

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère d'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Management Tlemcen



Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en science de gestion
Spécialité : Management et stratégie des entreprises

Thème :

**La performance de la fonction RH à travers
la responsabilité sociale des entreprises
Etude de cas : l'entreprise SADEG -Tlemcen-**

Présenté par : Melle ZIANI Siham

Soutenu le : 27/09/2021

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1- BERRACHED Amina	MCB	Président (e)
2- CHEKROUN Meriem	MCA	Encadrant (e)
3- BOUSSAADIA Hichem	MCB	Examineur

Année universitaire: 2020/2021

Remerciements

Tout d'abord, louange à « Allah » qui m'a guidée sur le droit chemin tout au long du travail et m'a inspiré les bons pas et les justes reflexes. Sans sa miséricorde, ce travail n'aura pas abouti.

Mes sincères gratitudee à mon encadreur Madame CHEKROUN Meriem pour la qualité de son enseignement, ses précieux conseils qu'il n'a jamais manqué de ma conseiller et de m'orienter tout au long de mon mémoire, qu'il trouve ici l'expression de mon respect et de mon profonde reconnaissance.

Je remercie également tout le personnel de SADEG et en particulier AZZI Omar qui m'a orienté et aidé durant mon stage.

Je présente mon respect et mes sincères remerciements aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer mon travail.

Je n'oserais oublier de remercier tout le corps professoral de l'Ecole Supérieur de Management, pour le travail énorme qu'il effectue.

Je voudrais exprimer mon profonde reconnaissance et remerciement à mes parents qui ont tout sacrifié dans leurs vies, pour mon garantir une éducation et un avenir.

Enfin, J'adresse mes remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui ont contribué au bon déroulement et à l'élaboration de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce mémoire à mes très chers parents qui n'ont pas cessé de m'encourager et prier pour moi. Ce travail est le fruit de leurs sacrifices pour mon éducation et ma formation.

A mes chères sœurs et chers frères pour leur soutien moral et pour les encouragements constants qu'ils m'ont toujours apportés.

A mes meilleurs amis et mes proches pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire.

A mon encadreur Madame CHEKROUN Meriem pour m'avoir dirigée tout au long de la réalisation de ce travail.

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible.

Merci d'être toujours là pour moi.

Siham

Sommaire

Introduction Générale.....	01
Chapitre 01 : La performance et la fonction RH.....	09
Introduction	10
Section 1 : Généralités sur la performance.....	11
Section 2 : Généralité sur la fonction RH.....	18
Section 3 : La performance de la fonction RH.....	27
Conclusion.....	35
Chapitre 02 : la responsabilité sociale et son intégration dans la fonction RH.....	36
Introduction.....	37
Section 1 : Généralité sur la RSE.....	38
Section 2 : Les parties prenantes, les dimensions et les enracinements de la RSE.....	49
Section 3 : La fonction RH à l'épreuve de la RSE.....	55
Conclusion.....	60
Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen ».....	61
Introduction.....	63
Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil.....	63
Section 2 : Traitement des données et méthodes.....	71
Section 3 : Analyse des données, tester les hypothèses et discuter des résultats.....	78
Conclusion	121
Conclusion Générale.....	122

LISTE DES TABLEAUX

N° :	Titre	Page
1	Les principales dimensions de mesure de la performance	17
2	L'évolution de la FRH passant par une direction du personnel à ne direction des RH	20
3	Comparaison entre l'administration du personnel et le GRH	21
4	Les caractéristiques de l'évaluation des performances en fonction des missions génériques définies par Ulrich (1996)	29-30
5	Niveaux et natures de la RSE	44-45
6	Intérêts principaux des parties prenantes dans la démarche RSE	51
7	Cartographie des domaines d'application de la RSE	53
8	Répartition des cotes	69
9	La pondération proposée dans l'évaluation globale	70
10	Répartition de l'échantillon selon le genre	82
11	Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge	83
12	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude	84
13	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	85
14	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	86
15	Répartition de l'échantillon selon la fréquence d'évaluation de la performance de l'employé	87
16	Répartition de l'échantillon selon les critères de l'évaluation	88
17	Répartition de l'échantillon selon la disponibilité et suivi du supérieur hiérarchique	89
18	Répartition de l'échantillon selon le soutien hiérarchique	90
19	Répartition de l'échantillon selon l'objectivité de l'appréciation	91
20	Répartition de l'échantillon selon les actions concrètes de l'appréciation finale	92
21	Répartition de l'échantillon selon la base du système de rémunération	93
22	Répartition de l'échantillon selon la possibilité d'inviter d'employé à d'autres postes supérieurs	94
23	Répartition de l'échantillon selon le nombre de plaintes des salariés	95
24	Répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction des employés	96
25	Répartition de l'échantillon selon la connaissance de la RSE	97
26	Répartition de l'échantillon selon le sens de la RSE au sein de SADEG	98
27	Répartition de l'échantillon selon l'importance des partenaires	99
28	Répartition de l'échantillon selon les formes de la RSE	100-101
29	Répartition de l'échantillon selon la participation de SADEG à l'insertion professionnelle des handicapés	103
30	Répartition de l'échantillon selon l'existence des avantages sociaux flexibles	104
31	Répartition de l'échantillon selon les conditions de travail	105
32	Répartition de l'échantillon selon le souci de l'entreprise	106
33	Répartition de l'échantillon selon la capacité de réduire l'impact environnemental	107
34	Les combinaisons des réponses	108
35	Répartition de l'échantillon selon l'intérêt majeur lié au développement de la RSE	109
36	Le test total d'Alpha Cronbach	110
37	Représentation des coefficients de corrélation et de sélection	111
38	Représentation de l'analyse de variance ANOVA	112
39	Représentation des résultats des tests moraux du coefficient de régression multilinéaire	113-114

LISTE DES FIGURES

N° :	Titre	Page
1	Synthèse des huit caractéristiques de la FRH	22
2	Les différents champs d'activités de la FRH	24
3	Les quatre missions de la FRH	24
4	Les trois parties de la GRH selon le Louarn et Wils	30
5	Evolution de la RSE (Christian Bourion et Franck Bournois, 2008)	39
6	La pyramide de la RSE selon Caroll	42
7	La roue de vélo des parties prenantes adaptée de Freeman 1983	50
8	Filiales du groupe Sonelgaz	63
9	Les variables d'études	71
10	Modèle mixte séquentiel exploratoire	73
11	La relation entre le système d'évaluation et la politique de formation	80
12	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le genre	82
13	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge	83
14	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude	84
15	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	85
16	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	86
17	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la fréquence d'évaluation de la performance de l'employé	87
18	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon les critères de l'évaluation	88
19	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la disponibilité et suivi du supérieur hiérarchique	89
20	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le soutien hiérarchique	90
21	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'objectivité de l'appréciation	91
22	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon les actions concrètes de l'appréciation finale	92
23	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la base du système de rémunération	93
24	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la possibilité d'inviter d'employé à d'autres postes supérieurs	94
25	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le nombre de plaintes des salariés	95
26	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction des employés	96
27	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la connaissance de la RSE	97
28	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le sens de la RSE au sein de SADEG	98
29	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'importance des partenaires	99
30	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon les formes de la RSE	102
31	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la participation de SADEG à l'insertion professionnelle des handicapés	103
32	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'existence	104

	des avantages sociaux flexibles	
33	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon les conditions de travail	105
34	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le souci de l'entreprise	106
35	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la capacité de réduire l'impact environnemental	107
36	La représentation graphique de la répartition les combinaisons des réponses	108
37	La représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'intérêt majeur lié au développement de la RSE	109

LISTE DES ANNEXES

N° :	Titre
1	L'organigramme de « SADEG IMAMA, Tlemcen »
2	Les formulaires d'évaluation
3	Guide d'entretien
4	Questionnaire
5	Le taux d'absentéisme « Tableau de bord cumul 12 2020 »
6	Stratégie Sonelgaz 2035
7	Résultat SPSS

LISTE DES ABREVIATIONS

ANEM	Agence Nationale de l'Emploi
CA	Chiffre d'Affaire
CCE	Commission des Communities Européennes
CFPA	Centre de Formation Professionnelle et de l'Apprentissage
CREDEG	Centre de Recherche et Développement de l'Electricité et du Gaz
DD	Développement Durable
DRH	Directeur des Ressources Humaines (partie théorique) / Division Ressources Humaines (partie pratique)
FRH	Fonction des Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IFEG	Institut de Formation en Electricité et Gaz
ISO	l'organisation internationale de normalisation / International Organization for Standardization
MRH	Management des Ressources Humaines
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
PP	Pertes Prenantes
RH	Ressources Humaines
RSE	Responsabilité Sociale des entreprises
SADEG	Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz
Sonelgaz	Société Nationale de l'Electricité et du Gaz

Introduction Générale

Introduction Générale

Introduction Générale :

« Créer une entreprise forte et bâtir un monde meilleur ne sont pas des objectifs contradictoires- ils sont tous deux des ingrédients essentiels à la réussite à long terme. »

William Clay Ford, Jr.

L'entreprise a un rôle clé à jouer dans le développement et la croissance économiques. Son objectif premier est de rechercher le profit et l'être humain est l'un des principaux véhicules de la chaîne de production. La volonté de posséder des ressources humaines productives fait partie intégrante des grandes orientations stratégiques des entreprises.

D'après Barney et Wright (1998), « il est de plus en plus nécessaire d'investir dans les pratiques de la fonction RH (FRH) comme l'une des solutions qui peuvent permettre aux entreprises d'accroître leur productivité et leur compétitivité, et en fait comme l'un des moyens stratégiques dont disposent les gestionnaires aujourd'hui pour améliorer la rentabilité de leur entreprise ».

Aujourd'hui, les entreprises sont bien conscientes de l'importance et de la place de la FRH dans toutes les institutions, car les êtres humains sont au cœur de la performance. Et pour rester compétitive, l'entreprise doit prendre des décisions qui vont dans le sens des orientations et des valeurs souhaitées par l'environnement et la société dans laquelle elle opère. Par le passé, nous parlions d'une société à responsabilité limitée, mais aujourd'hui, c'est l'âge d'une société à responsabilité illimitée.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La RSE désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes.¹

La FRH et la RSE sont deux concepts qui prennent de plus en plus d'importance dans les stratégies des entreprises. L'aspect social et le bien-être des employés d'une entreprise constituent la première forme de RSE, et c'est pourquoi la tâche première d'une entreprise est d'être socialement responsable d'abord pour son environnement interne, c.-à-d. le désir d'assurer le bon fonctionnement de ses RH.

¹ PERETTI, Jean-Marie. «Gestion des ressources humaines ». 19^e édition. Edition Vuibert. Paris, 2013, p 216.

Introduction Générale

En Algérie, les démarches en faveur de la RSE sont embryonnaires et marquent un retard par rapport à l'élan enregistré par la RSE dans les autres pays. Néanmoins, une faible présence de la RSE en Algérie, ne prouve pas que les entreprises algériennes soient irresponsables.²

a. La problématique de recherche :

Dans le cadre de notre recherche, nous tenterons d'illustrer la contribution des pratiques de RSE au développement de la performance de la FRH, notamment au sein de SADEG. Et pour cela nous allons essayer de formuler notre problématique comme suit :

« Quelle est l'influence des pratiques socialement responsables adoptées par l'entreprise SADEG sur sa performance de la FRH ? ».

b. Les hypothèses d'étude :

Pour répondre à la question soulevée dans la problématique, nous proposons l'hypothèse suivante :

H1: il y a une influence positive entre les pratiques de RSE et la performance de la FRH dans l'entreprise « SADEG, Tlemcen ».

Nous avons divisé notre hypothèse en deux sous-hypothèses :

H1_(a): Il y a une influence positive entre les pratiques de la RSE et le degré de satisfaction des employés ;

H1_(b): Il y a une influence positive entre les pratiques de la RSE et l'objectivité de l'évaluation.

c. L'objectif de l'étude :

L'objectif visé par la méthode théorique est de définir les deux notions de la performance de la FRH et la RSE, et d'exposer leur évolution historique. Ainsi que de faire ressortir le lien existant entre ces deux termes, tant dit que la méthode pratique essaiera d'expliquer et d'analyser les répercussions de l'engagement de l'entreprise SADEG dans une démarche de responsabilité sociale.

² HAMIDI, Youcef. DADENE, Abdelouahab et KHELFAOUI, Mounia. « La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ? ». Colloque international sur le comportement des entreprises économiques face aux enjeux du développement durable et de l'équité sociale. Université Kasdi Merbah. Ouargla, le 20 et 21 novembre 2012.

Introduction Générale

d. Importance de l'étude :

Dans le cadre de cette recherche, nous tenterons de déterminer l'impact des pratiques de RSE sur la performance des employés de SADEG.

L'importance de cette étude réside dans le fait qu'elle traite d'un sujet assez récent en Algérie, afin que ses résultats et recommandations puissent contribuer à la réconciliation de la vie sociale et opérationnelle de l'employé et aussi porter ce sujet sensible à l'attention des chercheurs.

e. Les raisons du choix de ce sujet :

Nous avons choisi ce sujet pour plusieurs raisons, notamment :

- ✓ La mise en place des RH au sein de l'entreprise ;
- ✓ L'importance des pratiques RSE dans les entreprises algériennes ;
- ✓ La crise sanitaire de la COVID-19 et l'obligation pour l'entreprise d'être socialement responsable de sa communauté, en particulier de son environnement interne.

f. La méthodologie de recherche :

Pour répondre à notre problématique et vérifier notre hypothèse, nous avons utilisé :

- **Dans le cadre théorique :** nous avons choisi l'approche descriptive et analytique pour collecter les concepts de base de la performance de la FRH et la RSE ;
- **Dans le cadre pratique :** nous avons choisi la méthode mixte à travers le modèle séquentiel exploratoire pour vérifier la validité de notre hypothèse.

g. Les études précédentes :

Plusieurs études ont été menées par des chercheurs sur ce sujet, dont les plus importantes sont :

Introduction Générale

1. Etude (Dupont Claire, Ferauge Perrine et Giuliano Romina, 2013) « the impact of corporate social responsibility on human resource management : GDF SUEZ's Case »³:

Cette étude vise à analyser le rapport sur le développement durable du GDF Suez, en mettant l'accent sur sa participation à des pratiques de GRH socialement responsables. Les chercheurs ont cherché à voir comment la RSE affecte les fonctions, les rôles et les activités des RH. Selon le magazine Fortune, GDF se classe au premier rang mondial des entreprises en termes de RSE. Leurs recherches ont porté sur les pratiques suivantes : recrutement, bien-être en milieu de travail, formation et perfectionnement professionnel. Les résultats ont montré que la RSE a un impact positif sur le rôle des pro-salariés (Ulrich et Brockbank, 2005) car GDF Suez veut développer d'avantage sa marque en se présentant comme un employeur responsable.

2. Etude (Desclée Catherine, 2014) « l'impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur le bien-être des employés »⁴:

Pour atteindre cet objectif, le chercheur a conçu et distribué son questionnaire à un échantillon de recherche de 222 travailleurs au sein de l'entreprise «Securitas UAE », de sorte que les réponses obtenues ont été traitées par SPSS. Les résultats indiquent que même si l'entreprise est dans un endroit où la RSE en est encore à ses premiers balbutiements, les initiatives de RSE destinées directement aux parties prenantes internes permettent de renforcer la définition organisationnelle et donc les relations positives entre les collaborateurs et leur organisation. L'une des recommandations les plus importantes de l'étude est la suivante :

- Nécessité de réduire la distance entre le staff et les gardiens ;
- Les membres de la direction devraient être encouragés à créer un climat de travail compatible avec l'image de RSE afin d'améliorer l'attitude positive du personnel à son égard.

³ DUPONT, Claire. FERAUGE, Perrine and GIULIANO, Romina. « The impact of corporate social responsibility on human resource management: GDF SUEZ's Case ». International Business Research, vol 6, n°12, 2013.

⁴ DESCLEE, Catherine. « L'impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur le bien-être des employés ».Mémoire de Master en sciences de gestion. Université Catholique de Louvain. Belgique, 2014.

3. Etude (Wehrlé Elise, 2015) «perceived corporate social responsibility and employee commitment»⁵:

Cette étude vise à comprendre la relation entre la RSE et l'obligation organisationnelle (EOC). Selon des recherches antérieures, l'engagement réglementaire mène à une meilleure performance parmi les employés (Kirkman & Shapiro, 2001) et investir dans la RSE peut être bonne idée pour augmenter les profits. De nombreuses conclusions ont été tirées à la suite d'un sondage en ligne auprès des employés français, dont la plus importante est que RSE et EOC sont liées positivement et ce lien est fortement influencé par l'importance que les employés attachent à la RSE, les résultats montrent également que les femmes ont en fait tendance à s'intéresser d'avantage à la RSE que les hommes.

4. Etude (Shin Inyong, Hur Won-Moo et Kang Seongho, 2016) « employees' perceptions of corporate social responsibility and job performance : a sequential mediation model »⁶:

L'objectif de cette étude était d'élaborer un modèle séquentiel de médiation pour expliquer comment les perceptions des employés à l'égard de la RSE influencent leur rendement au travail. Dans cette recherche, les auteurs ont utilisé des méthodes quantitatives, ils ont utilisé les résultats d'analyses de modélisation d'équations structurelles menées pour 250 employés dans quatre hôtels de luxe en Corée du sud. Ils constaté que la perception de la RSE était indirectement et positivement associée au rendement au travail de façon séquentielle, d'abord par l'identification organisationnelle, puis par la satisfaction au travail. Cette étude suggère également des recommandations pratiques pour les gestionnaires devraient se préoccuper des perceptions des employés à l'égard des activités de RSE de l'organisation.

⁵ WEHRLE, Elise. «Perceived corporate social responsibility and employee commitment». Master's thesis. Specialty: Human Resources Management and Organizational Psychology. Reykjavik University. France, 2015.

⁶ SHIN, Inyong. HUR, Won-Moo and KANG, Seongho. « Employees' perceptions of corporate social responsibility and job performance : a sequential mediation model». Academic Editor: Giuseppe Ioppolo. The journal of sustainability, n°8, 2016.

5. Etude (Setyaningrum Retno Purwani et Haryono Tulus, 2018) « the impact of CSR on employee performance: with the mediation of employee trust and employee behavior: a case study of companies in Bekasi and Jakarta»⁷:

Cette étude vise à déterminer comment l'impact de la RSE affecte la performance des employés et le rôle de la confiance des employés en tant que médiateur dans 3 entreprises à Bekasi et Jakarta. L'échantillon utilisé dans cette étude était de 246 employés. La méthode de collecte des données était le questionnaire et les discussions de groupe (FGD), tandis que la méthode analytique utilisée était SEM Warps PLS. Les résultats de cette étude indiquent que la RSE n'a pas d'incidence directe sur le rendement des employés. Où les entreprises sont suggérées d'avoir un département RSE. Pour que les employés comprennent l'importance de l'attention et de la responsabilité à l'égard de l'environnement. La RSE a un impact significatif sur la confiance des employés, la confiance des employés a un impact significatif sur le rendement des employés.

h. Rédaction du mémoire :

Notre travail de recherche s'articulera en trois chapitres complémentaires. Premier chapitre a pour but d'essayer de nous éclairer le concept de la performance de la FRH. Deuxième chapitre est consacré à la RSE et son intégration dans la FRH. Et le dernier chapitre comprend une présentation de l'entreprise étudié ainsi qu'une explication des résultats obtenus à partir d'enquêtes qui seront menées au niveau de SADEG.

⁷ SETYANINGRUM, Retno Purwani. HARYONO, Tulus. « The impact of CSR on Employee Performance: With the Mediation of Employee Trust and Employee Behavior: A Case Study of Companies in Bekasi and Jakarta». Universitas Sebelas Maret Surakarta, Management Economics Faculty. KINERJA, vol 22, n° 2, 2018.

Chapitre 01 :
La performance et la fonction
Ressources Humaines

Introduction :

Les succès d'aujourd'hui créent les attentes de demain. Pour concrétiser leur potentiel, les entreprises doivent en permanence améliorer leurs performances et réaliser leurs objectifs quels que soient les changements qui affectent leur environnement (les mutations NTIC, les crises économiques, le chômage, les impacts de la globalisation ou les délocalisations, les rudes concurrences, ainsi que les contextes politiques, socioculturels et même moral...).

Ces nombreuses mutations rejaillissent sur leurs pratiques. Enjeux de performance et de compétitivité, les politiques RH des entreprises doivent anticiper ces transformations pour conserver les talents et en attirer de nouveaux. Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter.

Une entreprise est performante si cette dernière crée de la valeur pour son propre profit ainsi que pour ses parties prenantes : actionnaires, employés, client.

Dans ce chapitre, qui sera consacré sur les principaux concepts de la performance et de la FRH qui est la base de notre étude ensuite, nous allons présenter le concept de la performance de la FRH ainsi que la problématique de sa mesure et enfin nous allons donner la clé d'un bon développement de la performance de la FRH.

Section 1: Généralité sur la performance

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.⁸

1. Définition de performance :

Le terme de performance remonte au 13^e siècle, Etymologiquement, il vient de l'ancien français par former qui signifiait « accomplir » au XIII^e siècle (Petit Robert). Le verbe anglais « to perform » apparaît au XV^e siècle avec une signification plus large. C'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir.⁹

A partir de 19^e siècles, il désigne à la fois les résultats obtenus par un cheval de course sur les hippodromes et par extension, le succès d'un athlète. Au début du 20^e siècle, ce terme s'applique aux indications chiffrées caractérisant la possibilité d'une machine, et désigne par extension un rendement ou une fiabilité exceptionnelle. (Richard, Hubault et Noulin).¹⁰

Selon le maître-assistant Sogobossi. B dans son article tiré de la revue des sciences de gestion il décrit la performance comme suite¹¹:

« La performance est un concept couramment utilisée dans le domaine de la vie des affaires. En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et de pratiques diverses, dans différents champs de l'activité socio-économique. Cependant, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions. »

Gilbert, décrit la performance dans une relation ternaire entre les objectifs visés (cibles, estimations, projections), les moyens pour réaliser (les RH, matérielles, financières ou informationnelles), les résultats obtenus (biens, produits, services). Cette définition de la

⁸ ISSOR, Zineb. « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». *Projectics/ proyéctica/ projectique*. Edition : Boeck supérieur, n°17, 2017, p 94.

⁹ Ibid, p 95.

¹⁰ SANNI Yaya Hachimi, mc. « La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle ». Edition : faculté des sciences de l'administration de l'université Laval, direction de la recherche, 2003, p 34.

¹¹ SOGOBOSSI, Bertrand. « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique ». *Revue des sciences de gestion*. Université CAME, FASEG. Edition : direction et gestion, 2010, p 5.

Chapitre 01 : *a performance et la fonction RH*

performance s'applique à tout système ordonné (individu, organisation, système, etc.) qui produit des résultats à partir des ressources de base.

La mesure de performance est alors réalisée sur trois axes ¹²:

- **La pertinence** : c'est le rapport entre les objectifs initiaux et les ressources acquises pour les atteindre.
- **L'efficacité** : c'est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.
- **L'efficacités** : c'est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs initiaux.

Selon Bourguignon, définit la performance en gestion en trois niveaux¹³:

- **L'action** : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est-à-dire un processus.
- **Le résultat de l'action** : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être indigène ou exogène.
- **Le succès** : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propre de chaque individu et chaque établissement.

Pour expliquer mieux la performance, nous retiendrons la définition de Bourguignon car elle regroupe les trois sens recensés ci-dessus et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. Ainsi, elle peut se définir comme¹⁴: « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement, etc.), ou au sens large du processus qui mène au résultat comme l'action. »

Pour Lebas. M, la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons. IL a construit sa définition en présentant ce qu'il a appelé les caractères communs de performance comme suit¹⁵:

¹² LECLERCQ David, « De l'économie à l'écologie de l'attention », 26 février 2018. Disponible sur : <https://medium.com/@interludist/webperf-et-%C3%A9conomie-de-lattention-c09c5aea44ec> (Page consultée le 05/04/2021).

¹³ BOURGUIGNO, Annick. « Peut-on définir la performance ». Revue française de comptabilité, 1995, p 62.

¹⁴ Id. « Performance et contrôle de gestion ». Revue française de comptabilité, 2000, p 934.

¹⁵ LEBAS, Michel. « Définir la performance ». Revue française de comptabilité, 1995, p 62.

- Accomplir, réaliser une activité dans un but déterminé.
- Réalisation d'un résultat.
- Comparaison d'un résultat par apport à une référence interne ou externe.
- Aptitude à réaliser ou d'accomplir un résultat (potentiel de réalisation).
- Appliquer des concepts de progrès continus.
- Jugement de la performance par plusieurs acteurs concernés qui peuvent ne pas avoir la même vision et la même approche.
- Mesurer par un chiffre ou une expression communicable.

2. Le caractère multidimensionnel de la performance :

La performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière.¹⁶

2.1. La performance stratégique :

« Elle est appelée aussi la performance à long terme. Elle utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence », c'est un système de qualité et de gestion d'entreprise fondée sur sept familles de critères qui sont les suivants¹⁷:

- Le leadership ;
- La planification stratégique ;
- L'orientation client et marché ;
- La mesure et analyse des performances de l'organisation ;
- L'orientation ressources humaines ;
- Le processus de management ;
- Le résultat du business.

Il s'agit d'un système de management intégré afin d'optimiser les résultats et les investissements.

¹⁶ ISSOR, Zineb. Op.cit, p 102.

¹⁷ SOGOBOSSI, Bertrand. Op.cit, p 128.

Chapitre 01 : *a performance et la fonction RH*

Selon Marmuse. C, Barette. J et Bérard. J, Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres¹⁸:

- La croissance des activités ;
- Une stratégie bien pensée ;
- Une culture d'entreprise dynamique ;
- La capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients ;
- La maîtrise de l'environnement ;
- Une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme.

Saulquin J-Y et Schier. G « ajoutent à cette liste la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise. Dixon. R et Al feront remarquer que ces différents facteurs qui déterminent le succès peuvent aussi conduire à l'échec lorsqu'ils sont poussés à l'extrême. La performance stratégique est la seule à maintenir la distance avec les concurrents et est garante de la pérennité de l'entreprise. »¹⁹

2.2.La performance concurrentielle :

Pour Porter Michael, la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, « elle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans son secteur. »²⁰

La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, celle-ci repose sur la logique selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout sur les modes de compétitions et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence.²¹

Cette performance est liée au milieu concurrentiel de l'organisation .Elle peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et

¹⁸ SAINT-ONGE, Sylvie, HAINES, Victor. « Gestion des performances au travail : Bilan de connaissance ». Revue. Edition Boeck supérieur, France, 2007, p15-52.

¹⁹ ISSOR, Zineb. op.cit, p 31.

²⁰ MORAND, Marie caroline. « La performance globale est ses déterminants », 04 avril 2008. Disponible sur : <https://creg.acversailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants> (Page consultée le 05/04/2021).

²¹ ISSOR, Zineb. Op.cit, p 34.

le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentielles par anticipation /construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.²²

2.3.La performance socio-économique :

C'est la performance qui regroupe la performance sociale, la performance organisationnelle, la performance économique et financière et la performance commerciale à la fois.

2.3.1. La performance sociale :

La performance sociale des entreprises est déterminée au sein de la RSE. Elle vise à apprécier le comportement social des cadres et des dirigeants de celle-ci.²³

Elle est mesurée selon Marmuse.C par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décisions collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombres, gravité, dureté...), le niveau de satisfaction des salariés qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise.²⁴

2.3.2. La performance organisationnelle :

Kalika. M « considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique ». Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont les suivants ²⁵:

- La flexibilité de la structure ;
- Les relations entre les composants de l'organisation ;
- Le respect de la structure formelle ;
- La qualité de la circulation de l'information.

²² ISSOR, Zineb. Op.cit, p 33.

²³ LES EXPERTS OOREKA. « Principe de la GRH, performance sociale », juin 2018.Disponible sur : <https://grh.ooreka.fr> (Page consultée le 06/04/2021).

²⁴ MARMUS, Christian. « Performance encyclopédie de gestion ». Edition Economica. Paris, 2007, p 118.

²⁵ Travail et qualité de vie : Réflexion sur le travail, la législation, le fonctionnement de l'entreprise, le management et le GRH. « L'efficacité organisationnelle : c'est quoi ? », 10 novembre 2014. Disponible sur : <https://travailetqualitedevie.wordpress.com/2014/11/10/lefficacite-organisationnelle-cest-quoi/> (Page consultée le 06/04/21).

2.3.3. La performance économique financière :

Elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou par sa capacité à atteindre ses objectifs. Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que²⁶:

- La productivité ;
- La profitabilité ;
- Le rendement des actifs ;
- L'efficacité ;
- La rentabilité des investissements et des ventes.

2.3.4. La performance commerciale :

La performance commerciale ou bien la performance marketing peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des biens et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.²⁷

²⁶ MARMUS, Christian. Op-cit, p 118.

²⁷ ISSOR, Zineb. Op.cit, p 39.

Chapitre 01 : *a performance et la fonction RH*

Tableau N°1 : Les principales dimensions de mesure de la performance.

Dimensions	Critères
Performance commerciale	<p>Réussir à satisfaire des clients (sur la qualité et la disponibilité des produits).</p> <p>Bénéficier de la croissance des ventes.</p> <p>Etre capable d'innover.</p> <p>Elargissement de la clientèle.</p> <p>Etre le meilleur dans sa catégorie en termes de qualité des produits.</p> <p>Parvenir à une grande notoriété dans le domaine par le « bouche à oreille ».</p> <p>Assurer la disponibilité permanente du produit.</p>
Performance stratégique	<p>Atteindre ses objectifs sans gaspillage de ressources.</p> <p>Atteindre ses objectifs et être capable d'en poursuivre d'autres pour accroître ses activités.</p>
Performance concurrentielle	<p>Etre capable de tenir face à la lutte concurrentielle.</p>
Performance financière	<p>Croissance des bénéfices d'année en année.</p> <p>Parvenir à réaliser des investissements non liés à l'activité.</p>

Source : SOGOBOSSI, B. Op-Cit, p 23.

Section 2: Généralité sur la performance de la FRH

« La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme », dit le proverbe arabe. Il peut être transposé au monde économique : « La différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son management des ressources humaines. »

1. Evolution de la FRH:

L'importance accordée par les entreprises au MRH est relativement récente. La fonction personnel a émergé lentement dans la première moitié du XX^e siècle, s'est professionnalisée dans seconde moitié, est devenue FRH et est reconnue comme une fonction stratégique à la fin de ce siècle.²⁸

1.1. L'émergence de la fonction (1850-1950) :

L'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main-d'œuvre était faible. Vers 1880, avec F.W.Taylor, l'organisation scientifique du travail est née. Par ses expériences, il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont abouti à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation et on fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés. L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés. Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les tâches principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés. La fonction de personnel apparaît au début du XX^e siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué. La société générale, en 1909, Renault, en 1912, créent leur service du personnel.²⁹

1.2. L'essor de la fonction (1950-1990) :

Après 1945, on observe une poussée des « relations industrielles », ensemble des activités qui découlent de la Syndicalisation et du rôle reconnu aux partenaires sociaux. Les facteurs qui ont concouru à l'évolution des services des ressources humaines sont multiples :

²⁸ PERETTI, Jean- Marie. « Ressources humaines et gestion des personnes ». 6^e édition. Edition Vuibert. France, 2007, p 14.

²⁹ Idid, p 14.

taille accrue des organisations avec une administration plus complexe, amélioration des conditions de travail des salariés, spécialisation du travail, gestion organisationnelle, développement de la législation sociale, action des syndicats, progrès technologiques, diversité croissante des salariés et de leurs attentes.... , face à des activités plus nombreuses, plus variées, plus délicates, la fonction se professionnalise. Après les années de croissances, ou la gestion des ressources humaines sont facilitée par l'importance du « grain à moudre », la fonction doit permettre à l'entreprise de s'adapter aux années de crise. Les années allant de 1975 à 1990 sont marquées par une remise en cause des pratiques antérieures et leur profond renouvellement.³⁰

1.3. Remise en cause et reconnaissance (1990-2006) :

La responsabilité du directeur des ressources humaines est de permettre à l'entreprise de répondre aux défis de l'environnement³¹:

- Les mutations technologiques qui bouleversent les équilibres, quantitatifs et qualitatifs, entre les hommes disponibles et les besoins de compétences ;
- La mondialisation qui exacerbe la recherche de l'efficacité maximale et la création de plus de valeur ajoutées avec moins de coûts, notamment salariaux ;
- L'environnement économique, cahoteux et chaotique, imposant des variations brutales et peu prévisibles d'activité, auxquelles il faut s'adapter vite et sans surcoûts excessifs ;
- Le vieillissement progressif de la population active avec un allongement de la vie professionnelle ;
- L'évolution des courants socioculturels et des valeurs et attentes des salariés avec la recherche accrue d'épanouissement professionnel et la diversité des aspirations et comportements individuels ;
- Les attentes des parties prenantes qui exigent une entreprise socialement responsable.

1.4. La performance de la fonction :

Les exigences nouvelles exprimées à l'égard de la FRH par ses différents clients internes justifient un examen attentif des enjeux de la performance de la FRH.³²

³⁰ Peretti, Jean-Marie. Op-cit, p 14-15.

³¹ Idid, p 15.

³² Peretti, Jean-Marie. Op-cit, p 15.

Chapitre 01 : *a performance et la fonction RH*

Tableau N°2 : L'évolution de la FRH passant par une direction du personnel à une direction des RH.

Types de gestion	ADMINISTRATION DU PERSONNEL	GESTION DES RELATIONS HUMAINES	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
Intitulé du responsable de la fonction	Chef du personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
Période	1910-1960	1960-1970	A partir de 1985
Conception de l'organisation	Taylorienne, bureaucratique	Formelle / informelle	Flexible
Modalités de gestion dominantes	Comptables et juridiques : logique réglementaire de statuts et de concours	Sociales : négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Technicienne et instrumentale : développement des compétences, évaluation des performances
Conception de l'homme	Utilitariste : Main d'œuvre substituable	Humaniste	Stratégique : actif spécifique

Source : DIETRICH, A et PIGEYRE, F. « La gestion des ressources humaines, la découverte ». Edition la Découverte. Paris, 2005, p 18.

2. Définition de la FRH :

La FRH « l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des RH au service des organisation de travail » (Bélanger, Petit et Bergeron, 1983). Son champ d'intervention s'est complexifié à mesure que la fonction s'est professionnalisée. Elle assure « l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des RH, visant à fournir aux organisations de travail une main d'œuvre productive, stable et satisfaite » (Bélanger et al, 1993).

La FRH est devenue aujourd'hui l'un des éléments stratégiques de la dynamique du changement dans les entreprises. Elle a connu d'importantes mutations depuis l'apparition

Chapitre 01 : *a performance et la fonction RH*

des premiers services du personnel, passant d'un rôle purement administratif à un rôle stratégique.³³

Tableau N°3 : Comparaison entre l'administration du personnel et le GRH.

Gestion de la main d'œuvre	Administration du Personnel	GRH
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

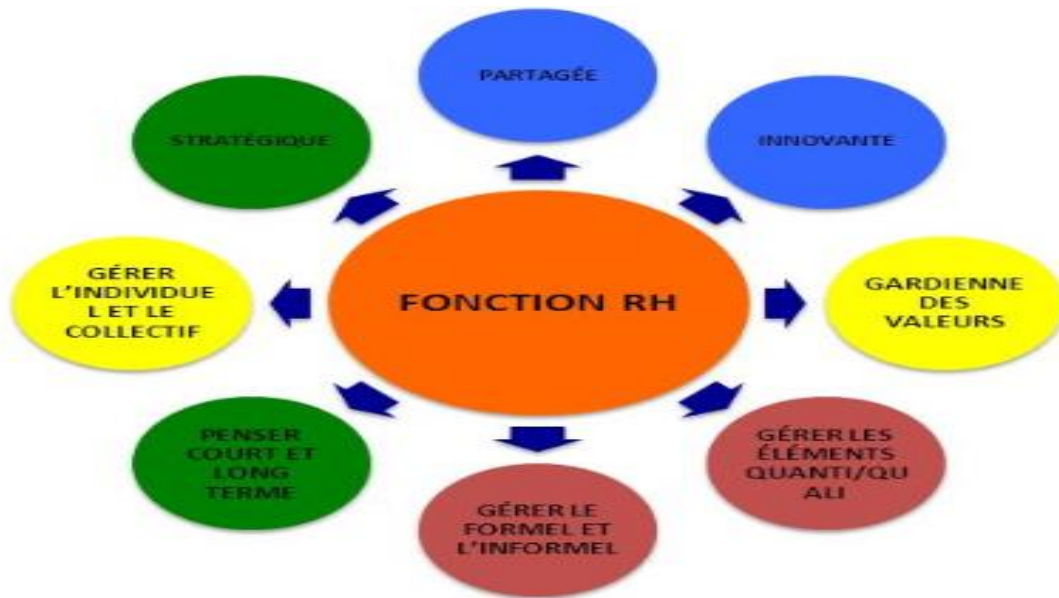
Source : CADIN, L et al. « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie ». Edition DUNOD. Paris, 2002, p 11.

La FRH est en quête de « poly-compétences ». Aujourd'hui, il est demandé au responsable du personnel d'être à la fois un psychologue, un négociateur, un stratège, un juriste, un gestionnaire, un polyglotte devant la vague de la mondialisation. La charge est importante, voire pour certains, écrasante car le responsable RH est souvent pris entre la volonté de la direction générale et les revendications des représentants du personnel, loin d'être en totale adéquation.³⁴

³³ CADIN, L, GUERIN, F et PIGEYRE, F. « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie ». 3^e édition. Edition DUNOD. Paris, 2002, p 11.

³⁴ LETHIELLEUX, Laëtitia. « L'essentiel de la gestion des ressources humaines ». 7^e édition. Edition lextenso. France, juin 2013, p 28.

Figure N°1 : Synthèse des huit caractéristiques de la FRH.



Source : LETHIELLEUX, L. « L'essentiel de la gestion des ressources humaines ».Op- Cit, p 28.

Cette fonction permettrait à l'entreprise de réaliser la qualité et le niveau de production souhaités, ce pour un cout le plus réduit possible (Citeau, 2002 ;Martory et Crozet, 1998 ; péretti, 1994).

3. Les activités de la FRH :

3.1. L'administration du personnel :

Cette notion recouvre l'ensemble des tâches par lesquelles la fonction a commencé à exister dans l'entreprise. Elle est en fait la gestion du salarié comme « ayant droit » à un salaire, un statut, une protection sociale, des garanties d'intégrité physique et morale... Ces tâches doivent être réalisées avec une productivité et une efficacité optimales.³⁵

3.2. La gestion des ressources humaines :

GRH est une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.³⁶

³⁵ CROUZET, Adelaide. « La fonction ressource humaine », 2002-2003, p 24. Disponible sur : <https://pdfcoffee.com/la-fonction-ressources-humaines-alwena-olliero-adelade-crouzet-pdf-free.html> (Page consultée le 10/04/2021).

³⁶ LETHIELLEUX, Laëtitia. Op-cit, p 17.

Ses composantes sont³⁷:

- La gestion de l'emploi et de ses modalités d'ajustement en termes d'analyse de poste, de recrutement, de mutation et de promotion, de modalité de gestion du temps de travail.
- La gestion des potentiels, en particulier en ce qui a trait au suivi des compétences (évaluation et appréciation du personnel, détection des besoins de formation, promotion, augmentation de salaire au mérite).
- La dynamisation et motivation des ressources humaines.
- L'information et l'expression des personnels.

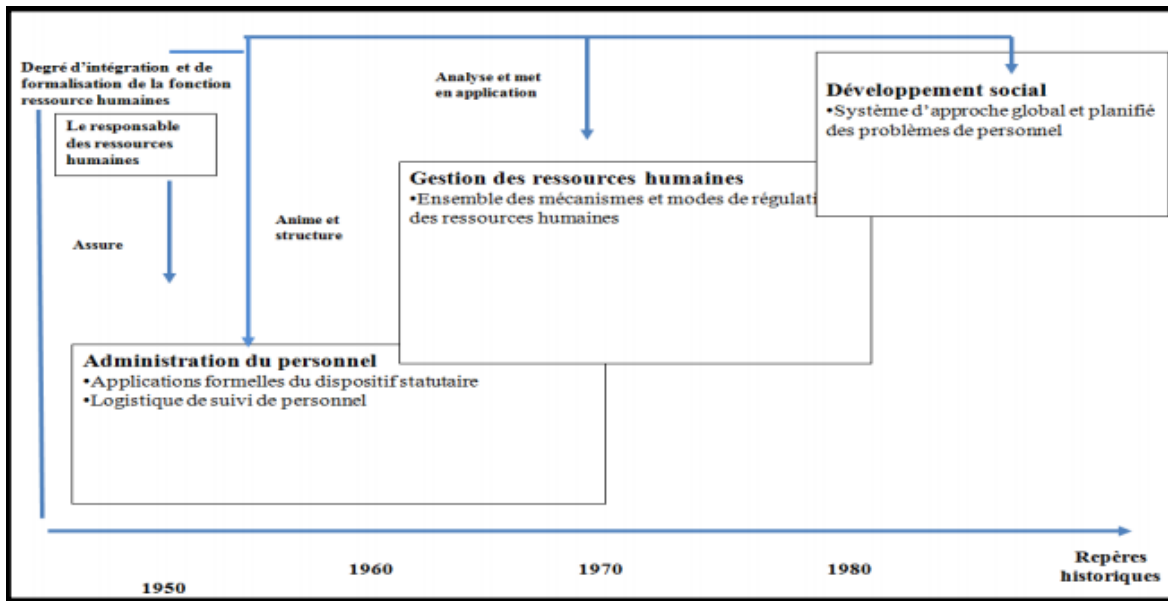
3.3. Le développement social :

Il s'agit de l'un des aspects les plus stratégiques et créateurs de la FRH. Il recouvre les analyses et les actions sur l'évolution des structures de travailles différentes opérations liées à la qualification et la valorisation des RH et les perspectives d'évolution des modes de management et la responsabilisation sociale de l'encadrement et les systèmes de mobilisation des RH.³⁸

³⁷ CROUZET, Adelaide. Op-cit, p 25.

³⁸ Ibid.

Figure N°2 : Les différents champs d'activités de la FRH.



Source : CITEAU, Jean-Pierre. « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques ». Edition Armand Colin. France, 2002, p 35.

4. Les quatre missions de la FRH :

Les missions de la FRH peuvent être examinées selon deux axes : un axe horizontal pour l'orientation Processus vs Individus, et un axe vertical pour l'orientation Quotidien/Opérationnel/Court terme vs Futur/Stratégique/Long terme (Figure N°3 ci-dessous)



Source : PERETTI, Jean- Marie. « Ressources humaines et gestion des personnes ». Edition Vuibert. France, 2007, p 16.

4.1. Administrer efficacement :

Être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelque année, les DRH. Ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administrative. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives s'appuyant sur une mutualisation des services. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé.³⁹

4.2. Développer la motivation des salariés :

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces « 5 E » retiennent toute l'attention de l'entreprise car ils conditionnent son développement durable.⁴⁰

4.3. Favoriser le changement :

La réussite des actions de changements engagées par les organisations dépend de la prise en compte en amont puis à toutes les étapes du projet des impacts humains du changement. Pour être agent de changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation et à assister la hiérarchie. La DRH contribue ainsi à réduire les risques psychosociaux.⁴¹

4.4. Mettre en œuvre la stratégie :

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH

³⁹ MARTOURY, Bernard et autre. « La gestion des Ressources Humaines ». 6^e édition. Edition DUNOD, Paris, 2005, P 16.

⁴⁰ Peretti, Jean-Marie. Op-cit, p 16.

⁴¹ Ibid.

doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termistes », des structures de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale, il veille à la valorisation du capital humain.⁴²

⁴² MARTOURY, Bernard. Op-cit, p 17.

Section 3: La performance de la FRH

Les RH sont un domaine stratégique en elles-mêmes, les entreprises peuvent se fixer des objectifs en matière d'équité et de politique de rémunération, de diversité, de conditions de travail, de relations sociales, et organiser leurs pratiques selon ces lignes directrices.

1. Définition de la performance de la FRH :

À partir des années 1980, la GRH est passée d'un rôle purement administratif à un rôle de partenaire stratégique, avec pour objectif l'amélioration de la performance de l'entreprise (J.M Peretti ,2017). Alors que les RH ont longtemps été considérées comme étant un coût pour les entreprises, la pression exercée sur la FRH afin qu'elle apporte une valeur ajoutée se fait aujourd'hui de plus en plus forte (Denis Chenevert, 2008 ; G. Schmidt et al. 2004 ; Autissier et al. 2009).

Selon Gilbert et Charpentier (2004), l'adjonction du terme performance à celui de ressources humaines peut paraître surprenante. Alors que le premier renvoie à des idées de mesure, de quantification et d'évaluation, le second est généralement associé à l'Homme et à sa complexité (Louart, 1996).

A. Trépé (2010), décrit la performance de la FRH peut recouvrir dans les études et les propos des auteurs, tantôt la mise en œuvre de pratiques RH, tantôt l'atteinte d'objectifs ou résultats RH, tantôt les effets sur la performance de l'entreprise.⁴³

Selon Taieb J-P, définit la performance de la FRH comme suite ⁴⁴:

« La performance de la FRH représente l'atteinte des objectifs assignés aux RH par des pratiques de GRH efficaces et efficientes. Autrement dit, la performance de la FRH se mesure au regard d'objectifs atteignables et motivants, fixés à niveau supérieur à la valeur moyenne. D'ailleurs, on ne dit pas d'un salarié qui effectue normalement son travail qu'il est performant. »

La performance de la FRH a pour objectif final de satisfaire les clients internes qu'ils soient les managers, les salariés ou encore les futurs entrants. Elle est à la fois quantitative (indicateurs, nombre de personnes,...) et qualitative (offre de service, qualité de service,...).

⁴³ LATIF, Hamid. FARIDI, Mohammed. « La performance RH : précision terminologique et problématique de mesure ». Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation, n°5, 2017, p 5.

⁴⁴ TAIEB, Jean-Pierre. « Valoriser la performance RH ». Edition DUNOD. France, 2016, p 3.

2. Evaluation la performance de la FRH :

2.1. Evaluation retenues par quelques auteurs :

Pour aborder concrètement ce que recouvre la performance de la FRH, il est nécessaire de qualifier plus précisément dans un premier temps les missions des professionnels de cette fonction, et dans un deuxième temps, de préciser les différentes natures de leur performance. Concernant le premier point, deux représentations majeures comme suite :

2.1.1. Le modèle de missions de la FRH :

Ulrich (1996) propose pour sa part un modèle qui permet de préciser la notion de performance de la FRH sous l'angle de ses missions ou orientations. Ce modèle la caractérise en effet par quatre rôles : expert administratif, champion des salariés, partenaire stratégique et agent du changement (Voir la page 24). Dans chacun de ces rôles, la fonction doit s'efforcer de créer de la valeur pour les investisseurs, les employés et les clients de l'entreprise (Taïeb, J-P, 2016).

La performance dans chacun de ces quatre rôles possibles de la FRH nécessitera une évaluation de nature différente, en particulier dans le choix des indicateurs de mesure.

- **Le rôle d'expert administratif :** la FRH s'assure que les processus organisationnels (Exemple : la formation, la dotation, la rémunération, l'évaluation du rendement,... etc.) sont adéquats et correctement mis en œuvre. Ainsi, le résultat visé par le rôle d'expert administratif est l'efficacité administrative. La performance de ce rôle consiste, donc en une gestion de qualité pour un coût minimal (Dardillac Fabien 2013 ; Taïeb, J-P, 2016).
- **Le rôle de champion des salariés :** la FRH recherche à maximiser leur niveau d'engagement, de motivation, de compétences, de contribution. Ses objectifs pourront ainsi traiter de conditions de travail, qualité du travail, rémunération, formation, gestion des compétences, climat social,... etc. La performance de ce rôle réside dans le développement des compétences des salariés et l'amélioration de leur engagement (Dardillac Fabien 2013).
- **Le rôle d'agent du changement :** la FRH accompagne la transformation de l'organisation (Taïeb, J-P, 2016). Ses objectifs seront relatifs, par exemple, à la création d'une nouvelle organisation, à une évolution culturelle, à une orientation massive en termes de nouvelles compétences, à des opérations de communication

Chapitre 01 : *a performance et la fonction RH*

interne ou de formation des managers. La performance en ce point s'observe par une bonne adaptation au changement de la part de l'entité et ses collaborateurs.

- **Le rôle de partenaire stratégique :** la FRH recherche l'alignement permanent des politiques RH avec la stratégie générale et business de l'entreprise. Chaque objectif business doit être traduit en objectif RH (Dardillac Fabien, 2013 ; Taïeb, Jean-Pierre 2016).⁴⁵

Tableau N°4 : Les caractéristiques de l'évaluation des performances en fonction des missions génériques définies par Ulrich (1996).

	Expert administratif	Champion des salariés	Partenaire stratégique	Agent de changement
Mission	Assurer l'amélioration de l'efficacité des processus RH	Améliorer l'engagement et les compétences des salariés	Vérifier l'alignement stratégique de la GRH	Créer une organisation renouvelée
Objet	Coûts et qualité des processus	-Niveau d'engagement des salariés -Niveau de compétences	Contribution à la réalisation de la stratégie	Culture stratégique d'acteurs
Méthode et exemples d'outils	« Analytique » : Comparaison de coûts, Tableau de bord classique, Reengineering, Indicateurs de qualité	Différenciée selon les publics : Enquête de satisfaction interne, indicateurs de développement des compétences	« Synthétique » : HR Scorecard	Variable selon le stade et le type de changement Diagnostic socio-économique, étude de faisabilité sociotechnique
périodicité	Evaluation fréquente et régulière	Régularité possible, mais sur des périodes	Peu fréquente	Evaluation ponctuelle

⁴⁵ LATIF, Hamid. FARIDI, Mohammed. Op-cit, p 6-7.

Chapitre 01 : *a performance et la fonction RH*

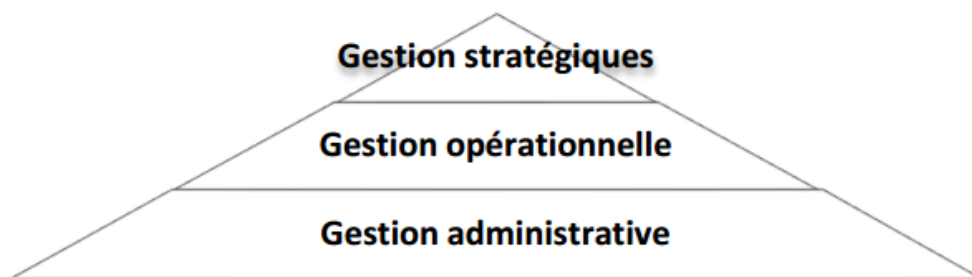
		longues (ex : 1 fois par an ou tous les 2 ans)		
Évaluateur	DRH et contrôle de gestion (pour les couts) Les utilisateurs des déférents processus (pour la qualité)	Les salariés	La direction générale	La direction générale et/ou les participants au changement
Responsable du résultat de l'évaluation	1. RH Centrale 2. Contributeurs externes	1. Encadrement de proximité 2. Salariés	1. Encadrement de proximité 2. RH de terrain	1. Encadrement de proximité 2. salariés

Source : GILBERT, P et CHARPENTIER, M. « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes ». Congrès de l'AGRH, 2004, p 20.

2.1.2. La décomposition de la GRH :

Les travaux de Le Louarn et Wils (2001) ont mis l'accent sur la difficulté de définir la performance RH. Dans leur étude, ils divisent la GRH en trois parties : gestion administrative, gestion opérationnelle, et gestion stratégique.

Figure N°4 : Les trois parties de la GRH selon le Louarn et Wils.



Source : LATIF, H. FARIDI, M. Op-Cit, p 8.

Chapitre 01 : *a performance et la fonction RH*

Chacune de ces niveaux fait l'objet de politiques, processus, et pratiques différentes, avec les définitions suivantes⁴⁶:

- **Une politique** est un « énoncé général qui indique l'intention de l'entreprise (par exemple, la politique de l'entreprise est de recruter les meilleurs) » ;
- **Un processus** est « un ensemble d'activités reliées entre elles en vue d'un résultat concret (par exemple, le processus de recrutement part de l'ouverture d'un poste jusqu'à la réception de candidatures) » ;
- **Une pratique** est « une manière de faire de l'entreprise (par exemple, interviewer les candidats en groupe) ».

L'évaluation de la performance de la FRH, il peut donc être judicieux de distinguer ce que l'on peut qualifier de⁴⁷:

- ✓ **Performance administrative de la FRH** : relative aux activités de gestion administrative à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye ;
- ✓ **Performance opérationnelle de la FRH** : relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs. Selon Taïeb, J-P (2016), ce deuxième volet de la pyramide est réservé aux pratiques RH ;
- ✓ **Performance stratégique de la fonction RH** : relative aux activités incluses par Le Louarn et Wils, à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

Les deux modèles présentés ci-dessus ont donc en commun de définir les missions de la FRH. Or pour évaluer la performance de cette fonction sur chacune des

⁴⁶ Le LOURAN, J-Y. WILS, T. « L'évaluation de la gestion des ressources humaines : de la notion de coût à celle d'investissement humain ». Edition Liaisons. Paris, 2001, p 41.

⁴⁷ LATIF, Hamid. FARIDI, Mohammed. Op-cit, p 8.

missions identifiées, Boudreau et Ramstad (2006) distinguent trois types de performance des missions de la FRH⁴⁸:

- ✓ **L'efficience d'une mission de la FRH :** relie les ressources mobilisées (investissements humains, financiers et temporels) à la mise en œuvre de telle pratique ou tel projet RH de la FRH. La performance consiste à utiliser de façon la plus rationnelle et économe les ressources dans le temps, pour réaliser un processus, une prestation, ou plus généralement une mission de la FRH ;
- ✓ **L'efficacité d'une mission de la FRH :** relie les pratiques ou projets RH mis en œuvre aux résultats obtenus sur les populations visées. La performance consiste à maximiser le degré d'atteinte des résultats RH ;
- ✓ **L'impact d'une mission de la fonction RH :** relie les résultats obtenus sur les populations visées à l'efficacité stratégique et organisationnelle de l'entreprise. La performance consiste alors à créer de la valeur ajoutée en activant les meilleurs leviers contribuant à la performance de l'organisation.

2.2. Les outils de mesure de la performance de la FRH :

Selon Boudreau et Ramstad, on a trois types de performance de la fonction RH : l'efficience, l'efficacité, et l'impact. La question qui vient alors est de savoir comment les mesurer et avec quels indicateurs ?

Les tableaux de bord RH avec les indicateurs qu'ils contiennent, sont des bonnes méthodes d'évaluer de la performance de la FRH.

Naro (2006) classe les indicateurs de mesure de la gestion RH par domaines et/ou processus suivants⁴⁹:

- ✓ **Des indicateurs économiques et financiers** comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH ;
- ✓ **Des indicateurs structurels** comme le taux d'encadrement ;
- ✓ **Des indicateurs de gestion du recrutement** comme le délai d'embauche, la qualité du recrutement et le cout moyen de recrutement ;

⁴⁸ BOUDREAU, J-W and RAMSTAD, P-M. «Talentship and HR measurement and analysis: from ROI to strategic organizational change». Human resource planning. University of Southern California. California, 2006, vol 29, n°1, p 28.

⁴⁹ NARO, Gérald. « Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting ». Disponible sur : <https://www.slideshare.net/AbderraoufHAMZAOU/les-indicateurs-sociaux-grald-naro> (Page consultée le 18/04/2021).

- ✓ **Des indicateurs de gestion de la formation** comme le ratio de salariés formés et le taux de couverture en compétences stratégiques ;
- ✓ **Des indicateurs de gestion des rémunérations** comme le ratio de rémunération moyenne, médiane et le ratio de promotion ;
- ✓ **Des indicateurs de satisfaction des salariés** comme l'ambiance de travail ou le taux d'encadrement ;
- ✓ **Des indicateurs de turnover** comme le taux de démission et l'ancienneté ;
- ✓ **Des indicateurs de conflictualité** comme le taux de grève ;
- ✓ **Des indicateurs d'absentéisme** comme le taux d'absence et la durée des absences.

Taïeb, J-P (2016), décrit dans son livre une méthodologie bien expliquée pour élaborer du tableau de bord de la performance de la FRH à travers trois niveaux comme suite⁵⁰:

- **Premier niveau** : les indicateurs de base issus des politiques RH (formation, rémunération recrutement,...etc.) ;
- **Deuxième niveau** : les indicateurs qui mesurent les résultats de ces pratiques de la GRH sur le comportement des RH, par exemple : les évolutions des taux de « turnover » ou bien l'absentéisme ;
- **Troisième niveau** : les indicateurs qui évaluent les résultats économiques et financiers de l'organisation. Par exemple : le chiffre d'affaires, la mesure de la productivité, la marge nette,...etc.

Lorsqu'on mouvemente positivement les indicateurs originels de la politique RH on est en droit d'en voir les premières conséquences sur les indicateurs comportementaux et ensuite la mesure d'une progression de la productivité, de la qualité et par voie de conséquence sur les résultats financiers. On constate donc un lien entre les pratiques RH et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Le tableau de bord de la performance RH doit se généraliser au sein des DRH, afin de donner la mesure de la politique RH et par là même de crédibiliser les pratiques de la FRH.

3. La clé d'un bon développement de la performance de la FRH :

D'après la lecture qui a été faite pour le livre de Taieb, J-P (2016), nous pouvons constater que la performance de la FRH reflète la bonne adéquation entre la stratégie de

⁵⁰ LAGAND, Stéphanie. « Valoriser la performance RH! ». Disponible sur : <https://www.facteurh.com/012017/stephanie-8> (Page consultée le 20/04/2021).

Chapitre 01 : *a performance et la fonction RH*

l'entreprise et sa déclinaison en pratiques de la GRH. Ce qui signifie un juste équilibre entre les pratiques administratives et les pratiques stratégiques, un retour plus ou moins rapide sur l'investissement.

La clé d'un bon développement de la performance de la FRH est de s'assurer que les bonnes pratiques de la GRH, impactent positivement les résultats de l'entreprise. Ainsi, de nos jours avec le développement technologique, chaque augmentation du CA et de la marge brute sera rattaché aux pratiques innovantes de la GRH et non pas aux efforts des commerciaux.⁵¹

⁵¹ AUDE, Phelip. « La performance RH est-elle un enjeu pour la productivité de l'entreprise ? », 30 mars 2018. Disponible sur : <https://www.foxrh.com/post/2018/03/29/la-performance-rh-est-elle-un-enjeu-pour-la-productivite-de-lentreprise> (Page consultée le 20/04/2021).

Conclusion:

La notion de performance définit comme un concept multidimensionnel et complexe, ne se limitant pas aux seuls résultats financiers.

La FRH, c'est l'ensemble d'activités qui permettent d'améliorer les richesses et les moyens de l'entreprise qui sont les ressources humaines. Elle a connu d'importantes mutations depuis l'apparition des premiers services du personnel, passant d'un rôle purement administratif à un rôle qualifié aujourd'hui de stratégique. Son champ d'intervention s'est élargi et la fonction s'est professionnalisée.

La performance de la FRH a pour objet d'améliorer les politiques et les pratiques mis en place au sein d'une entreprise. Elle est au cœur des préoccupations actuelles des GRH. Cette performance est propre à chaque organisation et les indicateurs sont choisis en fonction des objectifs poursuivis.

L'évaluation de la performance de la FRH dépend naturellement sa définition. C'est-à-dire que l'entreprise se fonde sur ses propres problématiques et le choix ainsi que la pertinence des indicateurs dépendent de la spécificité et des objectifs de cette entreprise. Cela signifie que les indicateurs utilisés pour mesurer la performance de la FRH varieront selon les objectifs à atteindre.

Chapitre 02 :
La responsabilité sociale et son
intégration dans la fonction RH

Introduction :

La maximisation des profits n'est plus l'objectif principal ni la préoccupation des organisations ont changé leur perception de leur succès et les ont traditionnellement priorisés parce que le temps qui a changé et ce qui a été accepté jusqu'à maintenant hier est devenu une préoccupation aujourd'hui. Tout le monde s'entend pour dire que ces organismes ont le droit d'augmenter leurs profits, mais en même temps, ils doivent porter une attention particulière à l'impact de leurs actions sur la société dans laquelle ils sont actifs. De plus, elle doit placer le bien-être et l'intérêt de la société permis ses objectifs fondamentaux, ce qu'on appelle maintenant « la responsabilité sociale des entreprises ».

Ces dernières années, la RSE est redevenue l'une des références de nombreuses disciplines dans la littérature de gestion. C'est aujourd'hui un facteur différenciant important et partie intégrante de la politique de communication de l'entreprise.

Les RH peuvent jouer un rôle clé pour aider à développer la meilleure méthodologie RSE au sein de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous aborderons la généralité de la RSE, qui fera l'objet de la première section. La deuxième section étudiera spécifiquement les parties prenantes, les dimensions et les causes profondes de la responsabilité sociale des entreprises. Nous nous intéressons également à la corrélation entre les fonctions RSE et RH, qui fera l'objet de la troisième section.

Section 1: Généralité sur la RSE

Le concept de la RSE a évolué au fil du temps et à diverses périodes de l'histoire des entreprises et de l'industrie. La critique des organisations comme étant plus intéressées à faire des profits aux dépens de l'environnement ou de la santé des consommateurs a suscité des signes d'intérêt de la direction pour ces aspects.

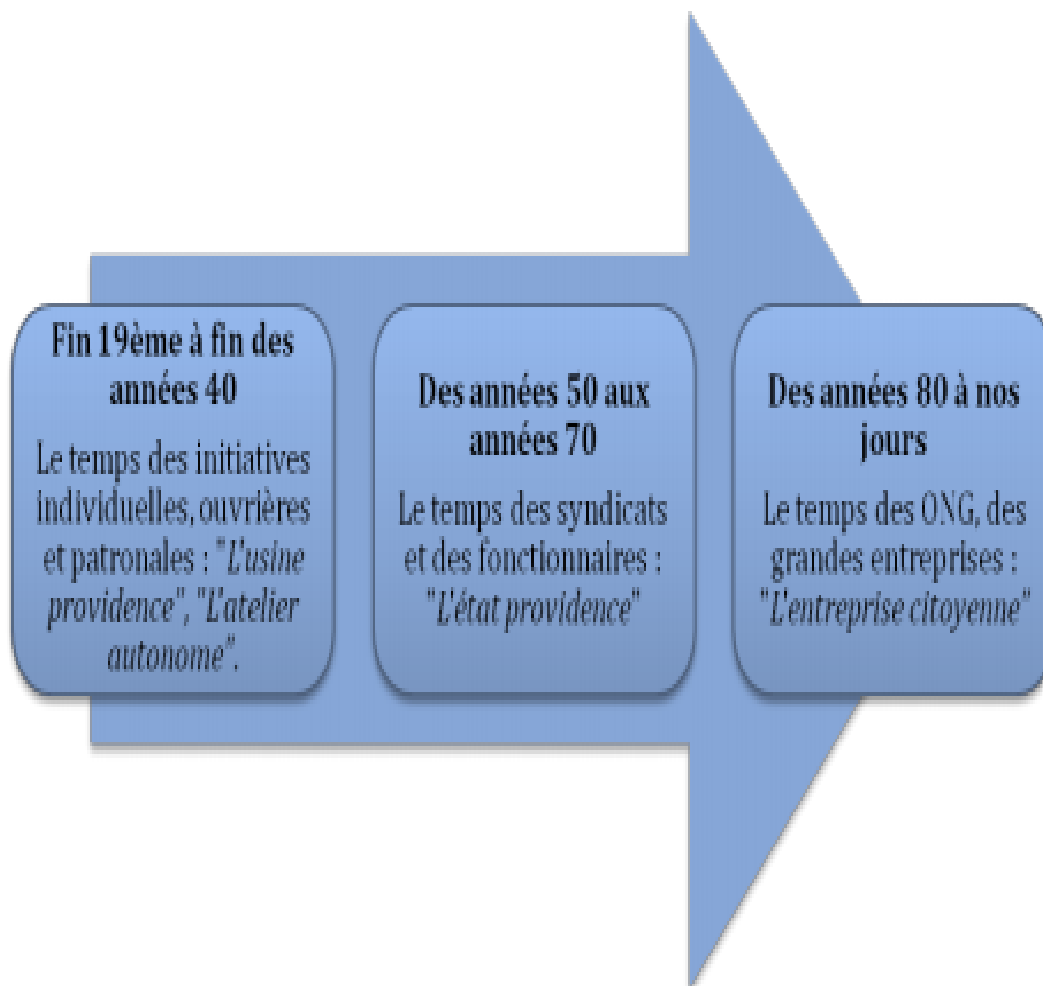
1. Emergence du concept RSE :

En réalité, la RSE est apparue dès les années 1950 aux États-Unis, mais sa diffusion vers d'autres contextes s'est faite de manière décalée dans le temps. Nous allons dans ce qui suit nous intéresser à l'historique de ce concept et aux diverses acceptions auxquelles il a donné lieu.

Bien que le concept soit assez ancien (il émerge aux États-Unis dans les années cinquante) et soit pris en compte par plusieurs organisations internationales depuis les années 1970, il ne s'est véritablement développé en Europe qu'au cours de ces dernières années, en tant qu'outil permettant de développer à la fois la croissance et la qualité de l'emploi. Le coup d'envoi fut donné par DELORS.J en 1995, à travers un appel à la « responsabilité des entreprises pour lutter contre l'exclusion sociale ». Depuis, l'attention apportée par l'Union européenne à la RSE n'a cessé de grandir au point d'être devenue aujourd'hui un élément clé de certaines politiques européennes, telles que l'emploi, la croissance économique et la cohésion sociale. Cependant, l'implication des institutions européennes n'est pas suffisante au développement et à l'encadrement stimulateur de la RSE, qui passe nécessairement par l'appropriation du concept par les parties prenantes, dont les entreprises en particulier.⁵²

⁵² Solidiraté. «La responsabilité sociétale : origine et définition », mai 2010. Disponible sur : <http://www.pourlasolidarite.eu/fr/publication/la-responsabilite-societale-origine-et-definition> (Page consulté le 23/04/2021).

Figure N°5: Evolution de la RSE (Christian Bourion et Franck Bournois, 2008)



Source : GARNIER, Magalie. JOVANI, Emmanuelle et GODET, Axel. « Mise en place d'une démarche RSE : quels impacts sur la fonction RH ? ». Mémoire d'expertise MBA RH promo10 –université Paris- DAUPHINE. Paris, 2015, p 15.

Le concept de RSE apparaît donc en tant que conséquence de l'intégration de valeurs recherchées globalement par les composantes de la société, au-delà des objectifs économiques poursuivis par les actionnaires et des obligations légales qui contraignent leurs décisions : les intérêts de l'entreprise et les intérêts de la société doivent converger à terme.⁵³

⁵³ HADJ SLIMANE-KHEROUA, Hind et AYAD, Sidi Mohammed. « La Réalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en Algérie : Cas de NCA ROUIBA ». International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES). International Conference on Innovation in Business, Economics & Marketing Research (IJBES 14), 2014, vol2, p 2.

2. Définition de la RSE :

Il est difficile de trouver une définition universelle de la RSE acceptée unanimement par tout le monde. Dans le cadre de ce travail, quatre définitions expliquant ce concept de manière simple et explicite comme suite :

- La première est celle qui a amené le concept de RSE dans l'ère moderne du management⁵⁴:

D'après Brown (1953), « La RSE fait référence aux obligations pour un dirigeant de poursuivre ces politiques, de prendre ces décisions ou de suivre ces lignes de conduite qui apparaissent comme souhaitables en termes d'objectifs ou de valeurs pour notre société. »

- La seconde vient du site de référence pour les acteurs du monde de l'entreprise en Belgique⁵⁵:

« La RSE est un processus d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique, cela en concertation avec leurs parties prenantes. »

- La troisième vient de livre vert de la CCE (2001) pour de nombreux auteurs tant européens qu'anglo-saxons⁵⁶:

Selon la CCE, la RSE serait « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes.»

⁵⁴ PERSAIS, Eric. Bilan Sociétal: La mise en œuvre du processus RSE Au sein du secteur de l'économie sociale. Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives, 2006, p 302.

⁵⁵ Business.belgium.be. « Responsabilité sociétale des entreprises (entreprise durable) », 2010. Disponible sur : http://business.belgium.be/fr/gerer_votre_entreprise/entreprise_durable/ (Page consultée le 24/04/2021).

⁵⁶ BEN YEDDER, Moez et SLIMANE, Lotfi. « La responsabilité sociale de l'entreprise à l'heure de la flexibilité des ressources humaines : L'employabilité est-elle un argument valable ? ». Gérer et comprendre. Tunis, mars 2010, n°99, p 43.

- La quatrième définition provient du site d'une agence non-gouvernementale et indépendante (ISO) :

Selon ISO 26000, la RSE définit comme ⁵⁷: « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- ✓ Contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- ✓ Respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;
- ✓ Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

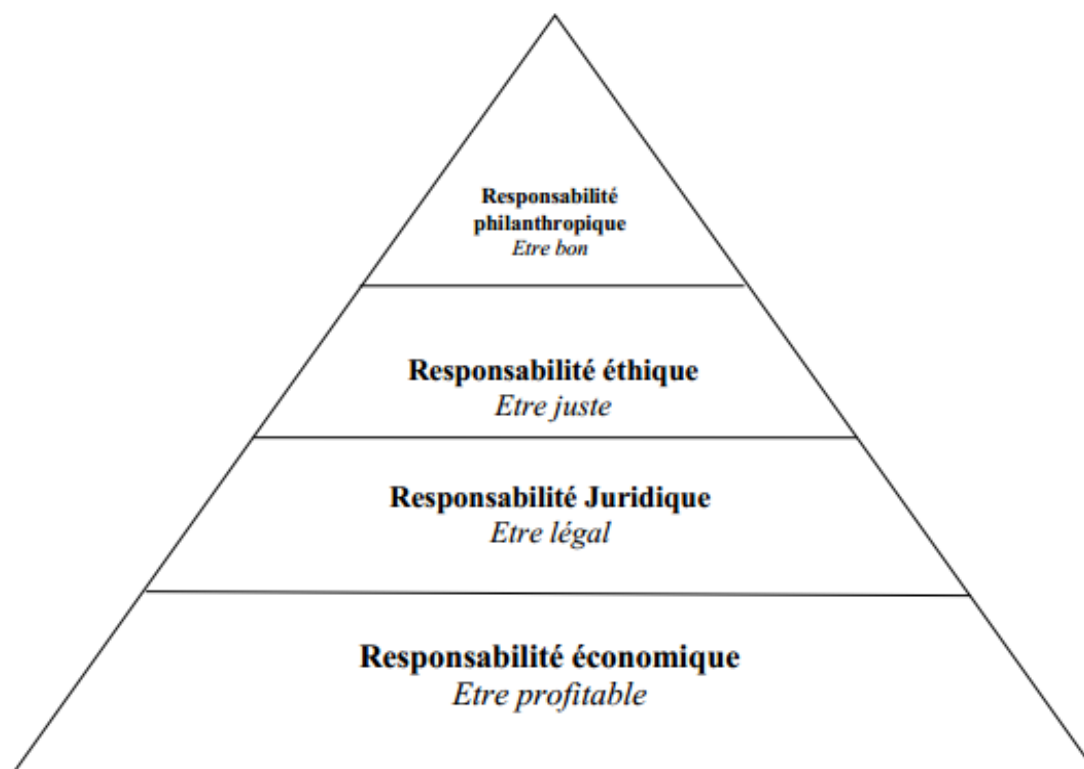
3. Les catégories et les niveaux de la RSE :

Selon Carroll (1979), « la RSE a défini comme un ensemble d'obligations de l'entreprise vis-à-vis de la société». ⁵⁸D'où l'auteur distingue quatre types d'obligations que l'entreprise doit assumer, et qui sont représentées sous forme d'une pyramide et classées par ordre d'importance. Le schéma qui se figure ci-après récapitule ces catégories de responsabilités.

⁵⁷ Afnor Group (n.d.). « La norme ISO en quelques mots ». Disponible sur : <http://www.afnor.org/profils/centre-dinteret/dd-rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots> (Page consultée le 24/04/2021).

⁵⁸ Commission européenne. « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ». Le livre vert. Bruxelles, 18 juillet 2001, p 4.

Figure N°6: La pyramide de la RSE selon Caroll.



Source : CAPRON, M. « La responsabilité sociale d'entreprise ». Édition La Découverte. Paris, 2007, p 36.

- ✓ **Responsabilité économique :** être profitable, fabriquer des produits respectant des normes de qualité et de sécurité ;
- ✓ **Responsabilité juridique :** être légal, respecter les lois et les réglementations ;
- ✓ **Responsabilité éthique :** être juste, agir conformément à des principes moraux partagés au sein de l'entreprise ;
- ✓ **Responsabilité philanthropique :** être bon, agir avec charité et bienfaisance.⁵⁹

Chacun de ces niveaux dépend du niveau précédent : tout d'abord, la satisfaction des deux premiers niveaux est exigée de la société, puis la troisième responsabilité que la société attend vient, et enfin la quatrième responsabilité est souhaitée par la société.

⁵⁹ BELGHANAMI, Wassila Nadjat. « La responsabilité sociale de l'entreprise ». Thèse de doctorat. Ecole Doctorale de Sciences Economiques, Gestion et Commerciale. Université d'Oran. Oran, 2009/2010, p 20.

La définition de Carroll, considérée comme fondatrice des approches théoriques de la RSE, a été affinée par WOOD (1991) qui précise trois niveaux de responsabilité pour l'entreprise qui sont en l'occurrence⁶⁰:

- La responsabilité d'entreprise en tant qu'entreprise sociale : l'entreprise a une légitimité accordée par la société, de sorte que son pouvoir résultant de l'exercice de cette légitimité doit être utilisé d'une manière favorable aux exigences de la société ;
- La responsabilité en termes de conséquences de ses activités : les parties prenantes concernées par les résultats des décisions et des activités de l'entreprise, directement ou indirectement ;
- La responsabilité individuelle et éthique des managers : ils doivent utiliser de leur discrétion au service de la RSE, c'est-à-dire dans le choix des stratégies d'entreprise appropriées et dans les moyens de les mettre en œuvre.

L'approche de Wood (1991) et celle de Carroll (1979) sont complémentaires. Chacune des catégories de responsabilité suggérées par Carroll peut être déclinée selon les trois niveaux proposées par Wood.

⁶⁰ Commission européenne. Op-cit, p 5.

Tableau N°5: Niveaux et natures de la RSE.

	Niveau Institutionnel	Niveau Organisationnel (activité)	Niveau Individuel
Responsabilités Economiques	Produire des biens et services, offrir des emplois, créer de la richesse pour les actionnaires	Le prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités	Produire de façon écologique, utiliser des technologies non polluantes, réduire les coûts en favorisant le recyclage
Responsabilité Légales	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying	Œuvrer pour des politiques publiques en défendant des intérêts « éclairés »	Tirer profits des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies
Responsabilités Ethiques	Suivre des principes éthiques fondamentaux (ex : honnêteté)	Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales	Développer l'information d'utilisation pour des usagers spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit
Responsabilités Discrétionnaires	Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et des règles éthiques, rendre une partie du chiffre	Investir les ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement social de l'entreprise	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en terme de résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité)

	d'affaires à la société		
--	----------------------------	--	--

Source : MOURAD, A. THIERRY, J. « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales ». XIVième Conférence internationale de Management Stratégique, Angers. France, 2005, p 6.

4. La différence entre le développement durable et la RSE :

Pour un plusieurs nombre de gestionnaires, la RSE est synonyme de DD. Les deux concepts sont fondamentalement différents⁶¹:

Le DD est défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (World Commission on et Development, 1987).

Alors que la RSE selon la norme ISO 26000 est défini comme: « la responsabilité sociale est un ensemble d'actions et de décisions qui contribuent au DD. Les principes fondamentaux mis en avant par la norme sont la transparence, l'imputabilité de ses décisions et de ses actes, un comportement éthique, une reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le respect des lois, la prise en compte des normes internationales de comportement, le respect des droits de l'homme. La norme de responsabilité sociale propose des lignes directrices pour que les entreprises développent une gestion responsable. Pour ces raisons, la responsabilité sociale va au-delà de la philosophie du développement durable ».

5. La RSE comme moteur stratégique de l'entreprise :

La RSE est un argument en faveur de la création de valeur pour les parties prenantes. Ainsi, la création et la mise en œuvre d'initiatives de RSE, en réponse aux attentes des parties prenantes, permet à l'entreprise de créer de la valeur pour celle-ci. En fait, la RSE se retrouve à tous les niveaux stratégiques de l'entreprise. C'est parce que la mission de l'entreprise est ⁶²: « une déclaration de l'objectif principal de l'organisation : pourquoi elle existe, comment elle se considère, ce qu'elle souhaite faire, ses croyances et ses aspirations à long

⁶¹ TIRILLY, Mickael. «La responsabilité sociale des entreprises dans le secteur public: le cas des entreprises publiques». Thèse de doctorat en administration. Université du Québec à Montréal. Canada, janvier 2018, p 15-16.

⁶² BENNETT, R. «Corporate Strategy and Business Planning». Pitman Publishing. London, 1994, p 16.

terme ». La responsabilité sociale est donc de plus en plus importante dans la stratégie d'entreprise.

Comme l'ont dit McWilliams et Siegel, l'introduction de la RSE dans la stratégie de l'entreprise répond à une demande croissante de la part des consommateurs ainsi que des autres parties prenantes.⁶³ Les entreprises orientées en RSE ont donc pour les consommateurs une réputation de qualité et de fiabilité. Les avant-gardistes en RSE y ont vu directement la possibilité de se différencier de leurs concurrents (en créant une nouvelle demande).⁶⁴

Ensuite, Gond J-P, Igalens, Swaen et El Akremi (2011), ont développé plusieurs niveaux d'intégration de la RSE dans la stratégie des entreprises. Pour certaines d'entre elles, il s'agit d'un moyen pour construire les futurs marchés dans les pays en voie de développement en permettant à des clients potentiels d'avoir accès à leurs produits. Pour d'autres, il s'agit d'un moyen important afin de parvenir à conquérir de nouveaux marchés.⁶⁵

Encore, certaines ne considèrent la RSE que comme moyen de rester en compétition avec les concurrents. Ces entreprises n'ont donc que récemment créé un département RSE qui est dirigé en majorité par les membres de la direction. Enfin, Gond et autre ont observé un dernier groupe d'entreprises, qui viennent tout juste de commencer à penser à la RSE et à une manière de l'intégrer dans l'entreprise. Cependant, il faut savoir que pour ce genre d'organisations, cela ne veut pas dire qu'ils ne faisaient pas de RSE jusque là, mais plutôt qu'il la pratiquait de manière plutôt implicite. Gond et autre (2011), insistent alors sur le fait que ces entreprises sont encore loin de pratiquer le leadership responsable comme Maak T et Pless N-M l'ont défini en 2006.⁶⁶

Au niveau de la pratique, Amato et Roome (2009), sont parvenus grâce à une comparaison entre plusieurs cas, à mettre en avant huit catégories de pratiques/politiques de gestion permettant la mise en place aisée de changements au sein de la RSE d'entreprise :

⁶³ MCWILLIAMS, A. SIEGEL, D. «Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective». *Academy of management review*. 2001, vol 26, n°1, p 136.

⁶⁴ SIEGEL, D. VITALIANO, D-F. «An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility». *Journal of Economics & Management Strategy*. 2007, vol 16, n°3, p 773-792.

⁶⁵ GOND, J-P. IGALENS, J. SWAEN, V and EL AKREMI, A. « The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR-HR interface». *Journal of Business Ethics*. 2011, vol 98, p 115-132.

⁶⁶ Id et autre « La responsabilité social de l'entreprise ». Edition PUF. 2010, p 97.

- La compagnie entière doit partager et développer une vision, une stratégie et des politiques. Ces dernières lient la vision et la stratégie suivie par l'entreprise au système organisationnel et aux opérations courantes ;
- Les pratiques de RSE doivent être des parties intégrantes des procédés et des procédures quotidiennes afin de la rendre opérationnelle à tout niveau ;
- Les décisions de faire des progrès et de mettre en place des changements en termes de durabilité doivent venir du haut de la pyramide hiérarchique de l'entreprise. Autrement dit, ce sont les personnes les plus influentes qui doivent les faire, car leur rôle de leader ou de personnage représentatif dans l'entreprise peut être un exemple que les employés suivent ;
- Toutes les parties prenantes externes et internes doivent être activement engagées dans les pratiques de RSE afin d'y être sensibiliser et de les intégrer dans leur activités quotidiennes ;
- Les pratiques de gestion présentes à travers les initiatives pour le développement durable prennent en compte des actions et des procédés qui améliorent le développement et l'autonomie des parties prenantes en termes de RSE ;
- La communication tant interne qu'externe est très importante afin de permettre aux parties prenantes d'être impliquées et de donner leur avis et/ou leur soutien par rapport aux initiatives que l'entreprise souhaite prendre ;
- La performance et la responsabilité sont tout aussi importantes dans l'évaluation des performances de la RSE grâce à l'établissement d'objectifs de responsabilité, de gestion de la performance, et de normes aux niveaux organisationnels et individuels ;
- Et enfin, l'éthique et l'intégrité dans les décisions liées à la RSE sont essentielles et peuvent influencer le succès ou non de la mise en place de la stratégie basée sur la responsabilité sociétale de l'entreprise. Généralement, les personnes qui réalisent des actions durables dans leur vie personnelle sont des modèles pour les autres employés et sont plus enclins à montrer l'exemple.

La prise en compte des revendications des parties prenantes en termes de RSE est nécessaire pour les entreprises qui veulent avoir un impact et être des acteurs de la responsabilité sociétale. Parmi ces parties prenantes, on retrouve les employés qui sont

considérés collectivement comme un acteur stratégique de grande importance pour l'entreprise.⁶⁷

SCHULER S.R et JACKSON S.E les ont d'ailleurs définis comme⁶⁸: « les personnes qui contribuent actuellement ou potentiellement à faire le travail dans l'organisation ou qui l'ont fait dans le passé ».

Il faut donc arriver à ce que la force de travail adopte un comportement positif et participe activement à la création d'un environnement de travail où la RSE est présente dans toutes les étapes du travail d'un individu. Les ressources humaines ont donc un rôle important en ce qui concerne la stratégie RSE de leur entreprise. Le manager qui voudra s'orienter vers des pratiques de RSE devra agir comme un agent de changement et un champion des employés, selon les rôles développés par Ulrich D en 1996.⁶⁹

La décision d'implication dans les pratiques de RSE peut nécessiter de gros changements d'organisation, de procédures et/ou de structure au sein même de l'entreprise. Il faudra peut-être engager des conseillers et donner des formations pour que l'ensemble des employés de l'entreprise, et pas uniquement le département RSE, soit conscientisé sur les démarches RSE et leur importance. La mise en place d'initiatives RSE peut être perçue comme génératrice de coûts, difficultés, pertes de temps, ou trop éloignée des activités principales de l'entreprise. C'est pourquoi, il se peut que l'entreprise choisisse de s'orienter d'abord vers un ou deux volets de la RSE et déploie la démarche par étapes.⁷⁰

⁶⁷ SWAEN, Valérie. DE MAREDSOUS, C-D. « L'impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur le bien-être des employés », 2014/2015, p 20-21. Disponible sur : https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/fr/object/thesis%3A2744/datastream/PDF_01/view (Page consulté le 20/04/2021).

⁶⁸ SCHULER, S-R. JACKSON, S-E. « Humain resource management : international perspectives ». Édition international student. USE, 2006, p 198.

⁶⁹ ULRICH, David. « Human resource Champions, the next agenda for adding value and delivering results». Harvard Business School Press. Boston, 1996, p 281.

⁷⁰ AIT HAMOU, Salem. « L'apport des pratiques de la responsabilité sociale dans le développement de la performance de l'entreprise », 2018/2019, p 16. Disponible sur : <https://dl.ummtto.dz/bitstream/handle/ummtto/11871/M%3%A9moire%20finale%20apr%C3%A9s%20soutenance.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Page consulté le 20/04/2021).

Section 2: Les parties prenantes, les dimensions et les enracinements de la RSE

La RSE repose tout d'abord sur un engagement du chef d'entreprise qui en fait une priorité pour le développement de sa société. Elle prend vie grâce à l'implication très étroite de l'ensemble des parties prenantes pour intégrer leur attente.

1. Les parties prenantes de la RSE :

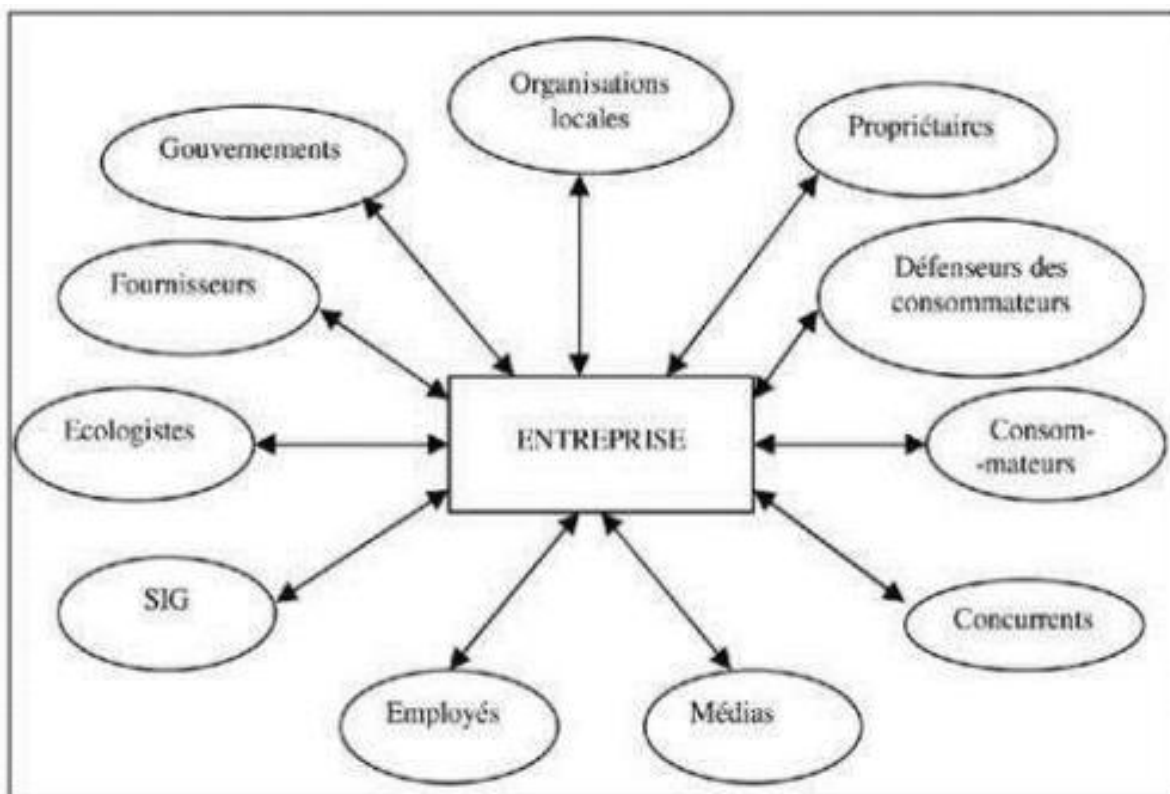
Donaldson et Preston ont donné en 1995, une définition assez large du concept de parties prenantes en les définissant comme⁷¹: «toute personne ou tout groupe qui a des intérêts légitimes dans l'entreprise qui doit en tirer un bénéfice et ceci sans priorité ou ordre d'importance de l'un par rapport à l'autre.»

Selon Freeman (1983), les parties prenantes sont définies comme «tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation. » C'est pourquoi, l'auteur a développé la « roue de vélo », dans laquelle il inclut tous les acteurs qui peuvent influencer l'entreprise ainsi que ceux qui ne sont pas influencés directement par les activités de celle-ci, mais qui peuvent en ressentir les effets de manière indirecte.⁷²

⁷¹ DONALDSON, T and PRESTON, Lee E. « The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications». *Academy of Management Review*, 1995, vol 20, n°1, p 65.

⁷² PESQUEUX. Y et ROBERT E. « Freeman et la théorie des parties prenantes en question», 2017. Disponible sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/cel-01432945/document> (Page consultée le 24/04/2021).

Figure N°7: La roue de vélo des parties prenantes adaptée de Freeman 1983.



Source : Mullenbach, Servayre, A. «L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises ». La revue des Sciences de Gestion, vol 1, n°223,2007, p 111.

Hill. C-W-L et Jones. T-M (1992) quant à eux définissent les parties prenantes comme étant des participants possédant un droit légitime sur l'entreprise.⁷³

Le tableau suivant montre les divers objectifs des parties prenantes, dans cadre de la RSE.

⁷³ BALLAND, S et BOUVIER, A-M. « Management des entreprises ». Edition DUNOD. Paris, 2008, p 11.

Tableau N°6 : Intérêts principaux des parties prenantes dans la démarche RSE.

Parties prenantes	Exemple de leurs objectifs, intérêts
Equipe de direction/ décideurs	Gouvernance, culture d'entreprise, ventes à l'exportation, risque de réputation, stratégie (court et moyen terme), responsabilité civile, risque de perte de compétence, performance, rémunération, lien de subordination.
Clients	Qualité et absence de défaut des produits/ cout et délai de livraison des produits/ qualité de service, relation de confiance et partenariat.
Etat, mission économique	Souveraineté, sécurité collective (défense), indépendance énergétique, sécurité des approvisionnements (énergie, matière première), exportation, respect des principes du droit (sécurité juridique), respect des règles (compatibilité publique, loi), monnaie, impôts.
Citoyens	Information sur les impacts environnementaux et sociaux (emploi), taxes et contributions financières, risque juridique.
Syndicats	Négociation d'accords, rémunération, condition de travail, hygiène et sécurité au travail (CHSCT).
Fournisseur/ sous-traitants	Prix et volume d'achat, continuité, retombés technologiques, partenariat.
Banque	Fiabilité des systèmes de paiement.
Investisseurs	Information sur la solvabilité, la liquidité.
Compagnies d'assurances	Information sur la gestion des risques et de la solvabilité, sur la sécurité informatique (profil de protection).

Source : BOUDJEMA, Rachid. « Violence du capitalisme : développement durable et responsabilité sociale des entreprise ». Edition ACLCOM. Algérie, 2009, p 114-115.

En jetant un simple coup d'œil à ce tableau, on peut voir clairement la diversité des acteurs et des intérêts qu'une entreprise doit traiter pour la meilleure acceptation sociale pour assurer la crédibilité de leur démarche.

2. Les dimensions de la RSE :

Selon l'observatoire sur la RSE, la RSE se base sur trois axes principaux : social, environnemental et économique. On s'intéressera plus dans notre recherche à l'aspect social interne mais nous allons néanmoins faire un petit tour sur les deux autres aspects de façon brève.

2.1.Social :

La RSE suppose l'adoption de principes tels que l'ouverture, le dialogue, l'anticipation et la transparence. Ces principes s'appliquent à tous les volets de la gestion des ressources humaines : développement des compétences, formation, équité et diversité professionnelle. Le dialogue social et le respect des droits humains sont une composante essentielle d'une démarche RSE.

2.2.Environmental :

Il constitue l'élément de base de la RSE. Cet aspect recouvre les actions volontaires mises en œuvres par les entreprises : bilan carbone, mesure d'économie d'énergie, recherche de nouvelles énergies plus propres, ou encore élaboration d'un plan de déplacement des salariés de l'entreprise. Il cherche à trouver un équilibre entre le maintien des écosystèmes et l'activité de l'entreprise.

2.3.Economique :

Malgré la prise en compte de contraintes environnementales et sociales, la RSE est un véritable levier de croissance pour l'entreprise qui se place dans une vision globale à long terme. Il ne s'agit pas de modifier la finalité du rôle de l'entreprise « création de richesse ». Mais d'intégrer, dans les actes quotidiens, des facteurs de performances. Il s'agit d'une démarche créatrice de valeur au sens large du terme : sa réussite passe par la compréhension des enjeux, la communication des objectifs poursuivis et justifications de l'intérêt pour l'entreprise en termes de compétitivité.⁷⁴

⁷⁴ SEMAOUNE, Khalissa. « Un référentiel d'indicateurs de performance intégrant la démarche RSE : cas du groupe FERTIAL ». Thèse de doctorat en management des ressources humaines. Université Oran 2. Oran, 2015, p 23.

3. La RSE et ses enracinements multiples :

La RSE peut avoir de multiples enracinements, il peut s'agir d'une dimension interne ou externe. Le tableau qui se figure ci-après récapitule ces dimensions.

Tableau N°7: Cartographie des domaines d'application de la RSE.

Dimension interne de la RSE	Dimension externe : Sociétale	Dimension externe : Environnementale
<ul style="list-style-type: none"> -Conditions de travail -Politiques de rémunération -Dialogue social -Gestion des emplois et des compétences (formation, employabilité, carrière...) -Aménagement temps de travail -Intégration de populations fragilisées (handicapés, seniors, minorités,...) -Respect du principe de non discrimination (race, religion, genre, âge,...) -Anticipation et gestion des effets psychosociaux suite aux restructurations et réorganisations. 	<ul style="list-style-type: none"> -Respect des droits de l'homme -Valeur ajoutée sociétale des produits proposés aux clients et aux usagers -Consultation et prise en compte des attentes des parties prenantes externes -Soutien au développement économique local -Implication dans la vie de la communauté (mécénat, congé solidaire,...) -Développement des relations inter organisationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> -Prise en compte de l'impact écologique tout au long du cycle de vie des produits -Limitation des consommations des ressources et recyclage -Lutter et réduire les pollutions diverses -Prévention des risques industriels -Réhabilitation des sites dégradés ou orphelins -Mise en place de moyens de transport lié à l'activité de l'entreprise -Contribution à la protection de la biodiversité et des écosystèmes -Application du principe de précaution en matière de recherche scientifique technologique

Source : LAARRAF, Zouhair. « De la perception de la RSE à la traduction RH - Cas de dirigeants de PME en Aquitaine ». Thèse de doctorat en science de gestion. Institut de recherche en gestion des organisations. Paris, 2010, p 56.

En complément à ce tableau, le livre vert de la CCE décline plus précisément la RSE en deux pôles⁷⁵:

➤ **Un pôle interne composé de:**

- ✓ **La stratégie de la RSE :** favorise la mobilisation humaine et accroît l'efficacité de l'entreprise, les salariés placés dans des conditions favorables améliorent leur façon de travailler, ce qui contribuera à éliminer les risques sociaux dont la satisfaction agit sur les niveaux des performances de l'entreprise ;
- ✓ **Santé et sécurité au travail :** l'investissement en capital humain, santé et sécurité, et la gestion du changement ainsi que la manière de traiter les salariés en cas de restructuration. Aussi la dialogue social avec les représentants des salariés et leur consultation à propos de la politique de l'entreprise, ces plans et ces mesures sont fondamentaux et surtout créateurs de légitimité sociale ;
- ✓ **Gestion des retombées sur l'environnement :** Les changements climatiques représentent un des enjeux les plus importants, tant pour les organisations que pour la société en générale. Pour un nombre croissant d'organisation, la mise en œuvre d'une politique de réduction des gaz à effet de serre ne relève pas seulement d'un engagement socialement responsable.

➤ **Un pôle externe composé de :**

- ✓ **Communautés locales :** la communauté dans laquelle l'entreprise s'inscrit souhaite être confiante dans le fait que l'entreprise fonctionne d'une manière responsable (socialement par rapport à l'environnement) ;
- ✓ **Partenaires commerciaux (fournisseurs et consommateurs) :** d'autres facteurs influencent l'entreprise responsable ils sont apparues comme la pression exercée par les clients, les régulateurs, les banques, les organismes de prêts et les assureurs. Une mise en conformité plus large s'opère aujourd'hui par les grands groupes et d'autres entreprises plus petites.

⁷⁵ LAARRAF, Zouhair. « De la perception de la RSE à la traduction RH - Cas de dirigeants de PME en Aquitaine ». Thèse de doctorat en science de gestion. Institut de recherche en gestion des organisations. Paris, 2010, p 56- 59.

Section 3 : la fonction RH à l'épreuve de la RSE

La RSE est parfois considérée comme étant de portée limitée car le démarche RSE n'est pas intégrée par les salariés de sorte que la majorité des décisions sont prises au niveau de la direction alors que les salariés jouent un rôle, afin que l'entreprise ne puisse faire de profits que par un véritable dialogue.

La RSE implique essentiellement la mise en œuvre de nouvelles actions et de nouveaux outils sans changement réel de comportement. Si les employés connaissent bien la politique de responsabilité sociale au sein de leur entreprise, ils sont nécessairement plus engagés et unis autour d'une approche commune et d'avantage associés au projet professionnel.

1. La GRH et la RSE :

La GRH peut être considérée comme un ensemble des pratiques qui garantissent les RH nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, ce qui exige des compétences particulières, une formation et environnement sain et concurrentiel. Dans le concept de nouvelle direction, elle se préoccupe de la formation et du développement des travailleurs, tant professionnels que personnels, ainsi que de leur maintien dans l'entreprise dans la mesure de leurs besoins mutuels.

La RSE contient un large éventail de concepts de RH pour les employés afin d'équilibrer le travail et la vie personnelle.

Selon Igalens et Bourion, il y a peu de travail sur le lien entre la RSE et GRH. En outre, dans la recherche sur ce sujet, une approche d'activation a été adoptée pour souligner la rationalité sociale des entreprises. Cette dernière, à son tour, rehausserait l'image et l'attrait de l'entreprise, la participation et le maintien en poste des employés, et serait même une obligation morale d'assurer des conditions de travail saines sans discrimination.

L'impact d'une telle approche sur le rendement d'une entreprise a été mis en évidence par l'amélioration des connaissances et du savoir des travailleurs et par l'accumulation de connaissances dans les systèmes, les cultures et les processus.⁷⁶

⁷⁶ IGALENS, Jacques et ROGER, Alain. « Master ressources humaines ».Editions ESKA. Paris, 2007, p 223.

2. Le cadre juridique et les différentes normes liées à la FRH et la RSE :

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

- Les normes juridiques, qui sont fondées essentiellement sur le droit national et international ;
- Les normes techniques, qui sont issues d'organismes dont la finalité est de produire des référentiels non juridiques.

2.1. Les normes juridiques qui figurent dans le code de travail Algérien :

Plusieurs lois ont été faites à l'égard des salariés à l'intérieur de l'entreprise comme⁷⁷:

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

2.2. Les normes techniques ou normatives :

En 2005 plus de 150 normes techniques tentant la RH et la RSE ont été recensées au niveau mondial.⁷⁸

On peut citer quelques normes qui sont représentatives à la fois de l'émergence de la sensibilité aux problèmes RH et RSE avant même que le concept ne fasse l'objet de

⁷⁷ Le code de travail algérien. Alger, 2010, p 9-10.

⁷⁸ MAINHAGU, Sébastien. « L'accroissement de la dangerosité sociale dans les hôpitaux est-il inhérent à l'introduction du modèle de la Harvard Business School ? ». Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels, vol. XX, n°50, 2014, p 199-223.

normalisation, mais aussi du mouvement accéléré de la production de normes spécifiques à ce domaine de management.

✓ **Norme ISO 9000 :**

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

✓ **Norme ISO 14000 :**

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

✓ **Norme ISO26000 :**

La norme ISO 26000-2010 propose des lignes directrices (la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme les relations et les conditions de travail, l'environnement, la loyauté pratiques, les conditions relatives au consommateur, la communauté et au développement local) en vue d'appréhender et de promouvoir la responsabilité sociale dans son organisation dans son universalité. L'ISO26000 s'adresse à tous type d'organisation (entreprise, Etat, association, ONG...).

Comme les autres normes celle de l'ISO 26000, adoptée en 2010, marque des enjeux RH /RSE qui sont l'aboutissement de travaux débutés en 2004 et qui a pour ambition de devenir le texte de référence au niveau mondial en ce qui concerne la responsabilité sociale des organisations.⁷⁹

⁷⁹ KHORSI, MéliSSa. HAMAZ, Gaya. «Le marketing des ressources humaines au service de la Responsabilité sociale des entreprises : illustration par le cas de l'ENIEM », 2018, p 42-44. Disponible sur : <https://dl.ummt0.dz/handle/ummt0/10155?show=full> (Page consultée le 30/04/2021).

3. Le rôle de la FRH dans la RSE:

Les RH ont toujours joué un rôle important dans l'entreprise, complétant son rôle dans l'amélioration de la productivité de l'entreprise, mais aujourd'hui, avec l'intégration de la RSE, ce rôle a pris une autre tournure pour prendre en compte l'aspect social.

3.1. Le rôle de la RH en termes de la RSE :

Les RH doivent harmoniser la stratégie de formation avec la stratégie de RSE afin qu'il y ait une concordance entre la stratégie de l'entreprise et le plan de formation. D'autre part, ils doivent évaluer la capacité des gestionnaires à accompagner leurs employés dans le suivi de l'approche RSE en expliquant le rôle des personnes au cœur de la stratégie, et en établissant des ateliers et des réunions de discussion pour promouvoir l'échange d'expériences.

En termes d'outils, elle a intérêt à développer une mesure sociale pour examiner la cohérence entre les ressources et la stratégie. De plus, des entrevues d'évaluation annuelles structurées et la gestion des compétences expérimentales devraient être menées, par exemple, par la création de bibliothèques de gestion des compétences. Il existe plusieurs outils pour ancrer la stratégie d'entreprise dans la dynamique de la RSE. La RSE ne peut faire de l'être humain une préoccupation inévitable, de sorte que la diffusion de pratiques responsables est à son tour conditionnée à la participation de ce dernier.

3.2. Les enjeux de la RH sur la RSE :

Les RH jouent un rôle central pour permettre aux entreprises d'atteindre leurs objectifs de RSE. La participation des employés est un facteur de réussite dans la consolidation de la RSE dans la culture d'entreprise. Il revient aux RH d'élaborer une stratégie de communication en matière de RSE afin de concevoir des politiques de promotion du changement culturel et comportemental et d'établir un dialogue avec les parties prenantes, y compris les employés.

De nombreux sujets de RSE relèvent des services des RH, comme l'emploi, la gestion des compétences et des talents, la lutte contre la discrimination, la gestion de l'innovation en matière de RH, la santé et le bien-être, l'innovation sociale, amélioration du capital, appréciation et motivation des employés.

Elle dépend avant tout des RH, prouvant ainsi que les performances sociales et économiques sont indissociables.

Un bon citoyen est une entreprise qui accepte de placer les intérêts de la société au même niveau que les siens. Elle était donc consciente qu'elle devait supporter les conséquences de ses actes et d'autre part avoir le souci de l'intérêt public.⁸⁰

4. La relation entre la performance de la FRH et la RSE :

La DRH est un lien entre la direction générale et les travailleurs. Pour l'instant, la direction générale de l'entreprise s'attend à ce que la section des RH soit à la fois un expert administratif, un champion des salaires, un agent de changement et un partenaire stratégique qui coordonne l'orientation stratégique de l'entreprise avec les pratiques de GRH.⁸¹

Avec l'application des pratiques de RSE, l'entreprise est à l'écoute des préoccupations sociales des salariés. La formation, le développement des employés et le climat de travail sont devenus une nécessité plutôt qu'un complément.

Selon le courant fonctionnaliste, adopter un comportement socialement responsable sera un moyen d'améliorer à la fois le bien-être de la société et la performance économique d'une entreprise. C'est-à-dire que la RSE sera un outil pour violer la richesse d'une entreprise.⁸²

Selon l'étude de Grimand et Vandangeon-Derumez (2010), l'adhésion à l'approche RSE améliore la performance de la FRH d'une entreprise, en augmentant sa réputation sociale et en attirant des employés à fort potentiel. Dans une telle situation, il faut s'attendre à une réduction des coûts due à l'absentéisme ou à la détérioration du climat social. La RSE deviendra la base de la réforme sociale réglementaire.⁸³

⁸⁰ KHORSI, Mélissa. HAMAZ, Gaya. Op-cit, p 44-46.

⁸¹ ULRICH, David. Op-cit, p 24.

⁸² EL AKREMI, Assaad. DHAOUADI, Inès. IGALENS, Jacques. « La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des critical management studies : vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société ». Finance Contrôle Stratégie, vol 11, n° 3, septembre 2008, p 71.

⁸³ GRIMAND, Amaury et VANDANGEON- DERUMEZ, Isabelle. « Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines ». Nouveaux comportements; Nouvelle GRH? XXIème congrès AGRH. Rennes/ Saint-Malo, du 17 au 19 novembre 2010, p 1-28.

Conclusion:

La RSE signifie qu'une entreprise doit tenir compte des préoccupations sociales, économiques et environnementales de toutes ses activités. C'est une occasion pour les entreprises parce que cela leur permet de mieux comprendre les parties prenantes et leur pertinence pour eux et vice versa.

Les employés sont très intéressés par la démarche RSE car elle affecte les conditions de travail, les habitudes et les comportements, l'équilibre entre vie professionnelle et familiale, les promotions et la lutte contre les discriminations...C'est en tenant compte de leurs attentes et en les informant sur le contrôle de la RSE au sein de l'entreprise.

Pour que la RSE réussisse, il est essentiel de motiver les employés. Ainsi, la RSE et la FRH travaillent ensemble de façon objective pour atteindre l'objectif d'attirer, de stimuler et de retenir les talents, améliorant ainsi à la fois la performance des employés et l'image de l'entreprise.

Chapitre 03 :

**L'impact des pratiques de RSE sur la
performance de la fonction RH :
Etude de cas « SADEG, Tlemcen»**

Chapitre 03 : *L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen»*

Introduction:

Pour enrichir et mieux clarifier la partie théorique et aussi pour obtenir une réponse à notre problématique et valider ou non les hypothèses, nous avons effectué un stage pratique au sein de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz (SADEG) Tlemcen.

L'objectif de ce troisième chapitre c'est l'évaluation des pratiques de RSE sur la performance de la FRH au sien de SADEG et pour cette optique, ce chapitre est structuré en trois sections : la première sera consacrée sur la présentation générale de l'entreprise, le système d'évaluation du personnel et les pratique de RSE sur la DRH de SADEG. Et la deuxième section, nous allons présenter la méthodologie et la conduite de la recherche et pour la dernière section quant à elle est réservée à l'analyse et à l'interprétation des résultats obtenus.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

Section 1: Présentation de l'entreprise d'accueil

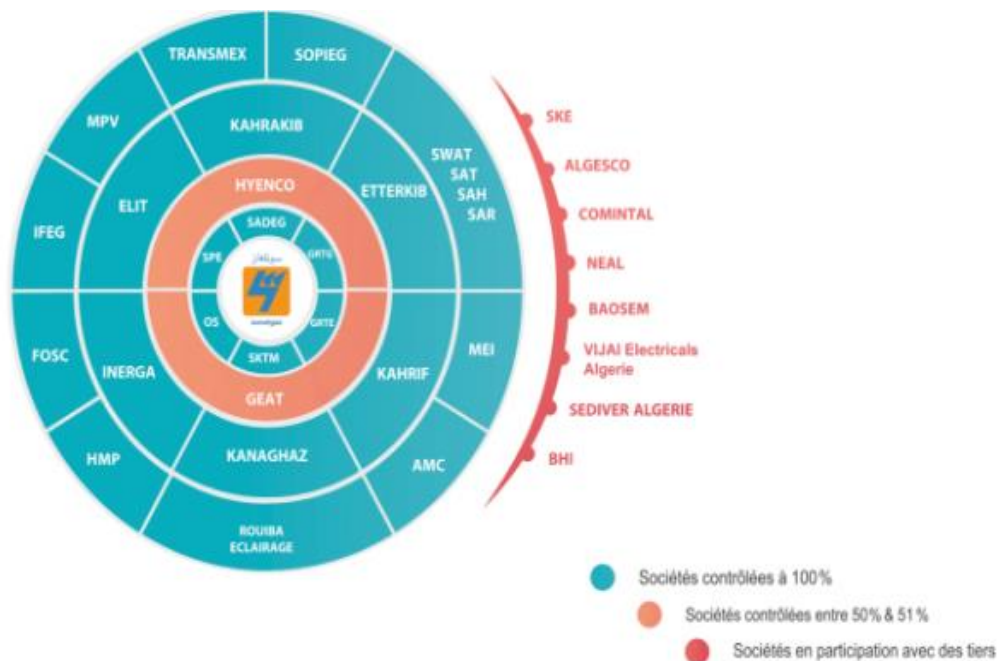
Cette section portera essentiellement sur la présentation de l'entreprise d'accueil dans lequel nous avons mené notre stage pratique. Cette présentation nous permettra d'avoir une idée sur l'histoire de son activité, ses objectifs, ses chiffres clés et sa RH.

1. Généralité sur Sonelgaz :

Sonelgaz est une société leader sur le marché de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. Elle a été créée en 1969, en remplacement de l'entité précédente Electricité et gaz d'Algérie (EGA), et on lui a donné un monopole de la distribution et de la vente de gaz naturel dans le pays, de même pour la production, la distribution, l'importation, et l'exportation d'électricité. A la faveur de la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, Sonelgaz est passée d'une entreprise verticalement intégrée à une holding pilotant un Groupe industriel multi-sociétés et multi-métiers.

De nos jours, le Groupe Sonelgaz est composé de 16 sociétés directement pilotées par la Holding, de 18 sociétés en participation avec des entités du Groupe et de 10 sociétés en participation avec des tiers. Le schéma qui se figure ci-après récapitule ses filiales.

Figure N°8 : Filiales du groupe Sonelgaz



Source : www.sonelgaz.dz (Page consultée le 20/05/2021).

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

Ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité, ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations. Ses filiales travaux sont en charge de la réalisation des infrastructures électriques et gazières du pays. Ses filiales de prestations de service activent principalement dans les domaines de la fabrication et de la maintenance d'équipements énergétiques, la distribution de matériel électrique et gazier, le transport et la manutention exceptionnels.⁸⁴

1.1. Evolution de la FRH au sein de la Sonelgaz :

La FRH ou plutôt GRH a émergé à Sonelgaz au cours des dernières années, de sorte qu'elle a pu prendre une place de plus en plus importante dans la stratégie de l'entreprise.

Auparavant, les RH étaient gérés par la direction du personnel. En effet, dans les premières années de son existence, l'essentiel de la FRH -le recrutement- était considéré plus comme un besoin social que comme un besoin économique, de sorte que l'Etat obligeait les entreprises à recruter même lorsqu'elles étaient surchargées de travail pour absorber le chômage.

La FRH à Sonelgaz est apparue avec la mise en œuvre du statut général des travailleurs en 1985. L'évolution de la FRH s'est accompagnée d'un renouvellement de son domaine de travail à travers :

- Modification de la position de la fonction dans la structure organisationnelle ;
- Renouveler un dossier d'identification pour la personne responsable de la fonction qui nécessite des compétences en négociation et en communication ainsi que le pouvoir de persuasion ;
- Diversifier les outils de gestion avec le développement et l'application d'une politique sociale et politique d'intégration et de motivation, ainsi que la mise en place d'un système de prévision de la gestion des compétences.

Ces changements ont conduit à l'émergence d'une nouvelle politique de gestion pour Sonelgaz afin qu'elle dépense des sommes énormes pour moderniser et améliorer ses RH,

⁸⁴ www.sonelgaz.dz (Page consultée le 20/05/2021).

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

donc elle est désormais contrainte par les résultats et la performance, notamment au niveau de la gestion des RH.⁸⁵

1.2. La stratégie du développement durable du groupe Sonelgaz:

Sonelgaz a toujours joué un rôle majeur dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes réalisés, en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz ; ce qui a permis de hisser le taux de couverture en électricité à 99,4% et le taux de pénétration du gaz à 62%.

L'objectif de Sonelgaz est de devenir plus compétitif afin de faire face à la concurrence et compter, à terme, parmi les meilleurs opérateurs du secteur dans le bassin méditerranéen. Ainsi, la Sonelgaz possède son propre centre de R&D (CREDEG) ainsi que ses propres écoles de formation (IFEG), érigés en filiales.

La stratégie du Groupe Sonelgaz en matière de développement durable, du respect et de la protection de l'environnement.

Sonelgaz est un acteur clé pour la concrétisation de la politique de promotion des énergies renouvelables et d'économie d'énergie fondée sur la diversification et la combinaison des sources, sur l'économie des combustibles fossiles et sur le développement d'un système énergétique durable conforté par le grand potentiel solaire de l'Algérie.⁸⁶

2. Généralité de l'entreprise sujette de l'enquête :

Fondation Sonelgaz est constituée de la Direction générale d'Alger, qui comprend Plusieurs départements, dont la Direction de la distribution pour l'ouest à Oran (SDO). Ce dernier a été créé en 2006 et couvre 17 main: Tlemcen, Mostaganem, Oran, Béchar, Tindouf, Naama, El Baid, Saida, Chlef, Sidi Bel Abbes, Mascara, Ain T'émouchent, Tiaret, Ghilizane, Tissemsilet, Ain Defla, Adrar.

⁸⁵ AMARI, Sofiane Salah-Eddine. BENKAMLA, Mohammed-Abdelaziz. « L'impact du système d'appréciation sur la formation au sein de la Sonelgaz ». Journal of contemporary business and economic studies, vol 3, n°1, janvier 2020, p 184-185.

⁸⁶ Id. BENYAHIA-TAIBI, Ghalia. « GRH et responsabilité sociétale : discours et pratiques au sein de la Sonelgaz ». Revue Algérienne des Ressources Humaines, vol 3, n°1, 2019, p 146- 147.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

La société de distribution de l'électricité et du gaz (SADEG) de Tlemcen est l'une des concessions de la SDO et qui est détenue intégralement par le holding de la Sonelgaz. Son effectif est de 12 agences, le nombre d'abonnés en électricité et en gaz est de 334000 abonnés.

Fin 2020, la direction de distribution de Tlemcen a enregistré un chiffre d'affaires de 74 milliard de dinars.

2.1. Structure de l'organigramme : (voir l'annexe N°1)

La société est organisée en structure fonctionnelles et opérationnelles en vue de garder une flexibilité importante pour répondre au mieux fluctuations de l'environnement.

2.2. Division ressources humaines (DRH) :

Les RH de SADEG constituent un facteur clé de réussite. Son effectif est de 780 employés, et se réparti comme suit :

- **Homme** : 520 employés ;
- **Femme** : 260 employés.

La DRH est garante de l'application et de respect des procédures et règles en la matière, elle a chargé de :

- ✓ Gérer les emplois, carrières et niveaux d'effectifs. Gérer le salaire selon un logiciel nommé G.I.P (Gestion Informatisé du Personnel);
- ✓ Elaborer le plan d'évolution (promotion... etc.) du personnel régie par cette entité;
- ✓ Elaborer les différentes statistiques descriptives des effectifs et les analyser;
- ✓ Procéder à une analyse des besoins en personnel;
- ✓ Appliquer les mécanismes d'évaluation des carrières adoptées et arrêtées par les structures centrales;
- ✓ Elaborer les plans de formation et de perfectionnement;
- ✓ Veiller à la gestion des dossiers administratifs;
- ✓ Suivre et contrôler les réalisations de la formation;
- ✓ Evaluer les besoins en formation et en perfectionnement du personnel et élaborer le budget prévisionnel de formation.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

2.3. Le système d'évaluation du personnel de l'entreprise :

2.3.1. L'objet de l'appréciation :

L'évaluation faite par la SADEG est très importante dans la mesure. Elle se déroule en deux phases :

- ✓ Négociation des objectifs en début de période ;
- ✓ Evaluer des performances (l'écart entre les objectifs et les réalisations).

Cette appréciation permet de donner une idée sur les capacités, voire les savoir-être et les savoir-faire des salariés, de connaître les points forts et les points à améliorer de l'évalué. Autrement dit, voire le niveau de sa compétence en vue de suggérer la formation adéquate pour la développer si ce dernier en a besoin.

2.3.2. Périodicité d'évaluation :

2.3.2.1. Evaluation trimestrielle :

Un suivi périodique quatre fois par année entre l'agent évalué et son responsable hiérarchique pour donner une orientation stratégique aux mesures à court terme.

2.3.2.2. Evaluation annuelle :

Elle consiste à faire une appréciation entre l'évalué et son supérieur pour :

- ✓ Evaluer la performance annuelle : les points positifs et les points à améliorer, les résultats atteints, les besoins de formation ;
- ✓ Etablir le programme de travail de l'année suivante.

2.3.3. Les techniques d'évaluation :

2.3.3.1. L'entretien d'évaluation :

L'entretien annuel d'évaluation est un outil de MRH en vue de créer un accord entre l'évalué et l'évaluateur sur le résultat de l'évaluation, et ceci en terme d'apports pour l'entreprise (détection des point forts et des points faibles...) et d'intérêts individuels (formation, promotion...).

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

2.3.3.2. Le formulaire d'évaluation :

Ce modèle à utiliser spécifique pour les trois catégories socio- professionnelles, à savoir pour les cadres, les agents de maîtrises et les agents d'exécution. Il contient les éléments suivants: **(voir l'annexe N° 2)**

- Identification de l'évalué et l'évaluateur ;
- Les paramètres et les objectifs ;
- Les résultats atteints
- Les notes de rendement trimestrielles ;
- La note d'évaluation de l'exercice du rôle ;
- La note annuelle de la performance globale ;
- Les interprétations des deux concernés dans l'évaluation (l'évaluateur et l'évalué).

2.3.4. Les modalités pratiques d'évaluation :

Le système d'évaluation des compétences est le même pour les trois catégories (les cadres, les maitrises et les exécutions), sauf que le contenu est différent. Autrement dit, les agents d'exécution sont évalués par rapport à leurs efforts physiques, par contre les cadres sont évalués par rapport à leur prise d'initiative. L'appréciation au sein de la SADEG se compose de:

2.3.4.1. L'évaluation du rendement :

C'est une procédure trimestrielle qui consiste à évaluer les individus en matière de résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Ces résultats sont calculés trimestriellement d'une manière arithmétique pour attribuer une note sur 20. Cette dernière est composée de deux notes qui sont :

- **La première note calculée sur 15 points :** le degré d'atteinte des résultats fixés.
- **La seconde calculée sur 5 points :** une évaluation individuelle.

Par la suite une note annuelle sera donnée sur 20 points sur la base de la moyenne des notes trimestrielles. Comme suit : $[(T1+T2+T3+T4)]/4$

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

Exemple :

T1	T2	T3	T4	La note annuelle
16	17	18	16	16,75

Source : Etabli par nous-mêmes.

2.3.4.2. L'évaluation de l'exercice du rôle :

C'est une appréciation annuelle qui se fait sur la base des habiletés attendues de l'évalué (le niveau de planification et organisation de l'évalué, la pertinence de ses décisions, son contrôle, sa capacité de délégation, sa gestion du développement des équipes et des personnes, son sens de la communication, sa capacité à animer des équipes de travail, ses relations avec les autres membres, son autonomie et son sens de l'initiative, et enfin son dynamisme).

L'évaluateur devra donner une note de comportement pour l'évalué. Cette note est annuelle et regroupe les dix habiletés (citées au-dessus). Par la suite une cotation de 1 à 4 sera donnée pour chacune de ces habiletés. Comme indiqué dans le tableau suivant:

Tableau N°8: Répartition des cotes.

Côtes	Nombre de points
1	0
2	6
3	8
4	10

Source : Document interne de l'entreprise.

La somme totale des points obtenus pour les dix habiletés en vue de donner une note de l'évaluation du rôle sur 100. Enfin, la division par 5 pour obtenir une note sur 20.

Remarque :

- Pour les agents de maîtrise, la sommation se fait sur 80 et la division par 4 en vue d'obtenir une note sur 20 ;
- Pour les agents d'exécution, la sommation se fait sur 40 et la division par 2 en vue d'obtenir une note sur 20.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

2.3.4.3. L'évaluation globale :

L'évaluation globale regroupe les deux évaluations précédentes à savoir (l'évaluation du rendement et l'évaluation du rôle). Cette appréciation consiste à attribuer une note sur 20 sur la base des deux notes obtenues. La pondération proposée dans le tableau suivant :

Tableau N°9: La pondération proposée dans l'évaluation globale.

Pour	Evaluation du rendement	Evaluation du rôle
Les cadres & la haute maîtrise	60%	40%
La petite maîtrise	70%	30%
Les agents d'exécutions	80%	20%

Source : Document interne de l'entreprise.

Exemple : La note annuelle pour un cadre

Soit :

- ✓ La note annuelle de rendement= 16,75 ;
- ✓ La note de l'exercice du rôle : 18.

La note globale annuelle est : $[(16,75 \times 0,6) + (18 \times 0,4)] = 17,25$

Source : Etabli par nous-mêmes.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

Section 2: Traitement des données et méthodes

Cette section traite notre cadre méthodologique en matière de rassembler d'informations et de données. Nous présentons tout d'abord le sujet de notre recherche et la problématique. Ensuite, nous donnons l'approche globale dans laquelle s'insère notre travail et nous abordons les outils de collecte et de traitement des données.

1. Méthodologie de recherche

1.1. Rappel :

1.1.1. Sujet d'étude :

L'amélioration de la performance de la FRH à travers la RSE : cas de l'entreprise SADEG -Tlemcen-

1.1.2. Problématique :

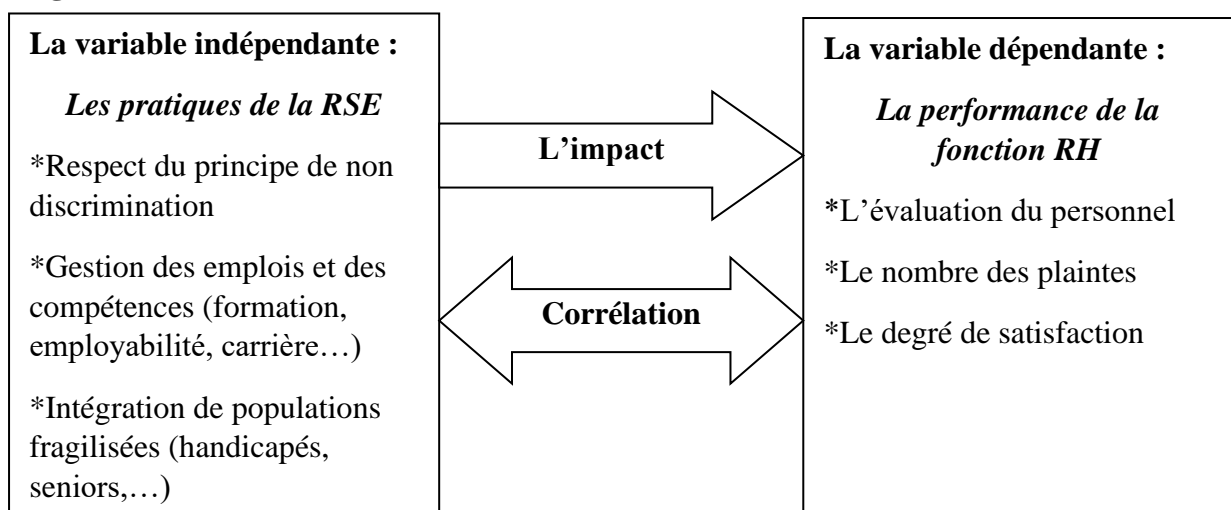
Quelle est l'influence des pratiques socialement responsables adoptées par l'entreprise SADEG sur sa performance de la FRH ?

1.1.3. L'hypothèse principale:

➤ **H1**: il ya une influence positive entre les pratiques de RSE et la performance de la FRH dans l'entreprise « SADEG, Tlemcen ».

1.1.4. Les variables :

Figure N°9 : Les variables d'études.



Source : Etabli par nous-mêmes.

Chapitre 03 : *L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen»*

1.1.5. L'objectif de l'enquête :

L'objet principal de cette recherche est d'étudier l'impact des pratiques de la RSE sur la performance FRH.

1.2.Méthode d'étude :

La méthode d'étude utilisée pour expliquer un phénomène particulier afin d'obtenir des résultats généraux précis qui peuvent être diffusés ou appliqués.

Nous nous appuyons sur l'approche mixte définie comme suit ⁸⁷: « un modèle de recherche qui implique de combiner les éléments d'une approche qualitative et d'une approche quantitative à des fins de compréhension et de corroboration. »

Selon Daignault, P **professeure au Département d'information et de communication de l'Université Laval**, « si un chercheur tente de répondre à sa question de recherche en se basant uniquement sur des données de sondage quantitatif, il obtiendra des résultats chiffrés, mais ne pourra pas forcément les expliquer ». L'ajout d'entretiens avec les personnes concernées permettra de mieux comprendre certaines des réponses, selon le chercheur enseignant les méthodes mixtes. Ainsi, la combinaison de données qualitatives et quantitatives sur le sujet permet de broser un tableau plus riche et plus précis.⁸⁸

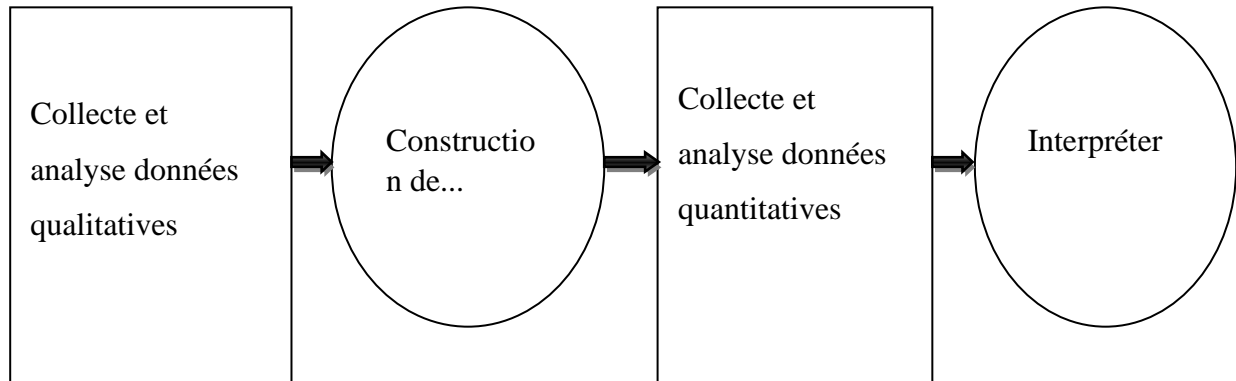
Dans le cadre de ce travail, nous utilisons **le modèle séquentiel exploratoire comme le montre la figure suivante :**

⁸⁷ JOHNSON, R-B. ONWUEGBUZIE, A-J and TURNER, Lisa. « Toward a definition of mixed methods research ». Journal of Mixed Methods Research, vol 2, , n°1, 2007, p 123.

⁸⁸ DIALLO, Mariama. « Vous avez dit méthodes mixtes? », 11 mai 2016. Disponible sur : <https://www.acfas.ca/publications/magazine/2016/05/avez-dit-methodes-mixtes> (Page consultée le 07/06/2021).

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

Figure N°10: Modèle mixte séquentiel exploratoire.



Source : CONDOMINES, Bérangère. HENNEQUIN, Emilie. « Etudier des sujets sensibles: les apports d'une approche mixte ». RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, vol 2, n°5, 2013, p 19.

Le design séquentiel de type explicatif répond à une stratégie d'expansion et d'identification, car les données qualitatives permettent de clarifier les résultats quantitatifs.⁸⁹

Le but de ce modèle est d'abord d'explorer un problème avec les méthodes qualitatives, puis le chercheur utilisera les résultats qualitatifs pour construire une deuxième phase quantitative du projet afin de mesurer les variables de l'étude. En fait, il est souvent recommandé de mener une étude exploratoire avant d'entreprendre une étude quantitative.⁹⁰

1.3.Communauté d'étude :

La communauté d'étude ou la communauté statistique est représentée par les employés de la direction SADEG « IMAMA, Tlemcen », afin d'évaluer l'impact de la RSE sur la performance de la FRH.

⁸⁹ CONDOMINES, Bérangère. HENNEQUIN, Emilie. « Etudier des sujets sensibles: les apports d'une approche mixte ». RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, vol 2, n°5, 2013, p 20.

⁹⁰ COUSI, Christophe. « Comment utiliser les méthodes mixtes en recherche ? », 27 février 2020. Disponible sur : <https://methodorecherche.com/comment-utiliser-methodes-mixtes/> (Page consultée le 07/06/2021).

Chapitre 03 : *L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen»*

2. Les outils de collecte des données :

2.1.L'entretien :

L'interview est un moyen important d'appliquer l'approche qualitative afin qu'il puisse être considérée comme ⁹¹: « une conversation dirigée entre un chercheur et une autre personne ou des personnes dans le but d'atteindre un fait ou une situation particulière que le chercheur cherche à définir afin d'atteindre les objectifs de l'étude. »

Nous avons fait un entretien individuel avec le responsable RH en vue de recueillir les renseignements nécessaires sur l'entreprise : premièrement, la présentation générale du groupe et d'entreprise étudiée, l'évolution de la FRH, la stratégie du développement durable au sein de la Sonelgaz et l'évaluation du personnel au sein de la direction (comme expliqué ci-dessus -Section1-). En second temps, on s'est concentré sur les pratiques de la RSE au sein de la DRH. (Voir l'annexe N° 03)

L'entrevue sert à gagner du temps et à obtenir des réponses précises en fournissant le plus de données possible de façon simple.

2.2.Le questionnaire :

Le questionnaire est l'un des moyens les plus appropriés pour appliquer l'approche quantitative en vue d'obtenir l'avis des personnes concernées en répondant et en analysant les questions posées, afin que nous puissions le définir comme ⁹² : « une technique de collecte de données quantifiables qui se présente sous la forme d'une série de questions posées dans un ordre bien précis. »

زويلف مهدي حسين. " منهجية البحث العلمي". دار الفكر للطباعة والنشر. الطبعة الاولى. الأردن. 1998. ص 55. ⁹¹

⁹² GASPARD, Claude. « Le questionnaire : définition, étapes, conseils et exemples », 5 décembre 2019. Disponible sur : <https://www.scribbr.fr/methodologie/questionnaire/> (Page consultée le 07/06/2021).

Chapitre 03 : *L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »*

D'après Combessie (2007), le questionnaire a pour fonction principale de donner à l'enquête une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralisables les informations et hypothèses préalablement constituées.⁹³

2.2.1. La technique et la taille d'échantillonnage :

Dans notre étude, nous nous sommes appuyés sur un échantillon aléatoire simple (le définir comme ⁹⁴: « les échantillons dans lesquels chaque élément de la communauté d'étude a une opportunité spécifique d'être un échantillon de vocabulaire. ») dans la direction « SADEG IMAMA ». Cette technique d'échantillonnage a été choisie comme moyen de déterminer la taille appropriée pour représenter le nombre total de travailleurs.

La population globale étant de 120 salariés au sein de la direction, alors que notre échantillon touché par notre enquête est de 40 employés choisis au hasard dans l'établissement ce qui constitue environ 33.33% de la population totale. Sa répartition en fonction des calculs suivants :

$$(40*100) / 120 = 33.33\%.$$

2.2.2. Présentation du questionnaire : (voir l'annexe N°4)

« Un questionnaire bien structuré est le gage d'un processus d'interrogation fluide et agréable pour les répondants, il constitue également la garantie d'un bon retour et d'une meilleure qualité des réponses. »⁹⁵

Après l'entrevue, nous avons obtenu un ensemble de renseignements qualitatifs et grâce à ces informations, nous avons créé des questions de questionnaire pour obtenir des données quantitatives. Notre questionnaire est composé d'un total de 25 questions et a été organisé en trois phases distinctes :

⁹³ SOUMANOU, Abdul Aziz. « Analyse systémique de la mise en œuvre du plan d'aménagement participatif forestier de la forêt classée de Tchaourou Toui Kilibo au Bénin », 2013. Disponible sur : https://www.memoireonline.com/10/13/7520/m_Analyse-systemique-de-la-mise-en-oeuvre-du-plan-damenagement-participatif-forestier-de-la-for10.html (Page consultée le 07/06/2021).

⁹⁴ قندليجي عامر. "البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية". دار الميسرة. الطبعة الثانية. عمان، 2008، ص 154.

⁹⁵ GANASSALI, Stéphane. « Les enquêtes par questionnaire avec sphinx ». Edition Pearson. Paris, 2007, p 2.

Chapitre 03 : *L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen»*

- **Phase 01** : pour les informations générales des travailleurs de la direction, qui se composait de sexe, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, le niveau d'étude et les années de service ;
- **Phase 02** : cette phase contient une série de questions concernant la performance de la FRH ;
- **Phase 03** : cette phase contient un ensemble de questions relatives à la RSE.

Cet outil a été développé pour répondre à nos questions et vérifier la validité de notre modèle de recherche. Il s'agit d'une enquête qui réunit toutes les variables mentionnées de sorte que les questions posées étaient d'un type différent dans le contexte de la collecte d'information. Par exemple, nous avons posé des questions à choix unique (fermées) en vue d'obtenir des renseignements sur le profil du travailleur, comme le sexe, l'âge, l'expérience professionnelle, etc.

La partie principale du questionnaire traitant des hypothèses de thèse comporte plusieurs types : questions fermées dichotomiques à réponse unifiée ou à choix multiples, questions à réponse numérique, questions à classement hiérarchique, questions à choix multiples, questions à échelle de préférence. Pour que ces questions nous permettent de déterminer dans quelle mesure les répondants sont d'accord avec un énoncé particulier. Les réponses aux certaines questions sont basées sur une échelle de trois points, et les options sont : tout à fait d'accord, moyennement d'accord et pas d'accord. Dans la recherche, il y a aussi des questions fermées sur une échelle de classement (tout à fait satisfaits, satisfaits, peu satisfaits, pas du tout satisfaits ou bien très important, important, plutôt important, peu important, pas du tout important) ainsi que des questions posées seulement à réponse oui/non.

2.2.3. Outils statistiques utilisés pour l'analyse du questionnaire :

Pour communiquer les objectifs de cette étude, le logiciel IBM SPSS (Social Science Statistical Package) version 28 a été utilisé pour analyser les résultats de la recherche sur le

Chapitre 03 : *L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »*

terrain en s'appuyant sur les réponses fournies dans les formulaires et pour le dessin des graphes en utilisant l'EXCEL, en utilisant les outils statistiques suivants⁹⁶:

- Répétitions et pourcentages décrivant les caractéristiques de l'échantillon de l'étude ;
- L'indicatif (Alpha de Cronbach) pour mesurer la fiabilité du questionnaire ;
- Régression simple linéaire pour mesurer la validité des hypothèses de l'étude ;
- L'analyse de variance à un facteur (ANOVA) pour mesurer la dispersion ;
- Facteur de corrélation pour déterminer le degré de corrélation entre les deux variables (performance de la FRH et RSE).

⁹⁶ براهيمى أسية. "المؤسسة الجزائرية و استقطاب الكفاءات و المحافظة عليها". أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية. تخصص تسيير المؤسسات. فرع ادارة المنظمات. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية. جامعة أبو بكر بلقايد. تلمسان، 2017، ص 245-246.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

Section 3: Analyse des données, tester les hypothèses et discuter des résultats

1. Analyse des données :

1.1. Analyse des réponses obtenues par l'entretien:

Après avoir interrogé le responsable de la FRH de SADEG, nous avons obtenu les renseignements suivants :

D'abord, La RSE est essentiellement un sujet moderne en Algérie car la concurrence réelle n'existe pas encore. Cependant, la révolution principale de l'entreprise est sans aucun doute ses RH, c'est pourquoi elle prend une dimension sociale pour prendre en compte les besoins de ses employés par crainte de rébellion. En plus, la loi 01/02 du Février 2002 « Sonelgaz est devenue une société par action (SPA) plutôt qu'une entreprise publique à caractère industrielle et commerciale (EPIC) » oblige Sonelgaz à se questionner dans plusieurs domaines. Pour les spécialistes des RH de Sonelgaz, l'adoption de la RSE comprend :

- ✓ Elaborer des programmes qui contribuent au développement personnel de l'employé ;
- ✓ Mettre en place des programmes non professionnels au moyen de diverses activités, comme des tournois de football, des jeux de table et des campagnes de nettoyage des plages, ... ;
- ✓ Entreprendre des campagnes de sensibilisation pour encourager les consommateurs à devenir des citoyens responsables afin de les sensibiliser et de réduire leur consommation d'énergie en vendant des ampoules à faible consommation pour s'engager dans une culture de DD ;
- ✓ Insertion professionnelle des handicapés et interdiction du travail des enfants ;
- ✓ Interdiction de la discrimination raciale dans l'emploi, comme l'équité salariale entre les sexes. Contrairement aux pays européens, les hommes gagnent des salaires plus élevés que les femmes.

De plus, il a souligné que la RSE doit être fondée sur la volonté et l'engagement de la haute direction, ce qui était à la fin d'une décision stratégique, bien que d'autres estiment qu'elle était ingénieuse et n'avait aucun point d'entrée en Algérie, malgré la place que les

Chapitre 03 : *L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen»*

institutions étrangères avaient prise dans l'application de la responsabilité sociale. L'application de cette approche améliore la taille de l'entreprise, la performance sociale et économique de l'entreprise, en raison des avantages associés à son application, tels que l'amélioration de l'image de l'entreprise, attirer des investisseurs et attirer les meilleurs employés.

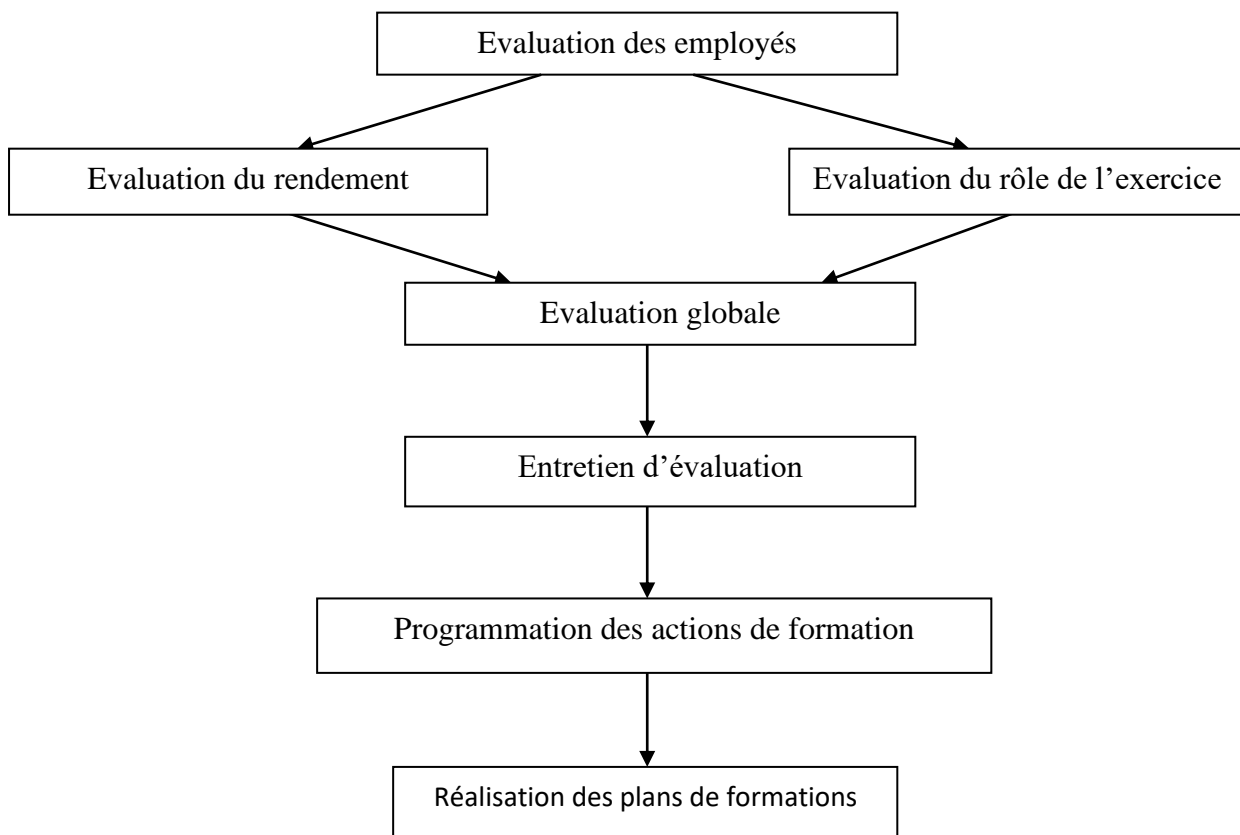
Ensuite, en ce qui concerne les pratiques en matière de RH à SADEG concernant la RSE, il a fait remarquer :

- ✓ Le recrutement interne se fait dans un poste vide. Lorsque des travailleurs sont nécessaires « recrutement des agents », cependant, il y aura un emploi externe en envoyant des demandes d'emploi à ANEM comme prescrit par la loi, sinon l'entreprise devra payer une amende (en 2020, l'entreprise a embauché 9 agents et promu un cadre à un poste supérieur). La société est également impliquée avec le CFPA dans l'éducation des jeunes stagiaires, sans oublier les sponsors et le recrutement des personnes handicapées. Même en cas de difficultés financières et économiques, la société n'a licencié aucun employé (l'emploi avec un contrat à durée indéterminée) ;
- ✓ Les principales méthodes d'évaluation des résultats mises à la disposition du chef de la hiérarchie sont à la fois l'entretien d'appréciation annuel et la mesure trimestrielle de l'activité de chaque membre du personnel, qui se traduit par une prime trimestrielle (PRI), ainsi qu'un rapport mensuel par rapport aux objectifs. Il est également impossible d'identifier la qualité du travail du subordonné indépendamment des rapports d'activités (mensuels, trimestriels et annuels), par opposition à l'étranger. De plus, bien qu'un programme appelé TENSİK soit disponible pour faciliter la communication entre les employés, le développement de cette technologie n'est pas lié aux pratiques de dialogue social et de consultation des salariés afin qu'ils soient informés des stratégies de la direction au moyen de méthode de communication classiques tels que les réunions syndicales (pour chaque division syndicale spéciale) et des réunions de service,...;
- ✓ La formation occupe une place si importante dans le groupe Sonelgaz qu'elle a utilisé tous les moyens possibles pour y parvenir, tels que : des laboratoires, des formateurs expérimentés, des équipements spécialisés,...etc. En outre, le groupe dispose de trois

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

écoles de formation (l'école de : Blida, Ben Aknoun et Ain M'lila). La formation est considérée comme la meilleure façon de fonctionner, le personnel ayant accès à des postes plus importants tout en s'adaptant aux exigences et aux changements requis, tandis que pour l'entreprise, elle assure une qualité et une quantité améliorées. En plus, Il y a deux types de formation. Le premier est la formation professionnelle spécialisée (FPS), qui a un impact direct sur la vie professionnelle et une durée égale ou supérieure à 6 mois. Le deuxième est le perfectionnement professionnel (PP), qui vise à réaliser une bonne progression de carrière de moins de 6 mois. En 2020, la direction a envoyé 4 travailleurs en FPS et 9 travailleurs en formation PP. Ainsi, ces plans de formation sont mis en œuvre en fonction des besoins identifiés chez les salariés à la suite du système d'évaluation en place au sein de l'entreprise, après quoi les plans de formation appropriés sont lancés ;

Figure N°11: La relation entre le système d'évaluation et la politique de formation.



Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des paroles de responsable (l'entretien).

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

- ✓ Les conditions de travail (ergonomie, hygiène, sécurité) sont précisées et leur mise en œuvre relève des chefs de division et des comités mixtes de santé et de sécurité prévus par la loi. Le climat favorable au travail de l'entreprise est mis en évidence par le faible taux d'absentéisme de 17.95% enregistré en 2020 (**voir l'annexe N° 05**), malgré la crise sanitaire que nous avons vécue et que nous vivons encore aujourd'hui. En outre, le nombre d'accidents du travail est faible pour l'ensemble du groupe, et pas seulement pour SADEG. Cela est dû à l'introduction de plusieurs mesures telles que la sensibilisation à la prévention, la formation aux premiers soins pour tous les gestionnaires, la présentation des procédures à suivre en cas d'accident, ainsi que le déploiement des procédures de travail aux postes à risque. En cas d'accident, le principal responsable est le facteur humain en raison de la fatigue, du manque de connaissances techniques du personnel ou du non-respect des règles de sécurité ;
- ✓ L'entreprise n'effectue pas de sondages sur la satisfaction de ses employés. Cependant, elle mène des enquêtes ciblant les clients afin de mesurer leur satisfaction en déterminant le nombre de plaintes qui ont été enregistrées ;
- ✓ La politique salariale de l'entreprise est basée sur la promotion interne ainsi que l'équilibre entre les sexes, et la direction fournit également des services salariaux secondaires tels que des avantages en nature pour retenir et motiver ses employés.

Enfin, même si la RSE est liée à certaines préoccupations professionnelles, pour la personne interrogée, l'entreprise ne développe pas d'autres pratiques de RH en matière de RSE, qui est due à une concurrence inefficace et aussi au fait que la majorité des investissements en Algérie sont de gouvernement par opposition à l'Europe, de sorte qu'il y a des spécialistes et des unités de responsabilité sociale.

1.2. Analyse des réponses obtenues par les employés:

Les réponses des répondants ont été analysées pour obtenir les informations nécessaires, de sorte que les résultats de ces informations sont présentés et discutés au moyen de répétitions, de pourcentages et de graphiques.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

1.2.1. Informations générales :

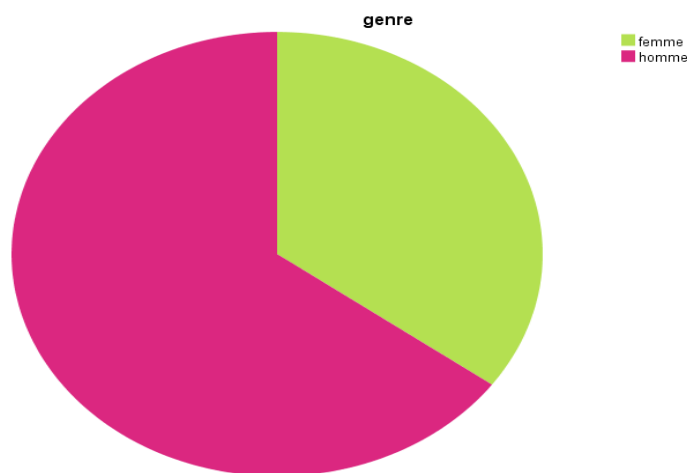
✓ Le sexe :

Tableau N°10 : Répartition de l'échantillon selon le genre.

Genre					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Femme	14	35,0	35,0	35,0
	Homme	26	65,0	65,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°12 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le genre.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

D'après les données du tableau et du graphique ci-dessus, nous constatons que le nombre d'hommes représente la majorité des personnes de l'échantillon à 65% tandis que la proportion de femmes est de 35%, ce qui indique une dominance masculine.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

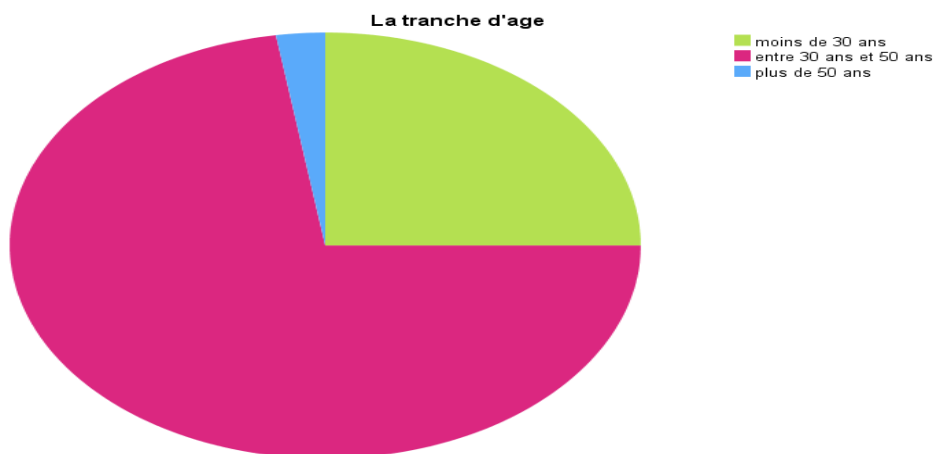
✓ L'âge :

Tableau N°11: Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge.

La tranche d'âge					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 30 ans	10	25,0	25,0	25,0
	Entre 30 ans et 50 ans	29	72,5	72,5	97,5
	Plus de 50 ans	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°13 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'âge.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

D'après le tableau et le graphe précédente, on remarquera que la valeur modale soit presque 2/3 de l'effectif de l'échantillon (exactement 72.5%) répond au tranche d'âge des individus ayant entre 30-50 ans, on remarquera aussi que 25% des personne d'échantillon correspond au tranche des employées de l'âge moins de 30 ans, elle est suivie par la proportion d'employés de plus de 50 ans, avec 2.5 %.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

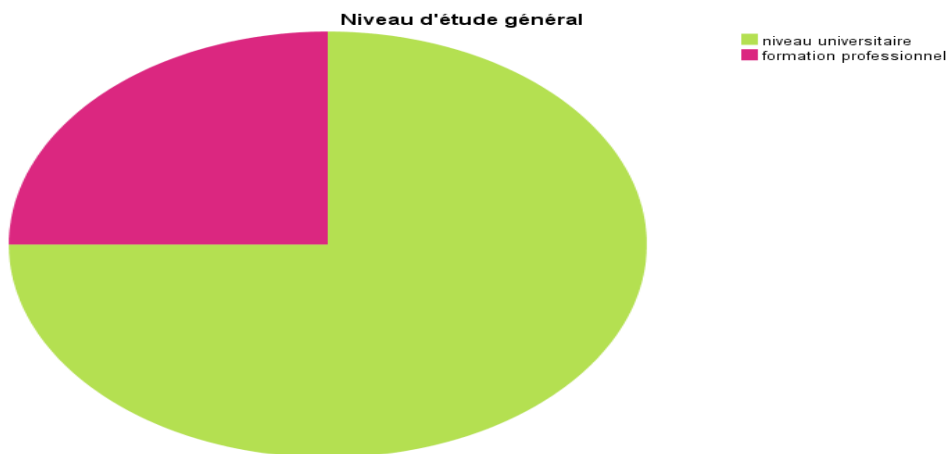
✓ Le niveau d'étude :

Tableau N°12: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude.

		Niveau d'étude			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Niveau universitaire	30	75,0	75,0	75,0
	Formation professionnelle	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°14 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

D'après les données du tableau et figure ci-dessus, on remarque que plus des 2/3 (exactement 75%) des employés sondés ont un niveau d'éducation universitaire. Viennent ensuite les employés de niveau formation professionnelle avec une proportion de 25%.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

✓ La catégorie socioprofessionnelle :

Tableau N°13: Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie socioprofessionnelle					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre	16	40,0	40,0	40,0
	Maitrise	24	60,0	60,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°15: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

Les résultats ont révélé que 60% des répondants sont des maitrises alors que 40% sont des cadres. Nous constatons également qu'il n'y a pas de réponse d'agent.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

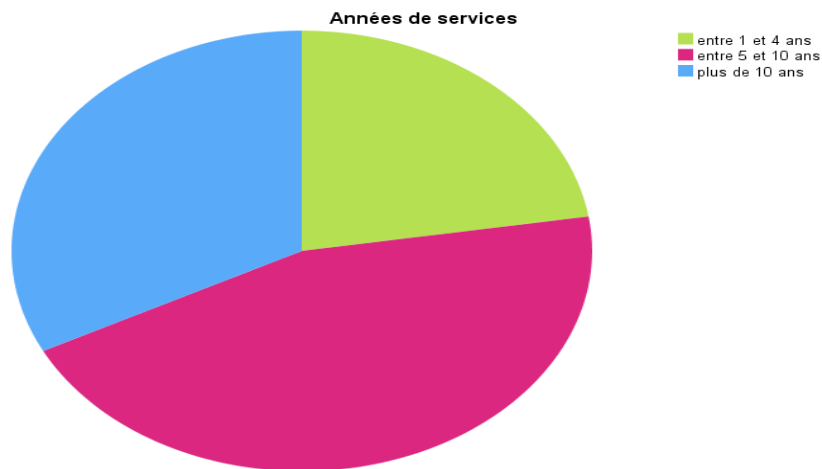
✓ Les années de services :

Tableau N°14: Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

		Années de services			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Entre 1 et 4 ans	9	22,5	22,5	22,5
	Entre 5 et 10 ans	18	45,0	45,0	67,5
	Plus de 10 ans	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°16 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

D'après les données du tableau et du graphe ci-dessus, on remarquera que la valeur modale (% le plus haut), soit plus d'1/3 des individus de l'échantillon (exactement 45%), correspond à la tranche des employées ayant une ancienneté entre 5 et 10 ans, l'effectif des employées, ayant plus de 10ans d'ancienneté (soit 32,5%), Cependant, on notera que plus d'1/5 de l'échantillon (exactement 22,5%) entre 1 et 4 ans d'ancienneté,. Ce qui indique que presque (80%) des employées de l'entreprise étudié ayant plus de 6 ans d'ancienneté. Cela

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

montre l'ancienneté de l'organisation, et n'a pas fourni des postes d'emplois afin de recruter de nouvelles employées.

1.2.2. La performance de la FRH :

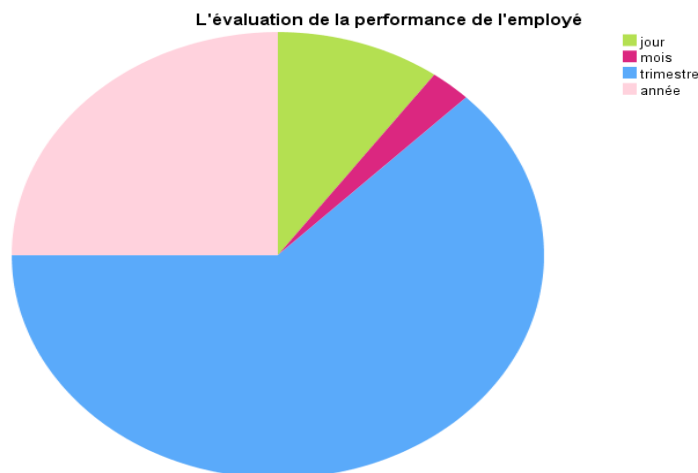
✓ La fréquence d'évaluation de la performance de l'employé :

Tableau N°15: Répartition de l'échantillon selon la fréquence d'évaluation de la performance de l'employé.

L'évaluation de la performance de l'employé				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Jour	4	10,0	10,0	10,0
Mois	1	2,5	2,5	12,5
Valide Trimestre	25	62,5	62,5	75,0
Année	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°17: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la fréquence d'évaluation de la performance de l'employé.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

Le tableau et la figure ci-dessus montrent le taux de répétition de l'évaluation de la performance de la FRH de l'entreprise, les résultats montrant que la majorité des répondants ont répondu que 62,5% par trimestre; 25% par année, 10% par jour et 2,5% par mois. Ces

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

résultats nous permettent donc de conclure que l'appréciation est trimestrielle et annuelle au sein de SADEG.

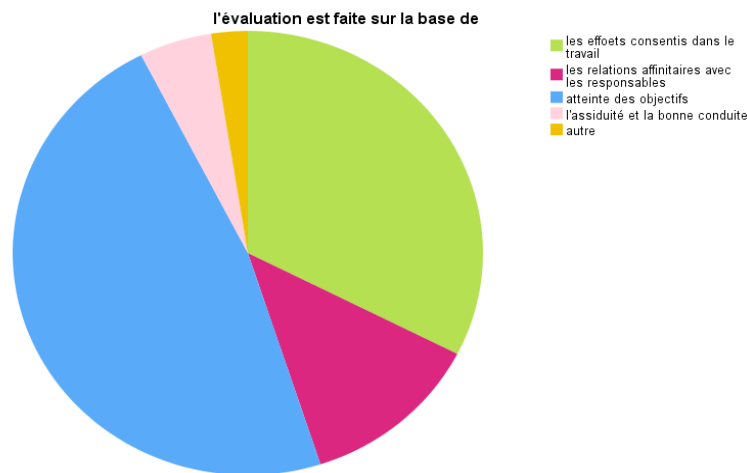
✓ **Les critères de l'évaluation :**

Tableau N°16: Répartition de l'échantillon selon les critères de l'évaluation.

L'évaluation est faite sur la base de					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Les efforts consentis dans le travail	13	32,5	32,5	32,5
	Les relations affinitaires avec les responsables	5	12,5	12,5	45,0
	Atteinte des objectifs	19	47,5	47,5	92,5
	L'assiduité et la bonne conduite	2	5,0	5,0	97,5
	Autre	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°18: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon les critères de l'évaluation.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

Nous remarquons à partir de ces résultats que la base de l'évaluation est l'atteinte des objectifs (47,5%), suivie par les effort consentis dans le travail (27,5%), suivies par la relations affinitaires avec les responsables (12,5%), suivies par l'assiduité et la bonne

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

conduite (5%), tandis que certains ont répondu avec des réponses différentes, estimées à 2,5%. On peut donc dire que c'est le critère d'atteinte des objectifs qui évalue l'employé.

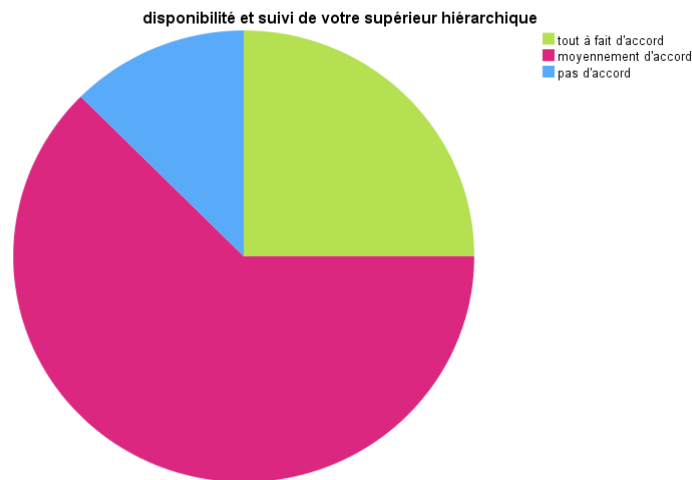
✓ **Disponibilité et suivi du supérieur responsable :**

Tableau N°17: Répartition de l'échantillon selon la disponibilité et suivi du supérieur hiérarchique.

Disponibilité et suivi de supérieur hiérarchique					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	10	25,0	25,0	25,0
	Moyennement d'accord	25	62,5	62,5	87,5
	Pas d'accord	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°19: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la disponibilité et suivi de supérieur hiérarchique.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

Tel qu'indiqué ci-dessus, le taux de réponse des répondants à l'énoncé de la disponibilité et suivi du supérieur hiérarchique était de 62,5% moyennement d'accord, 25% tout à fait d'accord et 12,5% pas d'accord.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

✓ Le soutien du supérieur hiérarchique :

Tableau N°18: Répartition de l'échantillon selon le soutien du supérieur hiérarchique.

Soutien du supérieur hiérarchique					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	37	92,5	92,5	92,5
	Non	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°20: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le soutien du supérieur hiérarchique.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

Les résultats indiquent que 92,5% des répondants sont tous les temps soutenus par leurs supérieurs responsables, alors que 7,5% ne le sont pas du tout.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

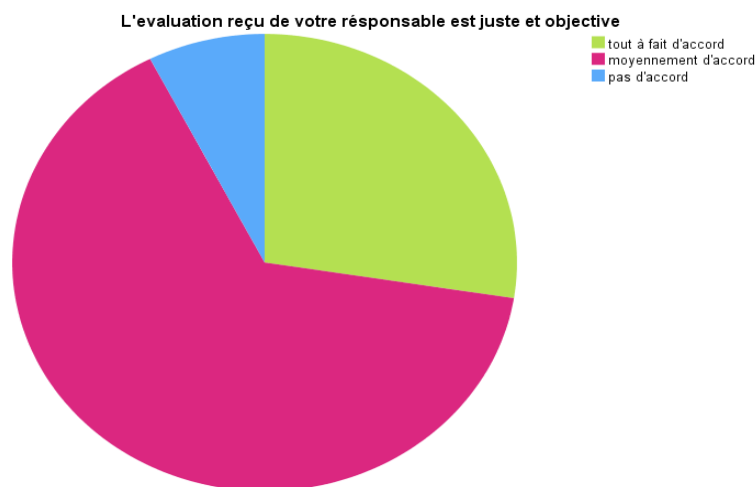
✓ L'objectivité de l'évaluation :

Tableau N°19: Répartition de l'échantillon selon l'objectivité de l'appréciation.

L'évaluation reçue de votre responsable est juste et objective					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	11	27,5	27,5	27,5
	Moyennement d'accord	26	65,0	65,0	92,5
	Pas d'accord	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°21: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'objectivité de l'appréciation.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

Les résultats indiquent que 65% des répondants ont répondu « moyennement d'accord » et 27,5% des répondants ont répondu « tout à fait d'accord », tandis que d'autres ont répondu « pas d'accord » à un taux estimé à 7,5%.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

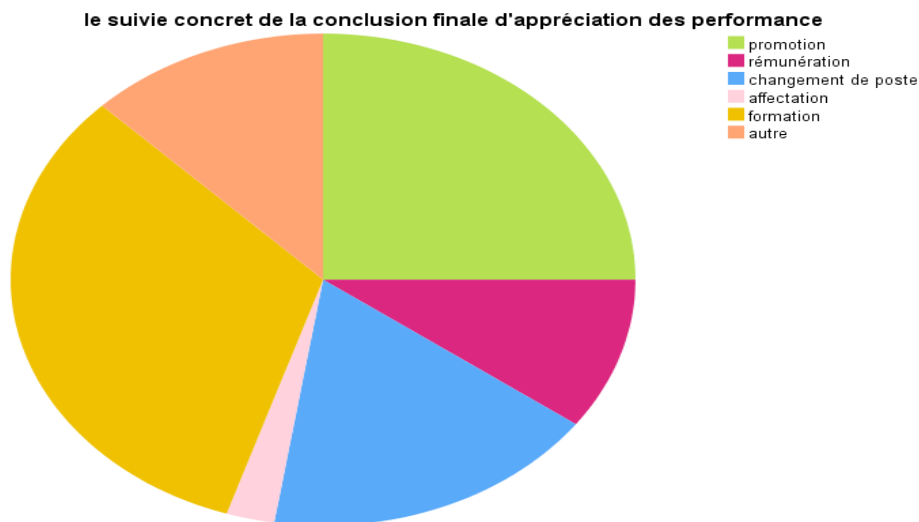
✓ Les actions concrètes de l'appréciation finale :

Tableau N°20: Répartition de l'échantillon selon les actions concrètes de l'appréciation finale.

Le suivi concret de la conclusion finale d'appréciation des performances					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Promotion	10	25,0	25,0	25,0
	Rémunération	4	10,0	10,0	35,0
	Changement de poste	7	17,5	17,5	52,5
	Affectation	1	2,5	2,5	55,0
	Formation	13	32,5	32,5	87,5
	Autre	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°22: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon les actions concrètes de l'appréciation finale.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

Nous remarquons d'après ces résultats que l'évaluation finale est souvent suivie d'actions concrètes, 32,5% ont répondu que l'appréciation finale est suivie par la formation, 25% par la promotion, 17,5% par changement de poste, 12,5% par autre, 10% par rémunération et 2,5% par l'affectation.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

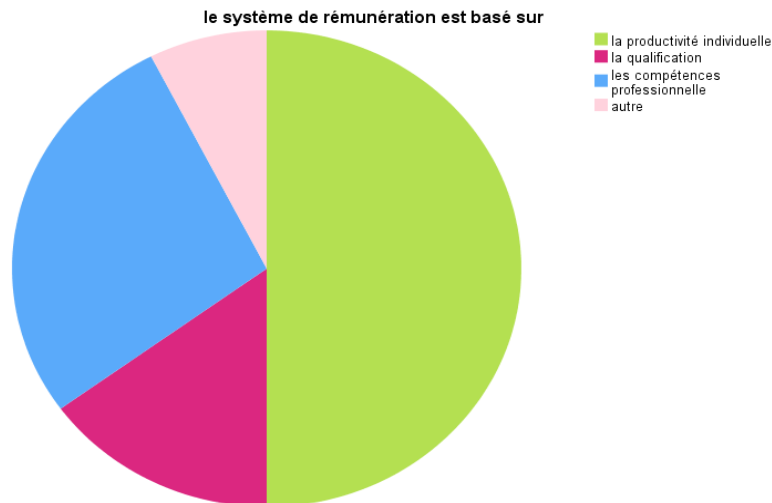
✓ La base du système de rémunération :

Tableau N°21: Répartition de l'échantillon selon la base du système de rémunération.

Le système de rémunération est basé sur :					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	La productivité individuelle	20	50,0	50,0	50,0
	La qualification	6	15,0	15,0	65,0
	Les compétences professionnelles	11	27,5	27,5	92,5
	Autre	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°23: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la base du système de rémunération.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

Nous remarquons à partir de ces résultats que la base du système de rémunération est la productivité individuelle avec de 50%, suivie par les compétences professionnelles (27,5%),

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

suivies par la qualification (15%), tandis que certains ont répondu avec des réponses différentes, estimées à 7,5%.

- ✓ **Faire appel à des employés pour travailler dans d'autres postes supérieurs :**

Tableau N°22: Répartition de l'échantillon selon la possibilité d'inviter d'employé à d'autres postes supérieurs.

faire appel à des employés pour travailler dans d'autres postes supérieurs sue une base régulière est une activité					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	23	57,5	57,5	57,5
	Non	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°24: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la possibilité d'inviter d'employé à d'autres postes supérieurs.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

Les résultats indiquent que 57,5% des répondants ont répondu « oui », tandis que d'autres ont répondu « non » à un taux estimé à 42,5%.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

✓ Le nombre de plaintes des employés :

Tableau N°23: Répartition de l'échantillon selon le nombre de plaintes des salariés.

		le nombre de plaintes des employés			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	2	5,0	5,0	5,0
	Important	13	32,5	32,5	37,5
	Plutôt important	19	47,5	47,5	85,0
	Peu important	5	12,5	12,5	97,5
	Pas du tout important	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°25: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le nombre de plaintes des salariés.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

Comme nous l'observons dans le tableau et la figure ci-dessus en ce qui concerne le nombre de plaintes des employés, 47,5% des interrogés sont plutôt important, 32,5% sont important, 12,5% sont peu important, 5% sont très important et que les 2,5% restants pas du tout important.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

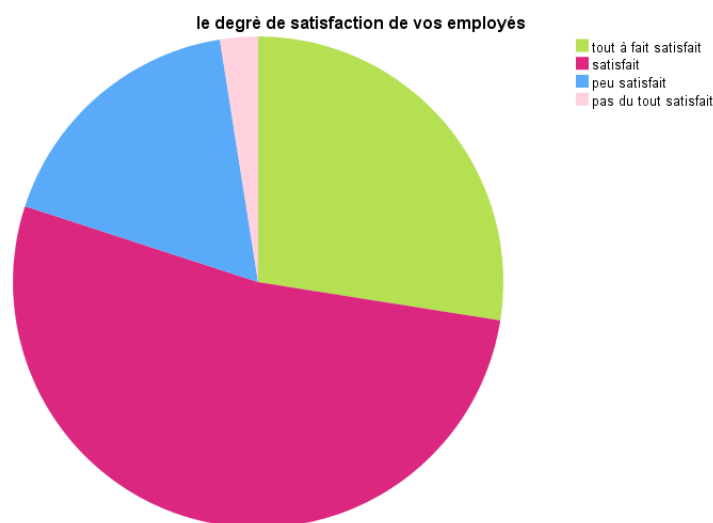
✓ Le degré de satisfaction des employés :

Tableau N°24: Répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction des employés.

le degré de satisfaction des employés					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait satisfait	11	27,5	27,5	27,5
	Satisfait	21	52,5	52,5	80,0
	Peu satisfait	7	17,5	17,5	97,5
	Pas du tout satisfait	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°26: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction des employés.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

Les résultats ont révélé que le degré de satisfaction de la majorité des répondants est élevé (52,5% étaient satisfaits et 27,5% étaient très satisfaits), tandis que d'autres étaient insatisfaits (17,5% étaient insatisfaits et 2,5% étaient très insatisfaits).

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

1.2.3. La responsabilité sociale des entreprises :

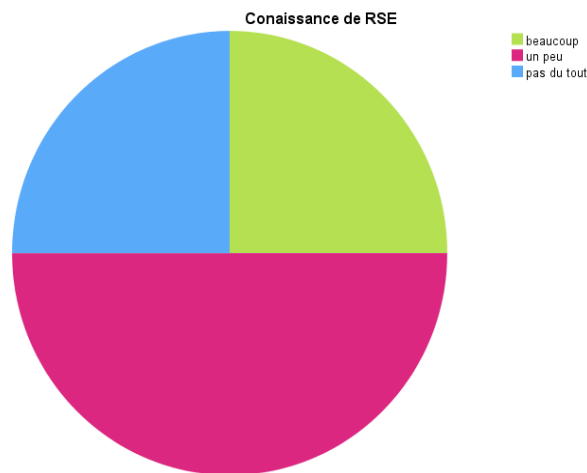
✓ Connaissance de la RSE :

Tableau N°25: Répartition de l'échantillon selon la connaissance de la RSE.

Connaissance de la RSE					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Beaucoup	10	25,0	25,0	25,0
	Un peu	20	50,0	50,0	75,0
	Pas du tout	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°27: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la connaissance de la RSE.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

D'après le tableau et la figure ci-dessus, la moitié des questionnés (50%) déclarent connaître un peu le terme « RSE ». Ce qui laisse croire à une non maîtrise de ce terme et de son application. Cela pourrait être dû à la nouveauté du domaine de la RSE, mais peut être aussi au manque d'expérience de l'échantillon questionné.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

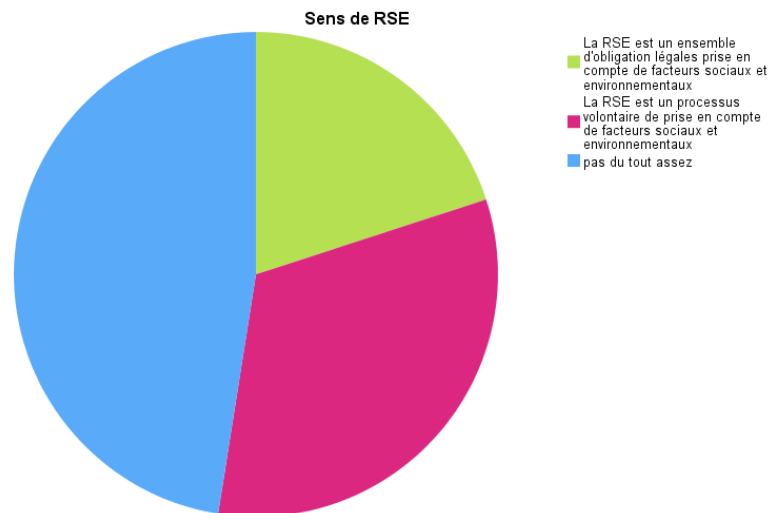
✓ Le sens de la RSE au sein SADEG :

Tableau N°26: Répartition de l'échantillon selon le sens de la RSE au sein SADEG.

		Sens de la RSE			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	La RSE est un ensemble d'obligation légale prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux	8	20,0	20,0	20,0
	La RSE est un processus volontaire de prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux	13	32,5	32,5	52,5
	Pas du tout assez	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°28: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le sens de la RSE au sein de SADEG.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

Les résultats en matière de RSE au sein de SADEG indiquent que 47,5% ne savent pas ce qu'est la RSE, 32,5% croient qu'il s'agit d'un processus volontaire et 20% croient qu'il s'agit d'une obligation imposée, alors que la RSE est reconnue comme un processus

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

volontaire. Ces résultats sont donc confirmés par la première question qui concerne la connaissance de RSE.

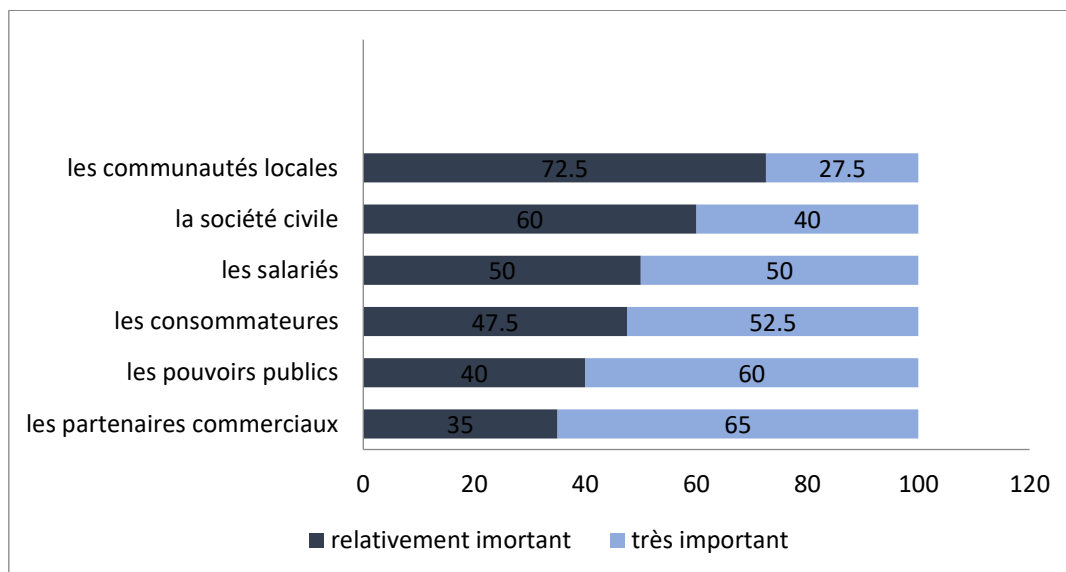
✓ L'importance des partenaires :

Tableau N°27: Répartition de l'échantillon selon l'importance des partenaires.

Catégories d'acteurs	1	2	3	4	5	6
Les communautés locales	0	13	5	11	8	3
Les salariés	8	5	5	3	13	6
La société civile (les associations, les ONG)	0	4	13	7	5	11
Les consommateurs	8	8	4	8	6	6
Les pouvoirs publics	6	0	6	10	9	9
Les partenaires commerciaux	8	4	4	6	5	13

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°29: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'importance des partenaires.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

En ce qui concerne l'importance que l'entreprise attache aux parties prenantes, les répondants disent que leur direction attache de l'importance :

- Aux partenaires commerciaux, c'est parce que ce dernier est impliqué dans la réalisation d'un profit ;

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

- Aux pouvoirs publics, ce qui est dû au fait que la majorité des investissements sont réalisés par l'Etat ;
 - Aux salariés puisque c'est eux qui sont considérés comme le moteur essentiel de l'entreprise ;
 - Aux consommateurs dans la mesure où ceux-ci participent à la réalisation du profit mais aussi à la pérennité de l'entreprise ;
 - Aux salariés puisque c'est eux qui sont considérés comme le moteur essentiel de l'entreprise ;
 - À communautés locales, à la société civile pour leur impact moins important sur le profit que pourrait générer l'entreprise.
- ✓ **Les formes de la RSE :**

Tableau N°28: Répartition de l'échantillon selon les formes de la RSE.

Publication d'informations financières					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Volontaires	35	87,5	87,5	87,5
	Imposées	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Respect des droits de l'homme					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Imposées	26	65,0	65,0	65,0
	Non appliquées	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Participation des parties-prenantes					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Imposées	19	47,5	47,5	47,5
	Non appliquées	21	52,5	52,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Adoption d'un code de conduite					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Imposées	17	42,5	42,5	42,5
	Non	23	57,5	57,5	100,0

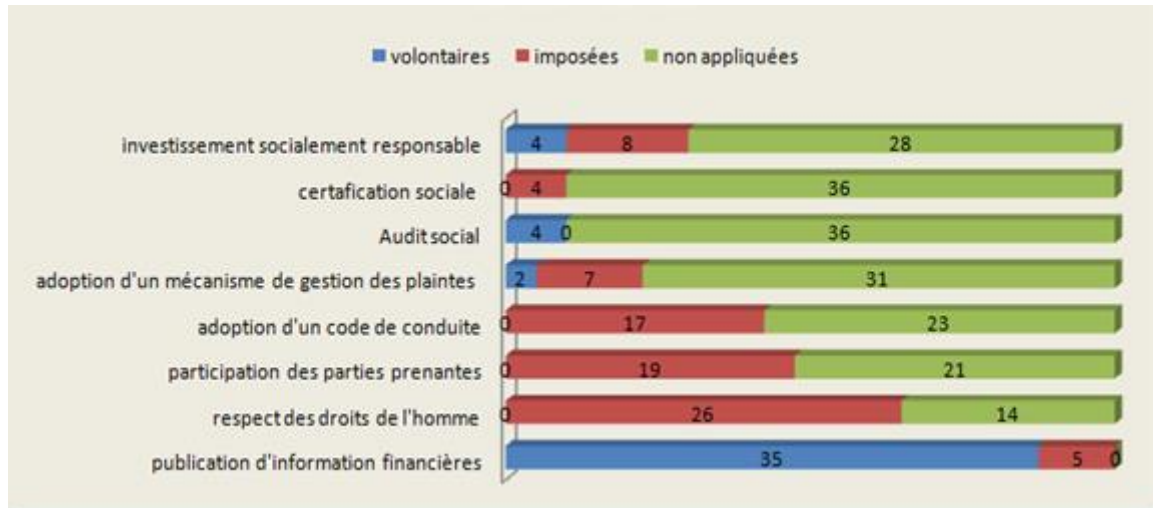
Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

	appliquées				
	Total	40	100,0	100,0	
Adoption d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Volontaires	2	5,0	5,0	5,0
	Imposées	7	17,5	17,5	22,5
	Non appliquées	31	77,5	77,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Audit social					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Volontaires	4	10,0	10,0	10,0
	Non appliquées	36	90,0	90,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Certification social					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Imposées	4	10,0	10,0	10,0
	Non appliquées	36	90,0	90,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
Investissement socialement responsable					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Volontaires	4	10,0	10,0	10,0
	Imposées	8	20,0	20,0	30,0
	Non appliquées	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

Figure N°30: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon les formes de RSE.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

En ce qui concerne les formes de RSE appliquées par une entreprise, nous concluons du tableau et de la figure ci-dessus :

- Publication d'informations financières : 87,5% de l'échantillon attestent que la publication d'informations financières est une forme volontaire tandis que 12,5% déclarent qu'elle est imposée par la loi ;
- Respect des droits de l'homme : 65% des personnes interrogées le respect des droits de l'homme est une forme imposée par la loi alors que pour 35% elle n'est pas appliquée ;
- Participation des parties prenantes : pour 52,5% de l'échantillon affirment que la participation des parties prenantes n'est pas appliquée et pour 47,5% elle est une forme imposée par la loi ;
- Adoption d'un code de conduite : pour 57,5% des individus interrogés, elle n'est pas appliquée et pour 42,5% elle est une forme imposée par la loi ;
- Adoption d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés : 77,5% des questionnées affirment que la gestion des plaintes n'est pas appliquée, 17,5% qu'elle est imposée par la loi et pour 5% elle est une forme volontaire ;

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

- Audit social : pour 90 % de l'échantillon interrogé, l'audit social est non appliquée et pour le reste 10%, elle est une forme volontaire ;
- Certification sociale : pour 90 % des personnes interrogées, la certification sociale est non appliquée et pour le reste 10%, elle est une forme volontaire ;
- Investissement socialement responsable : 70% des questionnés assurent que l'ISR est non appliquée, 20 % que c'est une norme imposée par la loi et pour 10 % elle est une forme volontaire.

Les résultats indiquent que la majorité des répondants affirment que ces formes ne sont pas appliquées au sein de leur entreprise, ce qui reflète leur manque de connaissances sur la RSE.

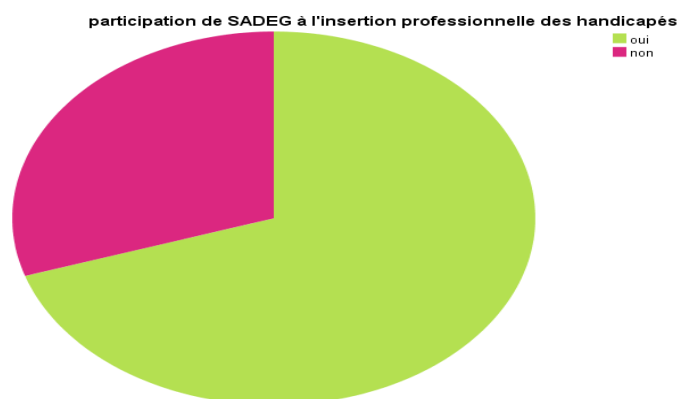
✓ **La participation de SADEG à l'insertion professionnelle des handicapés :**

Tableau N°29: Répartition de l'échantillon selon la participation de SADEG à l'insertion professionnelle des handicapés.

Participation de SADEG à l'insertion professionnelle des handicapés					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	28	70,0	70,0	70,0
	Non	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°31: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la participation de SADEG à l'insertion professionnelle des handicapés.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

Les résultats indiquent que 70% des répondants ont répondu « oui », tandis que d'autres ont répondu « non » à un taux estimé à 30%.

✓ **L'existence des avantages sociaux flexibles :**

Tableau N°30: Répartition de l'échantillon selon l'existence des avantages sociaux flexibles.

Existences des avantages sociaux flexibles					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	13	32,5	32,5	32,5
	Non	27	67,5	67,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°32: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'existence des avantages sociaux flexibles.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

D'après le tableau et le graphique, 32.5% des répondants affirment qu'ils existent des avantages sociaux flexibles dans l'établissement alors que 67.5% pensent le contraire.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

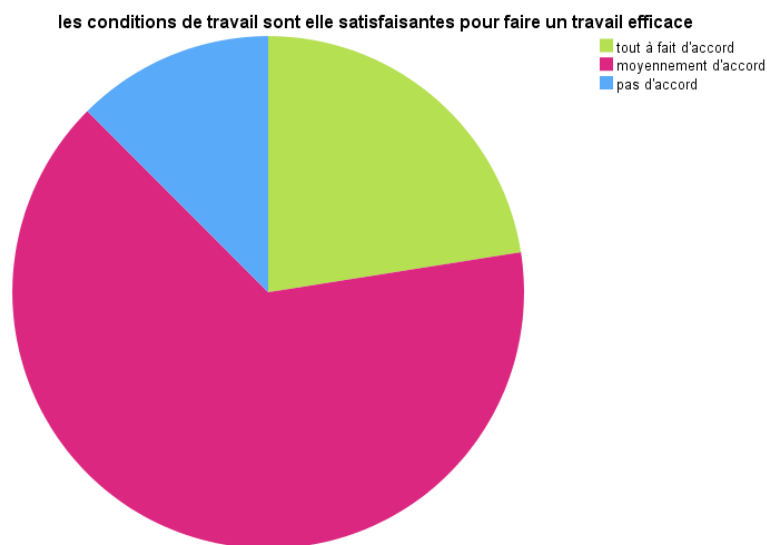
✓ Les conditions de travail :

Tableau N°31: Répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction des conditions de travail.

Les conditions de travail sont-elles satisfaisantes					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	9	22,5	22,5	22,5
	Moyennement d'accord	26	65,0	65,0	87,5
	Pas d'accord	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°33: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction des conditions de travail.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

D'après le tableau et la figure ci-dessus, 65.5% des répondants déclarent que les conditions de travail sont moyennement d'accord pour effectuer un bon travail, 22,5% sont tout à fait d'accord et 12.5% ne sont pas d'accord. Ceci pourrait traduire une satisfaction au travail.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

✓ Le souci de l'entreprise :

Tableau N°32: Répartition de l'échantillon selon le souci de l'entreprise.

Le seul souci que votre société a , est celui de se faire de l'argent					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	30	75,0	75,0	75,0
	Non	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°34: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le souci de l'entreprise.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

D'après le tableau et la figure ci-dessus, 75% des répondants affirment que le seul souci de leur entreprise est de se faire de l'argent, tandis que 25% pensent le contraire. Ceci laisse à croire que l'entreprise ne se soucie pas de l'aspect social.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

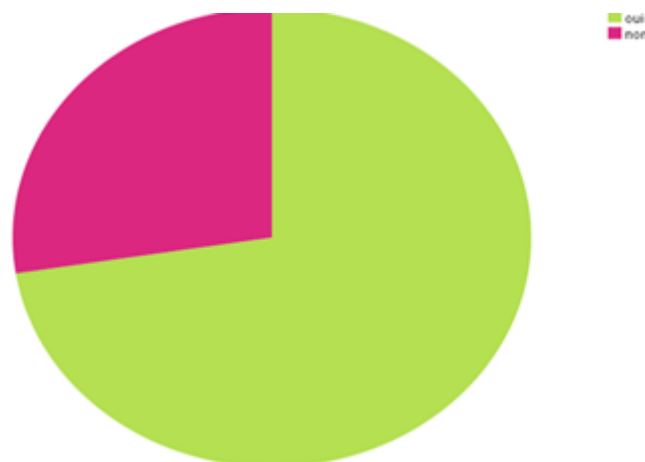
✓ Capacité de réduire l'impact environnemental :

Tableau N°33: Répartition de l'échantillon selon la capacité de réduire l'impact environnemental.

SADEG a-t-elle essayé de réduire son impact environnemental					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	29	72,5	72,5	72,5
	Non	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°35: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la capacité de réduire l'impact environnemental.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

D'après le tableau et le graphique, 75% des questionnés affirment que leur entreprise réduit son impact environnemental tandis que pour 25% leur entreprise ne le fait pas.

➤ Si oui, le(s) moyen(s) utilisé(s) :

Tableau N°34 : Les combinaisons des réponses.

Réduction et recyclage des déchets	R1	20
Conservation d'énergie	R2	22
Autre	R3	2

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

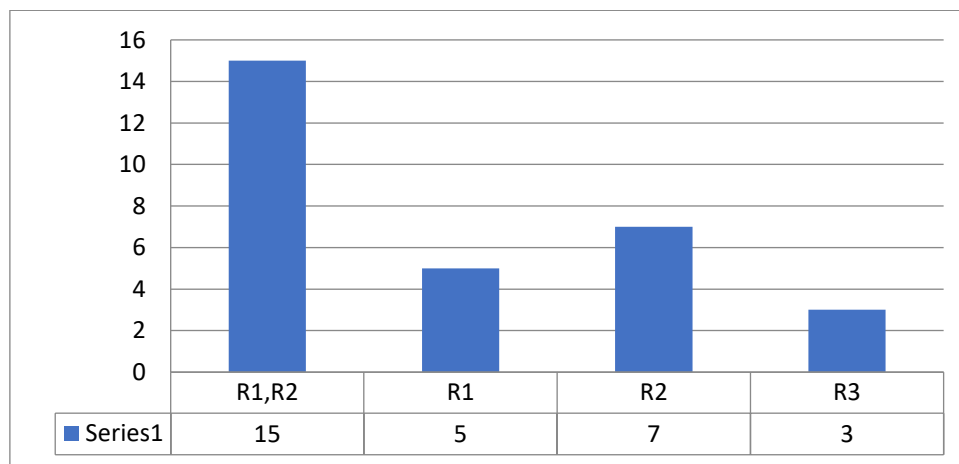
Donc :

Chapitre 03 : *L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »*

R1, R2	15
R1	5
R2	7
R3	3

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Figure N°36: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon les combinaisons des réponses.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

Parmi ces 75%, 51,72% des réponses montrent que l'entreprise utilise la réduction et recyclage des déchets et la conservation d'énergie afin de diminuer son impact environnemental, 17% utilise la réduction des déchets et 24,3% utilise la conservation de l'énergie et 10,34% ont cité d'autres moyens.

Ces résultats sont un bon signe et montrent que la direction se soucie de l'environnement, de plus que l'impact environnemental négatif a de sérieuses retombées sur l'entreprise et son activité.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

✓ L'intérêt majeur lié au développement de la RSE : question à choix multiple

Tableau N°35: Répartition de l'échantillon selon l'intérêt majeur lié au développement de la RSE.

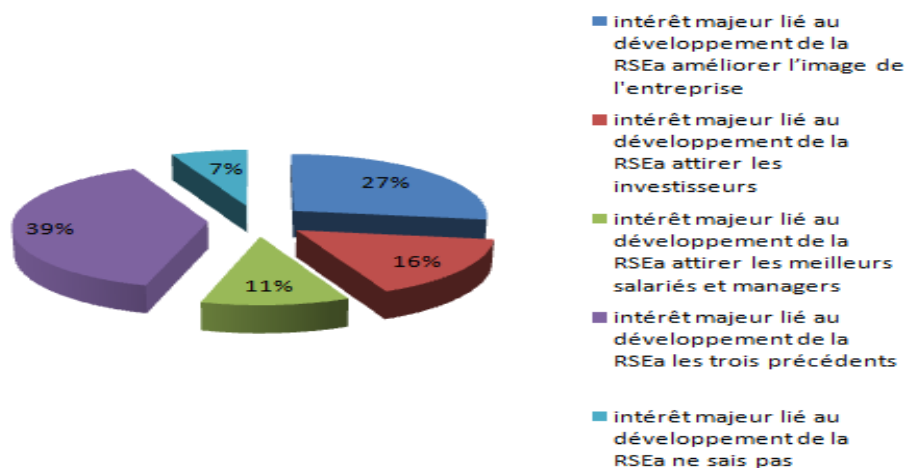
Intérêt majeur lié au développement de la RSE	Réponses	
	Nombre	Pourcentage
Améliorer l'image de l'entreprise	12	27%
Attirer les investisseurs	7	16%
Attirer les meilleurs salariés et managers	5	11%
Les trois précédents	17	39%
Ne sais pas	3	7%
Total	44	100,0%

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats de questionnaire.

Donc :

R1, R3	1
R1, R4	1
R1	9
R2	6
R3	3
R4	17
R5	3

Figure N°37: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'intérêt majeur lié au développement de la RSE.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS version 28.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

Comme le montrent les résultats ci-dessus, l'intérêt majeur lié au développement de la RSE 27% ont été pour l'amélioration de l'image de l'entreprise alors que 16% ont votés attirer les investisseurs, 11% pour attirer les meilleurs salariés et managers tandis que 39% affirment les trois réponses précédentes et 7% pour ne pas savoir.

2. Tester les hypothèses :

L'étudiant teste l'hypothèse qui a été considérée comme la réponse principale à la problématique de l'étude et aussi pour s'assurer qu'elle est satisfaite ou non. Notre hypothèse d'étude :

- Il y a une influence positive entre les pratiques de RSE et la performance de la FRH dans l'entreprise « SADEG, Tlemcen ».

Il a été divisé en deux sous-hypothèses :

- Il y a une influence positive entre les pratiques de RSE et le degré de satisfaction des employés ;
- Il y a une influence positive entre les pratiques de RSE et l'objectivité de l'évaluation.

Mais avant que ces hypothèses ne soient validées, nous avons examiné la fiabilité du questionnaire à l'aide de la méthode Alpha Cronbach. Lorsque ce coefficient est supérieur ou égal à 60%, les expressions du questionnaire sont fiables, le tableau ci-dessous montre les résultats du test Alpha Cronbach.

Tableau N°36: Le test total d'Alpha Cronbach.

Axe	Nombre d'éléments	Alpha Cronbach
Information générale	5	0,814
Les performances de la FRH	10	0,760
La RSE	10	0,570
Total	25	0,715

Source : Etabli par nous-mêmes à partir de SPSS version 28.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

D'après le résultat du tableau, la valeur d'Alpha Cronbach pour tous les expressions (0.715) c'est-à-dire que toutes les déclarations des expressions d'étude ont une fiabilité et stabilité.

2.1.Coefficient de corrélation et analyse de variance ANOVA :

2.1.1. Coefficient de corrélation et de sélection :

Nous avons utilisé le coefficient de corrélation pour tester les hypothèses et sous-hypothèses résultantes afin de déterminer s'il existait ou non une relation statistiquement significative au niveau moral de 5% entre les activités de RSE (variable indépendante) et la performance de la FRH (variable dépendante).

Tableau N°37: Représentation des coefficients de corrélation et de sélection.

Les variables dépendantes	R	R-deux	R-deux ajusté
Le degré de satisfaction des employés	0,373	0,139	-0,49
L'objectivité de l'évaluation	0,452	0,204	0,030

Source : Etabli par nous-mêmes à partir de SPSS version 28.

Sur la base des constatations ci-dessus, nous concluons que :

- ✓ La valeur du coefficient de corrélation entre les pratiques de RSE et le degré de satisfaction des employés dans l'entreprise SADEG est égale à 0,373 et pour la R carrée, nous voyons que la variable indépendante explique le ratio de 13,9% de la variable dépendantes, cela signifie qu'il n'y a pas un effet entre les deux variables ;
- ✓ La valeur du coefficient de corrélation entre les pratiques de RSE et l'objectivité de l'évaluation dans l'entreprise SADEG est égale à 0,452 et pour la R carrée, nous voyons que la variable indépendante explique le ratio de 20,4% de la variable dépendantes, cela signifie qu'il n'y a pas un effet entre les deux variables.

D'après les résultats ci-dessus, on peut dire que l'hypothèse principale est rejetée, ce qui est dû une faible relation entre la variable indépendante et la variable dépendante.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

2.1.2. Analyse de variance ANOVA :

Le tableau suivant représente l'analyse de variance entre les variables d'étude :

Tableau N°38: Représentation de l'analyse de variance ANOVA.

Variable dépendante	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig (S)
Le degré de satisfaction des employés	Régression	2,452	7	0,250	0740	0,640 ^b
	de Student	15,148	32	0,473		
	Total	22,400				
L'objectivité de l'évaluation	Régression	4,575	7	0,654	1,173	0,345 ^b
	de Student	17,825	32	0,557		
	Total	22,400				

Source : Etabli par nous-mêmes à partir de SPSS version 28.

b. prédicateurs : (Constante), investissement socialement responsable, certification social, adaptation d'un code de conduite, respect des droits de l'homme, adoption d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés, participation des parties-prenantes, publication d'informations financières

Dans ce tableau, nous remarquons que :

- ✓ Il n'y a aucune influence morale entre les pratiques de RSE et le degré de satisfaction des employés, car la valeur S de 0,640 n'était pas morale et était supérieure au niveau moral de 5% ;
- ✓ Il n'y a aucune influence morale entre les pratiques de RSE et l'objectivité de l'évaluation, car la valeur S de 0,345 n'était pas morale et était supérieure au niveau moral de 5%.

D'après les résultats précédents, nous pouvons conclure que les pratiques de RSE n'ont aucune incidence sur la performance de la FRH, de sorte que nous pouvons rejeter l'hypothèse.

Chapitre 03 : *L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »*

2.2. Coefficients de régression multiple :

Une analyse de régression multilinéaire est utilisée pour déterminer l'incidence des variables indépendantes (les pratiques de RSE) sur la variable dépendante (la performance de la FRH, comme le degré de satisfaction et le nombre de plaintes des employés), comme le montre le tableau suivant :

Tableau N°39: Représentation des résultats des tests moraux du coefficient de régression multilinéaire.

Variable dépendante	Variables indépendantes	Coefficient de régression B	Valeur T	Sig (S)
Le degré de satisfaction des employés	Constante	-0,078	-0,022	0,983
	Publication d'information financière	0,390	0,530	0,600
	Respect des droits de l'homme	0,260	1,000	0,325
	Participation des parties prenantes	0,299	0,965	0,342
	Adaptation d'un code de conduite	0,285	0,981	0,334
	Adoption d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés	-0,141	-0,624	0,537
	Certification	-0,118	-0,134	0,894

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

	social			
	Investissement socialement responsable	0,088	0,694	0,492
L'objectivité de l'évaluation	Constante	5,770	1,489	0,146
	Publication d'information financière	0,127	0,159	0,875
	Respect des droits de l'homme	0,454	1,610	0,117
	Participation des parties prenantes	-0,508	-1,513	0,140
	Adaptation d'un code de conduite	-0,636	-2,017	0,052
	Adoption d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés	0,276	1,130	0,267
	Certification social	-0,591	-0,616	0,542
	Investissement socialement responsable	-0,187	-1,361	0,183

Source : Etabli par nous-mêmes à partir de SPSS version 28.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que :

- ✓ Les pratiques de RSE n'affectent pas le degré de satisfaction des employés, parce que les valeurs de S sont supérieures à 5% (la publication d'informations financières égale à 0,600 ; le respect des droits de l'homme égale à 0,325 ; la participation des p-p égale à 0,342 ; l'adaptation d'un code de conduite égale à 0,334 ; l'adoption d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés égale à 0,537 ; la certification social égale à 0,894 et l'investissement socialement responsable égale à 0,492) ;
- ✓ Les pratiques de RSE n'affectent pas l'objectivité de l'évaluation, parce que les valeurs de S sont supérieures à 5% (la publication d'informations financières égale à 0,875 ; le respect des droits de l'homme égale à 0,117 ; la participation des p-p égale à 0,140 ; l'adaptation d'un code de conduite égale à 0,052 ; l'adoption d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés égale à 0,267; la certification social égale à 0,542 et l'investissement socialement responsable égale à 0,183).

Par conséquent, toutes ces résultats annulent l'hypothèse principale (il y a une influence positive entre les pratiques RSE et la performance de la FRH dans l'entreprise SADEG, Tlemcen).

3. Discuter les résultats d'étude :

3.1. Discussions les résultats qualitatifs :

- ✓ L'entreprise SADEG s'appuie sur un recrutement interne sur un contrat à durée indéterminée, sauf dans le cas d'agents d'embauche utilisant un emploi externe par l'intermédiaire de l'ANEM, et éduque également les jeunes stagiaires à l'aide du CFPA ;
- ✓ Le membre du personnel est évalué au moyen de l'entrevue d'évaluation annuelle et de la mesure trimestrielle de l'activité, ainsi que d'un rapport mensuel par rapport aux objectifs souhaités ;
- ✓ Les employés sont informés des stratégies et des décisions de l'entreprise au moyen de méthodes de communication traditionnelles ;
- ✓ La formation occupe une place particulière dans le groupe Sonelgaz, qui fournit tous les moyens possibles pour y parvenir afin d'améliorer la qualité et la quantité du groupe. Les plans de formation (FPS, PP) sont organisés en fonction des besoins

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

spécifiques des salariés en fonction des résultats du système d'évaluation en place au sein de l'entreprise ;

- ✓ La responsabilité de la mise en œuvre des conditions de travail incombe aux chefs des unités et comités mixtes de santé et de sécurité. En cas d'accident, le facteur humain est causé par la fatigue, le manque de connaissances techniques ou le non-respect des règles de sécurité ;
- ✓ L'entreprise n'effectue aucun sondage pour mesurer la satisfaction de ses employés ;
- ✓ La politique de rémunération de la société repose à la fois sur la promotion interne et l'égalité des sexes ainsi que sur des avantages en nature pour motiver les employés ;
- ✓ La RSE est essentiellement un sujet moderne, et l'application de son approche est basée sur la volonté et l'engagement de la haute direction. C'est essentiellement une décision stratégique ;
- ✓ SADEG prend une dimension sociale telle que stipulée dans le code du travail pour prendre en compte les besoins de ses salariés ;
- ✓ L'application de la RSE au sein de SADEG est généralement limitée au développement de programmes de développement de la personnalité des employés et de programmes non professionnels, à l'équité salariale entre les sexes, à l'intégration professionnelle des handicapés, s'engager dans une culture de DD en encourageant les consommateurs à réduire leur consommation d'énergie ;
- ✓ L'entreprise ne développe pas d'autres pratiques de FRH liées à la RSE, car la concurrence n'est pas encore présente dans ce domaine.

3.2. Discussions les résultats quantitatifs :

3.2.1. Discussions les résultats obtenus par les employées :

- ✓ La majorité des répondants sont des hommes âgés de plus de 30 ans et avec une expérience de plus de 5 ans ;
- ✓ La majorité des répondants ont dit qu'une évaluation trimestrielle (62,5%) et la base d'évaluation complétaient l'atteinte des objectifs (47,5%) ;
- ✓ 92,5% répondants étaient appuyés par leurs supérieurs, la majorité était modérément d'accord à l'objectivité du système d'évaluation (65%) et 32,5% ont répondu que l'appréciation finale est suivie par la formation ;
- ✓ 57,5% des employés ont répondu positivement à la possibilité d'être invités à d'autres postes supérieurs ;

Chapitre 03 : *L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen»*

- ✓ 47,5% des salariés ont répondu plutôt important au nombre de plaintes déposées par les employés, bien que la majorité des répondants aient été très satisfaits (52,5% étaient satisfaits et 27,5% étaient très satisfaits) ;
- ✓ La moitié des répondants connaissent peu le terme RSE, tandis que 47,5% ne savent pas ce qu'il signifie au sein de leur entreprise, bien que la RSE soit reconnue comme un processus volontaire, ce qui laisse entendre qu'elle ne peut pas être appliquée ;
- ✓ La majorité des répondants affirment que les partenaires commerciaux et les pouvoirs publics étaient très importants dans l'entreprise SADEG, parce que c'est une société par actions qui est aussi une entreprise sociale et ses investissements sont effectués par l'Etat ;
- ✓ La majorité des répondants affirment que les formes de la RSE (publication d'information financières, respect des droits de l'homme, investissement socialement responsable,...etc.) ne sont pas appliquées au sein de leur entreprise, ce qui reflète leur manque de connaissances sur la RSE ;
- ✓ 70% des employés ont répondu positivement à l'insertion professionnelle des handicapés, tandis que 67,5% ont répondu négativement à l'existence des avantages sociaux flexibles ;
- ✓ 65.5% des répondants déclarent que les conditions de travail sont moyennement d'accord pour effectuer un bon travail ;
- ✓ 75% des répondants affirment que le seul souci de leur entreprise est de se faire de l'argent, ceci laisse à croire que l'entreprise ne se soucie pas de l'aspect social ;
- ✓ La majorité des questionnés affirment que leur entreprise réduit son impact environnemental (75%) par la conservation d'énergie. Ceci laisse à croire que l'entreprise se soucie de l'aspect environnemental ;
- ✓ 39% des répondants estiment que l'intérêt majeur lié au développement de la RSE vient compléter l'amélioration de l'image de l'entreprise, en attirant des investisseurs et des meilleurs salariés malgré leur manque de connaissance du terme.

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

3.2.2. Discuter de la validité des hypothèses :

L'hypothèse principale est :

H1 : il y a une influence positive entre les pratiques de la RSE et la performance de la FRH dans l'entreprise « SADEG, Tlemcen ».

H0 : il n'y a pas une influence positive entre les pratiques de la RSE et la performance de la FRH dans l'entreprise « SADEG, Tlemcen ».

Avant de discuter de la validité de l'hypothèse principale, nous discuterons d'abord de la validité des sous hypothèses.

➤ **La 1^{ère} sous hypothèse :**

H1_(a) : il y a une influence positive entre les pratiques de RSE et le degré de satisfaction des employés.

H0_(a) : il n'y a pas une influence positive entre les pratiques de RSE et le degré de satisfaction des employés.

Les résultats du test Pearson visant à déterminer la relation entre les pratiques de RSE et le degré de satisfaction des employés ont montré que le coefficient de corrélation $R=0,373$, ce qui indique une faible influence entre les variables de recherche et selon l'analyse de variance ANOVA, il n'y avait aucune influence morale entre les pratiques de RSE et le degré de satisfaction des employés. De plus, les résultats de régression multiple ont montré que la valeur S était supérieure à 0,05. Donc, nous acceptons l'hypothèse H0_(a) secondaire et rejetons l'hypothèse H1_(a) secondaire, c'est-à-dire qu'il n'y a pas une influence positive entre les pratiques de RSE et le degré de satisfaction des employés dans la direction SADEG à un niveau moral de 5%.

➤ **La 2^{ème} sous hypothèse :**

H1_(b) : il y a une influence positive entre les pratiques de RSE et l'objectivité de l'évaluation.

H0_(b) : il n'y a pas une influence positive entre les pratiques de RSE et l'objectivité de l'évaluation.

Les résultats du test Pearson visant à déterminer la relation entre les pratiques de RSE et l'objectivité de l'évaluation ont montré que le coefficient de corrélation $R=0,452$, ce qui indique une faible influence entre les variables de recherche et selon l'analyse de variance

Chapitre 03 : L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

ANOVA, il n'y avait aucune influence morale entre les pratiques de RSE et l'objectivité de l'évaluation. De plus, les résultats de régression multiple ont montré que la valeur S était supérieure à 0,05. Donc, nous acceptons l'hypothèse $H0_{(b)}$ secondaire et rejetons l'hypothèse $H1_{(b)}$ secondaire, c'est-à-dire qu'il n'y a pas une influence positive entre les pratiques de RSE et l'objectivité de l'évaluation dans la direction SADEG à un niveau moral de 5%.

- ✓ D'après les résultats précédents, nous concluons que les pratiques de RSE tel que (investissement socialement responsable, certification social, adaptation d'un code de conduite, respect des droits de l'homme, adoption d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés, participation des parties-prenantes, publication d'informations financières) n'affectent pas à la fois le degré de satisfaction des employés et l'objectivité de l'évaluation au sein de SADEG, ce qui nous fait accepter l'hypothèse $H0$ principal et rejeter l'hypothèse $H1$ principal. Autrement dit, il n'y a pas une influence positive entre les pratiques de RSE et la performance de la FRH dans la direction SADEG à un niveau moral de 5%.

3.3. Discussion intégrant les résultats qualitatifs et quantitatifs :

Les résultats qualitatifs et quantitatifs de notre étude montrant que le manque d'impact des pratiques de RSE sur la performance de la FRH est dû au manque d'application de la RSE à SADEG et à Sonelgaz en général, car la RSE est essentiellement un sujet moderne. C'est parce que la vraie discussion à ce sujet n'existe pas encore et la plupart des investissements sont fait par l'Etat, ainsi que le manque de connaissances parmi les employés sur le concept réel et l'utilité de l'application de la responsabilité sociale au sein de l'entreprise.

De plus, la société prend une dimension sociale approuvée par législateur algérien dans le code du travail pour prendre en compte les besoins de ses employés par crainte de grèves et rébellion.

Bien que nous ayons constaté que les pratiques de RSE n'affectent pas la performance de la FRH, cela ne signifie pas que l'entreprise ne s'intéresse pas à la RSE, comme l'a annoncé le directeur général de Sonelgaz, BOULAKHRAS Chaher, le 18 avril 2021 dans Wilaya d'Ouargla, STRATEGIE SONELGAZ 2035 (**voir l'annexe N° 06**) vise à améliorer le fonctionnement de la communauté, c'est-à-dire à assurer un service public de haute qualité et à contribuer au bien-être des clients tout en assurant le développement durable, ainsi que la conciliation de la fonction de service social et de la performance économique.

Chapitre 03 : *L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen»*

4. Les limites de l'étude :

Cette recherche a rencontré une série de difficultés, notamment : une période limitée dans l'enquête et l'analyse de toutes les données, plus une taille d'échantillon plus petite par rapport au nombre total de travailleurs pour des raisons de ressources et de temps.

Chapitre 03 : *L'impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen»*

Conclusion :

Au troisième chapitre, nous avons étudié l'aspect pratique de l'étude en vue d'étudier l'impact des pratiques de RSE sur la performance de la FRH de SADEG Tlemcen.

Les étapes de l'étude appliquée ont d'abord été discutées, y compris l'identification des variables de l'étude et la détermination de la méthodologie afin que l'étude du sujet soit basée sur l'approche mixte (le modèle séquentiel exploratoire) pour une compréhension plus complète et plus approfondie de l'étude.

Dans le cadre de la collecte de données, nous avons d'abord utilisé une méthode qualitative en menant l'entrevue, de sorte que les résultats qualitatifs seraient utiles pour la collecte d'information dans la deuxième phase, la phase quantitative, afin de mener le questionnaire pour les travailleurs de SADEG.

Nous avons analysé les axes de l'enquête et testé ses hypothèses en adoptant un programme statistique SPSS pour les réponses des membres de l'échantillon de l'étude aux termes du questionnaire afin d'obtenir la réponse au problème de l'étude avec confirmation ou négation ses hypothèses.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Conclusion générale :

Ce travail vise à explorer l'expression théorique et empirique entre la performance de la FRH et la RSE. Cette réflexion permet de comprendre comment l'approche de la responsabilité sociale peut contribuer au renouvellement des pratiques et des politiques en matière de GRH.

Notre étude se compose de trois chapitres, deux chapitres théoriques dans lesquels nous avons essayé de passer en revue plusieurs aspects liés au fonctionnement des RH et de la RSE, ainsi qu'un chapitre appliqué afin de voir l'impact des activités de RSE sur le rendement des employés de SADEG, Tlemcen.

Dans le premier chapitre, nous avons essayé de comprendre les concepts clés de la performance de la FRH en apprenant les concepts de la performance et de la FRH, ainsi que la façon de mesurer et d'élaborer une bonne performance.

Au deuxième chapitre, nous avons souligné les généralités de la RSE ainsi que l'identification des parties prenantes, des dimensions et des causes profondes de la RSE, ainsi que la relation entre les activités de RSE et les RH.

L'étude théorique a été soutenue par une étude sur le terrain, comme expliqué au troisième chapitre, nous nous sommes appuyés à la fois sur l'interview d'un responsable de la DRH et sur le questionnaire d'un groupe de 40 employés de SADEG pour recueillir des informations et tester la validité de l'hypothèse principale.

1. Les résultats de recherche :

1.1. Les résultats théoriques :

Nous avons pu tirer plusieurs conclusions des deux premiers chapitres :

- ✓ La performance est défini comme un concept multidimensionnel, elle ne se limite pas aux résultats financiers ;
- ✓ La FRH consiste en une gamme d'activités qui améliorent la richesse des RH de l'entreprise, et a subi des changements significatifs d'un rôle purement de gestion à un rôle qui est maintenant qualifié comme stratégique, élargir ainsi son champ d'intervention et devenir plus professionnel ;

Conclusion générale

- ✓ L'objectif de la FRH est d'améliorer les pratiques et les politique de GRH au sein de l'entreprise, afin que cette performance soit évaluée en s'appuyant sur des indicateurs cohérents avec la spécificité de l'entreprise et les objectifs à atteindre. Ce rendement est propre à l'organisation et est mesuré en fonction des objectifs ;
- ✓ Une entreprise socialement responsable doit tenir compte des préoccupations sociales, économiques et environnementale dans toutes ses activités ;
- ✓ La RSE prend en compte l'aspect social, qui est l'un des piliers du DD, encourageant les entreprises à respecter des normes éthiques et une gestion responsable des RH. La responsabilité sociale des employés est divisée en plusieurs thèmes, la diversité de la main-d'œuvre, la composition et le développement des compétences, le dialogue social, les salaires et les avantages sociaux, ainsi que la santé et la sécurité au travail ;
- ✓ La motivation du personnel est essentielle à la réussite de la RSE afin que la RSE et la FRH travaillent ensemble de manière objective en vue d'attirer et de retenir les talents et d'améliorer ainsi la performance de la FRH.

1.2. Les résultats pratiques :

Grâce à notre enquête sur SADEG, nous avons pu constater des lacunes dans la FRH, qui sont à l'origine de la gestion et du personnel, en raison d'un manque de véritable communication entre les deux parties. L'entreprise n'a pas non plus pleinement intégré la RSE dans ses stratégies, car contrairement aux lois et normes adoptées et imposées aux entreprises algériennes, nous ne ressentons guère l'aspect volontaire de la responsabilité sociale de cette dernière. Parmi les lois qui ont été élaborées pour défendre cette question figurent l'intégration des personnes handicapées, l'égalité entre les hommes et les femmes et le respect de l'aspect environnemental, qui les rend compatibles avec les normes sur une base volontaire ou obligatoire. Nous pouvons donc conclure de notre étude qualitative et quantitative que :

- ✓ Il n'y a pas une influence positive entre les pratiques de RSE et le degré de satisfaction des employés ;
- ✓ Il n'y a pas une influence positive entre les pratiques de RSE et l'objectivité de l'évaluation ;
- ✓ Il n'y a pas une influence positive entre les pratiques de RSE tels que (publication d'informations financières, respect des droits de l'homme, participation des parties prenantes, adoption d'un code de conduite, adoption d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés, audit social, certification sociale et investissement socialement

Conclusion générale

responsable) et la performance de la FRH dans l'entreprise SADEG à niveau moral de 5%.

C'est-à-dire, il n'y a pas un impact de la mise en place de la RSE sur la performance de la FRH au sein de l'entreprise « SADEG, Tlemcen ».

2. Les recommandations :

Dans le cadre de l'étude sur le terrain, nous avons formulé une série de recommandations comme suit :

- ✓ Mettre en place un système d'information facilitant la collecte et le traitement de l'information, et la communication entre les différentes hiérarchies ;
- ✓ Elaborer des pratiques de recrutement au moyen d'une politique de recrutement souple ;
- ✓ Mise en œuvre de l'approche de RSE, qui est devenue une exigence nécessaire en raison de notre crise sanitaire (Covid-19) ;
- ✓ Offrir des formations dans le domaine de la RSE ;
- ✓ Sensibiliser les salariés à la RSE, en soulignant son utilisation dans l'entreprise en raison de son importance pour améliorer l'image de l'entreprise et attirer les investisseurs, les meilleurs travailleurs et les gestionnaires ;
- ✓ Mise à disposition et affectation de ressources financières pour des investissements socialement responsables ;
- ✓ Développement d'une unité spécialisée dans les activités de responsabilité sociale au sein de l'entreprise ;
- ✓ L'élaboration d'une politique de RSE au sein d'une entreprise exige des mesures pour respecter le bien-être des employés, de sorte que la FRH doit élaborer de nouveaux outils dans ce sens.

Bibliographie

Bibliographie

➤ Français :

1. Ouvrages :

BALLAND, S et BOUVIER, A-M. « Management des entreprises ». Edition DUNOD. Paris, 2008.

BOUDJEMA, Rachid. « Violence du capitalisme : développement durable et responsabilité sociale des entreprise ». Edition ACLCOM. Algérie, 2009.

CADIN, L, GUERIN, F et PIGEYRE, F. « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie ». 3^e édition. Edition DUNOD. Paris, 2002.

CAPRON, M. « La responsabilité sociale d'entreprise ». Édition La Découverte. Paris, 2007.

CITEAU, Jean-Pierre. « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques ». Edition Armand Colin. France, 2002.

DIETRICH, A et PIGEYRE, F. « La gestion des ressources humaines, la découverte ». Edition la Découverte. Paris, 2005.

GANASSALI, Stéphane. « Les enquêtes par questionnaire avec sphinx ». Edition Pearson. Paris, 2007.

IGALENS, Jacques et ROGER, Alain. « Master ressources humaines ». Editions ESKA. Paris, 2007.

Le LOURAN, J-Y. WILS, T. « L'évaluation de la gestion des ressources humaines : de la notion de coût a celle d'investissement humain ». Edition Liaisons. Paris, 2001.

LETHIELLEUX, Laëtitia. « L'essentiel de la gestion des ressources humaines ».7^e édition. Edition lextenso. France, 2013.

MARMUS, Christian. « Performance encyclopédie de gestion ». Edition : Economica, Paris, 2007.

MARTOURY, Bernard et autre. « La gestion des Ressources Humaines ». 6^e édition. Edition DUNOD, Paris, 2005.

PERETTI, Jean- Marie. « Ressources humaines et gestion des personnes ». 6^e édition. Edition Vuibert. France, 2007.

2. Articles et revues :

AMARI, Sofiane Salah-Eddine. BENYAHIA-TAIBI, Ghalia. « GRH et responsabilité sociétale : discours et pratiques au sein de la Sonelgaz ». Revue Algérienne des Ressources Humaines, vol 3, n°1, 2019.

AMARI, Sofiane Salah-Eddine. BENKAMLA, Mohammed-Abdelaziz. « L'impact du système d'appréciation sur la formation au sein de la Sonelgaz ». Journal of contemporary business and economic studies, vol 3, n°1, janvier 2020.

BEN YEDDER, Moez et SLIMANE, Lotfi. « La responsabilité sociale de l'entreprise à l'heure de la flexibilité des ressources humaines : L'employabilité est-elle un argument valable ? ». Gérer et comprendre. Tunis, mars 2010, n°99.

BOURGUIGNO, Annick. « Performance et contrôle de gestion ». Revue française de comptabilité, 2000.

BOURGUIGNO, Annick. « Peut-on définir la performance ». Revue française de comptabilité, 1995.

CONDOMINES, Bérangère. HENNEQUIN, Emilie. « Etudier des sujets sensibles: les apports d'une approche mixte ». RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, vol 2, n°5, 2013.

EL AKREMI, Assâad. DHAOUADI, Inès. IGALENS, Jacques. « La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des critical management studies : vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société ». Finance Contrôle Stratégie, vol 11, n° 3, septembre 2008.

ISSOR, Zineb. « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». Projectics/ proyéctica/ projectique. Edition : Boeck supérieur, n°17, 2017.

LATIF, Hamid. FARIDI, Mohammed. « La performance RH : précision terminologique et problématique de mesure ». Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation, n°5, 2017.

LEBAS, Michel. « Définir la performance ». Revue française de comptabilité, 1995.

Bibliographie

MAINHAGU, Sébastien. « L'accroissement de la dangerosité sociale dans les hôpitaux est-il inhérent à l'introduction du modèle de la Harvard Business School ? ». *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XX, n°50, 2014.

Mullenbach, Servayre, A. «L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises ». *La revue des Sciences de Gestion*, vol 1, n°223,2007.

PERSAIS, Eric. *Bilan Sociétal: La mise en œuvre du processus RSE Au sein du secteur de l'économie sociale*. *Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives*, 2006.

SAINT-ONGE, Sylvie, HAINES, Victor. « Gestion des performances au travail : Bilan de connaissance ». *Revue*. Edition Boeck supérieur, France, 2007.

SOGOBOSSI, Bertrand. « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique ». *Revue des sciences de gestion*. Université CAME, FASEG. Edition : direction et gestion, 2010.

3. Thèses et mémoires :

BELGHANAMI, Wassila Nadjet. « La responsabilité sociale de l'entreprise ». Thèse de doctorat. Ecole Doctorale de Sciences Economiques, Gestion et Commerciale. Université d'Oran. Oran, 2009/2010.

DESCLEE, Catherine. « L'impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur le bien-être des employés ». Mémoire de Master en sciences de gestion. Université Catholique de Louvain. Belgique, 2014.

GARNIER, Magalie. JOVANI, Emmanuelle et GODET, Axel. « Mise en place d'une démarche RSE : quels impacts sur la fonction RH ? ». Mémoire d'expertise MBA RH promo10 –université Paris- DAUPHINE. Paris, 2015.

LAARRAF, Zouhair. « De la perception de la RSE à la traduction RH - Cas de dirigeants de PME en Aquitaine ». Thèse de doctorat en science de gestion. Institut de recherche en gestion des organisations. Paris, 2010.

SEMAOUNE, Khalissa. « Un référentiel d'indicateurs de performance intégrant la démarche RSE : cas du groupe FERTIAL ». Thèse de doctorat en management des ressources humaines. Université Oran 2. Oran, 2015.

Bibliographie

TIRILLY, Mickael. «La responsabilité sociale des entreprises dans le secteur public: le cas des entreprises publiques». Thèse de doctorat en administration. Université du Québec à Montréal. Canada, janvier 2018.

4. Colloques et conférences :

Commission européenne. « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ». Le livre vert. Bruxelles, 18 juillet 2001.

GILBERT, P et CHARPENTIER, M. « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes ». Congrès de l'AGRH, 2004.

GRIMAND, Amaury et VANDANGEON- DERUMEZ, Isabelle. « Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines ». Nouveaux comportements; Nouvelle GRH? XXIème congrès AGRH. Rennes/ Saint-Malo, du 17 au 19 novembre 2010.

HADJ SLIMANE-KHEROUA, Hind et AYAD, Sidi Mohammed. « La Réalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en Algérie : Cas de NCA ROUIBA ». International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES). International Conference on Innovation in Business, Economics & Marketing Research (IJBES 14), vol 2, 2014.

HAMIDI, Youcef. DADENE, Abdelouahab et KHELFAOUI, Mounia. « La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ? ». Colloque international sur le comportement des entreprises économiques face aux enjeux du développement durable et de l'équité sociale. Université Kasdi Merbah. Ouargla, le 20 et 21 novembre 2012.

MOURAD, A. THIERRY, J. « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales ». XIVième Conférence internationale de Management Stratégique, Angers. France, 2005.

➤ Anglais :

1. Books :

BENNETT, R. «Corporate Strategy and Business Planning». Pitman Publishing. London, 1994.

GOND, J-P et autre « La responsabilité social de l'entreprise ». Edition PUF. 2010.

Bibliographie

SCHULER, S-R. JACKSON, S-E. « Humain resource managerment : international perspectives ». Edition inernational student. USA, 2006.

ULRICH, David. « Human resource Champions, the next agenda for adding value and delivering results». Harvard Business School Press. Boston, 1996.

2. Articles and reviews :

BOUDREAU, J-W and RAMSTAD, P-M. «Talentship and HR measurement and analysis: from ROI to strategic organizational change». Human resource planning. University of Southern California. Califonia, vol 29, n°1, 2006.

DONALDSON, T and PRESTON, Lee E. « The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications». Academy of Management Review, vol 20, n°1, 1995.

DUPONT, Claire. FERAUGE, Perrine and GIULIANO, Romina. « The impact of corporate social responsibility on human resource management: GDF SUEZ's Case ». International Business Research, vol 6, n°12, 2013.

GOND, J-P. IGALENS, J. SWAEN, V and EL AKREMI, A. « The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR-HR interface». Journal of Business Ethics, vol 98, 2011.

JOHNSON, R-B. ONWUEGBUZIE, A-J and TURNER, Lisa. « Toward a definition of mixed methods research». Journal of Mixed Methods Research, vol 2, n°1, 2007.

MCWILLIAMS, A. SIEGEL, D. «Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective». Academy of management review, vol 26, n°1, 2001.

SETYANINGRUM, Retno Purwani. HARYONO, Tulus. « The impact of CSR on Employee Performance: With the Mediation of Employee Trust and Employee Behavior: A Case Study of Companies in Bekasi and Jakarta». Universitas Sebelas Maret Surakarta, Management Economics Faculty. KINERJA, vol 22, n° 2, 2018.

SHIN, Inyong. HUR, Won-Moo and KANG, Seongho. « Employees' perceptions of corporate social responsibility and job performance : a sequential mediation model». Academic Editor: Giuseppe Ioppolo. The journal of sustainability, n°8, 2016.

SIEGEL, D. VITALIANO, D-F. «An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility». Journal of Economics & Management Strategy, vol 16, n°3, 2007.

3. Thesis and memory:

Bibliographie

WEHRLE, Elise. «Perceived corporate social responsibility and employee commitment». Master's thesis. Specialty: Human Resources Management and Organizational Psychology. Reykjavik University. France, 2015.

➤ Arabic:

1. الكتب:

زويلف مهدي حسين. " منهجية البحث العلمي". دار الفكر للطباعة والنشر. الطبعة الاولى. الأردن، 1998.
قندليجي عامر. "البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية". دار الميسرة. الطبعة الثانية. عمان، 2008.

2. الأطروحات و المذكرات:

براهيمي آسية. "المؤسسة الجزائرية و استقطاب الكفاءات و المحافظة عليها". أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية. تخصص تسيير المؤسسات. فرع ادارة المنظمات. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية. جامعة أبو بكر بلقايد. تلمسان، 2017.

➤ Les sites web :

Afnor Group (n.d.). « La norme ISO en quelques mots ». Disponible sur : <http://www.afnor.org/profils/centre-dinteret/dd-rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots>

AIT HAMOU, Salem. « L'apport des pratiques de la responsabilité sociale dans le développement de la performance de l'entreprise », 2018/2019. Disponible sur : <https://dl.ummtto.dz/bitstream/handle/ummtto/11871/M%C3%A9moire%20finale%20apr%C3%A9s%20soutenance.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

AUDE, Phelip. « La performance RH est-elle un enjeu pour la productivité de l'entreprise ? », 30 mars 2018. Disponible sur : <https://www.foxrh.com/post/2018/03/29/la-performance-rh-est-elle-un-enjeu-pour-la-productivite-de-lentreprise>

Business.belgium.be. « Responsabilité sociétale des entreprises (entreprise durable) », 2010. Disponible sur : http://business.belgium.be/fr/gerer_votre_entreprise/entreprise_durable/

COUSI, Christophe. « Comment utiliser les méthodes mixtes en recherche ? », 27 février 2020. Disponible sur : <https://methodorecherche.com/comment-utiliser-methodes-mixtes/>

Bibliographie

CROUZET, Adelaide. « La fonction ressource humaine », 2002-2003. Disponible sur : <https://pdfcoffee.com/la-fonction-ressources-humaines-alwena-olliero-adelade-crouzet-pdf-free.html>

DIALLO, Mariama. « Vous avez dit méthodes mixtes? », 11 mai 2016. Disponible sur : <https://www.acfas.ca/publications/magazine/2016/05/avez-dit-methodes-mixtes>

GASPARD, Claude. « Le questionnaire : définition, étapes, conseils et exemples », 5 décembre 2019. Disponible sur : <https://www.scribbr.fr/methodologie/questionnaire/>

LAGAND, Stéphanie. « Valoriser la performance RH! ». Disponible sur : <https://www.facteurh.com/012017/stephanie-8>

LECLERCQ David, « De l'économie à l'écologie de l'attention », 26 février 2018. Disponible sur : <https://medium.com/@interludist/webperf-et-%C3%A9conomie-de-lattention-c09c5aea44ec>

LES EXPERTS OOREKA. « Principe de la GRH, performance sociale », juin 2018. Disponible sur : <https://grh.ooreka.fr>

MORAND, Marie caroline. « La performance globale est ses déterminants », 04 avril 2008. Disponible sur : <https://creg.acversailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants>

NARO, Gérald. « Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting ». Disponible sur : <https://www.slideshare.net/AbderraoufHAMZAOUI/les-indicateurs-sociaux-grald-naro>

Solidiraté. «La responsabilité sociétale : origine et définition », mai 2010. Disponible sur : <http://www.pourlasolidarite.eu/fr/publication/la-responsabilite-societale-origine-et-definition>

SOUMANOU, Abdul Aziz. « Analyse systémique de la mise en œuvre du plan d'aménagement participatif forestier de la forêt classée de Tchaourou Toui Kilibo au Bénin », 2013. Disponible sur : https://www.memoireonline.com/10/13/7520/m_Analyse-systemique-de-la-mise-en-oeuvre-du-plan-damenagement-participatif-forestier-de-la-for10.html

SWAEN, Valérie. DE MAREDSOUS, C-D. « L'impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur le bien-être des employés », 2014/2015. Disponible sur : https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/fr/object/thesis%3A2744/datastream/PDF_01/view

Bibliographie

Travail et qualité de vie : Réflexion sur le travail, la législation, le fonctionnement de l'entreprise, le management et le GRH. « L'efficacité organisationnelle : c'est quoi ? », 10 novembre 2014. Disponible sur :

<https://travaileetqualitedevie.wordpress.com/2014/11/10/lefficacite-organisationnelle-cest-quoi/>

www.sonelgaz.dz

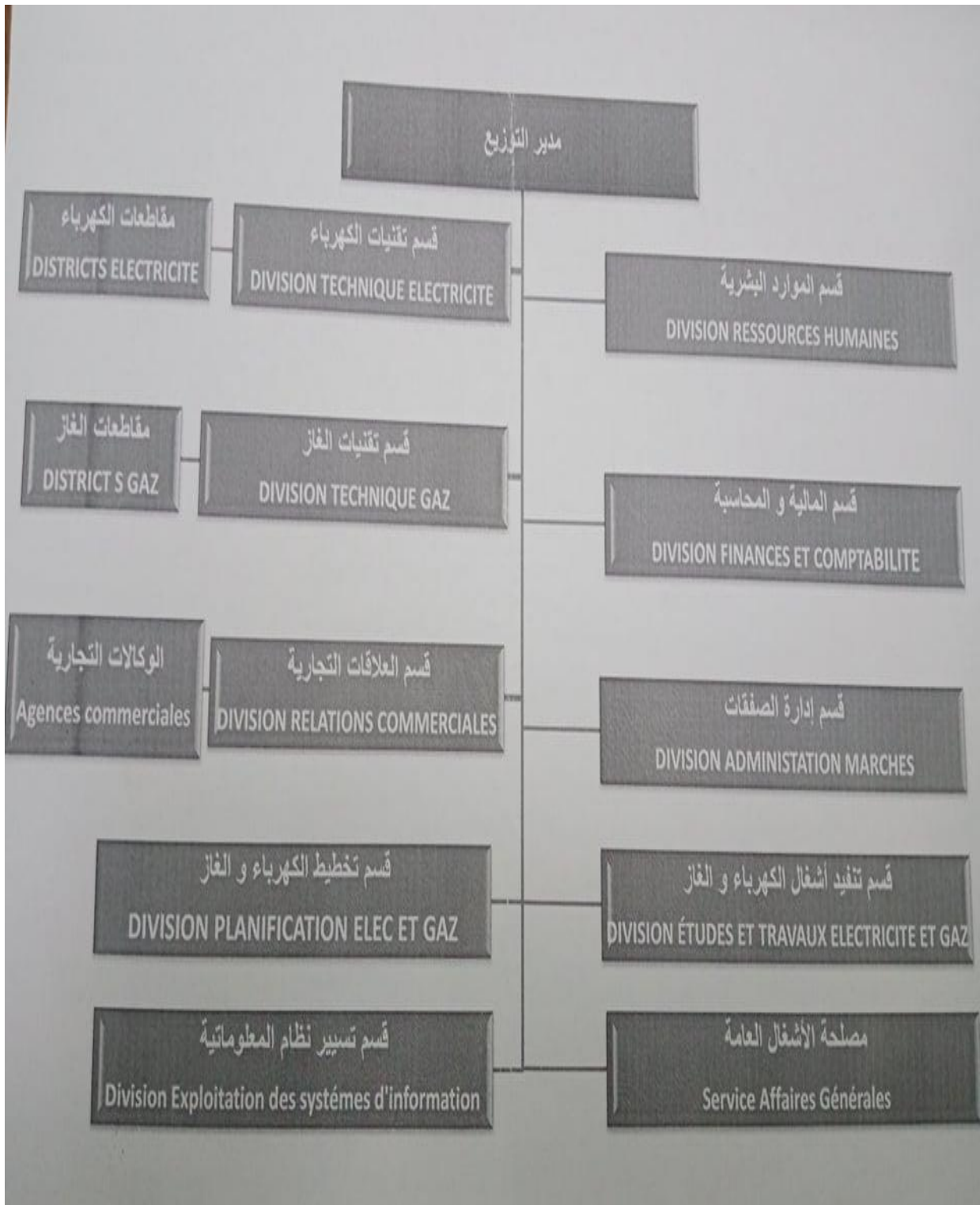
➤ **Autre :**

Le code de travail algérien. Alger, 2010.

Annexes

Annexes

Annexe N°1 : L'organigramme de « SADEG IMAMA, Tlemcen »



Annexes

Annexe N°2 : Les formulaires d'évaluation

S O N E L G A Z	
FORMULAIRE D'EVALUATION	
<u>CADRES RESPONSABLES DE STRUCTURE</u>	
ANNEE : <input type="text"/>	
NOM	<input type="text"/>
PRENOMS	<input type="text"/>

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)	
NOM	<input type="text"/>
PRENOMS	<input type="text"/>
DATE DE RECRUTEMENT	AGE
POSTE OCCUPE	<input type="text"/>
ANCIENNETE DANS LE POSTE	CLASSEMENT
DIRECTION	UNITE
CODE SERVICE	CODE BG

EVALUATION FAITE PAR	
NOM ET PRENOMS	<input type="text"/>
FONCTION	<input type="text"/>

Annexes

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1	
PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRO DU TRIMESTRE 1 →	/ 20
<u>Autres contributions</u>	
.....	
.....	
.....	

TRIMESTRE 2	
PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRO DU TRIMESTRE 2 →	/ 20
<u>Autres contributions</u>	
.....	
.....	
.....	

TRIMESTRE 3	
PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRO DU TRIMESTRE 3 →	/ 20
<u>Autres contributions</u>	
.....	
.....	
.....	

TRIMESTRE 4	
PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRO DU TRIMESTRE 4 →	/ 20
<u>Autres contributions</u>	
.....	
.....	
.....	

MOYENNE ANNUELLE $\frac{(T1+T2+T3+T4)}{4}$ → / 20

Annexes

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES	COMPORTEMENTS OBSERVES (1)								Nombre de Points (2)
	1	2	3	4	5	6	7	8	
I - HABILETES D'ENCADREMENT									
1. Planification et organisation									
2. Décision									
3. Contrôle									
4. Délégation									
5. Développement des équipes, des pers.									
II - HABILETES INTERPERSONNELLES									
6. Sens de la communication.									
7. Animation des équipes de travail.									
8. Relation avec l'environnement interne et externe.									
III - HABILETES PERSONNELLES									
9. Autonomie et sens de l'initiative.									
10. Dynamisme.									
TOTAL (4)									/100
NOTE FINALE (5)									/20

- (1) Mettre des croix dans les cases correspondantes aux comportements (se reporter à la banque des comportements incluse dans le guide d'évaluation en annexe 2)
 (2) Sommer le nombre de croix dans la case " total "
 (3) Multiplier - pour chaque habileté - le nombre de points correspondants selon la grille suivante :

Nombre de comportements obtenus	Nombre de points correspondants
0 - 1	0
2 - 3	3
4 - 5	6
6 - 8	10

- (4) Sommer le nombre de points sur 100
 (5) Diviser par 5 ce total sur 100 pour obtenir une note sur 20.

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (1 x 40)	NOTE PONDEREE (11 x 20)	NOTE 20

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

Annexes

8. PISTES DE DEVELOPPEMENT

8.1. Actions de formation proposées

8.2. Reorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui, dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui, dire lesquels ?

8. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

VISAS DE LA HIERARCHIE

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N°2

NOMS _____

FONCTION _____

AVIS _____

SIGNATURE ET DATE _____

VISA DU DIRECTEUR CENTRAL OU D'UNITE

NOMS _____

FONCTION _____

SIGNATURE ET DATE _____

Ce formulaire a été réceptionné par la structure du personnel le _____

Visa et cachet du SP

S O N E L G A Z	
FORMULAIRE D'EVALUATION	
<u>MAITRISE D'ENCADREMENT</u>	
ANNEE : <input type="text"/>	
NOM	<input type="text"/>
PRENOMS	<input type="text"/>

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)			
NOM	<input type="text"/>		
PRENOMS	<input type="text"/>		
DATE DE RECRUTEMENT	<input type="text"/>	AGE	<input type="text"/>
POSTE OCCUPE	<input type="text"/>		
ANCIENNETE DANS LE POSTE	<input type="text"/>	CLASSEMENT	<input type="text"/>
DIRECTION	<input type="text"/>	UNITE	<input type="text"/>
CODE SERVICE	<input type="text"/>	CODE BG	<input type="text"/>
EVALUATION FAITE PAR			
NOM ET PRENOMS	<input type="text"/>		
FONCTION	<input type="text"/>		
UTILISATION DU FORMULAIRE			
<ul style="list-style-type: none">• L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)• Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la dernière feuille intitulée "résumé de l'évaluation annuelle".• Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la garder à son niveau.			

Annexes

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Cotes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES D'ENCADREMENT

<p>1. PROGRAMMATION, i.e : Prend note des tâches et travaux à réaliser. Évalue les moyens à utiliser (ressources humaines disponibles, équipements). Établit un plan d'action en tenant compte d'un ordre de priorité. Programme la répartition des tâches aux agents (planning opérationnel).</p>					
<p>2. ORGANISATION, i.e : Affecte de manière précise les tâches et travaux à réaliser. Répartit les moyens de travail. Valable la préparation des travaux accomplis par son équipe. Fait appliquer les règles, normes de travail (procédures, règles de sécurité).</p>					
<p>3. SENS DE LA DECISION, i.e : Identifie correctement le(s) problème(s) à résoudre. Prend des mesures et donne les instructions nécessaires. Consulte la base technique ou la hiérarchie. S'assure de l'application des décisions prises.</p>					
<p>4. CONTROLE, i.e : Prévoit les modalités de contrôle (passés, visites sur site, sondage). Évalue l'avancement des travaux ainsi que le rendement de ses agents. Évalue la qualité des travaux (délais, normes, procédures). Intervient et propose les ajustements nécessaires.</p>					
<p>5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES, i.e : Met à la disposition de ses agents les informations utiles à leurs activités. Assiste ses subordonnés aux réunions d'information et de coordination. Identifie les besoins en formation de son personnel et y donne suite. Réserve du temps à ses agents et leur propose son expérience et son aide. Prend en charge l'apprentissage des nouvelles recrues.</p>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<p>6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e : Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs. Dégage les éléments essentiels d'un message écrit ou verbal. Transmet des messages clairs et bien structurés. S'assure d'être compris et reformule si nécessaire. Fait part de ses remarques aux membres de son équipe, individuellement ou collectivement.</p>					
<p>7. CONDUITE ET ANIMATION DES EQUIPES, i.e : Informe son équipe sur les objectifs à atteindre. Assure la coordination et favorise la concertation (autour l'engagement de son équipe). Fait part de sa reconnaissance pour les efforts fournis, relève et signale les insuffisances. Fait participer son équipe à l'évaluation des objectifs.</p>					
<p>8. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e : Donne suite aux instructions et orientations reçues. Tient la hiérarchie au fait des événements ou informations significatifs. Choisit les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information. Fournit rapidement à la hiérarchie l'information demandée.</p>					

4

HABILETES et comportements observables	Cotes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETES PERSONNELLES

<p>9. DYNAMISME, i.e : S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Encourage ses agents (stimule son équipe par son activité, donne l'exemple). Fait preuve de volonté, de détermination dans la prise en charge des travaux confiés.</p>					
<p>10. MAITRISE DE SOI, i.e : Conserve son calme face à des situations inhabituelles (changement de priorité, situations conflictuelles). Démonstre de l'assurance dans ses rapports avec autrui. Prend des risques et agit efficacement face à des situations difficiles. Assure les conséquences des actes engagés.</p>					

TOTAL (3)	100
-----------	-----

NOTE FINALE (4)	20
-----------------	----

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondant au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des cotes - 1, 2, 3, 4 - données ci-après).

Cotes	Signification
1	compétences absentes
2	compétences à développer
3	compétences à parfaire
4	compétences acquises

(2) Tracer une croix (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous.

Cotes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Somme le nombre de points sur 100.

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20.

5

Annexes

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,6)	NOTE PONDEREE (N X 0,4)	NOTE /20

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

6

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?
Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?
Si oui dire lesquels ?

7

Annexes

5. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N°1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N°2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

8

Résumé de l'évaluation annuelle

Année

--	--	--	--

1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom :		Prénoms :	
Date de recrutement	Age		
Poste occupé			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

Note du rendement :	X 0,60 =
Note du rôle :	X 0,40 =
NOTE GLOBALE :	/20

4. SYNTHÈSE L'EVALUATION :

• Evaluation du rendement :

Points forts	Points à améliorer

• Evaluation du rôle :

Points forts	Points à améliorer

9

6. PISTES DE DEVELOPEMENT

Actions de formation proposées :

6. SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

[Large empty box for synthesis]

7. VISAS

L'agent :	Le supérieur hiérarchique N°1 :
-----------	---------------------------------

10

Annexe N°3 : Guide d'entretien

Guide d'entretien pour la phase qualitative incluant les sous-questions de clarification (probes).

1. Quel est l'aperçu du groupe Sonelgaz ?
2. Comment la FRH a-t-elle été développée au sein de ce groupe ?
3. Quel est le point de vue de Sonelgaz sur la stratégie de développement durable ?
4. Dites-moi, qui est SADEG ?
 - La date de création ;
 - Les activités ;
 - L'organigramme de l'entreprise ;
 - Les chiffres clés en 2020.
5. Dites-moi, en tant que un responsable RH, qu'est-ce que la DRH ?
6. Selon vous, comment évaluer les travailleurs au sein de SADEG ?
 - L'objet de l'évaluation ;
 - Périodicité ;
 - Les techniques d'évaluation ;
 - Les modalités pratiques d'appréciation.
7. Selon vous, que signifie la RSE ? Est-elle appliquée ? Si oui, comment SADEG assume-t-elle cette responsabilité ?
8. Selon vous, quelles sont les pratiques en matière de RH liées à la RSE ?
9. Pour vous, y a-t-il une volonté d'entreprise ou du groupe Sonelgaz de développer d'autres pratiques en matière de RH liées à la RSE ?
10. Voulez-vous ajouter quelque chose à ce sujet ?

Annexes

Annexe N°4 : Le questionnaire

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



المدرسة العليا لإدارة الأعمال
ÉCOLE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
-Tlemcen-

Spécialité : Management et Stratégie des Entreprises

-Questionnaire-

Thème : « L'amélioration de la performance de la fonction ressources humaines à travers la responsabilité sociale des entreprises : Etude de cas « SADEG, Tlemcen »

Madame/Monsieur,

Dans le cadre de préparation de notre travail de recherche pour élaborer d'un mémoire de fin de cycle en vue d'obtention d'un master en management, nous avons établi ce questionnaire pour collecter les opinions des employés de SADEG. Notre travail vise à évaluer l'impact de la responsabilité sociale des entreprises sur la performance de la fonction RH.

Ce questionnaire est anonyme, de sorte que les données recueillies dans le cadre de votre participation seront utilisées à des fins pratiques seulement et ne seront publiées en aucun cas.

Nous vous remercions d'avance pour votre participation.

➤ Phase I : informations générales

1. Vous êtes :

- a. Un homme
- b. Une femme

2. Veuillez indiquer la tranche d'âge à laquelle vous appartenez :

- a. Moins de 30 ans
- b. Entre 30 et 50ans
- c. Plus de 50 ans

3. La catégorie socioprofessionnelle :

- a. Cadre
- b. Maitrise
- c. Exécution

4. Depuis combien de temps travailler vous dans « SADEG Tlemcen » ?

- a. Moins d'un an (1)
- b. Entre 1 et 4 ans
- c. Entre 5 et 10 ans

Annexes

- d. Plus de 10 ans

5. Quel est votre niveau d'étude général ou professionnel?

- a. Niveau universitaire
b. Niveau secondaire
c. Formation professionnel
d. Autre

➤ **Phase II : la performance de la fonction RH**

1. Dans votre établissement, l'évaluation de la performance de l'employé (portée par le superviseur) se fait chaque :

- a. Jour
b. Mois
c. Trimestre
d. Année

2. L'évaluation est faite sur la base de :

- a. Les efforts consentis dans le travail
b. Les relations affinitaires avec les responsables
c. Atteinte des objectifs
d. L'assiduité et la bonne conduite
e. autre

3. Votre supérieur hiérarchique assure une disponibilité permanente et un suivi tout au long de l'année

- a. Tout a fait d'accord
b. Moyennement d'accord
c. Pas d'accord

4. Votre responsable hiérarchique vous soutient, si vous le demandez?

- a. Oui
b. Non

5. l'évaluation reçue de votre responsable est objective et juste

- a. Tout a fait d'accord
b. Moyennement d'accord
c. Pas d'accord

6. La conclusion finale d'appréciation des performances est-elle suivie d'actions concrètes ?

- a. Promotion
b. Rémunération
c. Changement de poste
d. Affectation
e. Formation
f. Autre

7. Le système de rémunération est basée sur :

- a. La productivité individuelle
b. La qualification
c. Les compétences professionnelles

Annexes

Autre :

8. Faire appel à des employés pour travailler dans d'autres postes de niveau supérieur sur une base régulière est une activité:

- a. Oui
b. Non

9. Le nombre de plaintes des employés ?

- a. Très important
b. Important
c. Plutôt important
d. Peu important
e. Pas du tout important

10. Le degré de satisfaction de vos employés ?

- a. Tout à fait satisfaits
b. Satisfaits
c. Peu satisfaits
d. Pas du tout satisfaits

➤ **Phase III : La responsabilité sociale des entreprises (RSE)**

1. RSE signifie : qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux. Elle doit aussi être plus attentive aux préoccupations de ses acteurs : actionnaires, collaborateurs, partenaires, clients, fournisseurs et société civile. Connaissez-vous cette notion :

- a. Beaucoup
b. Un peu
c. Pas du tout

2. A partir de la définition que nous vous avons donnée à la question 1, quel est le sens de la RSE qui correspondrait le plus à celle de votre établissement.

- a. La RSE est un ensemble d'obligations légales de prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux
b. La RSE est un processus volontaire de prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux
c. Pas du tout assez

3. Selon vous, quelle importance auraient les parties prenantes suivantes dans la définition de la responsabilité sociale de votre société ?

Catégories d'acteurs	Classement par ordre décroissant d'importance de 1 à 8
Les salariés	
Les créanciers	
Les partenaires commerciaux	
Les consommateurs	
Les communautés locales	

Annexes

La société civile (les associations, les ONG)	
Les pouvoirs publics	
Ne sais pas	

4. Parmi les formes de RSE suivantes, lesquelles sont appliquées de manière volontaire par votre établissement ? (cochez la case correspondante)

Formes de RSE	volontaire	Imposée	Non-appliquée
Publication d'informations financières			
Respect des droits de l'homme			
Participation des parties-prenantes			
Adoption d'un code de conduite			
Adoption d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés			
Audit social			
Certification sociale			
Investissement socialement responsable			

5. Selon vous, SADEG participe à l'insertion professionnelle des handicapés ?

- a. Oui
- b. Non

6. Dans votre établissement, les avantages sociaux flexibles existent-ils?

- a. Oui
- b. Non

7. Selon vous, les conditions de travail sont-elles satisfaisantes pour faire un travail efficace (sécurité, vacances, assurances...) ?

- a. Tout a fait d'accord
- b. Moyennement d'accord
- c. Pas d'accord

8. Le seul souci que votre société a, est celui de se faire de l'argent :

- a. Oui
- b. Non

9. Votre entreprise a-t-elle essayé de réduire son impact environnemental ?

- a. Oui
- b. Non

Si oui, veuillez indiquer le(s) moyen(s) utilisé(s) :

- a. Réduction et recyclage des déchets

Annexes

b. Conservation d'énergie

c. Autre

10. Selon vous, quel est l'intérêt majeur lié au développement de la RSE ?

a. Améliorer l'image de l'entreprise

b. Attirer les investisseurs

c. Attirer les meilleurs salariés et managers

d. Les trois précédents

e. Ne sais pas

Annexes

Annexe N°5 : Le taux d'absentéisme « Tableau de bord cumul 12 2020 »

Tableau de bord cumul 12 2020

DD	Motif	C	M	E	Total	
Tiemcen	Absence rémunérées par la CNAS	14 487,87	16 526,53	11 539,57	42 553,97	
	Absences rémunérées par l'employeur	62 063,66	98 561,66	79 447,15	240 072,47	
	Total des Absences rémunérés (01)	76 551,53	115 088,19	90 986,72	282 626,44	
	retard	8,50	2,00	1,00	11,50	
	Absences irrégulière	289,33	332,00	339,00	960,33	
	c p sans solde	40,00	210,00	130,50	380,50	
	Formation hors entreprise	0,00	0,00	0,00	0,00	
	congé sans soldes	128,00	358,33	120,00	606,33	
	Grève	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Mise à pied	264,00	176,00	48,00	488,00	
	Détachement sans solde	0,00	0,00	112,00	112,00	
	Total des Absences non rémunérés (02)	729,83	1 078,33	750,50	2 558,66	
	Total des Absences (01)+ (02)	77 281,36	116 166,52	91 737,22	285 185,10	17,95%
	Total des heures théoriques	380 741,00	706 233,00	501 629,00	1 588 603,00	

Annexe N°6 : Stratégie Sonelgaz 2035

SONELGAZ 2035

STRATÉGIE SONELGAZ 2035
Lettre du PDG de Sonelgaz, M. Chaïr Boulakhras

سونلغاز
sonelgaz

Chers toutes, chers tous,
Chers collègues,

Je m'adresse à vous pour vous annoncer la mise en route de notre Stratégie Sonelgaz 2035 et de notre volonté, non seulement de préserver Sonelgaz, mais encore de la rendre plus performante et donc plus résiliente. La pandémie COVID-19 dont nous connaissons désormais les implications pour notre économie et pour nous tous en tant que personnes, a montré notre engagement sans faille pour la poursuite du service public. Cette épreuve sans précédent nous a propulsé au deuxième rang après les soignants car nous avons assumé pleinement nos responsabilités en assurant un approvisionnement continu de l'énergie et en répondant aux besoins des Algériens et de notre économie.

Nous avons su faire de la crise une force collective et avons trouvé des solutions en commun. Je tiens donc à commencer cette lettre par vous remercier, toutes et tous, de votre engagement sans faille. Mes pensées vont également vers les familles de nos collègues qui nous ont quittés des suites de ce virus. Ils nous rappellent que nous ne devons pas baisser la garde, car une de nos responsabilités, c'est de veiller à notre santé, à celle de nos proches, de nos équipes et nos clients en faisant barrière au virus et en nous conformant en permanence aux consignes des pouvoirs publics et des autorités sanitaires.

Nous devons également préparer la reprise économique. Nous sommes une des locomotives de la croissance dans notre pays et nous devons jouer notre rôle pleinement. C'est pourquoi, nous devons nous munir d'une boussole, d'une stratégie pour construire une vision nous permettant d'appréhender avec sérénité notre avenir à moyen et long terme. Cela nous permettra de nous relever, de devenir plus fort et plus résilient. Je parle de sérénité et j'entends surtout une sérénité pour tous nos salariés. C'est comme ça que nous allons pouvoir assurer les statuts et les acquis socio-professionnels. Mieux encore, c'est comme ça que nous allons pouvoir vous donner la possibilité de continuer à évoluer à travers les différentes composantes de notre Groupe.

Notre premier défi est de nous recentrer sur nos missions, sur notre raison d'être d'énergéticien. Nous sommes devenus, comme vous le savez, un Groupe complexe avec une multitude d'entités entre lesquelles il y a parfois peu de synergie et une forme d'hétérogénéité. Nous devons donc revenir à l'essentiel, mutualiser nos ressources et nous en tenir à notre mission qui consiste à fournir une énergie fiable et responsable, assurer un service public de qualité et contribuer au bien-être des clients et au développement durable, partout où nous opérons.

Pour ce faire, nous allons poursuivre la modernisation de nos métiers pour améliorer la qualité de nos services, en conciliant mission de service public et performance économique. En effet, notre rôle d'énergéticien se renforce de jour en jour. La demande en énergie ne cesse de croître. Elle sera encore plus forte avec la croissance de notre économie et elle sera portée aussi par l'électrification massive des usages des ménages et par la digitalisation galopante.

Cela m'amène à aborder le défi de la transformation digitale. Nous devons mettre le digital au cœur de notre modèle de développement, au service de nos clients, pour une production électrique plus flexible, des réseaux plus intelligents et une plus grande efficacité opérationnelle. La transformation digitale sera notre levier car nous sommes conscients que l'énergie que nous fournissons doit être durable, au mieux renouvelable, responsable, gérée et optimisée par le digital.

Nous devons par ailleurs aligner les planètes pour Sonelgaz. Il y a de vraies opportunités de croissance que nous pouvons saisir sur notre marché mais également sur le marché méditerranéen et africain. Grâce à notre nouvelle stratégie, nous allons progresser là où nous voulons saisir une place de premier plan. C'est pourquoi nous allons faire de la transition énergétique et des énergies renouvelables notre fer de lance. Dans cette perspective, nous comptons devenir un acteur incontournable et responsable du programme algérien de développement des ENR depuis sa conception jusqu'à sa mise en œuvre.

Notre performance dans nos métiers acquise grâce à vous tous depuis plus de 50 ans et notre positionnement dans le digital et les ENR nous permettra de nous développer sur de nouveaux territoires, porteurs de croissance, notamment dans les services et à l'international.

Pour pouvoir réaliser ces ambitions, nous devons renforcer notre culture de la performance, redresser nos finances et maîtriser nos investissements et nos dépenses. C'est ainsi que nous pourrions accompagner efficacement la stratégie de relance économique et sociale engagée par les pouvoirs publics.

Nous devons en effet stopper tout ce qui obère l'avenir de notre Groupe. Nous allons donc agir avec courage et détermination, à commencer par notre dette dont les échéances sont incompatibles avec notre génération actuelle de trésorerie. Comme vous le savez, nous sommes confrontés à un déséquilibre important et immédiat entre nos revenus et nos coûts. Nous devons maintenant agir de toute urgence pour réduire nos dépenses, rétablir notre équilibre financier et, au final, reprendre le contrôle de notre destin en étant toujours prêts à servir notre raison d'être.

Dans les mois et années à venir, nous comptons sur les valeurs qui nous portent et sur notre professionnalisme pour nous guider. En effet, les défis auxquels nous allons devoir faire face vont nécessiter l'engagement de chacun d'entre vous. Et je n'ai aucun doute sur votre détermination et votre volonté d'aller toujours plus loin. A Sonelgaz, nous sommes un concentré d'intelligences, de compétences, de savoir-faire tournés vers nos clients. L'esprit du service public nous anime et nous ne sommes jamais aussi forts que lorsque nous faisons face, ensemble, à de nouveaux défis.

C. Boulakhras

C. BOULAKHRAS

الجمعية الجزائرية للكهرباء و الغاز
سونلغاز
Président
Directeur Général
sonelgaz
Société algérienne de l'électricité et du gaz





استراتيجية سونلغاز 2035

رسالة الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز السيد شاهر بولخراص

سونلغاز 2035

سيداتي،
رملائي الأعزاء،

هناك فرص نمو حقيقية يمكننا اغتنامها في السوق المحلية وأيضاً في سوق منطقة البحر الأبيض المتوسط والسوق الأفريقي وبفضل استراتيجيتنا الجديدة، سيكون بإمكاننا الوصول الى حيثنا أردنا ونقنص مكانة رائدة، وهو السبب الذي يجعلنا نتخذ الانتقال الطاقوي والطاقات المتجددة سلاحنا الجديد. ومن هذا المنطلق، نعتزم أن نصبح فاعلاً رئيسياً ومسؤولاً عن البرنامج الجزائري لتطوير الطاقات المتجددة

أدأنا الذي اكتسبناه جميعاً منذ أكثر من 50 عامًا، وموقعنا في الطاقات الرقمية والمتجددة سيسمح لنا بالتطور في مناطق جديدة، حاملون للتنمية لا سيما في الخدمات وعلى الصعيد الدولي.

ولنتمكن من تحقيق هذه الطموحات، يجب علينا تعزيز ثقافة أدائنا، وتصويب مواردنا المالية والتحكم في استثمارنا ونفقاتنا. هذه هي الطريقة التي يمكننا بها تقديم الدعم الفعال لاستراتيجية التعافي الاقتصادي والاجتماعي التي أطلقتها السلطات العمومية.

يجب علينا في الواقع توفير كل ما يهدد مستقبل مجتمعنا. لذلك علينا ان نتصرف بشجاعة وصرامة، بدءاً من دوننا، التي لا تتوافق آجال استحقاقها مع جيلنا الحالي من النقد. كما تعلمون، نحن نواجه اختلالاً كبيراً وفورياً بين عائداتنا وتكاليفنا. يجب علينا الآن أن نتحرك بشكل عاجل لخفض نفقاتنا، واستعادة توازننا المالي واستعادة السيطرة في نهاية المطاف على مصيرنا من خلال الاستعداد الدائم لخدمة هدفنا.

في الأشهر والسنوات القادمة، سنعتمد على قيمنا واحترافنا التي سترشدنا في الواقع. سوف تتطلب التحديات التي سنواجهها التزام كل واحد منكم. ولا يساورني شك في تصميمكم ورغبتكم في المضي قدماً، دائماً.

في سونلغاز، نشكل مركزاً للذكاء والمهارات والمعرفة موجهة نحو زبائننا. فروح الخدمة العمومية تدفعنا. ولن نكون أبداً أقوى، في مواجهة تحدينا إذا كنا متحدين جميعاً مقابل تحدينا الجديدة والمتجددة.

أرجوكم إليكم اليوم بهذه الكلمة، من أجل الإعلان عن إنطلاق تنفيذ استراتيجيتنا الجديدة سونلغاز 2035، والتي تؤكد من خلالها باننا لا نرتقب فقط في الحفاظ على سونلغاز، بل جعلها أكثر فاعلية وبالتالي أكثر مرونة. لقد أظهر جائحة كوفيد-19 اثني عشراها والتي أثرت تداعياتها بشكل كبير على اقتصادنا الوطني و حتى علينا كأفراد. التزامنا الراجح بتوفير الخدمة العمومية. كما دفعنا هذه الازمة غير المسبوقة إلى الصف الثاني بعد مستعدي الصحة حيث تحملنا مسؤولياتنا بالكامل في ضمان الإمداد المستمر بالطاقة وتلبية احتياجات الجزائريين ومتطلبات اقتصادنا الوطني.

لقد نمكنا خلال الأشهر الماضية من تحويل الأزمة إلى قوة جياعية ووجدنا الحلول معاً لذلك أود أن أبدأ رسالتي هذه بتوجيه الشكر لكم جميعاً على التزامكم الراجح و استذكر بالمناسبة زملائنا الذين راحوا ضحايا لهذا الفيروس. هؤلاء الذين يذكروننا بأنه علينا البقاء حذرون لأن العناية بصحتنا وصحة أقرباينا ورفنا وزبائننا مسؤولية، وذلك من خلال وضع حد للفيروس والامتثال باستمرار لتعليمات السلطات العليا للصحة.

يجب علينا أيضا الاستعداد للانتعاش الاقتصادي. فنحن أحد محركات النمو في بلدنا وعليه يجب أن نلعب دورنا بالكامل لهذا السبب يجب أن نجهز أنفسنا بيوصلة استراتيجية، لبناء رؤية تسمح لنا بفهم مستقبلنا على المدى المتوسط والطويل. سيسمح لنا هذا بالتهوض لنصبح كيانا اقتصاديا أكثر أقوى ومرونة.

أنا أتحدث عن الأريحية، لكنني قبل كل شيء أعني أريحية جميع موظفينا هذه هي الطريقة التي سنكون من خلالها قادرين على ضمان هيكلنا و مكتسباتنا الاجتماعية والمهنية. و أكثر من ذلك، سنكون قادرين على اعطائكم فرصا أكبر للاستثمارية والتطور غير مختلف مكونات المحفّض.

إن التحدي الأول الذي يواجهنا اليوم، هو إعادة التركيز على مهامنا وسبب وجودنا كمتعامل متخصص في الطاقة. لقد أصبحنا، كما تعلمون، مجمعا ذا تركيبة معقدة مع العديد من الشركات التي تتميز أحيانا بعدم الانسجام فيما بينها. لذلك يجب أن نعود إلى الأساسيات ونجمع مواردنا ونلتزم بمهمتنا المتمثلة في توفير طاقة ناجحة ومسؤولة، وضمان خدمة عمومية عالية الجودة والمساهمة في رفاهية الزبائن مع ضمان التنمية المستدامة حيثما تواجدنا.

للقيام بذلك، سواصل برنامج عصرنة أعمالنا لتحسين جودة خدماتنا، وكما سنعمل على التوفيق بين مهمة الخدمة العمومية والأداء الاقتصادي. ففي الواقع دورنا كمتخصص في الطاقة يتعزز، فالطلب على الطاقة في تزايد مستمر، وسيكون أكثر قوة مع تطور نمو اقتصادنا، وستكون مدفوعة أيضاً بالربط الكثيف للاستخدامات المنزلية و كذا الرقمنة المتسارعة.

هذا يفودني إلى ذكر تحدي التحول الرقمي. فقد أصبح من الحتمي علينا اليوم أن نضع الرقمنة في قلب نموذج التطوير لدينا، في خدمة زبائننا، من أجل إنتاج كهرباء أكثر مرونة وشبكات أكثر ذكاءً وكفاءة تشغيلية أكبر. سيكون التحول الرقمي والرقمنة لأننا ندرك أن الطاقة التي نقدمها يجب أن تكون مستدامة، ومتجددة في أفضل الأحوال، ومسؤولة، ومسيرة ومُحسنة عن طريق الرقمنة.



شاهر بولخراص



Annexes

Annexe N°6 : Résultat SPSS

Liste de variables

	Hide all	Mesure	Nom	Libellé	Type	Décimales	Libellés de valeurs	Valeurs manquantes	Rôle
1		Nominale	sexe	genre	Numérique	0	2	Aucun(e)	Entrée
			Libellés de valeurs Nouveau libellé (+) 2 défini						
			0.0	femme					
			1.0	homme					

Nominale	anciennete	Années de services	Numérique	0	4	Aucun(e)	Entrée
Nominale	Niveau	Niveau d'étude général	Numérique	0	4	Aucun(e)	Entrée
Nominale	Q1	L'évaluation de la performi	Numérique	0	5	Aucun(e)	Entrée
Nominale	Q2	l'évaluation est faite sur la	Numérique	0	5	Aucun(e)	Entrée
Nominale	Q3	disponibilité et suivi de vo	Numérique	0	3	Aucun(e)	Entrée

sexe	age	catég...	ancie...	Niveau	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	
1	0	2	2	0	4	2	1	1	2	5	2	2	4	2
1	0	2	2	0	4	2	1	1	2	5	2	2	4	2
1	0	1	1	0	1	3	3	2	2	5	1	1	1	1
0	1	2	1	2	4	3	3	2	2	5	3	2	3	2
1	1	2	2	0	4	3	2	1	3	5	1	2	4	3
1	2	2	3	0	4	5	3	2	3	6	4	2	5	4
1	1	1	2	0	3	3	1	1	1	1	1	1	2	1
1	1	1	2	0	4	3	1	1	1	3	3	1	3	1
0	0	2	1	0	4	1	1	1	1	1	2	1	3	1
0	0	2	1	0	4	1	1	1	1	1	2	1	3	1
1	1	2	3	2	4	2	2	1	2	4	3	1	2	3
1	1	2	3	2	4	3	2	1	2	3	1	1	2	3
1	1	1	2	0	3	2	2	1	2	3	4	1	2	2
1	1	1	2	0	3	2	2	1	2	6	4	2	1	2
1	1	2	2	2	1	3	2	1	2	2	1	1	3	1
1	1	2	2	2	3	3	2	1	2	2	1	1	3	1
1	1	1	3	0	3	1	1	1	1	2	2	2	3	2
1	1	2	3	2	3	1	2	1	2	1	1	2	3	2
1	1	1	2	0	3	1	2	1	3	2	3	2	4	3
1	1	2	2	0	3	3	2	1	2	5	3	2	4	3
0	1	2	3	0	3	1	2	1	2	6	1	2	2	3

Annexes

genre

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	femme	14	35,0	35,0	35,0
	homme	26	65,0	65,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Titre| Jeu_de_données1: siham.sav ▾

Fréquences

Statistiques

		genre	Années de services
N	Valide	40	40
	Manquant	0	0
Moyenne		,65	2,10
Médiane		1,00	2,00
Mode		1	2
Percentiles	25	,00	2,00
	50	1,00	2,00

Années de services

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entre 1 et 4 ans	9	22,5	22,5	22,5
	entre 5 et 10 ans	18	45,0	45,0	67,5
	plus de 10 ans	13	32,5	32,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Fiabilité de l'axe :

Test de fiabilité de la première phase : informations générales

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,814	5

Annexes

Test de fiabilité de la deuxième phase : la performance de la FRH

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
0,760	0,830	10

Test de fiabilité de la troisième phase : la RSE

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,570	10

Régression :

Régression 1: le degré de satisfaction avec les pratiques de RSE

Récapitulatif des modèles									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,373 ^a	,139	-,049	,688	,139	,740	7	32	,640

a. Prédicateurs : (Constante), investissement socialement responsable, certification social, adaptation d'un code de conduite, respect des droits de l'homme, adoption d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés, participation des parties-prenantes, publication d'informations financières

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,452	7	,350	,740	,640 ^b
	de Student	15,148	32	,473		
	Total	17,600	39			

a. Variable dépendante : le degré de satisfaction de vos employés

b. Prédicateurs : (Constante), investissement socialement responsable, certification social, adaptation d'un code de conduite, respect des droits de l'homme, adoption d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés, participation des parties-prenantes, publication d'informations financières

Annexes

Coefficients*									
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
		B	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	-,078	3,573		-,022	,983			
	publication d'informations financières	,390	,736	,176	,530	,600	,176	,093	,087
	respect des droits de l'homme	,260	,260	,187	1,000	,325	,190	,174	,164
	participation des parties-prenantes	,299	,310	,224	,965	,342	,091	,168	,158
	adaptation d'un code de conduite	,285	,291	,214	,981	,334	,091	,171	,161
	adoption d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés	-,141	,225	-,116	-,624	,537	-,076	-,110	-,102
	certification social	-,118	,885	-,047	-,134	,894	-,186	-,024	-,022
	investissement socialement responsable	,088	,127	,121	,694	,492	,129	,122	,114

a. Variable dépendante : le degré de satisfaction de vos employés

Régression : l'objectivité d'évaluation avec les pratiques de RSE

Récapitulatif des modèles									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,452 ^a	,204	,030	,746	,204	1,173	7	32	,345

a. Prédicateurs : (Constante), investissement socialement responsable, certification social, adaptation d'un code de conduite, respect des droits de l'homme, adoption d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés, participation des parties-prenantes, publication d'informations financières

ANOVA^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,575	7	,654	1,173	,345 ^b
	de Student	17,825	32	,557		
	Total	22,400	39			

a. Variable dépendante : l'objectivité d'évaluation

b. Prédicateurs : (Constante), investissement socialement responsable, certification social, adaptation d'un code de conduite, respect des droits de l'homme, adoption d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés, participation des parties-prenantes, publication d'informations financières

Annexes

<u>Coefficients^a</u>									
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	5,770	3,876		1,489	,146			
	publication d'informations financières	,127	,798	,051	,159	,875	,134	,028	,025
	respect des droits de l'homme	,454	,282	,289	1,610	,117	,154	,274	,254
	participation des parties-prenantes	-,508	,336	-,338	-1,513	,140	-,027	-,258	-,239
	adaptation d'un code de conduite	-,636	,315	-,423	-2,017	,052	-,161	-,336	-,318
	adoption d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés	,276	,244	,202	1,130	,267	,104	,196	,178
	certification social	-,591	,960	-,208	-,616	,542	-,114	-,108	-,097
	investissement socialement responsable	-,187	,138	-,227	-1,361	,183	-,136	-,234	-,215

a. Variable dépendante : l'objectivité d'évaluation

Tables des matières

Table des matières

Sommaire.....	I
Liste des tableaux.....	III
Liste des figures	V
Liste des annexes.....	VIII
Introduction Générale.....	01
Chapitre 01 : La performance et la fonction RH.....	09
Introduction.....	10
Section 1 : Généralité sur la performance.....	11
1. Définition de performance.....	11
2. Le caractère multidimensionnel de la performance.....	13
2.1. La performance stratégique.....	13
2.2. La performance concurrentielle.....	15
2.3. La performance socio-économique.....	15
2.3.1. La performance sociale.....	15
2.3.2. La performance organisationnelle.....	15
2.3.3. La performance économique financière.....	16
2.3.4. La performance commerciale.....	16
Section 2 : Généralité sur la fonction RH.....	18
1. Evolution de la FRH.....	18
1.1. L'émergence de la fonction (1850-1950).....	18
1.2. L'essor de la fonction (1950-1990).....	18
1.3. Remise en cause et reconnaissance (1990-2006).....	19
1.4. La performance de la fonction.....	19
2. Définition de la FRH.....	20
3. Les activités de la FRH.....	22
3.1. L'administration du personnel.....	22
3.2. La GRH.....	22
3.3. Développement social.....	23
4. Les quatre missions de la FRH.....	24
4.1. Administrer efficacement.....	25
4.2. Développer la motivation des salariés.....	25

4.3. Favoriser le changement.....	25
4.4. Mettre en œuvre la stratégie.....	25
Section 3 : La performance de la fonction RH.....	27
1. Définition de la performance de la FRH.....	27
2. Evaluation la performance de la FRH.....	28
2.1. Evaluation retenues par quelques auteurs.....	28
2.1.1. Le modèle de missions de la FRH.....	28
2.1.2. La décomposition de la GRH.....	30
2.2. Les outils de mesure de la performance de la FRH.....	32
3. La clé d'un bon développement de la performance de la FRH.....	33
Chapitre 02 : la responsabilité sociale et son intégration dans la fonction RH.....	36
Introduction.....	37
Section 1 : Généralité sur la RSE.....	38
1. Emergence du concept RSE.....	38
2. Définition de la RSE.....	40
3. Les catégories et les niveaux de la RSE.....	41
4. La différence entre le développement durable et la RSE.....	45
5. La RSE comme un moteur stratégique de l'entreprise.....	45
Section 2 : Les parties prenantes, les dimensions et les enracinements de la RSE.....	49
1. Les parties prenantes de la RSE.....	49
2. Les dimensions de la RSE.....	52
2.1. Social.....	52
2.2. Environnemental.....	52
2.3. Economique.....	52
3. La RSE et ses enracinements multiples.....	53
Section 3 : La fonction RH à l'épreuve de la RSE.....	55
1. La GRH et la RSE.....	55
2. Le cadre juridique et les différentes normes liées à la FRH et la RSE.....	56
2.1. Les normes juridiques qui figurent dans le code de travail Algérien.....	56
2.2. Les normes techniques ou normatives.....	56
3. Le rôle de la FRH dans la RSE.....	58
3.1. Le rôle de la RH en termes de la RSE.....	58

3.2. Les enjeux de la RH sur la RSE.....	58
4. La relation entre la performance de la FRH et la RSE.....	59

Chapitre 03 : L’impact des pratiques de RSE sur la performance de la fonction RH : Etude de cas « SADEG, Tlemcen ».....61

Introduction.....	63
-------------------	----

Section 1 : Présentation de l’entreprise d’accueil.....63

1. Généralité sur Sonelgaz.....	63
1.1. Evolution de la FRH au sein de Sonelgaz.....	63
1.2. La stratégie du développement durable du holding Sonelgaz.....	65
2. Généralité de l’entreprise sujette de l’enquête.....	65
2.1. Structure de l’organigramme.....	66
2.2. Division ressources humaines (DRH).....	66
2.3. Le système d’évaluation du personnel de l’entreprise.....	67
2.3.1. L’objet de l’appréciation.....	67
2.3.2. Périodicité d’évaluation.....	67
2.3.2.1. Evaluation trimestrielle.....	67
2.3.2.2. Evaluation annuelle.....	67
2.3.3. Les techniques d’évaluation.....	67
2.3.3.1. L’entretien d’évaluation.....	67
2.3.3.2. Le formulaire d’évaluation.....	68
2.3.4. Les modalités pratiques d’évaluation.....	68
2.3.4.1. L’évaluation du rendement.....	68
2.3.4.2. L’évaluation de l’exercice du rôle.....	69
2.3.4.3. L’évaluation globale.....	70

Section 2 : Traitement des données et méthodes.....71

1. Méthodologie de recherche.....	71
1.1. Rappel.....	71
1.1.1. Sujet de l’étude.....	71
1.1.2. Problématique.....	71
1.1.3. L’hypothèse principale.....	71
1.1.4. Les variables.....	71
1.1.5. L’objectif de l’enquête.....	72
1.2. Méthode d’étude.....	72

1.3. Communauté d'étude.....	73
2. Les outils de collecte des données.....	74
2.1. L'entretien.....	74
2.2. Le questionnaire.....	74
2.2.1. La technique et la taille d'échantillonnage.....	75
2.2.2. Présentation du questionnaire.....	75
2.2.3. Outils statistiques utilisés pour l'analyse du questionnaire.....	76
Section 3 : Analyse des données, tester les hypothèses et discuter des résultats.....	78
1. Analyse des données.....	78
1.1. Analyse des réponses obtenues par l'entretien.....	78
1.2. Analyse des réponses obtenues par les employés.....	81
1.2.1. Informations générales.....	82
1.2.2. La performance de la FRH.....	87
1.2.3. La RSE.....	97
2. Tester les hypothèses.....	110
2.1. Coefficient de corrélation et analyse de variance ANOVA.....	111
2.1.1. Coefficient de corrélation et de sélection.....	111
2.1.2. Analyse de variance ANOVA.....	112
2.2. Coefficient de régression multiple.....	113
3. Discuter les résultats d'étude.....	115
3.1. Discussion les résultats qualitatifs.....	115
3.2. Discussion les résultats quantitatifs.....	116
3.2.1. Discussion les résultats obtenues par les employées.....	116
3.2.2. Discuter de la validité des hypothèses.....	118
3.3. Discussion intégrant les résultats qualitatifs et quantitatifs.....	119
4. Les limites de l'étude.....	120
Conclusion.....	121
Conclusion générale.....	122
Bibliographie.....	126
Annexes.....	

Résumé :

L'application de la RSE au sein des entreprises est devenue impérative en raison de la crise sanitaire qui a récemment attaqué tous les pays du monde, de sorte qu'ils doivent rendre des comptes à leurs communautés, mais avant cela, ils doivent d'abord s'engager socialement dans leurs RH.

Notre étude visait à identifier le rôle de la responsabilité sociale dans l'amélioration de la performance de la FRH. Nous avons appliqué cette étude à l'entreprise « SADEG IMAMA, Tlemcen » en utilisant l'approche mixte (le modèle séquentiel exploratoire), nous nous sommes appuyés à la fois sur une entrevue avec le responsable de DRH et un questionnaire sur un échantillon de 40 employés pour recueillir de l'information, tandis que, pour l'analyse, nous avons utilisé EXCEL et IBM SPSS version 28.

Nos résultats montrent que les pratiques de RSE n'ont aucune incidence sur la performance de la FRH dans la direction « SADEG IMAMA, Tlemcen ». Les recommandations les plus importantes que nous avons proposé sont : mettre en place un système d'information facilitant la communication entre les différentes hiérarchies, mise à disposition et affectation de ressources financières pour des investissements socialement responsables, offrir des formations dans le domaine de la RSE et l'élaboration d'une politique de RSE au sein d'une entreprise exige des mesures pour respecter le bien-être des employés, de sorte que la FRH doit élaborer de nouveaux outils dans ce sens.

Mots clés : la RSE, la performance de la FRH, l'entreprise « SADEG IMAMA, Tlemcen », le modèle séquentiel exploratoire.

Abstract :

The application of CSR within companies has become imperative due to the health crisis that has recently attacked all countries of the world, so that they must be accountable to their communities, but before that, they must first engage socially in their HR.

Note's study aimed to identify the role of social responsibility in improving the performance of the HR function. We applied this study to company "SADEG IMAMA, Tlemcen" using the blended approach (the exploratory sequential model), we used both an interview with the HRD manager and a questionnaire on a sample of 40 employees to gather information, while for the analysis, we used EXCEL and IBM SPSS version 28.

Our results show that CSR practices have no impact on the performance of the HR function in "SADEG IMAMA, Tlemcen". The most important recommendations we have proposed are: to set up an information system easily communicating between the different hierarchies, making available and allocating financial resources for socially responsible investments, providing CSR training and CSR policy development within a company requires measures to meet employee well-being, so the HR function needs to develop new tools to do so.

Keywords: CSR, the performance of the HR function, company "SADEG IMAMA, Tlemcen", the exploratory sequential model.

الملخص:

أصبح تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات داخل المؤسسات أمرًا ضروريًا بسبب الأزمة الصحية التي ابتليت بها مؤخرًا جميع البلدان في جميع أنحاء العالم ، لذلك يجب على المؤسسات أن يكونوا مسؤوليين أمام مجتمعاتهم ، ولكن قبل ذلك يجب عليهم أولاً وقبل كل شيء ان يكونوا ملتزمين اجتماعيًا تجاه مواردهم البشرية.

هدفت دراستنا إلى تحديد دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء وظيفة الموارد البشرية. قمنا بتطبيق هذه الدراسة على شركة "SADEG IMAMA, Tlemcen" باستخدام النهج المختلط (النموذج التسلسلي الاستكشافي) ، و ذلك من خلال اعتمادنا على كل من مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية و القيام باستبيان على عينة من 40 موظفًا لجمع المعلومات ، بينما من اجل التحليل. تم استخدام كل من برنامج EXCEL و برنامج الاحصائي IBM SPSS اصدار 28.

اظهرت نتائجنا أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات ليس لها أي تأثير على أداء وظيفة الموارد البشرية في شركة "SADEG IMAMA, Tlemcen". فمن بين أهم التوصيات التي اقترحناها هي: إنشاء نظام معلومات يسهل الاتصال بين التسلسلات الهرمية المختلفة ، توفير الموارد المالية وتخصيصها للاستثمارات مسؤولة اجتماعيًا ، تقديم التدريب في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات والقيام بوضع و تطبيق سياسة المسؤولية الاجتماعية للشركات داخل الشركة تتطلب اتخاذ اجراءات لضمان رفاهية الموظفين ، لذا يجب على وظيفة الموارد البشرية تطوير أدوات جديدة في هذا الاتجاه.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للشركات، أداء وظيفة الموارد البشرية، شركة " SADEG IMAMA, Tlemcen" ، النموذج التسلسلي الاستكشافي.