On conclusion, La durabilité d'une entreprise passe par sa capacité à faire évoluer ses collaborateurs qui feront perdurer sa culture identitaire, mais aussi à accueillir des personnes externes, des regards neufs qui vont l'aider à innover. Deux défis qui peuvent apparaître comme antinomique mais qui font partis des clés du vivant : **intégrité et innovation**⁶⁷.

Figure 9 : L'impact de chaque profil sur les RH

Culture d'appartenance	
Fort	
Turn-over faible Investissement formation moyen Valorisation de la promotion interne	Turn-over faible Investissement formation important Changement de poste fréquent
Faible	Fort
Niveau d'expertise	
Turn-over important Problème interculturel Recherche de rentabilité maximale Investissement formation minimum Risque conflits sociaux important	Turn-over important Exigence salariale forte Investissement formation important Compétition interne plus que coopération Coût élevé en recrutement et en formation
	Faible

La source : Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:107.

⁶⁷ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:118.

1.3. La gestion intelligente des départs :

La direction des RH doit gérer de multiples formes de départ : les licenciements, les démissions, les départs naturels liés à la retraite...

L'entreprise a le sentiment que sa pratique de suppression d'emplois reste sociale à partir du moment où elle prévoit non pas le licenciement des salariés âgés de 55 ans mais leur départ en préretraite. Il est vrai que la pénibilité de certains postes de travail justifie ce départ anticipé, mais il faut souligner que les dispositifs de l'État n'ont guère incité les entreprises à garder leurs salariés de plus de 55 ans. Les entreprises préfèrent donc transférer leurs charges sur l'assurance chômage. Toutefois, toutes les entreprises n'utilisent pas les seniors comme variable d'ajustement économique et financière.

Face aux insuffisances collectives ou individuelles, la politique du DD en matière GRH recommande une attitude solidaire.

Dans une organisation où la politique du DD en matière GRH est érigée en principe, la question des licenciements s'avère plus que douloureuse. Il est en effet difficile pour un salarié de considérer que sa place peut être remise en cause dans un système qui prône le respect individuel le plus strict.

a. La recherche de solutions alternatives au licenciement :

Une gestion équitable des emplois dépend fortement de la volonté de l'entreprise de trouver, avec les salariés et les partenaires sociaux, des solutions alternatives au licenciement économique.

Pour la direction générale, la suppression d'effectifs a pour effet immédiat de baisser les coûts et d'augmenter la productivité et la rentabilité de l'entreprise. Elle construit sa performance économique soit sur un principe donnant-donnant, avec des salariés qu'elle paie en contrepartie de leurs compétences, soit sur un principe de gagnant-gagnant, soutenu par un management et un dialogue social permanent.

Le donnant-donnant est une transaction qui se situe en permanence dans le court terme. C'est une approche qui ne s'inscrit pas dans le durable mais dans un contrat clair où chacun connaît son rôle. Les entreprises qui pratiquent ce type d'échange attirent plus particulièrement les profils mercenaires. En cas de difficultés économiques, la rupture du contrat de travail est la solution retenue.

Le gagnant-gagnant est une transaction qui s'inscrit dans la temporalité et dans la politique du DD en matière GRH. Une forte culture d'appartenance permet de mieux faire face aux aléas économiques et financiers. Dans cette approche, l'entreprise met en place des dispositifs de rémunération variable, en fonction de ses résultats. C'est donc cette variable sur le salaire, et non la suppression d'effectifs, qui va servir de variable d'ajustement pour équilibrer les comptes.

Ce type de transaction se met en place lorsque les résultats de l'entreprise sont en phase de croissance. L'entreprise fait de l'innovation sociale et partage les bénéfices. Elle développe une culture d'apprentissage et favorise la promotion interne.

Transparence et dialogue social sont les maîtres mots d'une transaction gagnant-gagnant.

b. Le suivi des démissionnaires :

La politique du DD en matière GRH passe par le développement des compétences et des organisations. Dans le cas présent, il s'agit plutôt d'incompétence et de perte sèche.

La politique du DD en matière GRH se garderait de se séparer de ce type de collaborateur ou prendrait soin de prolonger les liens avec le démissionnaire. En ce sens, les initiatives d'accompagnement sont recommandables : aide à la création d'activité, bilan de compétence, outplacement...

L'idée directrice est de capitaliser sur la relation existante et de prendre un pari : la valorisation de l'entreprise par le salarié partant.

Cette valorisation à distance peut se faire sur différents plans⁶⁸ :

- Valorisation par l'image : élémentaire mais très payant.
- Valorisation par des liens d'activité futurs : les formes d'essaiage les plus efficaces s'y rattachent.
- Valorisation par une possible future collaboration directe : riche de nouvelles compétences et motivation, le salarié vient en toute connaissance de cause retravailler, à terme, dans l'organisation.

c. La gestion des départs à la retraite :

Les seniors sont souvent les mal-aimés de l'entreprise. Les préjugés ont la vie dure⁶⁹ :

- Ils ne sont plus motivés.
- Ils ne veulent pas changer.
- Ils travaillent lentement.
- Ils ne comprennent pas les jeunes.
- Ils coûtent cher ...

Souvent, ils quittent leur entreprise dans l'anonymat comme si elle n'avait gardé aucune mémoire de ce qu'ils avaient fait pour la développer et parfois la sauvegarder. Aucune reconnaissance ne leur manifestée. L'entreprise oublie que ses futurs retraités véhiculent son image de marque, que ce sont également des consommateurs, des clients potentiels.

Dans le cadre de La politique du DD en matière GRH, l'entreprise peut agir à plusieurs niveaux⁷⁰ :

⁶⁸ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:177.

⁶⁹ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:178.

⁷⁰ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:178.

- Nommer un responsable de la gestion des plus de 50 ans.
- Valoriser le transfert de compétences des anciens vers les plus jeunes.
- Gérer la pénibilité de certains postes de travail.
- Préparer le départ à la retraite.

◆ **Nomination d'un responsable de la gestion des seniors :**

Nous avons vu plus haut comme il était important de motiver les salariés de plus de 45 ans et de leur proposer des perspectives porteuses de sens. Un accompagnement professionnel est un moyen de promouvoir une gestion RH différenciante.

Le responsable de la gestion des seniors, avec l'appui des RH de son entreprise, prendra en charge tous les aspects liés à cette population⁷¹ :

- Motivation.
- Formation.
- Evolution.
- Changement de métier.
- Réduction du temps de travail.
- Transfert de compétence.
- Ergonomie du poste de travail.
- Préparation à la retraite.

◆ **Le transfert des compétences vers les plus jeunes :**

De nombreuses entreprises, notamment dans l'industrie, ont dû rappeler d'anciens collaborateurs pour transmettre leur savoir-faire aux plus jeunes.

Le transfert de compétences s'organise progressivement. Deux approches sont généralement utilisées :

⁷¹ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:179.

➤ L'apprentissage et le tutorat : est un excellent moyen d'intégration et de transfert de compétences et pour le jeune, l'assurance d'acquérir un métier et un emploi.

➤ La gestion des connaissances : est plus complexe à mettre en œuvre et repose sur quatre étapes sont à suivre :

✓ Identifier les différentes «connaissances» implicites et explicites, essentielles pour l'entreprise.

✓ Formaliser et conserver ces données.

✓ Diffuser ces connaissances.

✓ Actualiser et enrichir en permanence la base de connaissances.

◆ **Gérer la pénibilité de certains postes de travail⁷² :**

Dans une logique de la politique du DD en matière GRH, il est important de réfléchir à l'impact du vieillissement de la pyramide des âges, tant sur les aspects démographiques que sur les aspects psychologiques et physiques.

Avec l'âge, même si l'esprit reste vif, le corps supporte de moins en moins la pénibilité de certaines tâches physiques, ce qui se traduit par une augmentation d'arrêts maladies et de demandes de départs négociés.

Dans l'industrie, des entreprises ont investi pour développer une meilleure ergonomie des postes de travail et en diminuer la pénibilité. Ainsi, PSA Peugeot-Citroën a embauché de nombreux ergonomes pour participer à l'élaboration des différentes phases techniques de la production d'un nouveau véhicule.

⁷² Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:180.

◆ Préparer le départ à la retraite⁷³ :

Le passage d'une vie de salarié à une vie de retraité est souvent vécu comme une rupture, un deuil d'autant plus difficile à vivre que ce moment n'a pas vraiment été préparé, ni au sein du couple ni dans l'entreprise.

Si accompagner l'intégration du salarié dans l'entreprise apparaît normal et utile, les dirigeants semblent vivre l'aide au départ comme une perte d'argent et de temps.

Selon Bernard Calisti & Francis Karolewicz, l'entreprise doit accompagner le salarié tout au long de sa carrière, et cela jusqu'à la dernière étape de la séparation.

Dans cette dernière phase, l'entreprise demande au salarié de transférer ses dossiers, ses compétences, tandis que le salarié, lui, demande de la reconnaissance. Aider les salariés à préparer leur départ à la retraite, c'est leur envoyer un message de remerciement et de considération pour les années passées au sein de l'entreprise.

Cet accompagnement se fait généralement sous forme de séminaires soient suivis en couple. Les thèmes abordés touchent principalement les domaines suivants :

- Santé.
- Gestion du patrimoine.
- Donation aux enfants.
- Calcul de la retraite.
- Droits.
- Vie associative et active pendant la retraite.

⁷³ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:180 -181.

On conclusion, la qualité RH d'une entreprise se juge autant à l'intégration d'un salarié qu'à l'accompagnement de son départ.

Les entreprises ont un important défi à relever : gérer intelligemment les départs massifs à venir et l'intégration de nouveaux salariés à former et à motiver. Plus les seniors seront reconnus et considérés, plus l'entreprise aura de facilité à recruter et à former ses nouvelles ressources⁷⁴.

1.4. Actualisation permanente des ressources humaines :

Le potentiel humain est une mine d'or, encore peu exploitée. Pour développer ce potentiel, les entreprises investissent dans la formation, mais les résultats obtenus conduisent à un constat d'échec : la formation ne résout pas tous les problèmes d'insertion et d'adaptation au changement.

Aujourd'hui, le savoir est un pré requis pour accéder au monde du travail. Il faut apprendre à apprendre, développer l'autonomie d'apprentissage, passé d'une culture de la formation à une culture de l'apprenance.

Pour les entreprises engagées dans le DD, la formation reste encore le transfert de connaissances et l'acquisition de compétences. Elle ne vise en aucune manière l'autonomie d'apprentissage, autrement dit l'émancipation des salariés. Pour ces entreprises, le lien entre le DD et la culture d'apprenance n'est pas effectif.

a. La formation tout au long de la vie :

Pour développer son potentiel, gérer sa propre vie, il est essentiel d'établir des liens avec son environnement, d'en comprendre les évolutions et les mutations.

⁷⁴ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:183.

Aujourd'hui, l'entreprise peut de moins en moins se permettre de maintenir une population non qualifiées, alors que dans le même temps les procédures et les outils de travail se complexifient. La formation joue donc un rôle prépondérant tout au long de la vie.

Pour Donald J.Jhnson⁷⁵, « l'apprentissage tout au long de la vie » n'est pas synonyme de formation « récurrente », mais signifie que, grâce à un effort particulier pour « apprendre à apprendre », un lien permanent est maintenu avec l'éducation. Il s'agit d'un processus continu, qui s'étend à toutes les étapes de la vie et concerne tous les groupes sociaux.

Les pouvoirs publics ont donc mis en place un dispositif qui permet à chacun d'avoir accès à la formation : le droit individuel à la formation (DIF). Désormais, chaque salarié peut bénéficier d'au moins vingt heures de formation par an. Il s'agit d'une véritable innovation sociale. La formation dispensée n'a pas pour seul but l'évolution professionnelle, elle concerne aussi le bien-être de l'individu, son développement personnel⁷⁶.

Le vrai défi des entreprises engagées dans la politique du DD en matière GRH se situe dans leur capacité de passer d'une culture de formation à une culture d'apprenance sans laisser pour compte les salariés les moins qualifiés et jugés à faible valeur ajoutée.

Pour une entreprise, les enjeux sont à plusieurs niveaux⁷⁷ :

- Actualiser les compétences des collaborateurs.
- Accompagner les changements de métiers et les reconversions.
- Maintenir en emploi des personnes en difficulté.

Avant d'aborder les différents moyens pour l'entreprise de relever ces défis, identifions les freins actuels de la formation continue.

⁷⁵ Donald J.Jhnson, « L'apprentissage A Vie Pour Tous » In Revue L'Observer, n° 214, octobre-novembre 1998.

⁷⁶ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:120.

⁷⁷ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:120.

b. Des facteurs de démotivation :

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises sont déçues du peu d'efficacité des plans de formation.

D'une part la formation n'a pas développé la réactivité attendue face au changement, d'autre part on constate un écart important entre ce qui transmis et ce qui appliqué.

Plusieurs sources de démotivation ne sont pas toujours prises en compte par l'entreprise et les formateurs ⁷⁸:

- Le manque de cohérence entre la formation et la réalité du terrain : vous vous formez sur du matériel que vous n'avez pas.

- Le décalage entre le type d'organisation et le management que l'on vous demande de pratiquer : on vous forme au management participatif, alors que votre organisation est conçue pour tout centraliser et ne pas faire redescendre l'information.

- « Fais ce que je te dis et non ce que je fais » : le manque d'exemplarité est également un élément fort de la démotivation.

- Il existe des facteurs psychologiques importants :

- L'entreprise n'a pas forcément expliqué les objectifs de la formation. Le salarié peut donc penser que l'entreprise le considère comme incompetent.

- La formation n'est pas rattachée à l'entretien de progrès annuel.

- Le salarié n'a pas eu le choix de sa formation.

- Le salarié ne participe pas à l'élaboration de son plan de formation individualisé.

- La formation est considérée par la hiérarchie comme inutile.

- Des facteurs sont liés à la méthode d'apprentissage :

⁷⁸ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:121.

- Le participant est passif : il doit ingurgiter un contenu.
- Le participant est actif, mais il doit intégrer un modèle.
- Le contenu de la formation est déconnecté du contexte du salarié.
- La formation ne prend pas en compte les difficultés du salarié, qu'elles

soient cognitives, contextuelle, affective...

Toutefois, en termes d'apprentissage, ces oubliés de la formation posent de nombreux problèmes. C'est pourquoi je parlerai du développement de l'employabilité cognitive avant d'aborder l'employabilité de compétence.

c. L'employabilité cognitive :

Pour l'économiste américain Lester Thurow⁷⁹, « L'arme concurrentielle dominante du XXI^e siècle sera éducation et les compétences de la main d'œuvre ». Or, malgré un taux de scolarisation accru, malgré une augmentation du nombre de bacheliers, les entreprises comptent une forte population peu qualifiée, en marche du développement durable.

À ces personnes peu qualifiées, il est nécessaire d'offrir un apprentissage qui tienne compte des dimensions⁸⁰ :

- **Psychologique**, afin de leur redonner confiance et de leur permettre de reconstruire leur identité ;
- **Cognitive**, afin qu'elles puissent réapprendre à apprendre et trouve du plaisir a le faire ;
- **Sociologique**, afin redonner du sens à cet apprentissage en le reliant à la réalité du monde professionnelles et sociale ;

⁷⁹ Lester Thurow, Les Facteurs Du Capitalisme, édition : Village mondial, 1997.

⁸⁰ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:123-124.

➤ **Expérientielle**, prenant en compte le parcours de la personne et les acquis de l'expérience, permettant ainsi de valoriser toute une partie de sa vie.

L'entreprise a donc le devoir de veiller à l'employabilité cognitive de son personnel et à lui donner les moyens de s'engager sur ce chemin. Charge au salarié de prendre ou pas son apprentissage en main.

Des techniques de remédiation et des dispositifs d'employabilité cognitive ont montré leur efficacité. Mais il existe des conditions de réussite, telle que⁸¹ :

➤ Une communication au niveau de l'entreprise et une plus spécifique auprès des personnes concernées ;

➤ Une communication tout au long du dispositif ;

➤ Le volontariat des participants ;

➤ L'implication de tous, direction, directeur RH, managers et participants ;

➤ Un diagnostic individualisé de chaque participant ;

➤ Des relais managériaux valorisant le dispositif ;

➤ Des formateurs internes prenant le relais sur les aspects métiers ;

➤ Des bilans intermédiaires avec chaque participant ;

➤ Une capitalisation permanente.

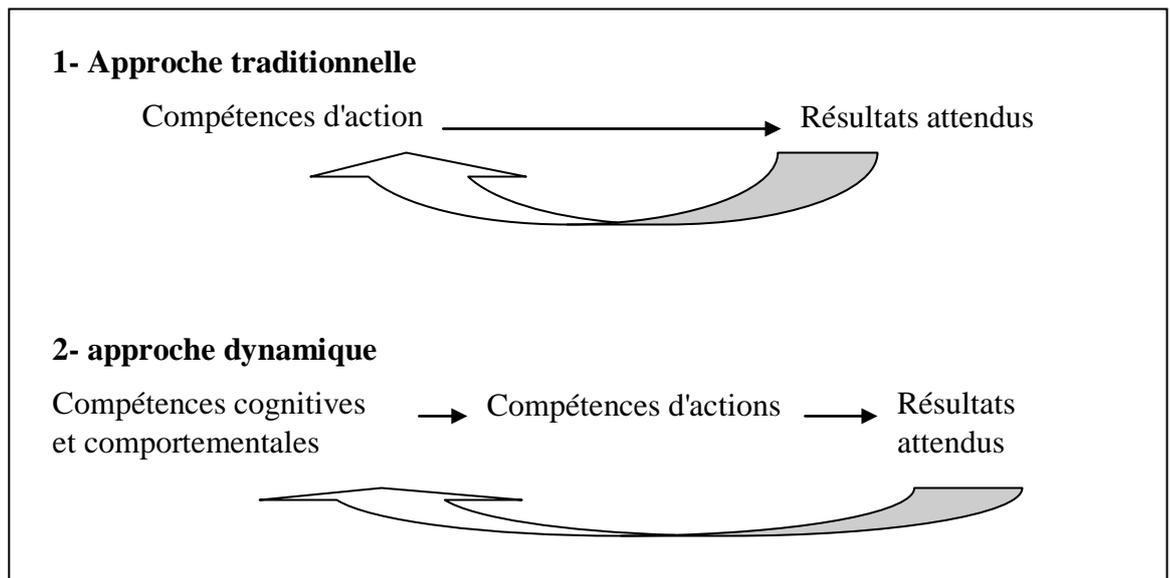
Dés qu'une personne est de nouveau capable d'apprendre, elle peut commencer à développer son employabilité de compétences.

En réalité, quelles que soit la personne, les compétences cognitives et comportementales sont en amont des compétences d'actions. Un leader qui a une pensée linéaire et séquentielle n'abordera pas son management de la même manière qu'un leader qui a une lecture complexe et systémique de son environnement.

⁸¹ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:124-125.

Comme le schéma ci-dessous l'indique, un référentiel de compétences peut se construire de manière traditionnelle en listant les compétences d'actions par rapport aux résultats attendus. Il est aussi possible de le construire dans une approche dynamique en intégrant les compétences amont, cognitives et comportementales, qui vont impacter les compétences d'actions, donc les résultats attendus.

Figure 10 : Double boucle de la compétence



La source : Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:126.

♦ L'employabilité de compétence :

La réforme de la formation professionnelle continue réaffirme le concept d'organisation apprenante et de « formation tout au long de la vie ». Les dispositifs de validation des compétences, le DIF, le contrat de professionnalisation doivent permettre aux directions des ressources humaines de favoriser l'employabilité de leurs salariés.

Les politiques de gestion de l'employabilité sont mises en œuvre dans le but, entre autres, d'actualiser et de développer les compétences et le potentiel pour favoriser une meilleure performance des salariés.

♦ **La validation et la reconnaissance des acquis d'expériences :**

La validation de l'expérience est un outil de certification professionnelle qui permet à chacun de faire reconnaître ses compétences métiers et d'obtenir le diplôme correspondant.

♦ **La formation continue : adaptation ou développement**

Depuis la première loi sur la formation professionnelle en 1971, l'investissement formation n'a cessé de progresser. Différents dispositifs sont venus renforcer cette loi, notamment le bilan de compétences et le contrat temps formation.

Aujourd'hui, la formation continue en entreprise trouve ces limites dans l'objet même de sa fonction : adapter (socialiser) l'individu au monde du travail et lui transmettre le savoir nécessaire pour bien assumer sa tâche. Avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication, la mondialisation de la connaissance a complètement modifié le rapport de l'homme au travail et de l'homme dans sa relation au savoir.

Le défi n'est plus de maintenir l'individu dans son rôle de récepteur d'information mais bien de l'aider à développer sa capacité à apprendre, à créer du savoir, à s'ajuster à un monde en perpétuelle évolution.

Le vrai défi de l'entreprise est de dépasser le stade de la formation pour promouvoir une culture de l'apprenance et l'engagement des personnes dans le développement de leur propre employabilité.

On conclusion, la préservation, l'actualisation et le développement des ressources internes représentent un enjeu économique et social essentiel pour l'entreprise. Pour réussir ce défi, l'entreprise doit développer une culture d'apprenance mais aussi la responsabilité individuelle des salariés dans leur propre processus d'employabilité.

SECTION 2 LA GESTION DES RÉMUNÉRATION ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

2.1. la gestion des conditions du travail :

a. Définition les conditions du travail :

Nous définirons les conditions de travail comme l'ensemble des facteurs (à l'exclusion des facteurs individuels) qui influencent les conduites (activités physiques ou mentales) et la qualité de vie de travail. On peut distinguer trois niveaux d'analyse des conditions de travail⁸² :

- Conditions intrinsèques du travail : posture, bruit, éclairage, technologie ;
- Conditions extrinsèques : horaires, rémunérations, promotion, relations hiérarchiques ;
- Environnement du travail : transport, législation, logement, environnement géographique et social.

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

- Sécurité/insécurité.
- Facilité/confort d'exécution.

b. Hygiène et sécurité au travail :

L'entreprise est censées développées les statuts et la places des salariés principalement dont ce qui concerne, l'investissement en capital humain, santé et sécurité, et la gestion de changement, ainsi que la manière de traiter les salariés en cas de restructuration. Aussi le dialogue social avec les représentants des salariés et leurs consultations à propos de la

⁸² Armand Dayan, Manuel De Gestion, volume 2 ,2^{eme} édition, édition : ellipses, 2004, P: 479.

politique de l'entreprise ses plans est ses mesures sont fondamentaux, et surtout créateur de légitimité sociétale⁸³.

La sécurité reste un enjeu majeur pour beaucoup d'activités, notamment industrielles : les accidents de travail, souvent mortels, restent un drame inacceptable mais pas une fatalité, et un nombre croissant d'entreprises issues de tous secteurs mettent désormais en place des politiques de formation et de suivi pour réduire la fréquence et la gravité des accidents.

L'existence des pratiques la santé et sécurité du personnel implique les effets suivants :

- Une entreprise respectueuse de son environnement peut-elle faire courir plus de risques à son personnel qu'à ses clients?
- L'insécurité, l'imprévoyance, la pénibilité ont un coût.
- Aménager des conditions de travail convenables, c'est aussi l'intérêt bien compris de l'entreprise : meilleure productivité, qualité améliorée, responsabilisation initiative et au total un impact sur la compétitivité.

c. Aménagement du temps de travail :

La préoccupation du DD conduit à rechercher la convergence entre :

- Les contraintes de l'entreprise (besoin de flexibilité).
- Les aspirations des salariés (gestion du temps libre).
- La qualité de vie sociale (transport, logement, loisirs ...).

◆ Les aspirations des salariés :

Prendre en compte les aspirations individuelles est acte fondamental de management dans le cadre d'un engagement en faveur du politique de DD en matière RH.

Les aspirations individuelles sont multiples⁸⁴ :

⁸³ Boualem ALIOUAT & Chaker BOIGHANBOUZ, « La Notion D'entreprise Responsable Dans Les Economies Emergentes : Une Analyse Empirique Exploratoire»,2009.

⁸⁴ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P: 150-151.

- Travail à temps partiel.
- Création d'entreprise.
- Poste à responsabilité.
- Expatriation.
- Changement de métier.
- Investissement solidaire...

L'État propose différents dispositifs ⁸⁵:

- Congé individuel de formation.
- Congé sabbatique.
- Congé parental.
- Congé solidaire.
- Capital temps formation.
- Congé individuel de formation.
- Bilan de compétences...

Certaines de ces mesures, comme le congé solidaire, sont récentes et encore peu exploitées.

L'aménagement du temps de travail nécessite ainsi un lourd investissement de la part des entreprises dont elles peuvent attendre une organisation flexible et adaptable.

◆ **La qualité de vie sociale :**

Parmi les services qui se développent le plus, nous trouvons⁸⁶ :

- La crèche sur le lieu de travail ;

⁸⁵ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P: 151.

⁸⁶ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P: 158.

➤ Un service de conciergerie avec des prestations classiques : pressing, location voiture, soins ...

➤ Un programme d'assistance aux employés, par téléphone ;

➤ Le massage sur le lieu de travail.

Le salarié devient un client pour son entreprise. Un client qui des besoins, des préoccupations et de l'exigence.

La vie professionnelle dans les grandes entreprises, situées la plupart du temps dans des agglomérations importantes, rajoute du temps de transport et de stress. Le salarié n'a plus le temps d'assumer toutes les tâches de sa vie personnelle.

L'entreprise qui, d'une certaine manière, le phagocyte, veut le libérer des contraintes du quotidien en lui offrant des services qui lui feront gagner du temps et donc du bien-être.

On conclusion, la sécurité et l'amélioration des conditions de vie au travail vont de pair. Il s'agit d'un domaine fortement réglementé dont l'importance doit être analysée du point de vue du salarié et du point de vue de l'entreprise. Le salarié est concerné à un double titre, sa santé et son intégrité physique appellent un environnement de travail sans risque d'accident. Mais son confort est aussi un gage de satisfaction au travail. Pour l'entreprise il existe des pénalités financières au titre de la cotisation « accident du travail ». Mais elle aussi a intérêt à élargir son champ d'intervention pour assurer à ses salariés un environnement agréable, gage de performance⁸⁷.

Les gestionnaires des RH ont tout à gagner à agir sur les conditions de travail pour des raisons sociales (améliorer la qualité de vie, la santé et la sécurité au travail), économiques (diminuer les coûts cachés) et organisationnelles (restructurer le travail pour le rendre efficace et créateur).

⁸⁷ Robert Le Duff, Encyclopédie De La Gestion Et Du Management, Édition : DALLOZ, 1999, P : 1234-1235.

2.2. Une répartition équitable des rémunérations et des richesses :

La politique de rémunération est un volet important de la mission du développement RH et le dialogue social est essentiel pour aboutir à des solutions constructives et innovantes.

L'entreprise peut jouer sur différentes formes de rémunération⁸⁸ :

- Prime individuelle sur les résultats obtenus par le salarié ;
- Prime collective calculée sur les bénéfices de l'entreprise ;
- Accord d'intéressement ;
- Plan d'épargne entreprise ;
- Actionnariat d'entreprise ;
- Stock-option ...

D'une manière générale, la politique de rémunération doit tendre vers une meilleure équité entre les hommes et les femmes, intégrer une variable sur la rémunération en fonction de la situation financière de l'entreprise, faciliter l'accès à l'actionnariat d'entreprise pour que les salariés se sentent davantage impliqués dans l'entreprise et offrir des services périphériques sous la forme d'avantages en nature, de vrais plus dans le budget d'un salarié.

a. L'équité salariale :

« Équité » est un terme humaniste et philosophique qu'il n'est pas facile d'appliquer au domaine économique. C'est un principe qui fait référence à la notion de justice, de légitime plutôt que de légal, et aussi un principe de rééquilibrage, de justice sociale.

Pour lutter contre l'iniquité salariale entre les hommes et les femmes et conforter l'adoption, en 1975, les québécois ont voté la loi 35 pour obliger les entreprises à corriger les inégalités de rémunération que subissent les femmes.

⁸⁸ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:166.

Pour faciliter l'implantation de cette loi, une commission sur l'équité salariale propose une démarche en douze étapes⁸⁹ :

1. Déterminer le nombre de personnes salariées : Cela comprend le personnel à temps plein, à temps partiel, occasionnel, régulier ou temporaire.

2. Déterminer le nombre de programmes d'équité salariale requis : l'entreprise peut mettre en place des programmes différents en fonction de ses établissements et lieu géographique de travail.

3. Déterminer la composition du comité d'équité salariale : la direction représente 1/3 du comité ; les salariés en forment les 2/3. On compte 50% de femmes et une représentativité des différentes catégories d'emplois.

4. Identifier les catégories d'emplois à prédominance féminine : regrouper les fonctions, les responsabilités et les qualifications semblables.

5. Choisir la méthode et les outils d'évaluation des catégories d'emplois et élaborer l'évaluation : au moins quatre facteurs doivent être pris en compte :

- Les qualifications requises ;
- Les responsabilités assumées ;
- Les efforts requis ;
- Les conditions dans lesquelles le travail est exercé.

6. Afficher les résultats de l'identification des catégories d'emplois et de la méthode retenue : l'affichage a pour but d'assurer la transparence sur la démarche d'équité salariale.

⁸⁹ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P: 168-169-170.

7. Évaluer les catégories d'emplois : l'évaluation doit porter sur les caractéristiques de la catégorie d'emploi et non sur les personnes salariées qui occupent les emplois.

8. Estimer les écarts salariaux : la rémunération prise en compte comprend :

- Le salaire de base ;
- La rémunération flexible ;
- Les avantages à valeur pécuniaire, en dehors des indemnités et des primes.

9. Définir les modalités de versement des ajustements salariaux : ce sont les catégories d'emplois à prédominance féminine qui devront faire l'objet d'un ajustement, de manière à éliminer l'écart salarial observé. Ces modalités seront déterminées avec les partenaires sociaux.

10. Afficher l'ensemble des résultats : le comité d'équité salariale ou, en l'absence de comité, l'employeur, doit afficher les résultats du programme d'équité salariale.

11. Procéder au versement des ajustements salariaux : les modalités de versement pour ajuster les salaires seront déterminées avec les partenaires sociaux. L'étalement devra tenir compte de la situation économique de l'entreprise.

12. Maintenir l'équité salariale : l'employeur s'engage à maintenir l'équité salariale, et ce malgré les changements que peut connaître l'organisation, notamment la création de nouveaux emplois, de nouvelles catégories d'emplois, des modifications aux emplois actuels ou à leurs conditions.

Le renouvellement important de la population active devrait permettre aux entreprises de repartir sur les meilleures bases en matière d'équité salariale.

b. L'actionnariat salarié :

L'actionnariat salarié se conçoit au sein d'une seule et même entreprise. L'idée est de donner aux collaborateurs un accès privilégié au capital. Les dirigeants parient sur une plus grande motivation des salariés pour accompagner aussi bien qu'ils le peuvent le développement et la réussite de la société.

Toutefois, ce dispositif n'a pas vraiment donné aux salariés actionnaires de levier supplémentaires pour influencer la politique sociale de leur entreprise. Au même titre que l'ensemble des actionnaires minoritaires, les salariés actionnaires représentent une force très relative dans l'entreprise.

Pour la plupart des salariés actionnaires, le DD est une découverte récente. En revanche, Luc Chandesris, délégué générale de Fondact, signale que « la labélisation des fonds de placement par les syndicats, qui s'appuie en partie sur la prise en compte d'aspects du DD dans la gestion, est déjà une première étape [...] Il est probable que cela aide la notion de DD à faire son chemin parmi les salariés »⁹⁰.

c. Le plan d'épargne d'entreprise :

Le PEE (plan d'épargne d'entreprise) est un outil financier ouvert à toutes les entreprises qui incite les salariés à constituer un capital en valeurs mobilières, en abondant une partie de l'épargne.

L'alimentation du PEE s'effectue par le versement des salariés et l'abondement de l'employeur qui complète l'épargne. Le salarié peut :

- Verser les fonds provenant de l'intéressement et de la participation ;
- Faire des versements libres, s'il le souhaite.

⁹⁰ Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P: 171.

Les sommes ainsi épargnées sont bloquées au minimum pendant cinq ans. Le capital, les revenus et les plus-values du PEE sont exonérés d'impôt.

Le PEE est d'autant plus intéressant que l'entreprise a souscrit un accord collectif d'intéressement, qui permettra au salarié de verser son intéressement directement dans son PEE et de bénéficier des avantages fiscaux.

d. L'accord d'intéressement :

L'intéressement, c'est faculté de faire bénéficier l'ensemble des salariés des fruits de l'entreprise.

Toute entreprise peut signer un accord collectif d'intéressement dès lorsqu'elle a respecté ses éventuelles obligations en matière de représentation du personnel.

Trois possibilités de base de calcul pour l'intéressement :

♦ L'intéressement est lié aux résultats :

Ce mode de calcul s'appuie sur les indicateurs financiers ou comptables de l'entreprise, qui mesurent sa rentabilité économique ou financière.

♦ L'intéressement varie selon les unités de travail :

Il est possible d'instaurer des modes de calcul différents selon les unités de travail : magasin, service, unité de production, etc.

On conclusion, le mode de rémunération en jeu au sein de l'entreprise a un rôle important sur la perception que les travailleurs ont leur travail. En effet, l'une des principales conditions de la solidarité entre les travailleurs est d'instaurer une juste répartition des rémunérations⁹¹.

⁹¹ Noël et Le Loarne, « Apport De La Philosophie De Simone Weil A La Définition D'une Gestion Des Ressources Humaines Responsable », 2005. La Responsabilité Sociétale De L'entreprise, Quel Avenir Pour La Fonction RH? Actes De Colloque Du 24 Novembre 2005, (ISC Paris).

En effet, le système de rémunération est censé obéir aussi bien aux considérations internes à l'entreprise qu'à celles externes liées au niveau de compensation pratiqué sur le marché⁹².

Rémunération variable, gestion équitable des salaires, participation aux résultats de l'entreprise, prime liée à la performance, épargne salariale, autant d'outils qui doivent permettre un meilleur pilotage de la masse salariale, en lien avec la situation économique et financière de l'entreprise.

2.3. La politique de rémunération et DD :

La politique de rémunération au service du DD de l'entreprise a pour atteindre les objectifs suivants :

- Dépasser la simple équation contribution/ rétribution ;
- Traiter la rémunération comme le gage d'un rapport de travail durable ;
- Donner la primauté à la politique de rémunération sur les fluctuations du marché et les « promotions » de la politique de l'emploi ;
- Gérer un sentiment de sécurité, d'équité, et inciter à l'engagement pour l'entreprise.

Ces objectifs sont fondés sur les moyens suivants :

◆ Sur la dimension collective :

- Des règles du jeu connues de tous (et communes à un même groupe) ;
- Des repères constants et durables ;
- La part variable collective (intéressement) reconnaît le rôle des RH dans les résultats ;

⁹² Thériault et Saint-Onge, « La Gestion De La Rémunération : Théorie Et Pratique», Edition : Gaétan Morin, 2000.

➤ Un équilibre entre les avantages collectifs et les avantages individuelles, entre les éléments directs et les périphériques.

◆ Sur la dimension individuelle :

➤ Une partie suffisante de la rémunération reconnaît les compétences et acquis de l'expérience ;

➤ La part variable individuelle reconnaît autant les efforts que les résultats ;

➤ Un suivi régulier sans langue de bois (entretiens annuels).

SECTION 3 LA GESTION DE LA COHÉSION SOCIALE DE L'ENTREPRISE

La solidarité de l'entreprise repose non seulement sur ses choix stratégiques, mais aussi sur la capacité et la volonté durables et cohérentes de tous ses acteurs :

- À les comprendre, voire à les soutenir.
- À les mettre en œuvre.
- Et à donner ensemble à l'entreprise une véritable personnalité.

Pour susciter et développer, l'entreprise repose sur les supports suivants :

- Le management des hommes et des équipes.
- La responsabilisation individuelle et collective.
- L'information et la communication.
- Le partage des valeurs et la culture d'entreprise.

3.1. Le management des hommes et des équipes :

a. Définition d'équipe :

Une équipe constitue un ensemble d'acteurs en interaction, réunis autour d'objectifs professionnels communs (performance, productivité, création, adaptation, nouvelles normes) et ayant des attributions différenciées (attribution de rôles), selon leurs statuts, expertises et fonctions dans l'entreprise. Les membres d'une équipe entretiennent par conséquent des relations de dépendance et partagent la responsabilité de leurs résultats⁹³.

⁹³ Cohen, Bailey, « What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive », Journal of Management, vol.32, n°3, 1997, P: 239.

L'équipe comme système social au sein d'une entreprise, est caractérisée par les variables suivantes⁹⁴ :

- La taille.
- La composition du groupe.
- Les normes (règles de comportements partagés).
- La définition des statuts des membres (statuts imposés, statuts acquis, sources formelles et informelles...).
- La répartition des rôles (rôle de commandement, rôles centrés sur la tâche, rôles d'information, rôle de soutien, rôle régulateur ...).
- Les attitudes et comportements.
- Les modes d'interaction (coopération, distanciation, relâchement...).
- Les modèles de cohésion (valeurs communes, sentiment partagé, normalisation, pression de conformité...).
- Le temps et la durée du groupe constitué (permanent, temporaire, occasionnel...).

b. Les intérêts du management des équipes :

La cohésion au sein d'une équipe correspond au degré d'attachement réciproque entre les participants et aux forces émotionnelles et cognitives qui permettent de maintenir ensemble les membres du groupe et de résister ainsi aux risques de désintégration⁹⁵.

Parmi les facteurs contribuent à augmenter la cohésion d'un groupe⁹⁶ :

- La taille réduite du groupe.
- L'homogénéité du groupe.

⁹⁴ Michel BARABEL & Olivier MEIER, *Manageor*, édition : Dunod, 2006, P: 632.

⁹⁵ FESTINGER .L. «Informal Social Communication», *Psychologie Review*, vol.57, 1950, P:271.

⁹⁶ Michel BARABEL & Olivier MEIER, *Manageor*, édition : Dunod, 2006, P: 633.

- La stabilité du groupe (faible turn-over).
- L'accord sur les objectifs.
- L'existence de menace externe.
- La compétition inter-groupe.
- La fréquence des interactions.
- L'absence de domination au sein du groupe.
- La référence à des succès antérieurs.
- L'existence d'expériences (vécu) en commun.

Un management efficace concilie l'intérêt porté aux tâches et l'intérêt porté aux personnes:

- L'intérêt porté aux tâches implique :
 - Définition des objectifs.
 - Prise en compte des capacités et des potentiels.
 - Organisation du travail autour de projets individuels et collectifs.
 - Adaptation des processus de travail.
 - Transmission des savoirs faire et encouragement de l'innovation.
- L'intérêt porté aux personnes implique :
 - Intégration des jeunes et débutants.
 - Recherche de l'équilibre dans le groupe.
 - Préventions des conflits.
 - Recherche de la motivation par la reconnaissance des efforts et résultats.

3.2. La responsabilisation :

a. Définition :

Responsabiliser c'est donner à chacun conscience qu'il est partie prenante de l'action commune.

Une organisation responsabilisée :

- Elle oriente l'action individuelle vers le but commun.
- Elle permet à chacun de définir lui même ses priorités.
- Elle concentre l'énergie sur l'action et moins sur les contrôles.

Responsabiliser contribue à faire participer les RH à la construction d'une entreprise durable, et ces formes sont doubles :

◆ Individuellement :

- Par la pratique des entretiens professionnels.
- Par l'autonomie et la délégation.

◆ Collectivement :

- Par la participation à la définition des objectifs communs.
- Par des démarches impliquantes comme les démarches qualité.
- Par des actions d'ouvertures (groupes d'expression ou créativité).

b. Responsabilisation au DD :

La participation de l'entreprise au mouvement en faveur du développement ouvre une opportunité de responsabilisation individuelle et collective car elle implique ;

- La transposition dans l'entreprise des comportements domestiques et citoyens « responsables »: prudence, économie, civisme.
- La déclinaison des actions de l'entreprise en faveur du DD en plans d'action individualisables, avec un suivi.

➤ Le respect de la cohérence d'action et de l'égalité de tous devant le projet de développement durable.

3.3. L'information et la communication :

a. L'intensité de la communication interne :

La cohésion sociale et la responsabilisation sociale, porteurs et conditions du DD de l'entreprise, sont fortement influencés par sa politique de communication interne.

Il s'agit :

➤ De faire comprendre le cheminement de l'entreprise vers ses objectifs stratégiques ;

➤ D'expliquer les aléas, les difficultés éventuelles ;

➤ De renforcer les liens internes ;

➤ De promouvoir ou renforcer les valeurs.

Une communication interne riche favorise l'assimilation, la participation et la crédibilité des initiatives progressistes.

Dans les entreprises, plusieurs sujets récurrents doivent constituer la base des flux de communication.

➤ Les informations économiques : objectifs, résultats, données chiffrées liées à l'activité.

➤ Les informations liées à l'actualité sociale de l'entreprise : formations, évolutions de l'organisation, missions en cours ...

➤ Les informations à caractère individuel : promotions, initiatives privées, événements familiaux...

Chaque entreprise peut se positionner vis-à-vis de ces différents flux, dans une perspective de progrès.

L'entreprise en question s'efforcera de construire une échelle de progrès à partir du constat initial. Cette échelle peut comprendre cinq niveaux, comme une échelle de Likert :

- Très insuffisant.
- Insuffisant.
- Passable.
- Bien.
- Très bien.

Un comité de communication, auquel participent bien entendu des champions du DD, aura la charge de définir le niveau de départ de l'organisation sur différents thèmes de communication choisis.

Il s'agit donc d'une forme d'auto-évaluation. Une forme collective d'auto-évaluation. Ce qui compte réellement, c'est la « pente de progrès » possible, et le constat formalisé pas à pas des progrès réalisés.

b. Principes d'efficacité de la communication au service de la cohésion et du DD :

Nous avons sélectionné trois principes clés en matière de communication interne, parmi tous les bons principes de communication, rarement appliqués.

Principe 1 : Une communication durable favorise le développement des organisations.

Un constat s'impose : dans les organisations, les collaborateurs ont de moins en moins l'occasion de réfléchir ensemble. Or, c'est dans la communication constructive que fermentent les projets et les pensées partagées.

Le temps du dialogue et de l'ajustement se fait parallèlement plus rare.

Principe 2 : Nécessaire cohérence entre communication et « réalité » de l'entreprise.

Beaucoup d'entreprises considèrent le développement durable comme un prétexte de communication. Il est porteur de valeurs positives. Il y a donc intérêt à s'y associer.

Toutefois, si la réalité de l'entreprise est très éloignée du contenu des messages, le résultat sera l'inverse du but visé.

Principe 3: Nécessaire cohérence entre communication interne et communication externe.

La nécessaire cohérence entre communication interne et communication externe renvoie clairement au système de valeurs de l'entreprise.

Un système qui doit s'appuyer sur plusieurs types de préoccupations :

- Des préoccupations éthiques : prise en compte des aspirations individuelles, règles d'équité, rôle perçu de l'entreprise vis-à-vis de la collectivité...
- Des préoccupations managériales : enjeux de la communication, retombées possibles des investissements publicitaires, implication de chacun dans la promotion de l'entreprise ...

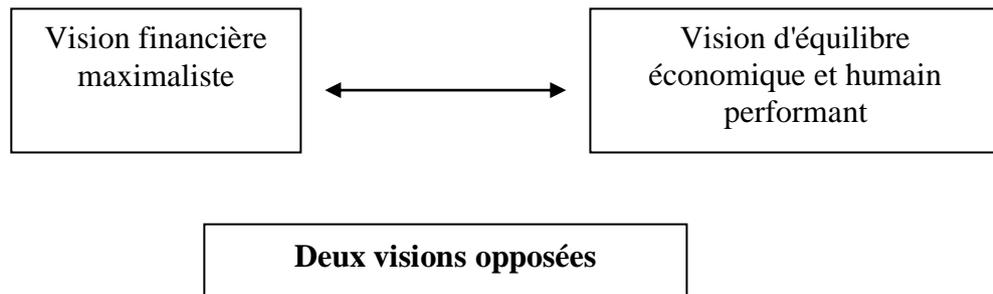
En fait deux modèles dominants apparaissent :

- Le premier modèle exacerbe les valeurs d'ordre économique. Le lien entre communication interne et communication externe est alors considéré sous l'angle exclusif de l'efficacité : il faut communiquer en interne pour assurer et renforcer la communication externe. Dans ce cas-là, la communication externe s'avère privilégiée. Les entreprises de ce type soignent leur image et négligent le confort individuel.

- Le second modèle considère qu'il n'y a pas progrès durable sans prise en compte de l'intelligence et du travail de tous. Le respect des personnes fait partie de l'efficacité de ces systèmes. La politique du DD en matière RH se rattache à cette deuxième perspective.

Deux visions se concurrencent : une vision financière maximaliste d'une part, d'autre part une vision d'équilibre économique et humain performant.

Figure 11 : Deux visions opposées



La source : Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005, P:188.

3.4. Le partage des valeurs et la culture d'entreprise :

Vues de l'extérieur, toutes les entreprises se ressemblent : des ateliers, des entrepôts, des bureaux, des mouvements incessants d'hommes et de marchandises. Pourtant un examen approfondi montre qu'aucune entreprise n'est comparable à une autre.

Chacune à sa personnalité, possède une identité et une image propres. Rechercher la spécificité d'une entreprise conduit à analyser sa culture et donc à reconnaître le rôle des hommes qui la composent.

a. Définition et fonctionnement de la culture d'entreprise :

Le concept de culture d'entreprise n'est pas récent. La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs partagées par l'ensemble du personnel.

Pour Edgar Morin la culture est « un système qui fait communiquer une expérience existentielle personnelle et un savoir collectif constitué. »

La culture d'entreprise est dans un certain sens, un sous-produit de la culture nationale et par conséquent un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par la majorité des salariés.

➤ Les **valeurs** sont les préférences collectives qui s'imposent au groupe, les croyances essentielles, les normes qui définissent les façons d'agir et de penser.

Plus concrètement, les valeurs forment la philosophie de l'entreprise. Elles déterminent sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieur, les descriptifs des postes, ainsi que par le système de récompense et de sanctions adoptés. Les valeurs établissent les interdits, les tabous, les marges de liberté qui ne doivent pas être violées.

➤ Les **mythes** sont les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise. Ils servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise.

➤ Les **rites** sont des pratiques qui découlent des **valeurs partagées**. Le recrutement, les réunions de travail, les réceptions, l'évaluation du personnel sont des exemples de ces pratiques.

➤ La culture regroupe également les **symboles** tels que le port de l'uniforme ou d'un badge qui permet de distinguer les membres de l'organisation de ceux qui lui sont extérieurs. De façon plus subtile, le langage apparaît comme le symbole le plus expressif de la culture. La mise en place d'un langage commun facilite la circulation de l'information, la communication sociale et la prise de décision. Ce langage unique se manifeste non seulement par un vocabulaire spécifique, mais également par les formulaires adoptés, le style de communication retenu (lettres, rapports, ordres écrits), ainsi que par les procédures de contrôle.

En conclusion, la culture d'entreprise est un ensemble complexe, peu palpable, qui permet à chaque individu de s'identifier à l'organisation.

Les valeurs partagées forment la culture d'entreprise :

- On ne peut rien construire de durable sans le fonder sur des valeurs.
- Les valeurs tissent un lien entre les personnes qui les partagent.

- Les valeurs partagées assurent la pérennité malgré les conflits et les difficultés.

On naît les valeurs de l'entreprise :

- Par l'histoire, le vécu commun.
- Par leadership du créateur, du dirigeant de l'entreprise.
- Par le métier de l'entreprise.
- Par la sociologie.

b. Culture d'entreprise et développement durable :

« Le développement durable est une référence capable de concilier les aspirations citoyennes et les exigences économiques »⁹⁷.

Un constat s'impose :

- C'est une valeur de consensus.
- C'est une valeur elle-même « durable ».
- C'est une valeur capable de donner du sens en même temps qu'un sens à

l'action professionnelle.

Pour introduire et développer la valeur « DD », l'entreprise prend en considération les moyens suivants :

- Les discours incantatoires, la publicité et même les actions ponctuelles ne suffisent plus.
- L'engagement de l'entreprise doit être crédible aux yeux de tous en prenant la forme de programmes tels que l'agenda 21 ou d'un véritable projet d'entreprise.
- Le personnel doit être associé à ce programme ou projet et non seulement informé ou convié.

⁹⁷ Au delà de l'Internet : Laurent Barraud, Développement Durable Et Gestion Des Ressources Humaines.

Par rapport de ces moyens l'entreprise peut retenir quelques objectifs principaux :

- Faire face à des problèmes ;
- Mobiliser les hommes autour d'un système de valeurs partagées, pour faciliter leur intégration et leur implication ;
- Construire un système de référence visible et connu par tous.

CONCLUSION

La gestion responsable des ressources humaines :

La leçon de meilleures entreprises

La politique du DD dans les entreprises est redevenue, ces dernières années, l'un des thèmes phares de plusieurs disciplines de la littérature managériale dont la gestion des ressources humaines. Pourtant le renouveau de la GRH peut laisser présager une place prépondérante pour les considérations relatives aux salariés dans le cadre de la politique du DD dans les entreprises.

Il va de soi que la gestion responsable des ressources humaines permet de découvrir meilleures leçons :

- Couvrir les besoins basiques des employés : rémunération équitable, égalité des chances et sécurité au travail, etc.
- Aider les personnes à se développer, à s'ouvrir au monde, à prendre de pouvoir dans une atmosphère de confiance : formation, responsabilisation, opportunités d'évolution, etc.
- Multiplier les occasions de partage, d'échange, de dialogue.
- Faciliter la vie quotidienne des salariés (notamment concernant les corvées qui accaparent le temps libre).
- Accumuler les détails révélateurs de l'intention et de l'attention portée aux personnes.
- Se doter d'une mission motivante et clairement exprimée, qui donne à chacun le sens de son travail quotidien.

CHAPITRE 03

LE CAS PRATIQUE

CHAPITRE 3 LE CAS PRATIQUE :

« LE GROUPE SONATRACH »

INTRODUCTION

Le DD cherche à intégrer dans les politiques de ressources humaines une notion forte de bien-être des travailleurs, avec un accent particulier sur l'égalité. D'autres thèmes comme la diversité identitaire (sexe, culture, handicap, âge), la mise en place de stratégies visant à fidéliser la génération, la formation et la sécurité du personnel relèvent également de ce DD ils méritent dès lors une attention toute particulière des départements ressources humaines.

Dans ce contexte la politique du DD à l'égard des employés au niveau le Groupe Sonatrach est examinée à travers certaines pratiques de management des RH, notamment celles ayant trait à leur acquisition et à leur évolution ainsi que les politiques de développement social adoptées par les entreprises pour répondre aux besoins de leurs salariés. Le Groupe Sonatrach veille au respect des réglementations locales et internationales en matière de RH.

Dans la première Section de ce chapitre on va essayer de présenter le Groupe Sonatrach.

La seconde Section sera consacrée à la présentation de la politique du DD au niveau de Sonatrach, et la troisième section on va essayer d'exprimer la politique RH de Sonatrach au service du DD.

SECTION 1 PRÉSENTATION ET HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ

«SONATRACH »

1.1. L'historique succinct de la société « Sonatrach » :

Sonatrach est une entreprise publique algérienne, constituée en 1963 par décret N° 63-491 pour exploiter les ressources en hydrocarbures du pays. Ses activités diversifiées touchent toute la chaîne de production; exploration, exploitation, transport, raffinage. Elle s'est diversifiée dans la pétrochimie et le dessalement d'eau de mer. Sonatrach est la première entreprise d'Algérie en taille et en création de ressources. L'entreprise qui emploie environ 50 000 salariés (120 000 avec ses filiales), produit à elle seule 30% du PNB de l'Algérie. Son chiffre d'affaires s'élève à 61,2 milliards de dollars, (elle a doublé celui-ci en 3 ans grâce à l'envolée du cours du brut).

Elle est administrée par un Conseil d'Administration présidé par le Président Directeur Général de Sonatrach et Composé de douze (12) membres :

- Deux (02) Représentants du Ministère chargé des Hydrocarbures ;
- Deux (02) Représentants du Ministère chargé des Finances ;
- Un (01) Représentant de la Banque d'Algérie ;
- Deux (02) Représentants des travailleurs ;
- Quatre (04) membres du comité exécutif en charge des activités de base de Sonatrach ;
- Une (01) personnalité choisie, en raison de sa compétence dans le domaine des hydrocarbures, par le Ministre chargé des hydrocarbures.

Ses activités sont réparties dans les domaines suivants :

◆ **L'Amont Pétrolier** : est chargée de la recherche, de l'exploitation et de la production des hydrocarbures. Elle a également pour missions le développement des gisements découverts, l'amélioration du taux de récupération et la mise à jour des réserves.

L'Activité Amont intègre dans sa stratégie opérationnelle des filiales qui lui sont rattachées à travers le holding services para pétroliers (SPP). Ces filiales sont :

- Entreprise Nationale de Géophysique (ENAGEO)
- Entreprise Nationale des Travaux aux Puits (ENTP)
- Entreprise Nationale de Forage (ENAFOR)
- Entreprise Nationale de Services aux Puits (ENSP)
- Entreprise Nationale des Canalisations (ENAC)
- Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment (GCB)
- Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers (ENGTP)

◆ **Le Transport par Canalisation** : a en charge le développement, la gestion et l'exploitation du réseau de transport par canalisations, le stockage et le chargement des hydrocarbures au niveau des terminaux marins.

L'Activité Transport par Canalisations reste l'activité la plus étendue de Sonatrach de par ses 16 200 km de canalisations reliant les centres de stockage des hydrocarbures du sud et du nord du pays où sont situées les unités de liquéfaction et de raffinage, ainsi que les ports pétroliers pour l'évacuation des quantités destinées à l'exportation.

Ce réseau intègre aussi deux gazoducs transcontinentaux, l'un vers l'Espagne via le Maroc (GPDF), le second vers l'Italie via la Sicile (GEM).

L'Activité Transport par Canalisations intègre dans sa stratégie opérationnelle des filiales qui lui sont rattachées à travers le holding Sonatrach Investissements et Participation (SIP). Ces filiales sont SARPI et STH (Société des terminaux à Hydrocarbures).

◆ **L'Aval Pétrolier** : est en charge du développement et de l'exploitation de l'industrie du raffinage de pétrole brut et de la transformation du gaz naturel.

Elle réunit cinq métiers majeurs :

- La liquéfaction du gaz naturel,
- La séparation des GPL,
- Le raffinage,
- La pétrochimie,
- La production de gaz industriels (hélium et azote, essentiellement).

Elle intègre par ailleurs les filiales du holding Raffinage et Chimie des Hydrocarbures (RCH Holding). Il s'agit principalement des sociétés :

- NAFTEC : Société Nationale de Raffinage
- ENIP : Entreprise Nationale de l'Industrie Pétrochimique
- SOMIK : Société de maintenance industrielle de Skikda
- SOMIZ : Société de maintenance industrielle d'Arzew
- SOTRAZ : Société de Transport d'Arzew
- EGZIK : Entreprise de gestion de la zone industrielle de Skikda
- EGZIA : Entreprise de gestion de la zone industrielle d'Arzew
- HELIOS : Société mixte d'extraction d'hélium

◆ **La Commercialisation Des Hydrocarbures** : est en charge du management des opérations de ventes d'hydrocarbures sur les marchés national et international ainsi que du shipping. L'approvisionnement du marché national relève de sa priorité. A ce titre, la Commercialisation assure :

- Les ventes en gros sur le marché gazier intérieur (industriels, distributeurs et génération électrique).
- L'approvisionnement des raffineries de pétrole ainsi que la distribution de produits raffinés à travers les filiales.
- Les ventes en gros sur le marché local des GPL.

L'Activité Commercialisation intègre les filiales, au nombre de cinq, du holding SVH (Société de Valorisation des Hydrocarbures) :

- NAFTAL : Commercialisation et distribution de produits pétroliers
- HYPROC Shipping Company : Transport maritime d'hydrocarbures
- COGIZ : Conditionnement et commercialisation de gaz industriels
- AEC : Promotion du dessalement d'eau de mer et des projets électriques
- NEAL : Promotion et production des énergies renouvelables

Parmi les étapes importantes :

- ◆ **En 1966** : Construit et met en service son premier

Oléoduc « Hassi Messaoud - Arzew », Long de 800 Km.

- ◆ **En 1967**: Entame ses Premières Actions de Commercialisation. Son objectif : répondre à la demande nationale en produits Pétroliers.

- ◆ **En 1971** : Accède à l'Amont Pétrolier et devient une Compagnie Pétrolière à part entière. Elle réalise ses premières exportations de Pétrole Brut.

On conclusion, Sonatrach aujourd'hui est :

- Un groupe pétrolier et gazier de dimension internationale.
- 1ère Entreprise du Continent Africain et leader dans le bassin méditerranéen.
- 12ème compagnie pétrolière mondiale.
- 2ème exportateur de GNL et de GPL.
- 3ème exportateur de Gaz Naturel.
- Une Présence sur les marchés européen, américain et asiatique.
- Un brut de qualité pour les raffineurs.
- Des produits raffinés, conformes aux règles environnementales.
- Un nouvel élan, la modernisation des raffineries.

- Le garant de l'approvisionnement du marché national.
- Des développements prometteurs.

1.2. L'organigramme de la société « Sonatrach » :

Le schéma de la macrostructure s'articule autour :

- De la Direction Générale ;
- Des Activités Opérationnelles ;
- Des Directions Fonctionnelles.

La Direction Générale du Groupe est assurée par le Président Directeur Général assisté du Comité Exécutif. Le Secrétaire Général assiste le Président Directeur Général dans le suivi et la cohésion du management du Groupe. Un Comité d'Examen et d'Orientation, auprès du Président Directeur Général, apporte l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du Groupe.

Les Activités Opérationnelles exercent les métiers du Groupe et développent son potentiel d'affaires tant en Algérie qu'à l'étranger. Il agit de l'Activité Amont (AMT), de l'Activité Aval (AVL) de l'Activité Transport par Canalisations (TRC) et de l'Activité Commercialisation (COM).

Les Activités Internationales sont, pour leur part, organisées sous la forme d'un Holding International, Sonatrach International Holding Corporation (SIHC) chargé de l'élaboration et de l'application de la politique et de la stratégie de développement et expansion à l'étranger.

Les Directions Fonctionnelles élaborent et veillent à l'application des politiques et stratégies du Groupe. Elles fournissent l'expertise et l'appui nécessaires aux Activités Opérationnelles du Groupe.

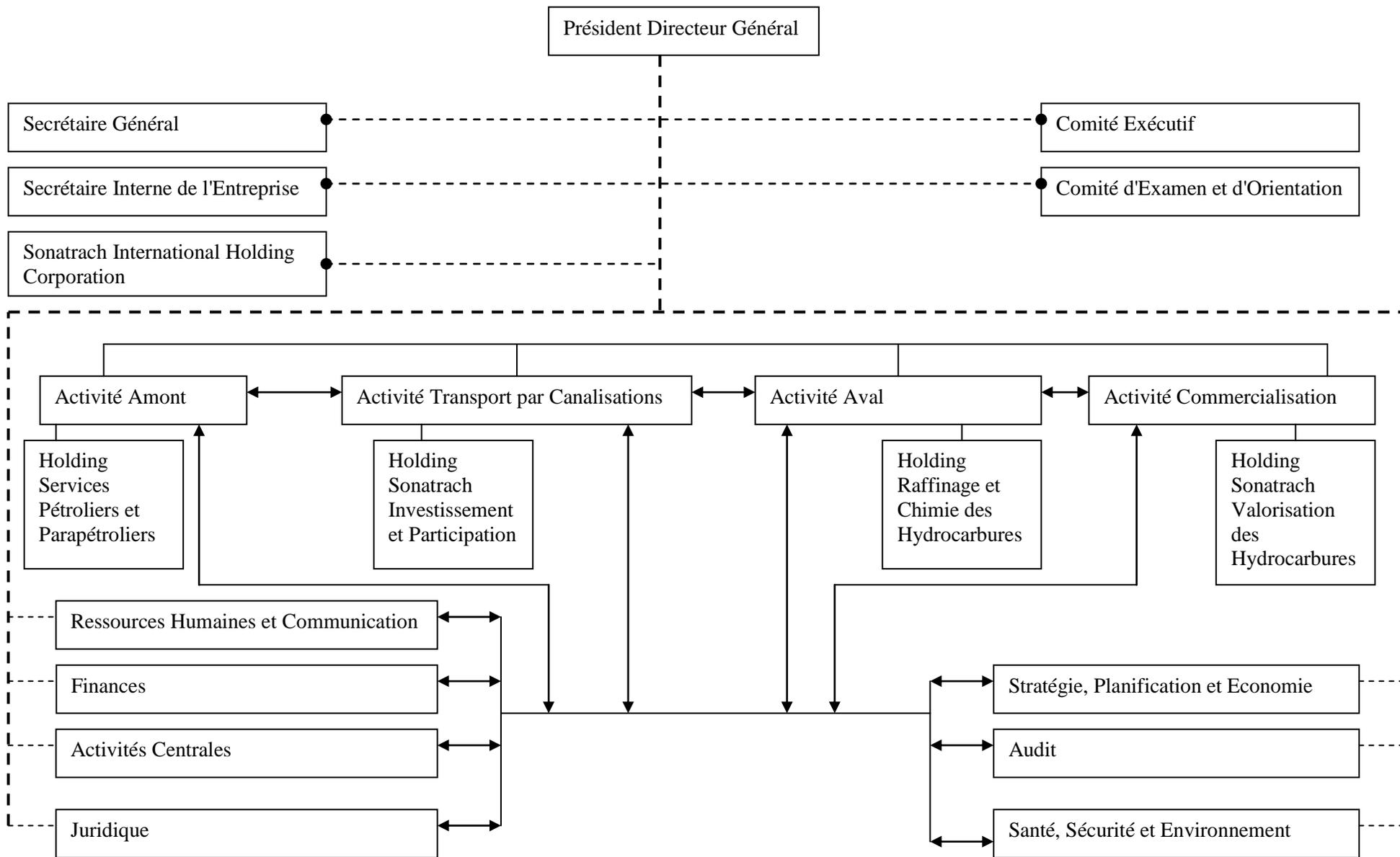
Elles sont organisées en quatre Directions Coordination Groupe (DCG) :

- Ressources Humaines (RHU) ;
- Stratégie, Planification et Economie (SPE) ;
- Finances (FIN);
- Activités Centrales (ACT).

Et trois Directions Centrales :

- Audit Groupe (ADG) ;
- Juridique (JUR);
- Santé, Sécurité et Environnement (HSE).

Figure 12 : Organigramme du Groupe Sonatrach



La source : rapport annuel 2008

1.3. La production au niveau de la société « Sonatrach » :

En 2009, la production totale d'hydrocarbures (tous produits confondus) a atteint un volume de 223 Millions de Tep contre 232 Millions de Tep en 2008 et 233 Millions de Tep en 2007.

La production vendue sur le marché international est estimée à 119 Millions de Tep contre 131 Millions de Tep pour l'année 2008 en raison de l'application par l'Algérie de la décision de L'OPEP en décembre 2008 à Oran de réduire les quotas de production.

Les ventes sur le marché national ont connu une augmentation passant ainsi de 33 Millions de Tep pour l'année 2008 à 35 Millions de Tep en 2009.

En 2000, le marché national a absorbé une quantité de 21 Millions de Tep.

La production vendue (à l'extérieur et à l'intérieur) cumulée a atteint depuis l'an 2000 une quantité de 1,561 Millions de Tep.

Les exportations des hydrocarbures ont atteint un montant de plus de 44 milliards de dollars en 2009. A la fin mars 2010, la valeur des exportations a été de 14 milliards de dollars, en hausse de plus de 30% par rapport à la même période, en 2009.

La valeur cumulée des exportations sur la période 2000-2009 a été de plus de 393 milliards de dollars.

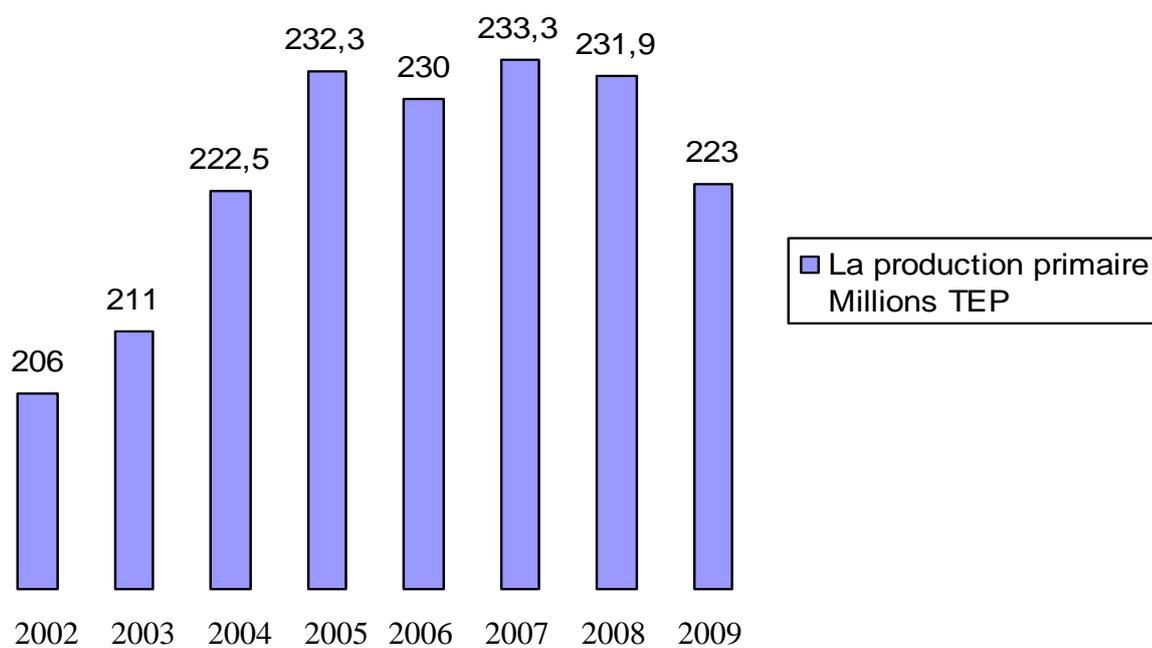
La fiscalité pétrolière versée au trésor public, s'est élevée à 640 milliards de DA durant le 1er trimestre 2010. A la fin février, ce montant a été de 433 milliards de DA contre 404 milliards de DA à la même période en 2009.

Les investissements consentis par Sonatrach dans ses différents segments d'activité, ont atteint depuis l'année 2000 à 2009 un montant de 52,5 milliards de dollars.

Ces investissements sont passés de 2,3 milliards de dollars en 2000 à plus de 11,8 milliards de dollars en 2009.

Graphe 01 : Evolution de la structure de la production primaire

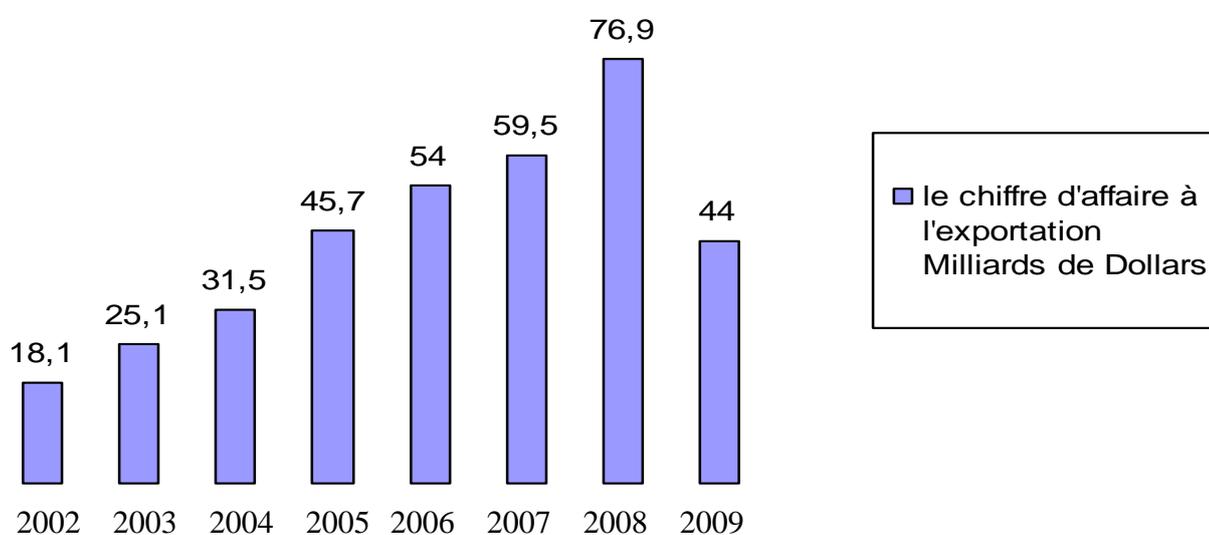
Millions TEP



La source : Rapport Annuel HSE 2008.

Graphe 02 : Evolution du chiffre d'affaire à l'exportation

Milliards de Dollars



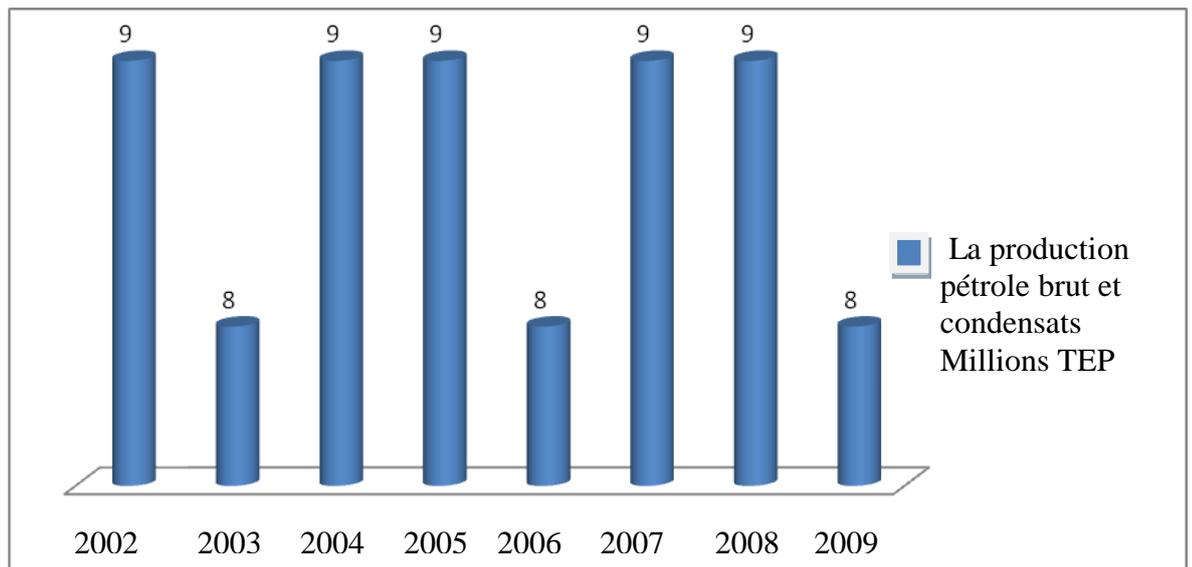
La source : Rapport Annuel HSE 2008.

◆ Pétrole brut et Condensats

En 2009, la production de pétrole brut et condensat a atteint un volume 69,1 Millions de Tep, ce qui se traduit par une diminution de 8 % par rapport à l'exercice précédent.

Graphe 03 : Evolution de la production pétrole brut et condensats

Millions TEP



La source : Rapport Annuel 2007 et 2008.

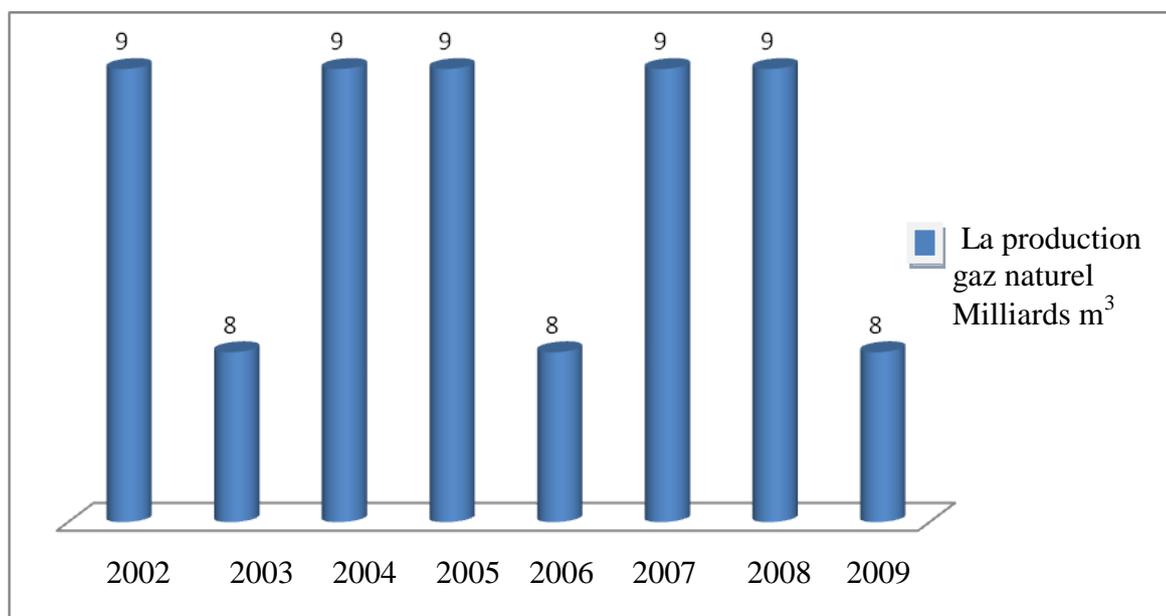
◆ Gaz Naturel :

En 2009, la production de Gaz Naturel a atteint un volume de 150,9 milliards de m³, ce qui se traduit par une diminution de 3 % par rapport à l'année 2008.

La région de Hassi R'mel, à vocation gazière, y a contribué à hauteur de 63 %, avec une réalisation de 97 milliards de m³.

Graphe 04 : Evolution de la structure de la production gaz naturel

Milliards m³



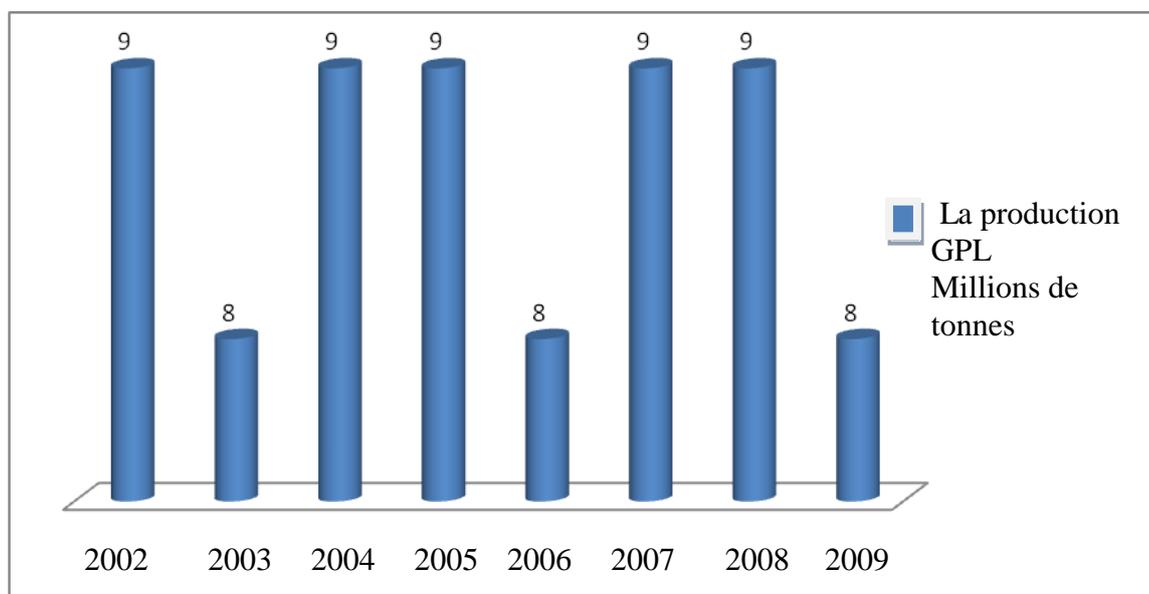
La source : Rapport Annuel 2007 et 2008.

◆ La production de GPL :

En 2009, les produits GPL totalisent une production de 8,1 millions de tonnes, ce qui se traduit par une diminution pour l'année précédente.

Graphe 05 : Evolution de la structure de la production GPL

Millions de tonnes



La source : Rapport Annuel 2007 et 2008.

1.4. Les effectifs au niveau de la société « Sonatrach »:

Le bilan Ressources Humaines pour l'année 2008 reflète les efforts déployés par Sonatrach dans le recentrage des recrutements pour les fonctions cœur de métiers, afin de faire face à la concurrence et de répondre aux objectifs fixés.

Les Ressources Humaines constituent pour Sonatrach un facteur clé d'accompagnement des grandes mutations et les adaptations auxquelles elle doit faire face. Les réalisations en matière de recrutement reflètent également le degré d'élévation du niveau de qualification et l'anticipation sur les besoins futurs pour assurer un développement permanent des activités de Sonatrach.

Les objectifs restent orientés sur l'adaptation constante, la performance opérationnelle et la culture du résultat.

L'effectif global du Groupe Sonatrach pour l'année 2008 a atteint de 41 204 salariés, soit une augmentation de 3,7% par rapport à 2007.

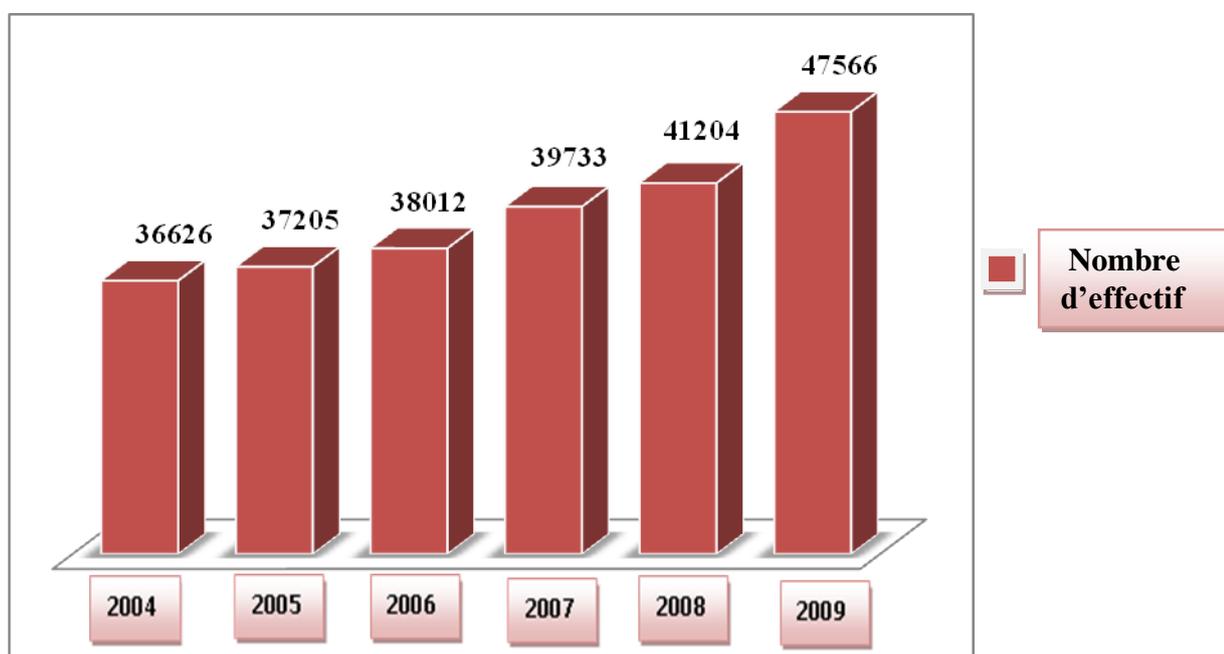
En 2009 les effectifs permanents ont atteint 47 566 salariés, en hausse de 15,4% par rapport à 2008.

Tableau 5 : Evolution des effectifs par année

Nature	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Variation (%) 2004/2009
Cadres/ dont	12533	13359	14216	15670	16064	1 8239	46%
Ingénieurs	4954	5451	5705	6431	7420	8740	77%
Cadres universitaires	2480	2711	3085	3718	3738	4238	71%
Maîtrise/ dont	16383	16792	17570	18053	18806	21410	31%
Techniciens supérieurs	4461	4686	4788	5451	6740	7998	79%
Exécution	7710	7054	6226	6010	6334	7917	3%
Total	36626	37205	38012	39733	41204	47566	30%

La source : Rapport Annuel 2008 et 2009.

Graph 06 : Evolution de l'effectif par année



SECTION 2 : LA POLITIQUE DU DD AU NIVEAU DE LA SOCIETE «SONATRACH»

2.1. La stratégie de Sonatrach au service du DD:

La stratégie de la société Sonatrach s'inspire des principes du DD, avec pour objectifs fondamentaux la valorisation et l'optimisation des ressources comme valeur sûre.

Le management intégré HSE⁹⁸ constitue le noyau de cette stratégie. Il a été formalisé en avril 2004, date à laquelle la politique HSE du Groupe Sonatrach a été signée par le Président Directeur Général.

La nouvelle loi sur les hydrocarbures N°05/07 du 28 avril 2005, a confortée la démarche HSE, en exigeant « *le plus strict respect des obligations et prescriptions afférentes à la Santé, sécurité du personnel, à l'hygiène et à la salubrité publique, à l'environnement, aux intérêts archéologiques, enfin, à toutes les lois et règlements en vigueur en matière de protection de l'environnement* ».

La stratégie de la société Sonatrach dans le domaine du HSE est basée sur les axes suivants⁹⁹:

◆ La conformité aux exigences légales et réglementaires :

Dans ce cadre, le Groupe Sonatrach a mis en place un processus de veille permanent concernant l'évolution du cadre législatif et réglementaire régissant le domaine du HSE.

◆ Maitrise des risques HSE induits par les activités du Groupe :

Le Groupe Sonatrach a placé la sécurisation de toutes ses activités au cœur de sa stratégie. L'évaluation des risques se fait de manière permanente ; elle couvre aussi bien les risques auxquels sont exposés les travailleurs que ceux susceptibles de toucher les riverains, l'environnement ainsi que le patrimoine industriel.

⁹⁸ Hygiène, Sécurité, Environnement.

⁹⁹ Rapport Annuel HSE 2008 P : 14-15-16-17.

Les actions et mesures engagées dans ce domaine ciblent les trois dimensions suivantes : la technique, l'organisation et l'homme, avec comme objectifs :

- La sécurisation des travailleurs, des installations et des ouvrages ;
- La réduction de l'impact des activités sur la santé des travailleurs et les populations riveraines ainsi que l'environnement ;
- La maîtrise des situations de crises et de catastrophes.

◆ L'amélioration des performances HSE par la mise en place d'un Système de Management Intégré Santé, Sécurité et Environnement (HSE-MS) :

La mise en place d'un système de management intégré HSE pour le Groupe Sonatrach constitue une priorité absolue du management à différents niveaux. Il s'agit par cette action de mettre en œuvre les engagements de la politique HSE du Groupe. Le processus, déjà entamé, permettra une meilleure évaluation des performances HSE du Groupe.

Les ambitions du projet portent également sur :

- La maîtrise globale du risque HSE au sein du Groupe et la réduction progressive des accidents, incidents et maladies professionnelles ;
- La cohérence et l'harmonie dans la stratégie de gestion des risques liés à la santé, à la sécurité ou à l'environnement ;
- La définition claire des tâches et responsabilités à différents niveaux hiérarchiques ;
- L'uniformisation des pratiques de gestion HSE (standards, procédures, règlements, etc.);
- L'optimisation des ressources et la réduction des coûts ;
- L'évaluation périodique et le suivi des indicateurs de performance.

♦ Développement et valorisation des compétences dans le domaine du HSE :

Les ressources humaines constituent le levier principal de l'adaptation du Groupe à la nouvelle configuration de l'économie nationale et à l'environnement international où les évolutions s'apprécient à l'aube de la performance, de la compétitivité et de la création continue de richesses ainsi que de la préservation de la santé et de la sécurité des travailleurs et de l'outil de production. La stratégie de Sonatrach dans ce domaine repose essentiellement sur la modernisation des processus de formation et du développement des compétences avec l'introduction de référentiels de compétences pour les métiers clés (dont celui du HSE).

♦ Développement d'une culture HSE :

Le développement d'une culture HSE au sein du Groupe Sonatrach est considéré comme l'un des principaux axes de la stratégie de l'entreprise. Il concerne l'ensemble du personnel et s'appuie sur la formation, l'information et la sensibilisation et tend à développer de nouveaux réflexes basés sur la prévention et la vigilance.

♦ Développement de l'information et la communication en matière de HSE :

Le développement de l'information et de la communication en matière de HSE est intégré dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement et des performances du Groupe, il s'appuie sur l'uniformisation, l'organisation, la systématisation et la généralisation du reporting à travers des moyens modernes et efficaces. La communication HSE est destinée également à l'amélioration de la circulation de l'information en interne et en externe.

♦ Participation active à la protection de l'environnement et au développement des communautés riveraines :

Notre action est basée sur les principes suivants :

➤ Amélioration des conditions de vie des populations démunies par la résorption des écarts de développement et la promotion des synergies et de la coopération locale ;

➤ Contribution active aux programmes visant au développement durable et à la création de richesses, en privilégiant l'investissement dans la création d'emplois ;

➤ Consolidation, au sein de Sonatrach, d'une culture de solidarité en agissant simultanément sur les situations d'urgence et sur le travail à long terme.

2.2. Les objectifs de Sonatrach dans le domaine du HSE :

Le groupe Sonatrach devra se différencier dans la recherche et la réalisation de la performance en matière de santé, sécurité et environnement.

Dans ce contexte, les objectifs de Sonatrach s'articulent autour de trois axes fondamentaux :

◆ La santé :

Les objectifs en matière de santé sont :

- Prévenir et réduire les maladies professionnelles ;
- Promouvoir un milieu de travail sur et sain par l'amélioration des conditions de travail ;
- Rechercher les meilleures adaptations physiques et psychologiques pour les employés ;
- Créer un environnement de travail pour les employés ;
- Promouvoir l'information, la formation et l'éducation dans le domaine de la santé et l'hygiène au travail.

La politique de prévention des risques professionnels repose sur l'implication de l'encadrement et l'engagement individuel, qui sont les conditions d'une amélioration continue.

◆ **La sécurité :**

En matière de sécurité, Sonatrach s'engage à :

- Réduire le nombre des accidents de travail ;
- Promouvoir un niveau de sécurité élevé dans l'entreprise ;
- Eliminer toute cause d'incidents et d'accidents ;
- Eliminer et réduire par la prévention les risques pour la vie, la santé et la sécurité des installations ;
- Former le personnel dans le domaine de la sécurité.

Cette politique de prévention des risques professionnels repose aussi sur l'implication de l'encadrement et l'engagement individuel, qui sont les conditions d'une amélioration continue.

◆ **L'environnement :**

Les objectifs de réduction de l'impact de toutes les activités de Sonatrach sur l'environnement, se traduisent par :

- Prévenir et réduire la pollution par l'adoption de technologies moins polluantes et par une gestion rationnelle des déchets en favorisant le recyclage et traitement des eaux huileuses ;
- Réduire les émissions atmosphériques ;
- Préserver des ressources naturelles ;
- Préserver les écosystèmes et la biodiversité des espèces.

2.3. Le système de management HSE de Sonatrach :

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique du Groupe Sonatrach en matière de Santé, Sécurité et Environnement, un projet de Système de Management intégré HSE (HSE-MS) est en phase d'adoption en vue de son déploiement au sein de l'ensemble des Activités et Filiales du Groupe.

Ce projet d'entreprise répond aux engagements du Top Management inscrits dans la politique HSE du Groupe Sonatrach. Il est piloté par la Direction Centrale HSE avec la participation des Activités et Filiales du Groupe.

D'abord, il faut préciser que la mise en place d'un système de management intégré HSE n'est dictée par aucune disposition législative ou réglementaire. Il s'agit d'une démarche volontaire de l'entreprise, traduisant une stratégie managériale axée sur la maîtrise du risque d'une manière générale et plus spécialement le risque HSE dans notre cas.

Dans le contexte actuel, toutes les entreprises pétrolières se retrouvent confrontées à de nombreux défis imposés par le marché qui devient de plus en plus sensible aux attentes de ce qu'on appelle les parties intéressées (banques, assurances, administrations publiques, associations, etc.). Celles-ci sont très attentives à la gestion du HSE au sein des entreprises pétrolières et ce, suite aux nombreux accidents et incidents survenus à travers le monde (Piper Alpha, Exxon Valdez, etc.).

La performance HSE est de même un élément d'appréciation des performances globales de l'entreprise au même titre que sa performance économique.

Sur le plan interne, la mise en place d'un HSE-MS apporte plusieurs avantages, parmi lesquels :

- La maîtrise globale du risque HSE au sein du Groupe et la réduction progressive des accidents, incidents et maladies professionnelles;

- La cohérence et l'harmonie dans la stratégie de gestion des risques liés à la santé, à la sécurité ou à l'environnement;
- La définition claire des tâches et responsabilités à différents niveaux hiérarchiques ;
- L'uniformisation des pratiques de gestion HSE (standards, procédures, règlements, etc.);
- L'optimisation des ressources et la réduction des coûts ;
- L'évaluation périodique et le suivi des indicateurs de performance.

L'architecture finale du système de management HSE de Sonatrach a été identifiée à la suite d'un diagnostic réalisé sur 23 unités du Groupe Sonatrach. Cette architecture a fait l'objet d'une concertation préliminaire entre la Direction Centrale HSE et les structures HSE des Activités et Filiales du Groupe.

Ainsi, le HSE-MS de Sonatrach s'articule autour des dix (10) éléments suivants :

1. Leadership, Engagement et Responsabilité.
2. Management des risques HSE.
3. Management de la santé, la sécurité.
4. Management de l'environnement.
5. Management des intervenants.
6. Communication et documentation.
7. Formation et qualification.
8. Management des incidents et des sur le lieu de travail, et de la sécurité accidents des personnes.
9. Gestion des crises et des urgences.
10. Audit et revue du HSE-MS extérieurs (acquisitions et services).

Figure 13 : La politique HSE du Groupe Sonatrach « Missions »¹⁰⁰

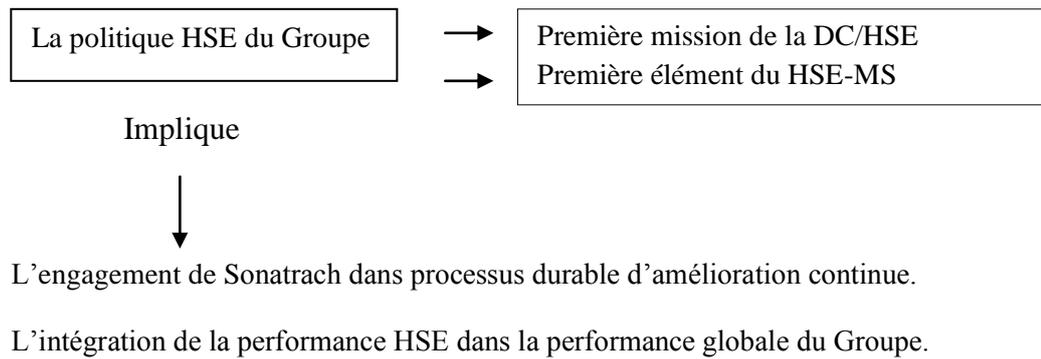
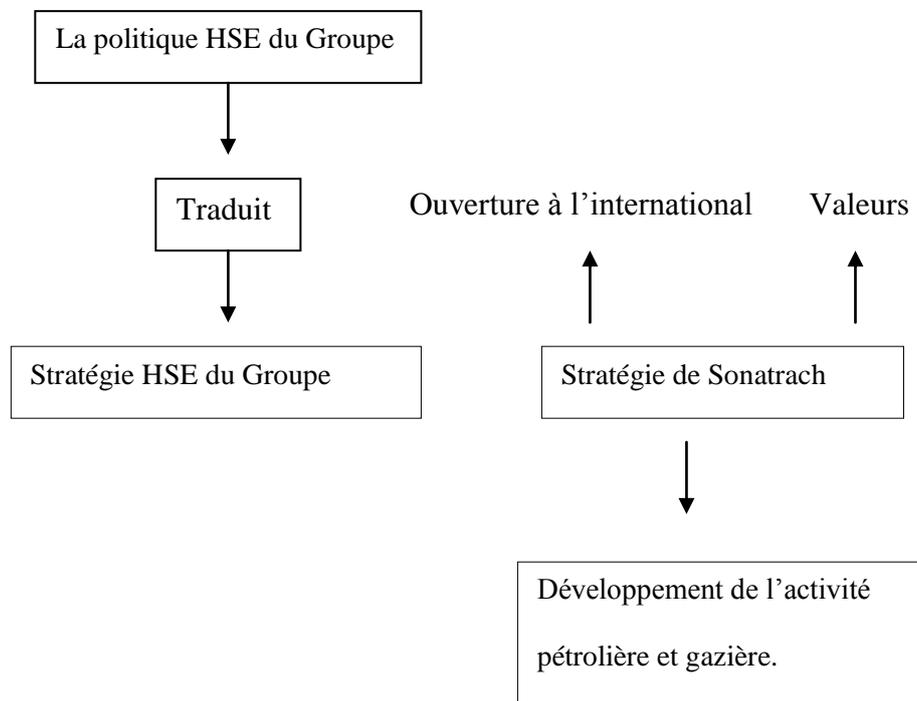


Figure 14: La politique HSE du Groupe Sonatrach « Objectifs »¹⁰¹



¹⁰⁰ Melle Henni.H, Séminaire sur « Politique HSE du Groupe Sonatrach ».

¹⁰¹ Melle Henni.H, Séminaire sur « Politique HSE du Groupe Sonatrach ».

SECTION 3 : LA POLITIQUE RH DE LA SOCIETE

«SONATRACH» AU SERVICE DU DD

3.1. Le plan stratégique de la politique RH :

Dans un environnement économique de plus en plus global et concurrentiel, Sonatrach a engagé un important effort d'actualisation de sa politique RH et de ré-ingénierie des processus de gestion et de développement associés.

La politique RH constitue :

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

gagnant-gagnant.

Le potentiel humain de Sonatrach est important sur le plan qualitatif et quantitatif (120000 avec ses filiales) et constitue un levier essentiel de sa réussite, et dont il est fondamental d'en assurer, de façon continue, la mobilisation, l'engagement et l'implication.

En effet le plan stratégique de la politique RH, il comprend des actions à :

- Efficacité immédiate.
- Efficacité à court et moyens termes.

Dont le but est de :

- Sécuriser,
- Fidéliser,
- Motiver le personnel,
- Et développer ses compétences.

L'actualisation de la politique RH privilégie sept domaines prioritaires :

♦ **Management de la performance** : placer les collectifs de travail et des collaborateurs dans une dynamique d'amélioration continue de leurs performances opérationnelles.

♦ **Gestion prévisionnelle** : maîtriser les effectifs, piloter les populations et les métiers clés de l'entreprise.

♦ **Recrutement** : se donner les moyens d'attirer les meilleurs talents.

♦ **Rémunération** : récompenser les contributions individuelles et collectives au développement de l'entreprise.

♦ **Développement des compétences et formation** : développer des compétences et assurer leur transfert parcours professionnels et carrière.

♦ **Parcours Professionnels et Carrière** : donner de la perspective sur les parcours professionnels et assurer leur continuité.

♦ **Communication interne managériale** : mettre le manager au cœur du dispositif de communication.

En guise de conclusion, la politique RH de Sonatrach exprime une ambition : celle de mieux développer et gérer son capital humain. Elle se cristallise dans des finalités à atteindre et reposer sur un certain nombre de principes associés dont la mise en œuvre est planifiée au travers d'une carte d'évolution déclinée en en plans d'action.

3.2. La gestion de l'emploi et des compétences :

a. La politique de recrutement :

Le groupe Sonatrach reflète la diversité par ses embauches, il a mis en place une politique de renforcement de l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur auprès d'employés potentiels, aussi il a développé des programmes favorisant l'intégration de chômeurs de longue durée et des politiques de recrutement en faveur de l'insertion des jeunes.

La finalité du groupe Sonatrach est de donner les moyens d'attirer les talents. Et ceci s'appuie sur des principes essentiels :

- Souligner et communiquer les opportunités de développement au sein de l'entreprise.
- Tisser des relations étroites avec les écoles et les universités.
- Adapter les processus de recrutement aux besoins et aux spécificités des différentes activités.
- Mettre en place des processus d'intégration et de formation plus performants.

Elle mit en pratique deux actions majeures :

◆ **L'amélioration dispositif de sélection/ recrutement** : ce traduit par les démarches suivantes :

- Mise en cohérence des pratiques de recrutements avec les processus formalisés.
- Diminution des niveaux de décision.
- Mise en place d'outils de sélection adaptés.
- Mise en place d'outils de reporting et contrôle appropriés.

◆ **L'amélioration dispositif d'induction** : ce traduit par les démarches suivantes :

- Formaliser un dispositif d'induction visant un meilleur accompagnement pour une intégration réussie des recrues et leur fidélisation.
- Professionnalisation au travers de Mises en situation professionnelle et de formations spécifiques.
- Mise en place d'outils tels que le passeport induction.

Durant la période 2004-2009, Sonatrach a recruté 12833 salariés (recrutements externes), dont 76% de ces recrutements ont concerné des universitaires.

Les recrutements orientés ces dernières années vers les populations universitaires ont permis une évolution qualitative des effectifs :

➤ Accroissement des Ingénieurs, des cadres universitaires et des techniciens supérieurs, respectivement de 77%, 71% et 79%.

➤ Augmentation de l'exécution de 3%.

Depuis quelques années le groupe Sonatrach a décidé d'embaucher plus de femmes. L'enjeu du groupe est de donner envie aux jeunes femmes d'aller vers des métiers techniques où elles pourront faire de passionnantes carrières. L'entreprise pratique ainsi la non-discrimination de sexe, une politique de féminisation des recrutements statutaires a été engagée par le groupe à partir des années 2000, dans un contexte d'accélération des transformations organisationnelles (introduction de la logique compétence,...) et de renouvellement d'une part de son personnel permanent.

Durant la période 2004-2009, l'effectif féminin a augmenté de 62%, avec un accroissement important des cadres et des techniciens supérieurs (67% et 25%, respectivement).

En 2009 l'effectif féminin s'est situé à 6614 agents, soit 14% de l'effectif global.

Tableau 6 : Evolution des recrutements par année

Nature	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
Cadres/ dont	745	825	990	1218	956	1114	5848
Ingénieurs	349	497	502	742	552	726	3368
Cadres universitaires	392	324	462	422	366	787	2353
Maîtrise/ dont	569	581	920	869	1014	863	4816
Techniciens supérieurs	481	484	749	684	821	773	3992
Exécution	117	125	332	342	732	521	2169
Total	1431	1531	2242	2429	2702	2498	12833

La Source : Rapport Annuel 2008 et 2009.

Graphe 07 : Evolution des recrutements par année

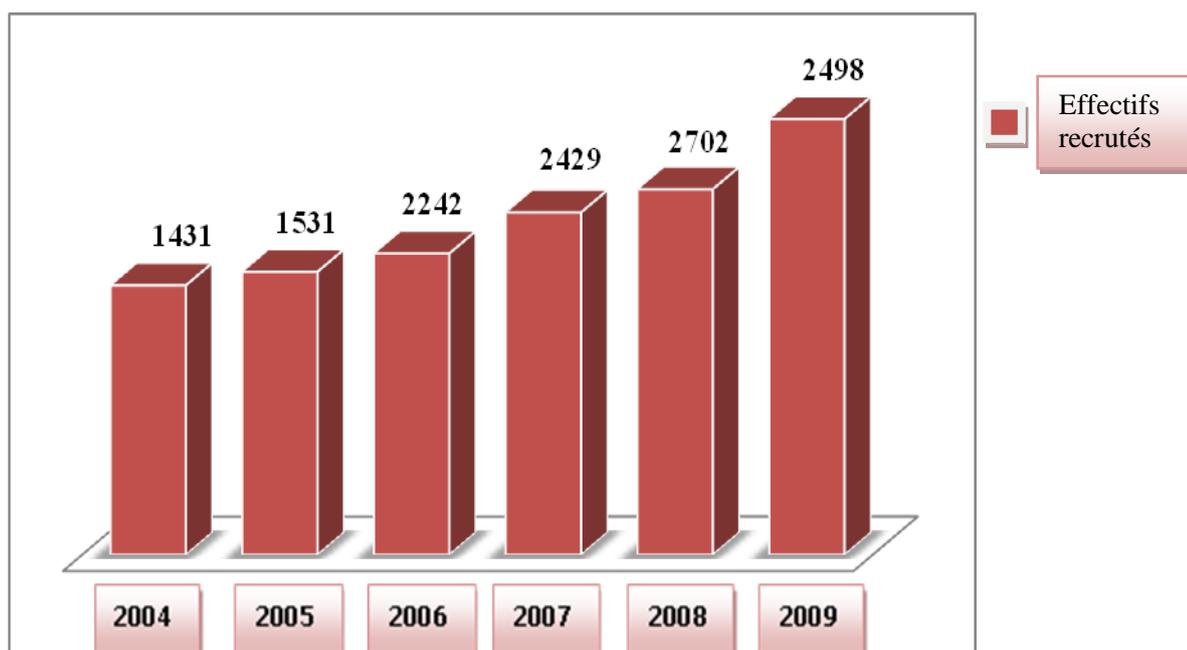
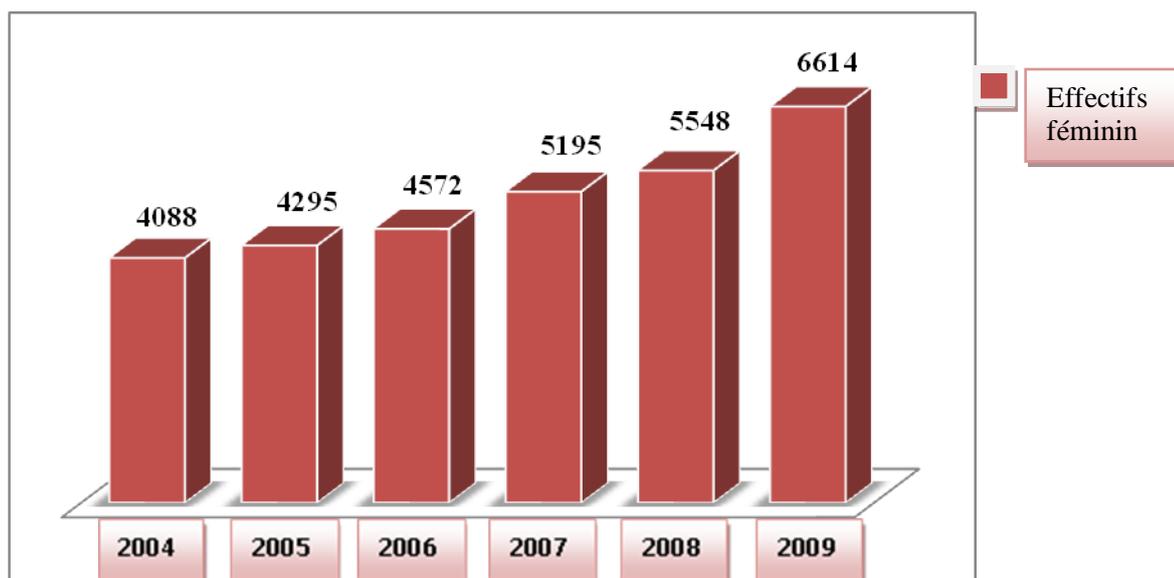


Tableau 7 : Evolution de l'effectif féminin

Année	Effectif	Dont / Femmes	Nbe de Femmes/ Effectif %
2004	36626	4088	11.2
2005	37205	4295	11.5
2006	38012	4572	12
2007	39733	5195	13
2008	41204	5548	13.5
2009	47556	6614	14

La source : Rapport Annuel 2008 et 2009.

Graphe 08 : Evolution de l'effectif féminin



b. La culture de formation continue :

1. objectifs, domaines, outils :

La politique de formation constitue, sans nul doute, l'un des principaux domaines d'action en vue de générer chez les acteurs internes, des comportements qui soient en phase avec l'orientation sociétale voulue par l'entreprise. Des plans de formation importants sont mis en place au sein de cellules dédiées et très actives afin de réaliser les objectifs suivants :

- Développer les compétences managériales ;
- Préparer la relève pour les postes clés ;
- Former des spécialistes dans les métiers de base (Forage, Reservoir Engineering...)
- Impulser la culture HSE et développer les compétences dans la sécurité industrielle ;
- Professionnaliser les cadres dans les métiers ressources humaines, finances, juridique, audit...

- Développer la spécialisation et l'expertise dans les domaines des finances, de l'économie pétrolière, de la fiscalité pétrolière et du management des projets ;
- généraliser le dispositif d'induction pour tous les cadres nouvellement recrutés.

La formation et le perfectionnement des personnels constituent une composante essentielle de la stratégie de Sonatrach.

A cet égard, le travail de mise à niveau et de spécialisation du personnel est accompli par les trois outils de formation de Sonatrach: l'IAP, le CPE, et Naftogaz. Les moyens de cette université (IAP) et de ces deux instituts sont actuellement renforcés en vue de leur permettre de se hisser aux standards internationaux.

◆ **Centre de perfectionnement de l'Entreprise (CPE) :**

Le CPE intervient dans les domaines suivants : technologies et techniques de gestion, management, langues, formation de formateurs, finances et juridique, informatique et systèmes d'information et HSE.

◆ **Institut algérien de pétrole (IAP) :**

L'IAP, situé à Boumerdes, détenu par Sonatrach à 82 %, Statoil Hydro à 10 %, Naftec à 4% et Naftal à 4 %, assure des formations opérationnelles de niveau international dans les domaines de l'énergie et des mines, et plus particulièrement : amont hydrocarbures, transport hydrocarbures, Aval hydrocarbures, économie pétrolière, management, HSE, génie de l'environnement, finances, ressources humaines, communication d'entreprise...

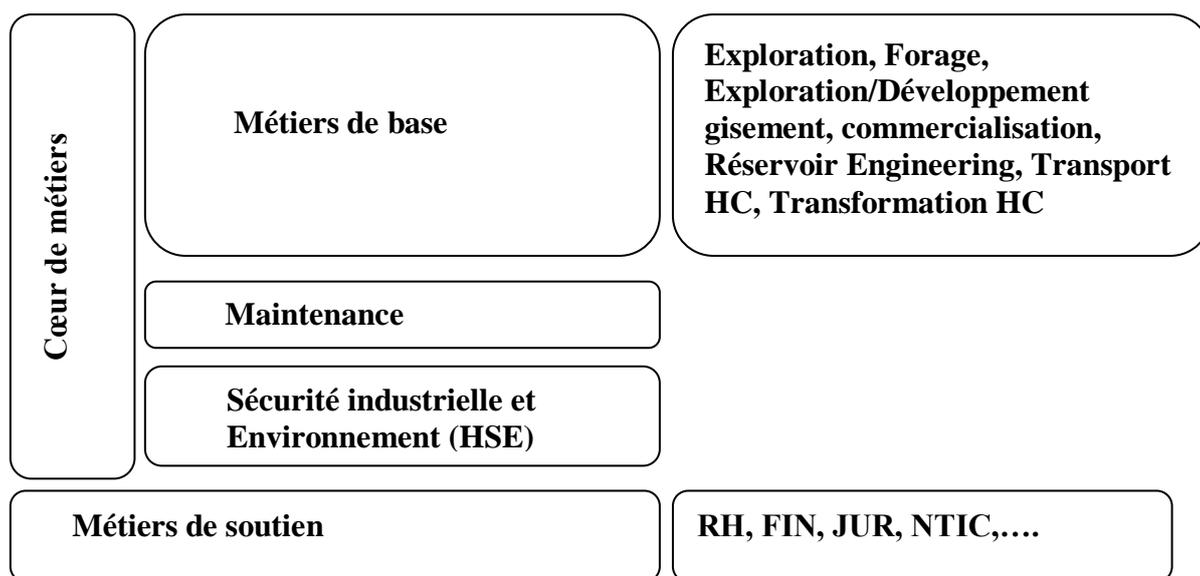
**◆ Centre de Développement et d'Application des Techniques Pétrolières
et Gazières (NAFTOGAZ)**

NAFTOGAZ, a pour principales missions : la formation, le perfectionnement et l'assistance aux entreprises du secteur de l'énergie, en particulier dans l'Amont pétrolier (forage, production, exploitation, maintenance et HSE).

Le bilan de la formation en 2009 a été caractérisé par :

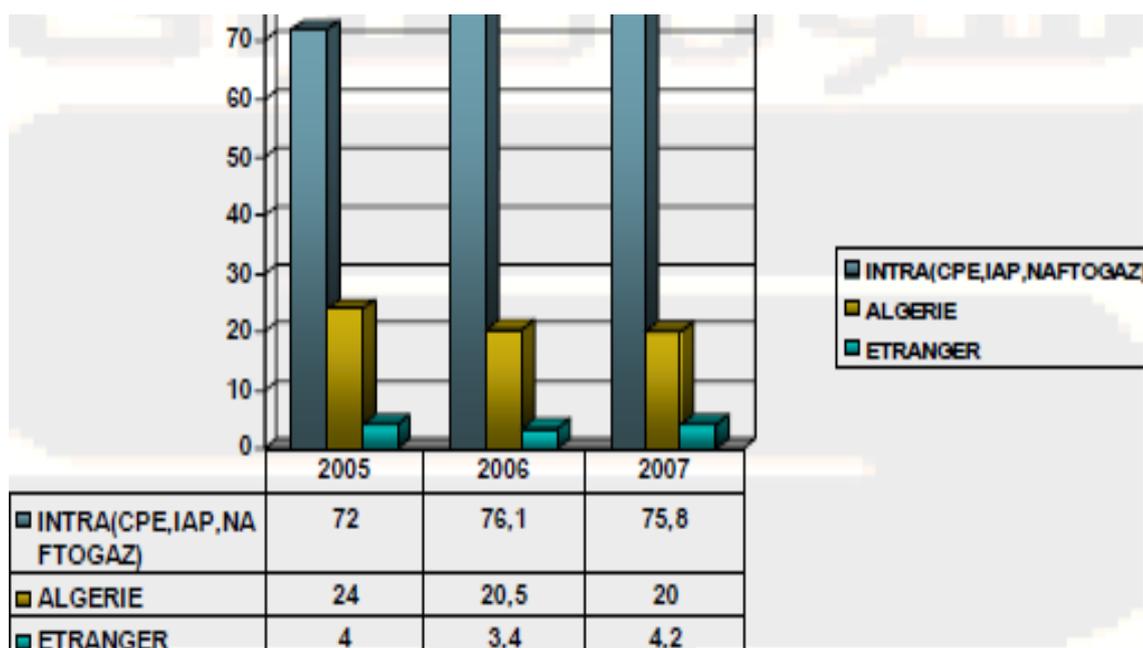
- La spécialisation et la professionnalisation dans les métiers de base.
- La mise en place de dispositifs de formation accélérée et urgente dans les métiers clés (forage, exploration, réservoir engineering, etc...).
- Le développement des compétences dans le domaine HSE et dans celui de la Sécurité Industrielle.
- La professionnalisation dans les métiers de soutien tels les ressources humaines, les finances et les sciences juridiques.
- Le développement des compétences managériales.
- L'accompagnement des nouvelles recrues et la mise en œuvre du dispositif d'induction initiation aux métiers de l'Entreprise pour les nouvelles recrues.
- Le pilotage de formations corporate dans les métiers critiques de l'Entreprise (réservoir engineering, forage).

Figure 15: Domaines de la formation du Groupe Sonatrach



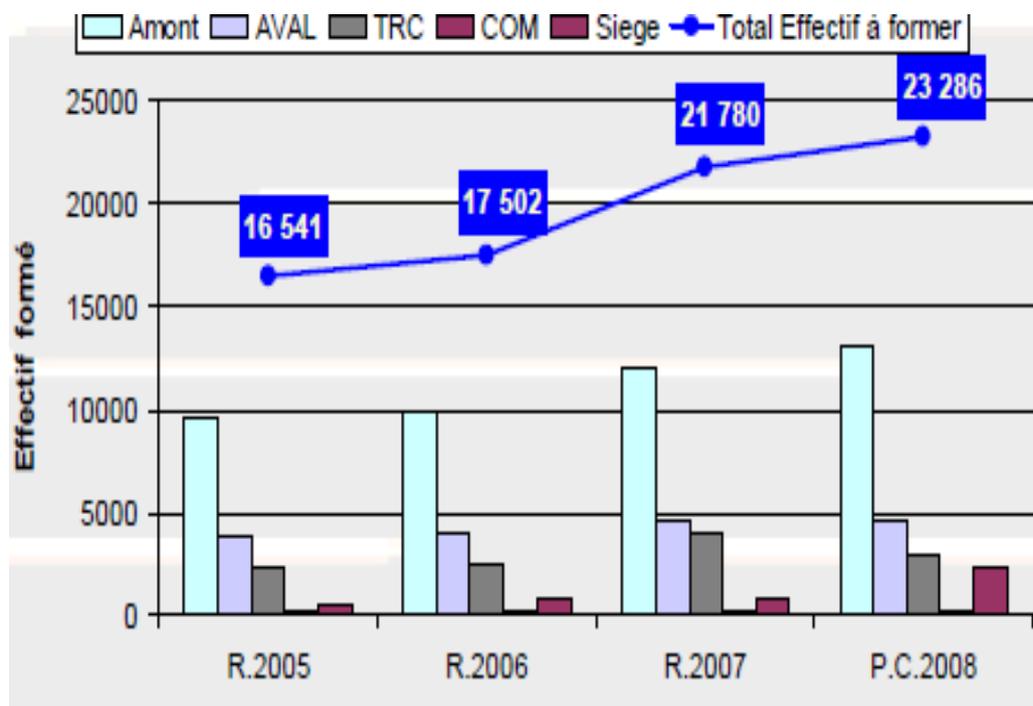
La source : Direction Coordination Groupe-RHU
Direction Formation

Graphe 09 : Répartition des formations par organisme dispensateur



La source : Direction Coordination Groupe-RHU
Direction Formation

Graphe 10 : Evolution de l'effectif formé par structure



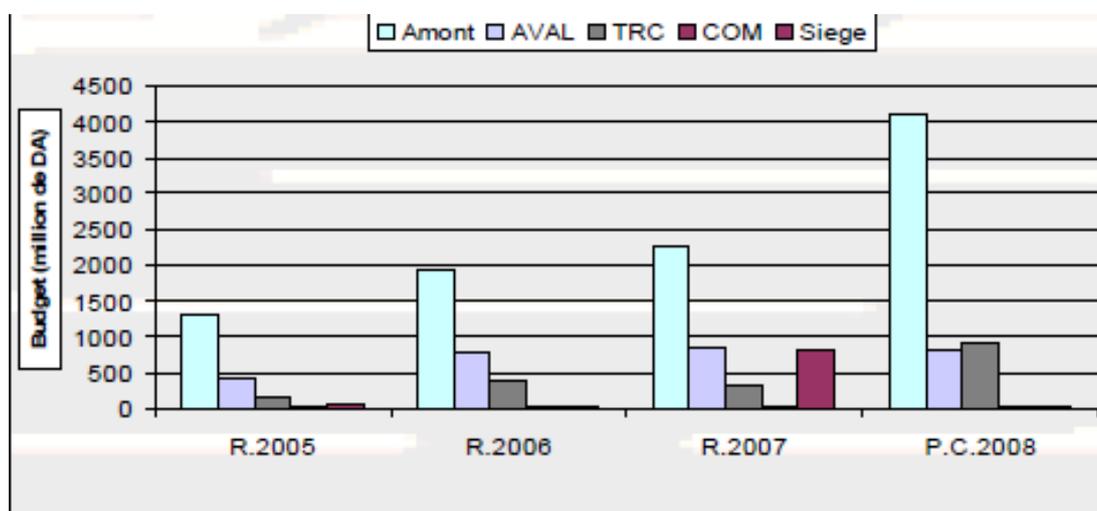
La source : Direction Coordination Groupe-RHU
 Direction Formation

Tableau 8 : Pourcentage d'évolution de l'effectif formé

Année	2005	2006	2007	2008
Effectif formé/ effectif permanent total	45%	46%	55%	58%
Durée moyenne de formation par agent	20 jours	26 jours	20 jours	19 jours

La source : Direction Coordination Groupe-RHU
 Direction Formation

Graphe 11 : Effort financier



La source : Direction Coordination Groupe-RHU
Direction Formation

Tableau 9 : Budget moyen par un agent formé

Année	2005	2006	2007	2008
Budget moyen/jour/agent formé	6074,63DA	6901,67DA	10024,73DA	13603,72DA
Taux par rapport à la masse salariale	4,75%	6,20%	7,60%	9,49%

La source : Direction Coordination Groupe-RHU
Direction Formation

A partir de ces graphes, nous constatons que la formation représente un investissement stratégique et axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs du groupe, capital précieux et principale richesse de ce secteur de l'énergie.

L'objectif de cette culture de formation est :

- Assurer un suivi qualitatif des formations à travers l'évaluation pendant et à l'issue de la formation.
- Veiller sur la qualité du reporting formation.

2. La politique de formation dans le domaine HSE :

Les ressources humaines constituent pour Sonatrach sa principale richesse et son levier de performance. C'est pourquoi elle consacre beaucoup d'efforts dans le développement de compétences et la formation.

Le plan de formation 2008 reprend parmi ses axes prioritaires le développement des compétences dans le domaine du HSE.

L'effectif formé dans le domaine du HSE est de 5037 agents et représente 18 % de l'effectif global formé.

Les formations dispensées portent essentiellement sur des cycles de perfectionnement de courtes durées, touchant différentes disciplines liées aux HSE, telles que :

- L'évaluation des risques ;
- La santé au travail ;
- Les référentiels HSE ;
- Les systèmes de management et audits HSE ;
- Les études de dangers ;
- Les techniques et stratégies de lutte contre l'incendie ;
- La sécurité routière ;
- Le comportement et secourisme.

Parmi les formations réalisées liées aux HSE, sont :

◆ **Formation « Auditeurs HSE » :**

Dans le cadre de la mise en application de la Directive Générale D-497 relative à la sécurité des installations et des travailleurs, la Direction Centrale HSE a lancé en coordination avec la DCG-RHU et le Formateur NAFTOGAZ et en partenariat avec INERIS France, une formation d'auditeurs HSE au profit de 83 cadres issus des différentes structures de Sonatrach. Cette formation a été initiée sur la base d'un protocole élaboré par les experts de l'INERIS qui fait référence à des normes et système de management internationaux tels qu'ISO 14001, OHSAS 18001, API 750 et HSG 65.

Cette action de formation a pour objectifs de :

➤ Connaitre et maîtriser les techniques d'audits et leurs pratiques en entreprise selon des référentiels de management reconnus au niveau international et sur lesquels repose le système de management HSE du Groupe Sonatrach.

➤ Préparer un potentiel de cadres du Groupe pour participer à la phase diagnostic du management de la santé, sécurité et environnement du Groupe Sonatrach d'une part et réaliser des audits internes sur une démarche et un protocole uniforme, à savoir le référentiel d'audit du HSE-MS du Groupe Sonatrach d'autre part.

◆ **Système d'investigation des accidents et incidents :**

Une formation sur la méthodologie et les techniques d'analyse en matière d'investigation des accidents/incidents au profit de 100 responsables et cadres issus des structures du Groupe Sonatrach a été initiée par la Direction Centrale HSE.

Cette formation rentre dans le cadre de l'amélioration du système d'investigation des accidents et incidents à travers l'introduction de l'obligation de conduite d'investigation pour tout accident ou incident, conformément à la Directive Générale relative à la sécurité des installations et des travailleurs D-497 du 18 janvier 2006 et la systématisation des

investigations, par les structures opérationnelles du Groupe Sonatrach et la Direction Centrale HSE, pour les cas d'accidents mortels et les accidents/incidents graves d'autre part.

♦ **Projet de conception et de mise en place de l'application informatisée**

« **E-Reporting HSE** »:

Une formation spécifique a été dispensée au profit de 80 cadres chargés du volet reporting HSE (correspondants Reporting HSE) au sein des Activités de Sonatrach. La formation a porté sur l'application informatique du Reporting dénommée « E-Reporting HSE » de type « Web » « Client- Serveur ». L'objectif de la formation est de prendre connaissance des avantages qu'offre l'e-Reporting :

- L'accès en temps réel à un ensemble d'informations et données constituant un tableau de bord de management HSE ;
- Les capacités importantes d'échanges et de stockage d'informations et de données ;
- L'amélioration de la qualité de l'information et des délais de Reporting ;
- Les possibilités de consultation et validation à plusieurs niveaux hiérarchiques ;
- Les meilleures conditions d'analyse et de mise à jour de l'identification des risques ;
- Les conditions de consolidation réduisant substantiellement les délais et les erreurs.

♦ **Formation en Droit de l'Environnement :**

Il s'agit d'une formation de post graduation spécialisée en Droit de l'Environnement initiée par la Direction de Formation/DCG RHU conjointement avec le Centre de

Perfectionnement de l'Entreprise (CPE d'Oran) en partenariat avec l'Université d'Oran et son réseau national et international.

L'objectif de cette formation est de permettre aux participants de :

- Maitriser les concepts de développement durable,
- Maitriser les principes et les règles juridiques de protection de l'environnement,
- Maitriser l'approche environnementale dans la préparation des projets,
- Maitriser les méthodes de gestion environnementale des installations industrielles,
- Maitriser les instruments de la politique du Groupe Sonatrach en matière de protection de l'environnement.

3. Les actions d'améliorations :

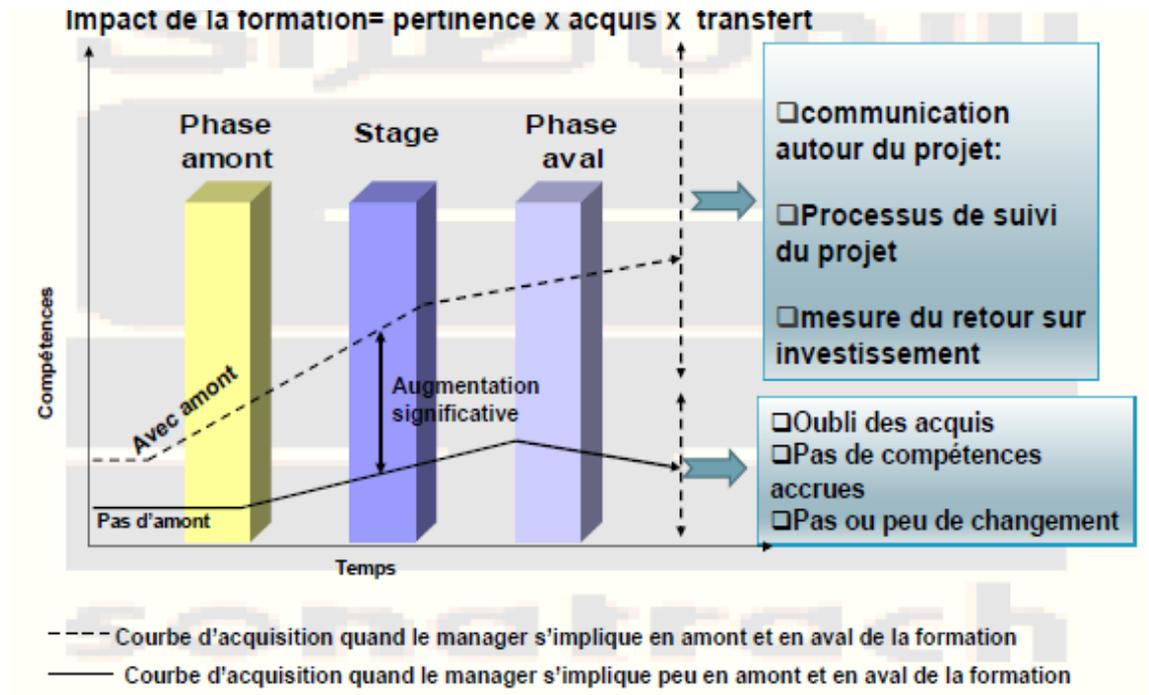
Dans les dernières années, Le groupe Sonatrach adapte et adopte le concept de l'amélioration continue des performances par le suivi d'une méthodologie efficace afin de accomplir la pertinence dont acquis et transfert les compétences.

Tableau 10 : Méthodologie et outils pour former « EFFICACE »

Moments d'ingénierie	Démarche de la mesure de l'efficacité de la formation	Produit livrés
1. Recueil et analyse des besoins de formation.	<ul style="list-style-type: none"> • Faire définir les résultats attendus en termes quantifiables. • Faire définir les besoins en termes d'utilité et d'utilisation : leurs effets sur la situation de travail et sur les qualifications recherchées. 	Validation des objectifs.
2. Conception et formalisation.	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les critères d'atteinte des différents types d'objectifs. • Décliner les quatre types d'objectifs. • Organiser les situations d'observation : <ul style="list-style-type: none"> – Prévoir les référentiels pédagogiques. – Prévoir les cas de travail. 	Cahier des charges, Matrice d'objectifs, Référentiels pédagogiques, Document de suivi.
3. Réalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation en cours de formation. • Evaluation enfin de session. • Suivi post-formation. 	Savoirs acquis Fiche de suivi
4. Mesure de l'efficacité de la formation	<ul style="list-style-type: none"> • Interview des acteurs concernés. • Analyse et diagnostic. 	Les trois cartes de l'efficacité

La source : Direction Coordination Groupe-RHU
Direction Formation

Graphe 12 : Encadrement et efficacité du projet formation



La source : Direction Coordination Groupe-RHU

Direction Formation

3.3. La gestion de la rémunération et des conditions de travail :

a. La politique de rémunération :

En avril 2006, le groupe Sonatrach a été lancé officiellement le projet du nouveau système de rémunération. Fondé sur la valorisation et la reconnaissance des performances collectives et individuelles, selon un contrat contribution/ rétribution, le processus a démarré avec l'élaboration d'un nouveau système de classification des métiers et fonctions clés du Groupe Sonatrach Il s'agit d'abord d'identifier, de répertorier et de classer l'éventail des métiers et des fonctions clés de l'Entreprise.

Ce nouveau système repose sur trois valeurs clés : l'équité, en d'autres termes l'équilibre entre la contribution et la rétribution, la transparence dans la compréhension des composantes de la rémunération et la différenciation dans les niveaux de salaire.

Ce système s'articule autour de trois composantes à savoir :

- Classification par rôles et contributions, dont l'objectif est d'expliquer la progression professionnelle et de structurer le niveau de responsabilité avec le niveau de rémunération ;
- Renforcement du salaire de base. Le nouveau salaire offre le moyen d'attirer et de fidéliser les salariés et la possibilité de progresser pour chaque rôle.
- Une part variable dont le poids est moins lourde dans la rémunération totale. Cette part sera stimulante avec des perspectives de gains rétribués en fonction des résultats ainsi qu'une valorisation des travailleurs qui dépassent les objectifs fixés. On notera toutefois, que cette part ne sera pas la même pour l'ensemble du personnel. Elle est liée à la valeur ajoutée des salariés et sera appliquée sur la nouvelle assiette du salaire de base. En outre, il convient de préciser que la rémunération sera étroitement liée au système de management de la performance.

La réussite du nouveau système dépendra d'un certain nombre de facteurs, en particulier l'adhésion des managers à la nouvelle politique salariale, la formation des opérationnels au processus de la rémunération, et une communication claire à l'ensemble des salariés.

La DCG/RH prévoit ainsi plusieurs actions de communication pédagogique afin de susciter et de favoriser l'adhésion et l'implication de tous au succès de ce projet.

Ce système est un processus selon trois étapes :

1- En premier lieu, il s'agira de procéder à la validation, technique et opérationnelle, du système de classification. Une fois validé techniquement, ce nouveau système sera raccordé au modèle et suivi de la construction de la nouvelle structure salariale. Celle-ci constituera le socle à partir duquel seront élaborées les bandes de salaires de manière à pouvoir positionner le personnel. Un autre moment important de ce chantier consistera à

élaborer les outils du management de la performance pour permettre d'évaluer objectivement la performance.

2- En deuxième lieu, et parallèlement à cette première étape, le système sera appliqué à la première vague de population ciblée par le programme. Il s'agit des 170 tops managers et des fonctions clés de l'entreprise. Etant entendu que les managers sont les garants et les responsables du bon fonctionnement du système et que ces fonctions clés de Sonatrach sont les compétences les plus exposées aux déperditions. Quant aux agents de support et de soutien, ils bénéficieront déjà dans cette deuxième phase d'application, d'un dispositif transitoire qui leur permettra d'intégrer progressivement le nouveau système.

3- Le troisième et dernier chantier consacre le déploiement réel du système de rémunération à l'ensemble des collectifs de Sonatrach, après que ce système ait été éprouvé et maîtrisé auprès des premières vagues de population.

b. La politique de santé et sécurité du travail :

La sécurité des personnes et la maîtrise des risques industriels sous tous leurs aspects, constituent une priorité absolue ; ils sont placés au cœur de stratégie du Groupe Sonatrach.

Le Groupe Sonatrach poursuit une politique orientée vers l'amélioration des conditions de travail et la préservation de la santé et de la sécurité de ses travailleurs.

Cette politique est fondée sur la planification de l'action préventive et la mise en place de mesures de protection et de prévention au niveau de ses différentes activités.

A propos de la santé du personnel, l'entreprise a mis en place un plan de médecine de travail qui apparaît comme étant une démarche responsable exemplaire. Elle prend à sa charge des consultations médicales et dentaires ainsi que des interventions paramédicales, et même des hospitalisations à l'intérêt de ses employés. Elle assure aussi la protection

sociale et l'évaluation médicale. Une carence sociale qui largement comblée par l'engagement sociétale du Groupe Sonatrach.

Et d'autre part, les programmes socio culturelles développés par l'entreprise sont destinés surtout pour les enfants des employés, ces programmes recouvrent un large vecteur d'actions concrètes, et effectivement il constitue un point très important dans la relation de l'entreprise envers ses employés.

De ce fait l'entreprise a réalisé :

- Des jardins d'enfants.
- Ateliers culturels.
- Ecoles de sport.
- Sorties aérées; séjour en colonie de vacances et spectacles organisés pour les enfants.
- Les vacances pour les travailleurs et leurs familles.
- Les représentations artistiques.
- Concours culturels et jeu de société.
- Exposition picturale.
- Séjours aux lieux saints de l'Islam.

Nous remarquons également, à travers les rapports, que l'entreprise souhaite démontrer que son activité contribue au développement économique. Ainsi, Sonatrach aide ses agents à accéder à la propriété immobilière par des prêts de construction et des prêts à l'achat de logement.

Un large aperçu sur le bilan des accidents et incidents de l'année 2008 a été donné. Ainsi, il ressort que durant l'année 2008 le Groupe Sonatrach a enregistré 2 343 accidents de travail pour un effectif de 130 000 travailleurs et 290 millions d'heures travaillées.

Les 2 343 accidents du travail déclarés sont répartis comme suit :

- 1 534 accidents avec arrêt de travail dont 20 décès;
- 809 accidents sans arrêt de travail ;
- Une perte de 146 634 journées dont 120 000 sont imputables aux 20 décès

enregistrés.

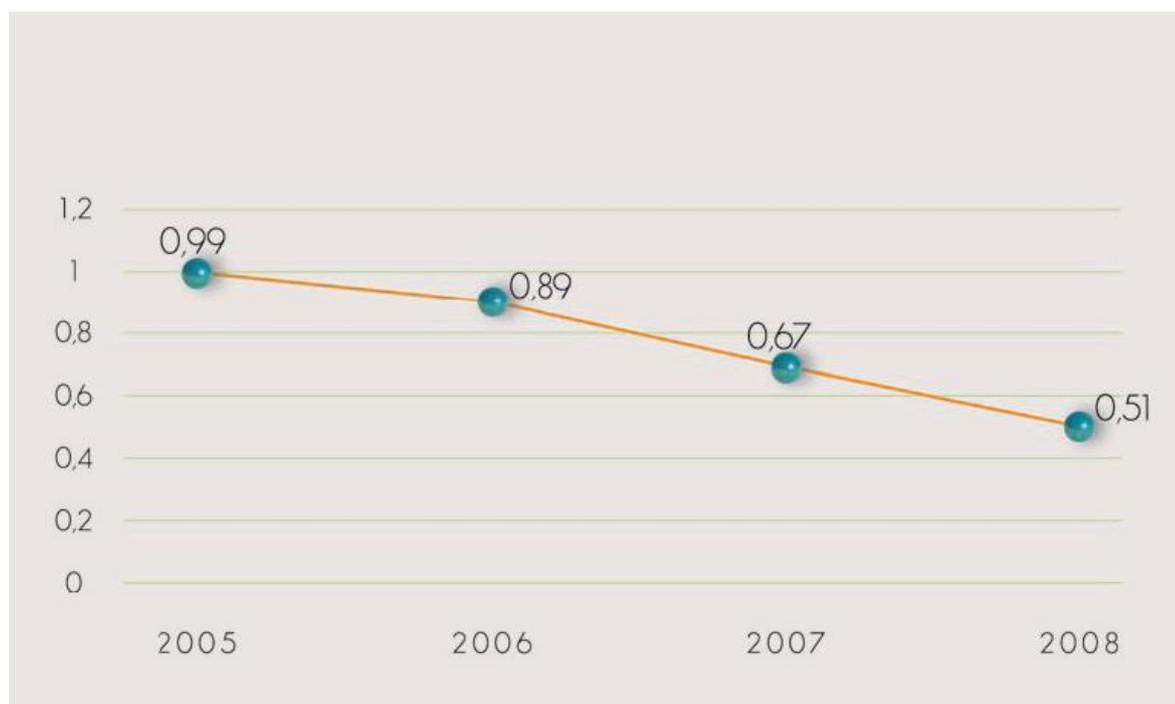
Les taux de fréquence et de gravité sont respectivement de 5,29 et de 0,51. Les accidents avec arrêt ont connu une diminution sensible par rapport à l'année 2007.

Par rapport aux années précédentes, 2005 jusqu'à 2008, les taux de fréquence et de gravité sont en nette régression. L'amélioration de ces indicateurs est le résultat des actions et des projets mis en oeuvre par les Activités, les filiales et la DC-HSE dans le domaine de la prévention des risques. D'autre part, les chiffres indiquent une nette diminution du nombre de décès entre 2006 et 2008, ainsi qu'une nette diminution des accidents de trajet (mais ils demeurent toujours la cause principale de mortalité), une diminution significative des accidents au poste de travail et du nombre de décès d'origine cardio-vasculaire.

Nous constatons que les exigences en matière de sécurité et de santé des travailleurs constituent un enjeu majeur pour le Groupe Sonatrach dont le rôle est de les prendre en compte dans les processus de gestion et de décision comme dans les actions quotidiennes à tous les niveaux de responsabilité.

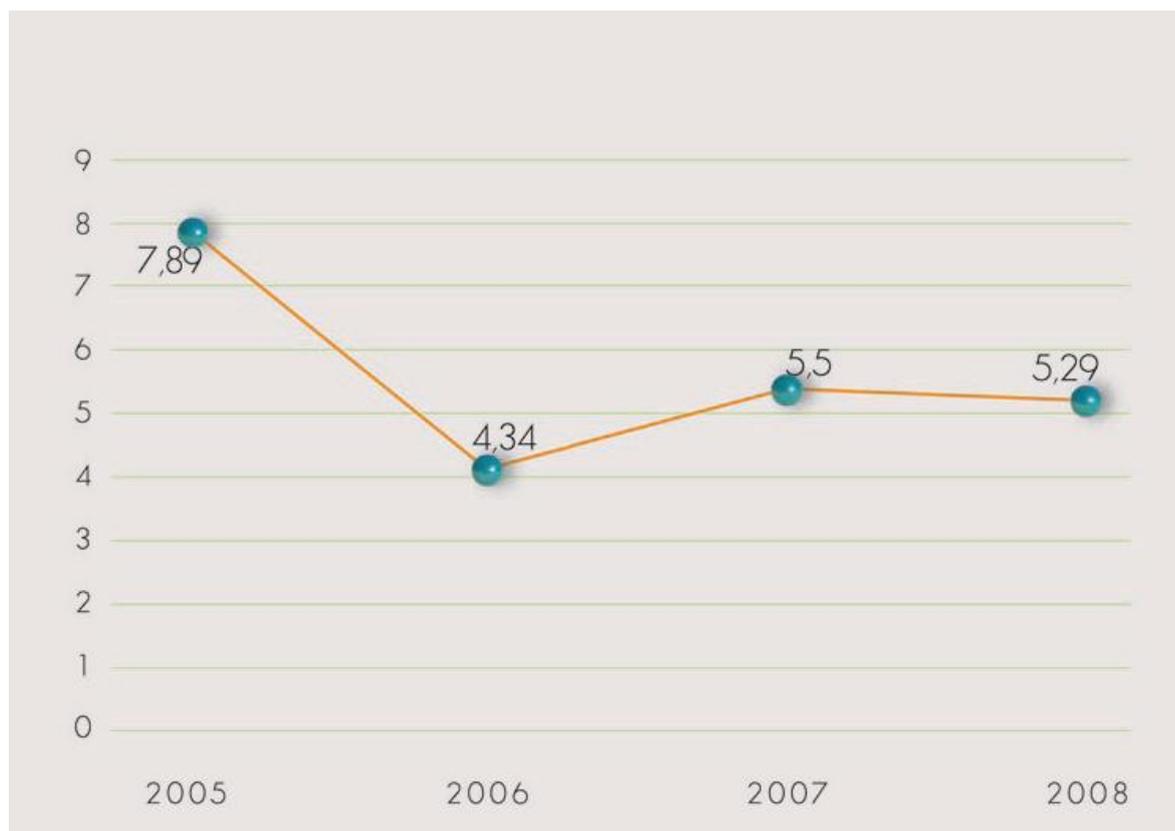
La situation en matière de sécurité, de santé des travailleurs et du milieu de travail devra faire l'objet, à des intervalles appropriés, d'un examen d'ensemble ou d'un examen portant sur les secteurs particuliers en vue d'identifier les grands problèmes et par la suite les résoudre.

Graphe 13 : Evolution du taux de gravité des accidents du Groupe Sonatrach



La source : Rapport Annuel HSE 2008.

Graphe 14 : Evolution du taux de fréquence des accidents du Groupe Sonatrach



La source : Rapport Annuel HSE 2008.

3.4. La gestion de la cohésion sociale de l'entreprise :

a. La culture de communication et l'information :

❖ Le contexte de la communication et l'information dans le domaine de la sécurité :

Les progrès réalisés dans le domaine des technologies de l'information et de la communication engendrent des changements profonds dans les modalités de gestion des risques industriels. Disposer de la bonne information au bon moment pour prendre la bonne décision devient un enjeu majeur.

En effet, l'occurrence de l'accident GL1k¹⁰², classé parmi les accidents majeurs de l'industrie pétrolière mondiale, a déclenché une prise de conscience de la part du groupe Sonatrach quant à l'importance de la sécurité industrielle. L'accident a en effet révélé de graves faiblesses dans les dispositifs de prévention en place, dans celui de la communication et plus généralement dans la culture de sécurité.

De plus, ces entreprises commencent à se rendre compte de la nécessité de la communication et de la pertinence de l'information, puisque le manque de celle-ci a été à l'origine de plusieurs accidents graves dont l'accident Nezla19¹⁰³ où le rapport d'enquête a mis en évidence un problème de communication en plus qu'un défaut dans la trajectoire du puits¹⁰⁴.

La culture de l'entreprise s'alimente par la communication et le Retour d'Expérience qui s'appuient principalement sur l'information, la connaissance et l'expérience. Les informations générées à partir des expériences, des leçons tirées des accidents industriels

¹⁰² Accident survenu le 19 janvier 2004 au niveau du complexe de liquéfaction de la zone industrielle de Skikda – Algérie. Il a occasionné 27 morts, 80 blessés et trois unités de liquéfaction.

¹⁰³ Accident du puits Nezla 19 Gassi Touil (Hassi Messaoud) survenu le 15 septembre 2006. Il a causé 09 victimes, des foreurs de l'ENTP dont deux sont portés disparus et la perte de l'appareil de forage d'un coût de 4 millions de dollars.

¹⁰⁴ Rapport établi par la société Boots & Coots.

majeurs et du reporting de toutes les situations dangereuses, constituent un input vital pour le système de prévention de l'entreprise, où l'information recueillie fournira au chef d'entreprise une vision plus claire sur les risques intrinsèques à l'activité de son entreprise et contribuera efficacement dans l'évaluation de ces risques et des moyens d'amélioration de la sécurité.

❖ **Le processus de la communication et l'information au niveau HSE :**

Dans le contexte de la société Sonatrach, beaucoup de changements ont été imposés sur le plan du management. D'une part, des contraintes externes exercées suite à l'ouverture sur le marché international (imposition des référentiels internationaux,) exigeant des stratégies différentes, des styles de management différents, des structures différentes...voire une culture organisationnelle différente et d'autre part des contraintes internes suite aux accidents majeurs.

Ceci a incité les chefs d'entreprise à envisager des changements dans le système de management HSE. Ainsi, une nouvelle culture de sécurité, qu'on suppose positive, s'installe petit à petit et qui devrait améliorer les performances de l'entreprise en termes de comportement sécuritaire et de réduction des taux d'accidents de travail.

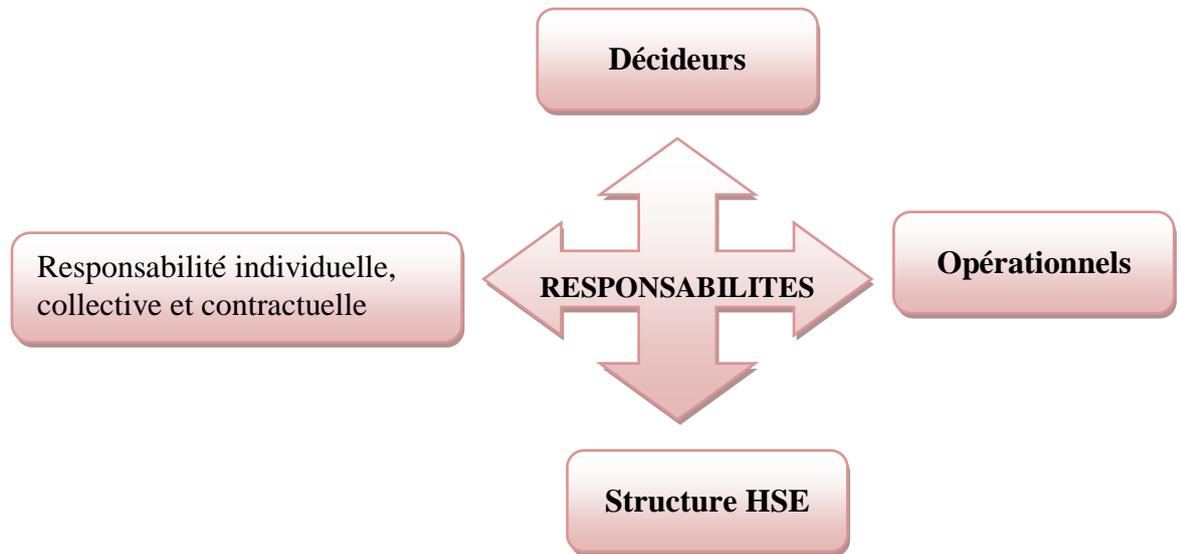
En effet, la fonction HSE développe une culture de communication dans les axes suivants :

- Politique et la Stratégie HSE du groupe Sonatrach ;
- Objectifs HSE à atteindre ;
- Performances HSE ;
- Statistiques Incident / accident ;
- Statistiques des maladies professionnelles ;
- Retour d'expérience.

b. La responsabilité :

La santé, la sécurité et l'environnement étant l'affaire de tous, chacune dans son domaine d'activité est responsable de l'application cette politique de DD en matière GRH.

Figure 16 : les éléments de responsabilités¹⁰⁵



¹⁰⁵ Melle Henni.H, Séminaire sur « Politique HSE du Groupe Sonatrach ».

CONCLUSION

Valorisation des RH : des réformes significatives et durables

La stratégie du DD en matière RH favorise la mobilisation humaine et accroît l'efficacité de l'entreprise. Au plan interne, les salariés placés dans des conditions favorables (qualité de management, environnement de travail, incitation à l'autonomie, formation, rémunération, culture d'entreprise et valeurs communes, etc.) améliorent leur façon de travailler, ce qui contribuera à éliminer l'absentéisme, les litiges et, de manière le risque social.

Dans ce cadre, la stratégie de Groupe Sonatrach, le PDG affirme que (2006) « *Le processus d'amélioration du fonctionnement et des performances de la Sonatrach, avec, notamment, la santé de nos personnels, la sécurité de nos installations et la préservation de l'environnement, ont fait l'objet d'un important plan d'actions centré sur le management, la promotion et la valorisation HSE¹⁰⁶. Les ressources humaine sont au centre de nos préoccupations et l'exercice écoulé; nous avons solennellement adopté la politique de ressources humaines de Sonatrach et donné une nouvelle impulsion aux projets de développement personnel et professionnel des personnels de notre Groupe, de développement des compétences, de reconnaissance du mérite et de rétribution de la performance. C'est le levier principal du développement futur de Sonatrach et des nouveaux succès que nous escomptons pour les années à venir* ».

A partir de cette lettre et les données précédentes, on constate que l'entreprise Sonatrach veille de respect des réglementations locales et internationales en matière de ressources humaines.

¹⁰⁶ Health, Safety, Environment.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Le DD est l'affaire de tous. La société, l'entreprise, l'individu sont coresponsables de l'avenir de la planète et des générations futures. Chacun doit comprendre l'interdépendance des objectifs et des priorités et mesurer les conséquences de ses actes. Il est inutile, par exemple, de focaliser les ressources de l'organisation sur le commerce équitable si, dans l'entreprise, les salariés souffrent de la précarité de l'emploi. Les objectifs généraux du DD doivent trouver leurs fondements dans la vie quotidienne des intéressés. C'est ainsi que le DD peut obtenir ses lettres de noblesse sur le plan social. Cela se traduit non seulement par des engagements de toutes les parties prenantes, mais aussi par des actions très concrètes de partage des résultats. Cela s'exprime par la reconnaissance de la qualité de l'expérience professionnelle et par l'encouragement de toute initiative entrepreneuriale.

L'entrepreneuriat-la capacité des personnes à développer des projets de valeur à l'intérieur de l'organisation-.

L'engagement d'une entreprise dans la politique du DD en matière GRH /ou traiter la responsabilité sociale dans le management des ressources humaines n'est pas chose facile. Les stratégies de responsabilité sociale et environnementale changent en interne dans les entreprises, à l'éclairage nouveau qu'elles font porter sur les ressources humaines, aux pratiques nouvelles dont elles forcent l'émergence.

Le point essentiel de cet apport est, me semble-t-il, ce que Berrand Martin, ancien PDG de New Sulzer Diesel, qualifie de « passage du management social au management humain », qu'il explique comme suit : «Ce que j'entends par management social, c'est un management qui repose sur des valeurs d'équité, de solidarité et de justice. Cela passe beaucoup par l'idée de partage et donc par la rémunération, tout ce qui a trait à l'argent est davantage pour moi de l'ordre du social. Le social, c'est aider les gens par solidarité, quitte

à les rendre totalement assistés, et même si cela veut dire parfois qu'en ne les pense pas capables de s'en tirer seuls ; c'est pour cela qu'on donne de l'argent, c'est plus facile souvent que les écouter, cela fait disparaître le symptôme mais pas la cause, qui est toujours une forme de souffrance inhérente à la nature humaine.

Au contraire, il me semble que le management humain repose sur des valeurs de confiance : il consiste en fait à placer sa confiance en l'homme pour lui rendre sa confiance en lui-même. Mais il faut prendre le temps de l'écouter, pour qu'il fasse lui-même émergé ses talents. Et cela se joue dans chaque parole, attitude ou comportement, dans chaque décision ou action, à chaque instant et chaque jour.[...] Bien sûr, les deux types de management présentent des risques et peuvent être pervertis : le risque du management social, c'est placer les gens dans une situation d'assistantat total et le risque du management humain, c'est la manipulation, qui n'écoute les hommes que pour leur mettre de donner ce qu'ils ont à donner, au service de l'entreprise...Il faut donc que l'éthique veille et elle commence, comme dit le père Hugues Minguet "quand l'homme, d'objet, devient sujet" ; c'est l'enjeu, de rendre l'homme sujet, et le risque pour moi, dans le management social, c'est que l'homme soit considéré comme un objet (même s'il est l'objet de la générosité).»¹⁰⁷

La confiance (en soi et en l'entreprise) ainsi que l'épanouissement de chacun projet dans un projet dont il est acteur sont donc les clés du management responsable à condition de se départir d'une vision strictement économique (sociale, dirait Bertrand Martin) qui évalue ce que l'entreprise apporte à ses salariés en se référant exclusivement au niveau de rémunération. De même que les stratégies de responsabilité sociale et environnementale ont pour principe d'élargir la vision traditionnelle de l'entreprise pour intégrer des aspects

¹⁰⁷ Élisabeth Loville, L'entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde, 2^{ème} édition, édition: Village Mondiale, 2006, P : 322-323.

non économiques, l'application de ces stratégies aux ressources humaines repose sur une vision non strictement économique de ce que l'entreprise peut apporter à ses salariés ... et inversement.

On conclut, les clés d'une gestion responsable des ressources humaines selon le Great Place to Work Institute comme suit¹⁰⁸ :

- La confiance (en autrui et en soi).
- La crédibilité et la compétence du management, la transparence de la communication interne.
- Le respect de la contribution et de la valeur de chacun.
- La répartition équitable des opportunités : rémunération, formation, etc.
- La fierté-la valeur que chacun attache à son travail, à la tâche commune et au fait d'être associé à l'entreprise.
- L'esprit de camaraderie ou d'amitié, le sentiment d'appartenance à une communauté sur le lieu de travail.

¹⁰⁸ Elisabeth Loville, L'entreprise Verte : Le Développement Durable Change L'entreprise Pour Changer Le Monde, 2^{ème} édition, édition: Village Mondiale, 2006, P : 327.

LES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Les ouvrages :

- Alain Chauveau & Jean-Jacques ROSÉ , L'entreprise Responsable, édition : d'Organisation, 2003.
- Armand Dayan, Manuel De Gestion, volume 2 ,2^{ème} édition, édition : ellipses, 2004.
- Assen Slim, Le Développement Durable «Idées Reçues», édition : Le Cavalier Bleu,2007.
- BEAT BÜRGENMIER ,Économie De Développement Durable, 2^e édition,édition : de Boeck,2005 .
- Bernard Calisti & Francis Karolewicz, RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance, édition : d'Organisation, 2005.
- Christian Brodhag, Florent Breuil, Natacha Gondran, François Ossama, Dictionnaire Du Développement Durable, édition : Afnor ,2004.
- Daniel Belet, Devenir Une Vraie Entreprise Apprenante: Les Meilleurs Pratiques, éditions d'Organisation, 2002.
- Dimitri WEISS, La Fonction Ressources Humaines, édition : d'Organisation, 1988.
- Dimitri WEISS, Les Ressources Humaines, édition : d'Organisation, 3^e édition, 2001.
- Dubigeon Olivier, Mettre En Pratique Le Développement Durable : Quels Processus Pour L'entreprise Responsable ? Édition : village mondial, 2002.
- Emmanuelle REYNAUD, Le Développement Durable Au Cœur De L'entreprise, édition : DUNOD, 2006.
- Élisabeth Loville, L'entreprise Verte : Le Développement Durable Change L'entreprise Pour Changer Le Monde, 2^{ème} édition, édition: Village Mondiale, 2006.
- G.Schmidt & E.Mercier, Gestion Des Ressources Humaines, édition : PEARSON éducation, 2004.

- Geneviève Férone, Charles-Henri d'arcimoles, Pascal Bello, Najib Sassenou,
Le Développement Durable : Des Enjeux Stratégiques Pour L'entreprise, édition :
d'Organisation, 2002.
- J .Igalens et Joras M, La Responsabilité Sociale Des Entreprises, Comment Rédiger Le
Rapport Annuel? Éditions: Organisation, 2002.
- J .Igalens et P. Roussel, Méthodes De Recherche En GRH, Éditions: Economica, 1998.
- J-M, Le Gall, La Gestion Des Ressources Humaines, PUF, coll. Que sais-je, 1998,
5^e édition.
- JEAN-PIERRE CITEAU, Gestion Des Ressources Humaines, édition : ARMAND
COLIN, 4^e édition, 2002.
- Jean-pierre Détrie, Strategor : Politique Générale De L'entreprise, édition : Dunod,
2005.
- Lise MOUTAMALLE, L'intégration Du Développement Durable Au Management
Quotidien D'une Entreprise,édition : L'Harmattan,2004.
- Loïc Cadin & Francis Guérin, La Gestion Des Ressources Humaines, édition : Dunod,
2^e édition, 2003.
- Michel BARABEL & Olivier MEIER, Manageor, édition : Dunod, 2006.
- Michel Dion & Dominique Wolff, Le Développement Durable : Théories et
Applications au Management, édition : Dunod, 2008.
- Olivier Beaumais, Mireille Chiroleu-Assouline, Économie de l'environnement,
édition : Bréal, 2001.
- Patrick d'Humières, le Développement Durable : Le Management De L'entreprise
Responsable, édition : d'Organisation, 2005.
- Robert Le Duff, Encyclopédie De La Gestion Et Du Management, Édition : Dalloz,
1999.

Les revues et les articles :

- Franck-Dominique Vivien, L'économie Mondiale Face Aux Défis De Demain, Découverte De L'économie vol .2 . Cahiers français n° 347.
- Boualem aliouat & chaker boighanbouz, « La Notion D'entreprise Responsable Dans Les Economies Emergentes : Une Analyse Empirique Exploratoire », 2009.
- Cohen, Bailey, « What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive », Journal of Management, vol.32, n°3, 1997, P: 239.
- Dr Matouk BELATTAF & Baya ARHAB A, Communication intitulée : «Intégration A L'économie Mondiale Par Le Développement Durable A Travers L'application De L'approche Tridimensionnelle De La Durabilité Dans Les Transports Et L'agriculture».
- G.Trepo & M.Ferray, La Gestion Des Compétences : Un Outil Stratégique, Sciences Humaines, n° 81, mars 1998.
- J ROJOT et A LE FLANCHEC, Une Etude De La Relation Entre Stratégie D'entreprise Et Pratiques De GRH A Travers L'enquête RÉPONSE, revue de GRH n° 51, éditions: ESKA, 2004.
- La responsabilité sociétale de l'entreprise, Quel avenir pour la fonction RH? Actes de colloque du 24 novembre 2005, (ISC Paris).
- Laurent Barraud, Séminaire Intitulée : «Développement Durable Et Gestion Des Ressources Humaines».
(www.dtefp-moyotte.travail.gouv.fr).
- M. Porter, Towards a dynamic theory of strategy, Strategic Management Journal, 12, 1991.
- Melle Henni.H, Séminaire Intitulée : « Politique HSE du Groupe Sonatrach ».

- Mohamed MATMATI, Les Effets Sociaux Des TIC Et NFO Et Leurs Liens Avec La Responsabilité Sociale De L'entreprise(RSE), la revue du management technologique, volume 14, numéro 1, 2004.
- Noël et Le Loarne, « Apport De La Philosophie De Simone Weil A La Définition D'une Gestion Des Ressources Humaines Responsable», 2005.
- T.Wills, La Gestion Stratégique Des Ressources Humaines, Relations Industrielles, vol.44, n° 2, 1989.
- V Barraud Didier et S Guerrero et J Igalens, L'effet Des Pratiques De GRH Sur La Performance Des Entreprises: Le Cas Des Pratiques De Mobilisation, revue de GRH N°47, éditions : ESKA, 2003.
- Synergies 12, la revue RH, Sonatrach, octobre 2007.
- Pipe news N°8, 3^{ème} Assises HSE : Améliorer Nos Performances, Janvier 2007.

Les rapports :

- Jérôme Vaillancourt, Évolution Conceptuelle Et Historique Du Développement Durable, Rapport de recherche, Mai 1998.

(www.rncreq.org/PDF/Rapport%20DD.PDF)

- La Ministère Française De L'écologie Et Du Développement Durable, Sommet Mondiale Sur Le Développement Durable, «Historique Du Développement Durable», 2002.

(www.bourgogne.gouv.fr/assets/bourgogne/files/dvtpt_durable/historique%20du%20DD.PDF.)

- Rapport Annuel Sonatrach, 2007.
- Rapport Annuel Sonatrach, 2008.
- Rapport Annuel HSE, 2008.
- Rapport Annuel Sonatrach, 2009.

Les journaux :

- Abdellah Mahdad, «Compétence, facteur de développement durable et acteur économique à promouvoir », le Quotidien d'Oran, 25/02/2009.
- Mostefa Zerouali, «Le développement durable : l'Algérie entre rêves et impératifs», le Quotidien d'Oran, 04/02/2009.

Les sites d'internet :

- ✚ www.cairn.info/revue
- ✚ www.fichier-PDF.com
- ✚ [www.gestion appliquée.com/PDF/GRH](http://www.gestionappliquée.com/PDF/GRH)
- ✚ www.ic.gc.cq/eic/site/ers/rse.nsf
- ✚ www.novethic.fr
- ✚ www.orse.org
- ✚ www.sonatrach-dz.com

Liste des abréviations :

ACV : Analyse du Cycle de Vie

CMED : Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement

CNUCED : Conférence des Nations Unies sur L'environnement et Le Développement

CPE : Centre de Perfectionnement de l'Entreprise

CSR : Corporate Social Responsibility

DD : Développement Durable

DIF : les Dispositifs de Validation des Compétences

DRH : Direction des Ressources Humaines

FAO : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

FMN (WWF): Fonds Mondial pour la Nature (World Wildlife Fund)

GPEC: Gestion Prévisionnelle des Emplois Et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

HSE : Hygiène Sécurité Environnement

IAP : Institut algérien de pétrole

MIT: Massachusetts Institute of Technology

NAFTOGAZ : Centre de Développement et d'Application des Techniques Pétrolières et Gazières

NRE : Nouvelles Régulations Économiques

NTIC : les Nouvelles Technologies de L'information et Communication

OID : Objectifs Internationales pour Développement

ONU : Organisation des Nations Unies

PNUE : Programme des Nations Unies pour l'Environnement

RH : Ressources Humaines

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

SMC : Stratégie Mondiale de la Conservation (UICN)

UICN : Union Internationale pour la Conservation

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture

WBCSD: World Business Council for Sustainable Development

Liste des tableaux :

N°	Intitulé	page
1.	Entreprise socialement responsable et développement durable	37
2.	D'une gestion administrative à une gestion globale	50
3.	Résumé des meilleurs pratiques de GRH	54
4.	La GRH et le développement durable	58
5.	Evolution des effectifs par année	126
6.	Evolution des recrutements par année	138
7.	Evolution de l'effectif féminin	139
8.	Pourcentage d'évolution de l'effectif formé	144
9.	Budget moyen par un agent formé	145
10.	Méthodologie et outils pour former « EFFICACE »	150

Liste des graphes :

N°	Intitulé	page
1.	Evolution de la structure de la production primaire	122
2.	Evolution du chiffre d'affaire à l'exportation	122
3.	Evolution de la production pétrole brut et condensats	123
4.	Evolution de la structure de la production gaz naturel	124
5.	Evolution de la structure de la production GPL	125
6.	Evolution de l'effectif par année	126
7.	Evolution des recrutements par année	139
8.	Evolution de l'effectif féminin	140
9.	Répartition des formations par organisme dispensateur	143
10.	Evolution de l'effectif formé par structure	144
11.	Effort financier	145
12.	Encadrement et efficacité du projet formation	151
13.	Evolution du taux de gravité des accidents du Groupe Sonatrach	156
14.	Evolution du taux de fréquence des accidents du Groupe Sonatrach	156

Liste des figures :

N°	Intitulé	page
1.	Les cinq dimensions (ou indicateurs de viabilité) du développement durable selon Sachs	19
2.	Modèle définissant le développement durable selon Sadler et Jacobs	20
3.	Les quatre valeurs fondamentales du développement durable	21
4.	Les conditions à remplir pour la poursuite du développement durable selon la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED)	21
5.	l'influence de l'entreprise sur développement durable	27
6.	La démarche de développement durable dans l'entreprise	30
7.	L'influence du développement durable sur l'entreprise	42
8.	Les apports du développement durable à l'entreprise	43
9.	L'impact de chaque profil sur les RH	76
10.	Double boucle de la compétence	88
11.	Deux visions opposées	109
12.	Organigramme du Groupe Sonatrach	120
13.	La politique HSE du Groupe Sonatrach « Missions »	134
14.	La politique HSE du Groupe Sonatrach « Objectifs »	134
15.	Domaines de la formation du Groupe Sonatrach	143
16.	Les éléments de responsabilités	159

TABLE DES MATIERES

Remerciements	I
Sommaire	II
Introduction générale	01
Chapitre 01 : le développement durable et GRH	06
Introduction	06
Section 01 : concept du développement durable	07
1.1 L'historique du concept du développement durable	07
1.2 Les caractéristiques du développement durable	14
1.3 Les définitions conceptuelles et opérationnelles du développement durable	15
1.4 Le DD : processus partenariale et participatif engageant les responsabilités	22
Section 02 : la responsabilité de l'entreprise pour le développement durable	25
2.1 L'entreprise acteur du développement durable	25
2.2 Le concept de l'entreprise durable et responsable	27
2.3 Les champs d'application du développement durable	30
2.4 Critères et notation d'une entreprise	32
2.5 L'apport du développement durable à l'entreprise	39
Section 03 : GRH au service du développement durable de l'entreprise	44
3.1 Définitions et activités de la fonction ressources humaines	44
3.2 La GRH, fonction stratégique pour l'entreprise	47
3.3 Objectifs et moyens de la GRH	51
3.4 Les opportunités du développement durable pour la GRH	56
3.5 Les apports du lien entre GRH et développement durable à l'entreprise	60
Conclusion : La GRH un moteur du développement durable	65
Chapitre 02 : Les éléments d'une GRH au service de développement durable de l'entreprise	66
Introduction	66
Section 01 : La gestion de l'emploi et des compétences	67
1.1 La gestion responsable et équitable de l'emploi et des carrières	67
1.2 La politique de recrutement et d'intégration	73
1.3 La gestion intelligente des départs	77
1.4 L'actualisation permanente des ressources humaines	83
Section 02 : La gestion des rémunérations et des conditions de travail	90
2.1 La gestion des conditions du travail	90

2.2 Une répartition équitable des rémunérations et des richesses	94
2.3 La politique de rémunération et le DD	99
Section 03 : La gestion de la cohésion sociale de l'entreprise	101
3.1 Le management des hommes et des équipes	101
3.2 La responsabilisation au DD	104
3.3 L'information et la communication	105
3.4 Le partage des valeurs et la culture d'entreprise	108
Conclusion : La gestion responsable des RH : la leçon de meilleures entreprises	112
Chapitre 03 : le cas pratique « le groupe sonatrach »	113
Introduction	113
Section 01 : Présentation et historique de la société « sonatrach »	114
1.1 L'historique de la société « Sonatrach »	114
1.2 L'organigramme de la société « Sonatrach »	118
1.3 La production au niveau de la société « Sonatrach »	121
1.4 Les effectifs au niveau de la société « Sonatrach »	125
Section 02 : La politique du DD au niveau de la société « sonatrach »	127
2.1 La stratégie de Sonatrach au service du DD	127
2.2 Les objectifs de Sonatrach dans le domaine HSE	130
2.3 Le système de management HSE de Sonatrach	132
Section 03 : la politique RH de sonatrach au service du DD	135
3.1 Le plan stratégique de la politique RH	135
3.2 La gestion de l'emploi et des compétences	136
3.3 La gestion des rémunérations et des conditions de travail	151
3.4 La gestion de la cohésion sociale de l'entreprise	157
Conclusion : Valorisation des RH : des réformes significatives et durables	160
Conclusion générale	161
Bibliographie	164
Liste des abréviations	169
Liste des tableaux	171
Liste des graphes	172
Liste des figures	173

Résumé :

L'accélération de la mutation de nos sociétés industrielles et les décisions parfois abruptes de certaines entreprises résolus à modifier les organisations de production et les liens du travail qui les unissent aux salariés suscitent d'importants mouvements d'opposition jusqu'alors méconnus. Les changements qui accompagnent les délocalisations d'activités, les fusions-acquisitions d'entreprises, les mutations technologiques, l'accroissement des consommations d'énergies et leurs lots de périls écologiques les accompagnants sont autant de facteurs anxiogènes pour les acteurs sociaux que nous sommes tous.

Le développement durable (DD) est l'une des réponses aux incohérences d'un monde devenu chaotique. Le DD n'est pas une nouvelle théorie et encore moins un nouveau courant de pensée. En fait, ce concept reformule toute une série de modalités de fonctionnement des organisations pour énoncer des principes qui doivent garantir un meilleur équilibre générale. En effet les entreprises en premier lieu disposent de leviers considérables dans la déclinaison opérationnelle du DD à l'échelle de leurs marchés et de leurs métiers.

Dans ce contexte, *Le Livre vert*, lancé en juillet 2001 par la Commission européenne définissait la responsabilité sociale des entreprises (RSE), comme «L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». La CSR stipule que l'entreprise est responsable vis-à-vis de ses *shareholders* (actionnaires) et de ses *stakeholders* (Parties prenantes), c'est-à-dire tous les groupes en relation avec elle : de ses clients à ses salariés, en passant par la société civile, les pouvoirs publics et ses sous-traitants.

Notre thèse vise le traitement de la problématique générale suivante :

Dans quelle mesure l'entreprise adopte-t-elle la politique du DD / ou exercer la notion de Responsabilité Sociale dans leurs pratiques de gestion des Ressources Humaines (GRH)?

Afin de traiter ce sujet nous avons choisi la société Sonatrach avec ses filiales.

Mots clés :

Développement durable; Responsabilité sociale des entreprises; Gestion des ressources humaines; Gestion de l'emploi et des compétences; Gestion des rémunérations et des conditions de travail; gestion de la cohésion sociale de l'entreprise; Formation continue; Management des hommes et des équipes; Information et communication; Partage des valeurs et culture d'entreprise.