

GRH ET RESPONSABILITÉ SOCIETALE :

DISCOURS ET PRATIQUES AU SEIN DE LA SONELGAZ

Mr. AMARI Salah Eddine Sofiane *, Mme. BENYAHIA-TAIBI Ghalia **

Received :31-07-2018

Accepted : 18-10-2018

Résumé:

ce travail tente de découvrir la place de la composante RSE, dans le développement ou l'évolution de la fonction RH dans l'entreprise d'un côté, et des nouvelles missions du DRH, d'un autre côté.

La méthode des cas semble appropriée pour réaliser les objectifs de recherche en prenant le cas de la Sonelgaz.

Mots-clés : évolution de fonction ressources humaines, RSE, Sonelgaz, facteurs d'évolution.

الملخص

يحاول هذا العمل اكتشاف مكانة المسؤولية المجتمعية للمنظمات في تنمية و تطور وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة من جهة، و

في الوظائف الجديدة لمديرية الموارد البشرية من جهة أخرى.

تبقى دراسة الحالة هي الطريقة الأنسب من أجل تحقيق أهداف البحث، و ستكون سونلغاز هي حالة هذه الورقة البحثية.

الكلمات المفتاحية: تطور الموارد البشرية ، المسؤولية المجتمعية للمنظمات، سونلغاز، عوامل التطور

* Maître de conférences « A », Ecole Nationale Polytechnique d'Oran, Algérie, amarisofiane@yahoo.fr

** Maître de conférences « A », Université d'Oran 2, g.taibi@yahoo.fr

Introduction

La gestion des ressources humaines s'inscrit de plus en plus, comme un champ de recherche privilégié en sciences économiques et sociales, et ce, depuis des décennies. Plusieurs entreprises ont découvert les vertus de ses outils développés en permanence par des recherches théoriques et empiriques. Mais, diverses contraintes persistent et rendent la GRH plus complexe :

L'accélération du progrès technique pousse l'entreprise à adapter rapidement et régulièrement les compétences et les qualifications de ses salariés au risque de se laisser distancer sur le plan de la compétitivité.

La complexité croissante des tâches dans l'entreprise liée à des facteurs techniques (qui requièrent continuellement un accroissement des qualifications), mais aussi à une réorganisation du travail qui élargit le champ d'action des salariés.

La recherche d'une plus grande flexibilité.

*Les évolutions du cadre réglementaire*¹ qui rendent de plus en plus complexe la GRH et limitent le champ d'action des entreprises.

La prise en compte des besoins des salariés : la GRH prend une dimension importante, à la fois dans la gestion et dans la prévention des conflits sociaux. Ceci passe par la mise en place de politique de motivation², visant à concourir les intérêts des différents membres de l'entreprise vers les objectifs stratégiques de l'entreprise.

La dimension RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) a également un impact considérable sur la fonction RH. L'élargissement des parties prenantes génère de nouvelles façons de travailler et de nouveaux outils pour les équipes RH.

L'introduction des variables de la RSE dans la gestion de l'entreprise pose la question de la difficile conciliation entre l'éthique et l'efficacité. Les nouvelles théories économiques montrent que ces deux critères (éthique vs performance économique) peuvent être complémentaires. Développer une politique de RSE au sein d'une entreprise nécessite la mise en place d'actions et de pratiques socialement responsables dont les effets peuvent s'avérer très bénéfiques pour l'entreprise financièrement parlé.

On peut distinguer plusieurs niveaux de débats autour des enjeux de la GRH en matière de RSE ; la question de la normalisation, le lien entre RSE et performance économique, son champ d'application et au final (ou in fine), le sens que l'on peut donner à l'engouement récent des entreprises pour ces nouvelles problématiques.

² Par la reconnaissance et l'identification des besoins des salariés.

L'objectif de ce travail est de suivre le développement de la gestion du personnel (ou l'administration du personnel) jusqu'à une véritable fonction ressources humaines basée sur des nouvelles démarches de management. Nous cherchons à identifier les facteurs d'évolution impliqués dans ce processus y compris la composante RSE. Peu d'études se sont investies dans ce sens, en analysant le cas algérien, outre celles d'Oueslati et Labaronne avec le cas de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB) et celles d'Alliouat et Boukhanbouz (2009) avec l'étude de cas de la Sonatrach.

Trois questionnements animent cette recherche :

1. Quels sont les facteurs ayant joué un rôle primordial dans l'évolution de la fonction RH au sein de l'entreprise algérienne ? Quelle est la place de la dimension RSE dans cette évolution ?
2. Dans quelle mesure la RSE s'inscrit-elle dans les pratiques de gestion des ressources humaines ? Plus précisément, peut-on élaborer aujourd'hui un premier bilan des pratiques RH « socialement responsables » dans les entreprises algériennes ?
3. Quelles sont les nouvelles missions du DRH dans ce contexte ?

La méthode des cas semble appropriée pour réaliser les objectifs de recherche en prenant le cas du groupe Sonelgaz.

Ce document est scindé en deux parties. D'abord, la présentation du cadre conceptuel en insistant sur la dimension RSE en sa relation avec la GRH. Ensuite, l'analyse et les commentaires des résultats des entretiens réalisés avec les responsables de la Société de Distribution d'Oran du groupe Sonelgaz.

1. Approche conceptuelle, théorique et méthodologique

L'émergence d'une fonction ressources humaines dans l'entreprise remonte à l'entre-deux guerres. Elle a désormais acquis une place centrale dans les organisations, à côté des autres grandes fonctions (finance, production, marketing). En dehors des aspects traditionnels d'administration du personnel, la fonction ressource humaines couvre un champ large : politiques d'emploi, de rémunération, de formation, de gestion des carrières, d'information et de communication, de relations professionnelles.

1.1. L'évolution de la fonction Ressourcent Humaines

La fonction personnel a subi différentes transformations et a changé de nature au cours des années. Elle est passée d'une période où elle ne s'intéressait qu'à une gestion administrative (embauche, paie, etc.) et juridique des hommes au travail, vers une véritable gestion des ressources humaines.

Quels sont les facteurs qui ont contraint les entreprises à rendre plus important le rôle du responsable Ressources Humaines ?

Quels sont donc les facteurs d'évolution de la fonction RH ?

Coudert (2002) propose une typologie des facteurs d'évolution et qui se focalise sur l'aspect externe à l'entreprise :

L'internationalisation de l'économie :

Dans le contexte d'économie mondialisée, la concurrence est internationale et vive, sur tous les plans. La dimension humaine se trouve ainsi placée au centre de la stratégie de l'entreprise. Le responsable RH prend plus de poids dans l'organisation ; son rôle devient stratégique pour l'entreprise.

La conjoncture économique :

La conjoncture économique influence le marché de l'emploi. En période de forte croissance, les entreprises recrutent pour répondre à la demande et inversement, quand la conjoncture est à la baisse³, les entreprises ne recrutent plus et licencient ou recourent à la préretraite⁴.

A partir des années 70, sont apparus les premiers cabinets de recrutement, accompagnant les entreprises, tant en période de croissance du marché de l'emploi que de récession. C'est ainsi qu'apparaissent les premières rubriques " Emploi " dans des périodiques tels Le Figaro, Le Monde ou encore l'Express. Des agences de communication de recrutement apparaissent également afin d'aider les responsables RH dans leurs missions.

Lorsque le marché de l'emploi est en forte croissance, les salariés peuvent faire jouer la concurrence entre employeurs ce qui va modifier les missions du responsable RH. Une stratégie RH s'impose, nécessitant l'utilisation d'outils inspirés du marketing.

La « tertiarisation » de l'économie :

Le passage à une économie tertiaire est un autre facteur important dans le développement de la dimension humaine dans l'entreprise. Le développement humain dans le tertiaire est dû au fait que dans ces sociétés de services, le travail humain est un facteur clef, contrairement à l'industrie où l'automatisation et la robotisation jouent un rôle majeur. Ainsi, les besoins de recrutement du secteur tertiaire sont conséquents.

Le développement des Technologies de l'Information et de la Communication :

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont contribué de manière importante à l'évolution de la fonction RH. La fonction a témoigné d'une révolution dans le domaine du recrutement, dès la fin des années 90, à travers le concept d'e-recrutement ou recrutement en ligne à la suite du boom de l'Internet et des sites d'offres d'emploi.

³ Par exemple, à l'issue de la guerre du Golf, les attentats du 11 septembre 2001, l'effondrement de nombreuses entreprises de la " nouvelle économie ", la crise du marché financier. Dans ces conditions, les recrutements sont ralentis voire même bloqués dans de nombreuses entreprises.

⁴ De là sont nées de nouveaux types de contrats tels que le CDD ou le travail à temps partiel.

Ces nouvelles technologies ont aussi apporté des outils pour faciliter le travail des responsables RH tels que les progiciels de gestion des candidatures⁵. La communication interne, mission de la fonction RH, a été aussi particulièrement facilitée et améliorée par le biais d'Intranet dans les entreprises et la création de boîtes aux lettres électroniques.

L'évolution des mentalités :

Les préoccupations, les attentes et les ambitions des demandeurs d'emplois et des salariés, ont profondément changé avec la recherche de perspectives d'évolution, un bon salaire, l'ambiance au travail, la formation, le dynamisme, l'ouverture à l'international, la taille et l'image de marque. Ils recherchent surtout un certain équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Les recruteurs doivent impérativement prendre en compte ces dimensions ce qui bouleverse la fonction RH et ses missions. Si les employeurs apparaissent désormais comme locataires des compétences de leurs jeunes salariés, ils doivent démontrer leur capacité à retenir les meilleurs collaborateurs, les fidéliser. D'où le concept du « marketing des ressources humaines ».

L'apparition des concepts de « responsabilité sociale » et de « développement durable » :

Globalement le développement durable consiste à préserver l'avenir des générations futures en essayant de concilier performance économique et respect de l'environnement et des personnes. De cette définition découle la notion de « responsabilité sociale de l'entreprise » (RSE) ; un principe qui concerne l'ensemble des pratiques de l'entreprise et leurs conséquences au niveau :

- Social (conditions de travail,...) ;
- Economique (relations avec les fournisseurs,...) ;
- Environnemental.

L'éthique dans l'univers professionnel et économique devient alors un concept essentiel.

Bref, La GRH revêt de plus en plus un caractère stratégique au sein des entreprises. La gestion stratégique des RH correspond à une logique de planification des politiques de personnel (recrutements, formation, qualifications, rémunérations), en cohérence avec les plans stratégiques de l'entreprise à moyen et long terme. Parallèlement, il appartient à la DRH d'éviter les conflits internes. (Actions de prévention et de dialogue avec la partenaire social)

⁵ Ces progiciels, développés par des sociétés comme SAP, Peoplesoft ou encore par des agences de conseil en communication Ressources Humaines telles que Frégates, permettent aux départements Ressources Humaines de recevoir par Internet les Curriculum vitae (CV) des candidats, de les traiter automatiquement (prises de rendez-vous, émission de lettres de refus...) et ainsi de se constituer un vivier informatique de CV.

1.2. L'intégration de la dimension RSE dans la GRH

Les recherches concernant la RSE remonte à 1932 par les travaux de Bearle et Means, mais il a fallu attendre 1953 pour que cette pratique soit explicitement traitée et ceci grâce aux travaux de Bowen (1953). (Attarca et Jacquot, 2005).

A noter que les premières recherches, autrement dit, les prémices de cette pratique qui est la RSE viennent de l'occident, en l'occurrence les Etats-Unis, mais qui ne cesse de prendre de l'importance dans les autres pays du monde et surtout en Europe. (Lépineux, Rosé, Bonanni et Hudson, 2010)

La RSE est la déclinaison au sein de l'entreprise des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnemental, social, et économique.

En pratique, la RSE concerne l'intégration volontaire par les entreprises de leur rôle social, environnemental, et économique. Elle couvre, par exemple, la qualité globale des filières d'approvisionnement, de la sous-traitance, le bien-être des salariés, l'empreinte écologique de l'entreprise, etc. C'est la prise en considération, volontaire et non imposée par la loi, des intérêts actuels et futurs de toutes les parties prenantes de l'entreprise (salariés, famille des ouvriers, société, humanité, environnement, etc.) dans toutes actions et décisions managériales. Ben Abdelkrim (2013). Elle est définie comme la « *responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités⁶ sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :*

- *Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes;*
- *respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement;*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations⁷ ».*

(Turcotte et autres, 2011, P 14)

Des recherches se sont concrétisées pour la RSE par la mise au point de référentiels internationaux (GRI), des codes de conduite des entreprises (Global compact) ou des certifications, normes ou labels jusqu'aux audits sociaux ou environnementaux.

Depuis 2000, l'Europe œuvre pour développer des outils pour permettant de fixer des normes concernant la RSE parmi lesquelles nous citons⁸ :

La norme SA 8000⁹ : concerne les conditions de travail, l'interdiction du travail des enfants, du travail forcé ... Il existe deux types d'engagement vis-à-vis de cette norme pour

⁶ Les activités comprennent des produits, des services et des processus

⁷ Les relations correspondent aux activités de l'organisation au sein de sa sphère d'influence

⁸ Voir à ce sujet le site : www.iso.org

une entreprise : le *certificat* en cas de respect des normes pour la production, ou le statut *membre* si les critères sont respectés également pour les filières de fournisseurs et pour toutes les unités de production.

La norme ISO 14001 pour mesurer l'impact de l'activité d'une entreprise sur l'environnement. Initiée en 1996, révisée en 2000, cette norme prend en compte des aspects environnementaux significatifs : les émissions dans l'air, les rejets dans l'eau, la contamination des sols, la gestion des déchets, l'utilisation des matières premières et des ressources naturelles.

La norme ISO 26000 concerne l'intégration des normes de responsabilité sociale, de gouvernance et d'éthique d'une manière plus élargie.

La RSE porte les germes d'une réelle performance pour l'entreprise. Aliouat et Boughanbouz (2009) classent la valeur potentielle de la RSE pour les entreprises en cinq catégories :

1. Amélioration de l'efficacité et réduction des coûts (Maîtrise des coûts),
2. Réponse aux attentes des clients,
3. Développement de nouvelles activités,
4. Mobilisation du personnel,
5. Amélioration des relations avec les investisseurs.

Toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées par la RSE et contribuent à une politique globale de responsabilité sociale. L'entreprise doit donner confiance à ses salariés (présents et futurs). Elle a désormais un rôle plus large à jouer que la simple augmentation des profits. De nouvelles pratiques sont apparues, telles que le développement de codes de conduite relatifs aux Droits de l'Homme, ou encore la mise en place de standards sociaux.

La responsabilité sociale des entreprises ne devrait pas être séparée de la stratégie puisqu'il s'agit d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans ces stratégies.

Les spécialistes des ressources humaines jouent un rôle clé pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs en matière de RSE. Puisque les ressources humaines influencent un grand nombre de systèmes clés et de processus d'entreprise qui sont à la base de l'exécution efficace, elles sont bien placées pour encourager une éthique de RSE et instaurer une culture de RSE hautement efficace. La participation des employés est un facteur de succès pour le rendement de la RSE. Les responsables RH ont les outils et les occasions (opportunités) nécessaires pour tirer parti de la détermination et conviction des

⁹ En anglais Social Accountability Standard 8000, cette norme est initiée par le Council on Economic Priorities.

employés envers la stratégie de l'entreprise en matière de RSE ainsi que de leur participation à la stratégie. (Hambrick et Mason, 1984 ; Weick, 1995 ;...). La fonction RH doit, dès lors, considérer le salarié comme un «client interne » dont la satisfaction affecte les niveaux de performances de l'entreprise (Peretti, 1999)

Dans ce contexte, Ashridge (2008) fait observer qu'il « *est important de disposer d'une panoplie de leviers liés aux ressources humaines pour développer les capacités organisationnelles. Il faut acquérir ces connaissances et ces compétences au moyen de programmes de développement du leadership, de la planification du perfectionnement professionnel, de la planification de la relève, de la gestion du rendement, de systèmes de primes et de cadres de compétences, et en recherchant ces connaissances et ces compétences lorsqu'on recrute de nouveaux talents pour l'organisation*» (P 10).

La mobilisation des employés envers la RSE offre des avantages organisationnels tels que (Strandberg, 2009):

- L'augmentation du maintien en poste et diminution des coûts de recrutement et de formation ;
- Une meilleure capacité d'attirer les meilleurs candidats, particulièrement parmi les diplômés ;
- Des économies et revenus résultant d'une amélioration du moral et de la productivité des employés ;

Les tendances actuelles dans les pays occidentaux indiquent que les employés préfèrent travailler dans des organisations dont les valeurs correspondent aux leurs. Par conséquent, l'intégration de la RSE à l'image de marque présentée aux employés permet d'améliorer la qualité du recrutement et le maintien en poste, particulièrement dans les marchés où la main-d'œuvre qualifiée est peu abondante. (Capron et Quairel- Lanoizelée, 2007)

Pour la déployer efficacement dans l'entreprise, la RSE doit tout d'abord devenir un impératif pour le conseil d'administration et la haute direction.

1.3. Méthodologie du travail

Le but de cette investigation est de mettre en relief l'état des lieux de la fonction Ressources Humaines au sein de l'entreprise publique algérienne en l'occurrence la Sonelgaz.

La méthode des cas semble appropriée pour réaliser cet objectif. Ce type d'investigation est utile pour vérifier une théorie, étudier un cas qui est reconnu comme étant particulier et unique, expliquer des relations de causalité entre l'évolution d'un phénomène et une intervention.

L'étude de cas connaît deux applications : elle peut servir à accroître la connaissance qu'on a d'un sujet et avoir pour principal objectif l'élaboration de nouvelles hypothèses, ou elle peut servir à étudier l'effet d'un changement chez un sujet (Robert, 1988). Pour

nous, l'étude de cas correspond aux deux objectifs en même temps. Notre étude de cas est de type instrumental (où l'on s'intéresse à un cas particulier dans toute sa particularité et non parce qu'il représente d'autres cas ou qu'il illustre un phénomène ou un trait particulier) selon la classification de Stake (1994) car le cas joue un rôle de support facilitant la compréhension d'un problème. En effet, notre objectif est d'explorer le fonctionnement de la fonction RH au sein de l'entreprise dans un premier temps ; puis de développer notre problématique adéquate en analysant les facteurs (exogènes et endogènes) impliqués dans l'évolution de la fonction.

Afin de dévoiler le rôle de la dimension RSE dans la fonction RH de la Sonelgaz, nous avons développé, à partir de la revue de la littérature, une grille d'entretien pour les responsables (DRH et dirigeants) de la société. La grille d'entretien est basée plus particulièrement sur les recherches de Coulon ainsi que de Saulquin.

Nous relatons ci-après les résultats des entretiens, sans toutefois citer les noms des interviewés ou leurs fonctions,

2. Etude de cas de la Sonelgaz

2.1. Présentation de l'entreprise

Le groupe industriel Sonelgaz, l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie, a, à son actif, cinq décennies de savoir-faire au service du développement économique et social du pays. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations.

Depuis sa création en juillet 1969, la Sonelgaz a vécu plusieurs changements de statut et des restructurations. La promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations¹⁰(Loi février 2002), a nécessité la restructuration de la société pour s'adapter au nouveau contexte. Elle est, aujourd'hui, érigée en Groupe industriel composé de 40 sociétés dont 6 en participation.

Le Groupe Sonelgaz est l'un des principaux employeurs en Algérie. Près de 3 000 agents permanents et 10 600 agents temporaires ont été recrutés en 2009. L'effectif global de l'ensemble des sociétés du Groupe s'élève désormais à 65 560 salariés dont 38 183 agents permanents et 27 377 agents temporaires. Ces derniers travaillent notamment pour le compte des sociétés travaux (Inerga, Kahrakibn Etterkib, Kanaghaz, Kahrif) et de la société de Prévention et d'Action de Sécurité SPAS.

La Société de Distribution d'Oran (SPA) est l'une des quatre filiales de distribution n'est qu'une direction parmi les neuf zones de distribution qui se trouvent sur le territoire national. Elle est chargée de la distribution de l'énergie électrique et du gaz par canalisation et de la satisfaction des besoins de la clientèle.

¹⁰ Particulièrement le décret présidentiel n° 02-195 du 1^{er} juin 2002.

Composée de 8.563 agents, Le chiffre d'affaires de la Sonelgaz (du siège de la Société de distribution d'Oran) s'élève à 8.931.792.000 DA (2004). Ce chiffre est en croissance, justifiée par l'augmentation des prix de vente, et d'autre part par l'augmentation de la production.

Le total du chiffre d'affaires global du groupe Sonelgaz est en évolution de 84% pour la de la période 2007-2009 et de 61% rien que dans l'énergie. Le chiffre d'affaires généré par le segment de l'électricité est nettement supérieur de à celui du gaz. Ceci est dû d'une part à la forte consommation de l'électricité par rapport au gaz, et d'autre part au prix de vente de l'électricité qui est nettement supérieur.

Le choix du groupe a été motivé par le fait que la Sonelgaz détient depuis toujours le monopole de la production, distribution, et la commercialisation de l'Electricité et du Gaz à travers le territoire national. Pour la Sonelgaz, l'avenir semble incertain. Dans les années à venir cette Société n'aura plus le monopole du marché et doit être en mesure de faire face à la concurrence internationale. La société passera d'une situation de monopole vers une situation où les parts de marché restent à conquérir par des produits de meilleure qualité et de moindre coût d'un part, et d'autre part, le groupe entretien des relations et des contrats avec un nombre important d'entreprises multinationales, et un grand nombre de ces dernières exige l'intégration de la RSE au sein des entreprises partenaires faute de quoi elle sera écartées au profit d'un partenaire moins susceptible de mettre à risque leurs réputations, « *Depuis quelques années, le monde est confronté à de nouveaux enjeux et doit faire face à de nouveaux défis environnementaux relatifs aux problèmes liés au climat, au réchauffement climatique, à l'accumulation de ressources dans certaines zones au détriment d'autres, aux problèmes d'empreinte écologique (Dufumier, 2015). Les entreprises (grandes ou petites) sont également concernées par ces défis auxquels elle doivent faire face, si elles souhaitent maintenir leur positionnement concurrentiel sur le marché* ». (Coulibaly-Ballet, Elidrissi et Jerinic, 2016). Quant au choix de la société de distribution de l'ouest (SDO), ce dernier n'était pas délibéré, mais dicté par la proximité et la collaboration de certains responsables.

2.2. L'évolution de la fonction RH au sein de la Sonelgaz

La gestion des ressources humaines ou plutôt la fonction RH au sein de la Sonelgaz n'a existé, que vers les dernières années où elle a commencé à voir le jour et à prendre une place de plus en plus importante dans la stratégie de l'entreprise.

Avant, la gestion de la ressource humaine était assurée par une Direction du Personnel. En effet, dans les premières années de son existence, le volet principal de la fonction RH, et plus précisément le recrutement, était considéré comme un plan social (besoin social), plus qu'un besoin économique. Le recrutement était opéré dans le but d'absorber le chômage. A l'époque, on ne s'intéressait nullement aux qualifications voire aux compétences des employés.

A cette époque, Parler de chômage était un tabou. L'Etat obligeait les entreprises à recruter même lorsque ces dernières souffraient d'un sureffectif.

C'est vers les années 1980 et plus précisément en 1985, avec la mise en œuvre du Statut Général des Travailleurs, que la fonction RH a émergé au sein de la Sonelgaz.

L'évolution de la fonction RH s'est accompagnée d'un renouvellement de son champ d'action à travers :

- La modification de la place de la fonction dans la structure de l'entreprise, où elle occupe une place prépondérante notamment en matière de ressources humaines (nombre d'employés dans au sein de la DRH) et financières (particulièrement dans le domaine de la formation).
- Un renouvellement du profil du responsable de la fonction dont on exige des capacités de communications et de négociations, ainsi qu'une force de persuasion.
- La diversification des outils de gestion avec l'élaboration et l'application d'une politique sociale et d'une politique d'intégration et de motivation ; l'utilisation d'indicateurs sociaux issus du bilan social ; d'audits sociaux ainsi que la mise en place d'un système prévisionnel de gestion des compétences.

En vue des changements effectués apportés à sur l'environnement de Sonelgaz, changements réglementaires et institutionnels mais aussi concurrentiels, est apparue une nouvelle politique managériale pour la Sonelgaz. Désormais Sonelgaz est contrainte par le résultat et la performance, d'où l'importance des différents systèmes de pilotage notamment au niveau de la GRH.

Actuellement, la Sonelgaz dépense de sommes importantes dans le but de moderniser, de perfectionner et de mettre à niveau ses RH.

Les missions essentielles de la fonction RH au sein de la Sonelgaz sont :

Tableau n°1 : les missions essentielles de la fonction RH au sein de la Sonelgaz

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

administratifs.	formation.
Procéder à une analyse des besoins en personnel.	Suivre l'évolution des carrières.
Evaluer les besoins en formation et en perfectionnement du personnel et élaborer le budget prévisionnel de formation	

Source : document interne

2.3. Les facteurs d'évolution de la fonction RH

La Sonelgaz détient, depuis sa création en 1969 à nos jours, le monopole dans les domaines de la distribution et de la vente de gaz naturel en l'Algérie, et de même pour la production, le transport et la distribution de l'électricité.

L'importation et l'exportation d'électricité. Dans des cas particuliers et de manière très temporaire

Suite à l'ouverture de l'Algérie au marché extérieur et à la concurrence internationale et afin de s'adapter au avec le nouveau contexte économique, l'Etat (en tant qu'actionnaire unique) a décidé, en 2002, le lancement de restructuration la Société, dans l'objectif de l'ériger en Holding.

En effet, la loi 02-01 du 05 Février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation a doté la Sonelgaz d'un nouveau statut, celui de Société Par Actions (SPA) au lieu d'EPIC (Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial)

Le processus de transformation de la Sonelgaz en Holding a commencé en 2004 et continue jusqu'à nos jours avec la naissance création de plusieurs filiales sociétés de métiers de base et de nouvelles filiales de métiers périphériques. L'année 2012 a consacré la transformation de SONELGAZ en Holding.

En ce qui concerne la Ressources Humaines, et suite à cette loi, la Sonelgaz a prévu un vaste programme de recrutement et de renouvellement de ses ressources humaines.

En effet, En 2006 la Société a lancé un programme pour le recrutement de 9000 agents sur une période de trois cinq ans. Ce programme de recrutement est accompagné d'une politique de formation et ce pour suivre s'adapter aux l'accélération du progrès technique et technologique, pour développer les qualifications voire les compétences de son personnel sa ressource humaine et de préparer la relève. Les facteurs d'évolution de la société semblent être plutôt externes. L'évolution de la fonction RH au sein de la société semble liée au contexte économique (la conjoncture économique notamment l'ouverture du marché à la concurrence, l'internationalisation des marchés) et aux mutations technologiques que connaît le secteur.

L'évolution du statut de la société, un autre facteur d'évolution tout aussi déterminant, a impulsé une nouvelle vision au sein de l'entreprise qui passe d'une approche traditionnelle du personnel à une approche plus individualisée des ressources humaines.

Le caractère d'emploi « garanti » inné inhérent au service public, tend de plus en plus, à tourner dans le sens de la responsabilisation des agents. C'est ce qui donne une dimension particulière à la stratégie RH puisque :

- La flexibilité et la mise en valeur des compétences, exigées par les contraintes de l'environnement externe, ne sont pas gérées de manière identique dans les secteurs privés et le public.
- La pression exercée sur les salariés du privé est plus importante car la sensibilité aux changements externes est plus grande.

Toutefois, devant les mutations économiques et technologiques, les entreprises publiques ont de plus en plus le souci de rentabilité et d'efficacité à la recherche de la pérennité, surtout devant la menace de privatisation. L'objectif est de tenter de corriger le manque de dynamisme lié à la sécurité de l'emploi et à la mission même du secteur public où les salariés se soucient moins des notions de résultats ou de productivité.

2.4. La stratégie de développement durable du groupe Sonelgaz

Sonelgaz a toujours joué un rôle prépondérant dans le développement économique et social du pays à travers la concrétisation de la politique énergétique nationale. Ses engagements logistique, matériels et financiers en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz, ont permis de hisser le taux de couverture en électricité à près de 98% et le taux de pénétration du gaz à 43 %.

Pour la période 2005/2010, un programme d'investissement exceptionnel est mis en œuvre afin d'augmenter les capacités de production d'électricité, de densifier et rendre plus robuste (stable) le réseau de transport d'électricité et du gaz (Afin de répondre à la demande toujours croissante) et enfin de moderniser les services à la clientèle.

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&D¹¹ ainsi que ses propres écoles de formation¹², érigés en filiales.

La stratégie du Groupe Sonelgaz en matière de développement durable, du respect et de la protection de l'environnement, se décline en différents axes¹³ :

¹¹ Centre de Recherche et Développement de l'Electricité et du Gaz (CREDEG)

¹² Institut de Formation en Electricité et Gaz (IFEG).

¹³ Site institutionnel de Sonelgaz : www.sonelgaz.dz

1. L'électrification rurale : Dès le milieu des années 70, l'Algérie s'est engagée dans un programme national d'électrification dont l'objectif est l'amélioration des conditions de vie des citoyens des zones rurales. Ce programme a permis d'améliorer la vie de milliers d'algériens, de réduire l'exode rural, de mettre en valeur les terres agricoles par le pompage de l'eau, de conserver des médicaments dans les centres de soins ruraux, de développer les services et les petits métiers et d'accéder à la culture et à l'information à travers la radio et la télévision, etc. Le taux d'électrification est passé ainsi de 57% en 1977 à plus de 96%.
2. Le plan national gaz : En trois décennies, la consommation industrielle et domestique de gaz a connu un essor appréciable grâce aux efforts de Sonelgaz qui a multiplié les actions de promotion de cette énergie propre par rapport aux clients familles ou (et) professionnels.
3. La production d'électricité au gaz naturel : Depuis l'avènement de nouvelles technologies compétitives d'utilisation du gaz dans le domaine de la production d'électricité (cycles combinés, nouveaux paliers de puissance de pour les turbines à gaz), la convergence (synergie) gaz / électricité a augmenté. Les centrales qui ont été construites ces dernières années (Hamma, Fkirina, Skikda,...) et d'autres qui son en projet (Berrouaguia, Hadjret Ennous) consacrent ce principe directeur de valorisation optimale du gaz naturel jusqu'à atteindre plus de 93% de la capacité installée fonctionnant au gaz naturel. L'une des solutions écologiques du groupe Sonelgaz est la centrale solaire/gaz de Hassi R'mel, premier du genre au monde.
Par ailleurs, Sonelgaz a mis toute sa compétence pour la réalisation d'un programme d'électrification rurale au moyen de l'énergie solaire photovoltaïque, financé sur dotations de l'Etat, au profit de 1000 foyers répartis sur 4 wilayas du grand Sud, à savoir : Tamanrasset, Adrar, Illizi et Tindouf.
4. Le développement des énergies renouvelables notamment l'énergie solaire et éolienne.
5. Le gaz naturel carburant (GNC) n'est utilisé que pour des bus pour le transport urbain appartenant à une filiale de Sonelgaz, qui assure le transport du personnel des filiales de Sonelgaz. Il est à noter que le gaz naturel est beaucoup moins polluant, en tant que combustible, que le fuel ou le charbon. Néanmoins, s'agissant une matière première d'origine fossile, elle n'est pas renouvelable.

A court terme, Sonelgaz projette de fabriquer les premiers modules photovoltaïques. Sa filiale d'engineering CEEG¹⁴ est chargée de la mise en œuvre du projet de construction d'une usine de fabrication de modules photovoltaïques par le biais de sa nouvelle filiale installée à Bouira¹⁵.

Sonelgz 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.

¹⁴ Filiale du groupe Sonelgaz

¹⁵ Filiale du groupe depuis juin 2009.

2.5. Compte-rendu des entretiens

Selon les responsables interviewés, la RSE est essentiellement un thème « à la mode » qui n'aura pas d'incidence sur l'activité à venir des entreprises algériennes (Car la concurrence réelle n'existe pas encore, en attendant les accords OMC et CE). Or, force est de constater que l'entreprise est un ensemble d'individus c'est pour cette raison qu'elle prend une dimension sociale. La principale richesse d'une entreprise reste incontestablement, sa ressource humaine. Un agent (salarié) peut facilement se rebeller s'il n'est pas motivé, cette rébellion peut prendre la forme de sabotage, de tricherie... Dans les entreprises performantes, ce niveau est atteint grâce à la prise en compte des besoins des salariés. Cette dimension devrait prendre plus d'importance dans les entreprises algériennes.

La RSE est un ensemble d'indications et de règles qui vont s'affirmer et influencer l'activité à venir des entreprises. Les dépenses sociales et culturelles du groupe Sonelgaz représentent 2% de la masse salariale. En plus la loi 01/02 de 2002 oblige le groupe à se remettre en cause dans plusieurs domaines. Selon les professionnels RH de la société Sonelgaz, adopter la RSE implique :

1. Mettre en place des programmes facilitant le développement personnel du salarié. Nos interlocuteurs ont souligné que toute la stratégie du groupe est axée autour de cet aspect.
2. Mettre en place des programmes facilitant le développement extraprofessionnel par le biais de différentes activités : jeu de société, salle de sport, organisation de championnat de foot, de volley, etc.
3. Se lancer dans l'éducation au développement durable, par des campagnes de sensibilisation pour faire comprendre aux consommateurs les enjeux de ce développement durable et pour les pousser à agir en citoyen responsable, et ceci en encourageant les consommateurs pour qu'ils deviennent des acteurs dans le développement durable. Dans ce sens, la Sonelgaz a lancé des actions de sensibilisation pour diminuer la consommation d'énergie par la mise en vente des ampoules lampes (à faible consommation) qui réduisent la consommation en énergie et par conséquent le montant de la facture pour l'abonné et le suivi des consommateurs dans leurs consommation pour qu'ils diminuent la consommation en plus de campagne de sensibilisation.
4. Interdiction d'employer les enfants surtout dans un métier à risque tel que celui de la Sonelgaz. NB : L'interdiction est valable même pour si les métiers ne sont pas à risques.
5. Interdire les discriminations au travail (discrimination raciale, équité homme/femme). En Algérie il existe une équité dans les salaires contrairement aux pays étrangers où les hommes touchent des salaires supérieurs aux femmes. Ainsi, l'effectif féminin permanent dans le groupe s'élève à 5 576 agents dont plus de 70% activent dans les sociétés métiers. L'effectif féminin représente aujourd'hui 14,6% de l'effectif global.

6. Sonelgaz participe également à l'insertion professionnelle des handicapés.

Les responsables RH de l'entreprise développent un point de vue partenarial sur le thème de la RSE. Ils s'accordent à dire qu'avant de prendre une décision stratégique, Sonelgaz doit en évaluer les effets non seulement sur ses actionnaires et ses clients, mais aussi sur ses employés et l'ensemble de ses partenaires. Ceci demande beaucoup d'efforts (le groupe emploi environ 70.000 salariés).

Certains responsables ont souligné que la mise en œuvre de pratiques relevant de la RSE améliore le volume d'affaires et la performance économique et financière de l'entreprise.

Les trois intérêts majeurs liés au développement de la RSE sont (par ordre) :

1. Améliorer l'image de l'entreprise
2. Attirer les investisseurs
3. Attirer les meilleurs salariés et managers.

Les responsables questionnés s'accordent à dire que la RSE doit plutôt dépendre:

- De la volonté, d'engagement et de détermination de la part de la haute direction.
- Des conventions négociées au niveau de l'entreprise avec le partenaire social.
- Des pratiques des entreprises du même secteur d'activité.

Les avis sont départagés concernant l'importance et/ou l'incidence économique de la RSE pour sur l'entreprise. Les uns considèrent que la RSE est une préoccupation majeure de la haute direction. Les D'autres pensent que la RSE est un effet de mode et qu'elle n'a pas de débouchés en Algérie. L'un des répondants a souligné que « la RSE n'est pas en réalité une préoccupation majeure pour la Sonelgaz. La RSE risque de créer des problèmes mais parfois l'entreprise intègre cette dimension malgré elle ».

Nos interlocuteurs (52%) rapportent que l'élaboration et la mise en œuvre d'une démarche de RSE n'est pas une préoccupation majeure de leur direction. Pourtant, l'entreprise s'est dotée d'un code (une charte) sociale, éthique ou environnementale. Cette idée commence à se développer mais timidement. La Sonelgaz organise chaque année des volontariats pour nettoyer les plages ou pour aider l'APC dans le nettoyage de la ville.

La Sonelgaz s'est engagée dans une démarche de certification dans les filiales métier/périphérique notamment :

- La norme environnementale ISO 14001.
- La norme sociale SA 8000 (OIT)

Concernant les pratiques RH de la société Sonelgaz, relevant de la RSE, les interviewés affirment que la société a peu de collaboration avec les missions locales pour l'emploi (toutes candidatures à un recrutement passent par l'ANEM conformément à la loi) et les

différentes associations d'insertion. L'un des répondants a souligné que le groupe est parmi les premières entreprises à absorber le chômage dans le pays. que ce soit dans le domaine technique, administration..., etc. Le recrutement se fait par l'intermédiaire de l'ANEM (sinon le groupe sera obligé de payer une amende). Le groupe participe avec les CFPA dans l'apprentissage des jeunes stagiaires, sans oublier les sponsors. La Sonelgaz recrute aussi des handicapés.

L'entreprise n'a jamais procédé à un licenciement pour motifs économiques au cours des dernières années « même en cas de difficulté économiques ou financières ».

Les conditions de travail (hygiène, sécurité, ergonomie) pratiquées par les collaborateurs de la société Sonelgaz (sous-traitants, partenaires, filiales, etc.) font l'objet d'un cahier des charges. Leur mise en place relève de la responsabilité des Chefs d'unité et des commissions paritaires Hygiène et sécurité prévues par la loi.

La société ne réalise pas d'enquêtes de satisfaction auprès de ses employés (sauf le cas de la La Société de Distribution d'Oran d'après les entretiens). Les enquêtes réalisées par la Sonelgaz ciblent plutôt les clients. Le thermomètre de la satisfaction des clients est le nombre de requêtes (réclamations) sont enregistrées.

La société réalise également un bilan social annuel grâce à des tableaux de bord. Les principaux axes du bilan social sont : les effectifs, la rémunération et la formation. Pour ce qui est des relations professionnelles, l'un des répondants a souligné la difficulté de communication avec les partenaires sociaux et à laquelle dont le groupe tente de remédier. La Sonelgaz est obligée de réaliser un bilan social dans le but de contrôler les réalisations. Autrement dit, pour s'assurer que le budget a été utilisé à bon escient. (Afficher les réalisations par rapport aux prévisions budgétaires et mettre en évidence les évolutions par rapport aux exercices écoulés. Le budget n'est plus figé mais fait l'objet de révisions semestrielle)

Les principaux modes d'évaluation des résultats dont dispose un supérieur hiérarchique c'est l'entretien annuel d'évaluation (enregistré dans un formulaire prévu à cet effet) mais aussi la mesure régulière (trimestrielle) de l'activité de chaque employé ce qui se traduit par l'attribution donne droit à la d'une PRI trimestrielle. L'un des répondants souligne qu'une mesure action régulière est d'établir faire pour l'activité de l'atelier ou du service ; un bilan mensuel par rapport aux objectifs. L'évaluation peut mesurer également les préoccupations propres aux salariés telles que :

- L'intensité du travail perçue par le salarié
- Les attentes en termes de formation
- Les attentes en termes de rémunération
- Les attentes en termes d'évolution de carrière.

Aucun moyen n'est mis en œuvre pour permettre à un supérieur hiérarchique de reconnaître la qualité du travail de ses subordonnés mis à part bien sûr les bilans d'activités (mensuels, trimestriels, annuels). Pour contrôler la qualité il faut avoir un système de mesure de la qualité du travail qui soit fiable. Le problème c'est qu'ici en Algérie, on contrôle la forme pas le fond. Contrairement à l'étranger où il existe un système de mesure (de la compétence plus précisément) fiable et efficace.

L'Intranet est disponible dans la société pour faciliter la communication avec et entre les salariés (avec un logiciel dénommé TENSİK). Mais le développement de cette technologie n'est pas corrélé avec des pratiques innovantes en matière d'information, de consultation des salariés et de dialogue social. Par ailleurs, les salariés sont en général informés des perspectives stratégiques de l'entreprise par des modes de communication classiques : les syndicats (chaque unité possède sa section syndicale propre à elle), journal d'entreprise, réunions de service, réunions regroupements de l'ensemble du personnel.

La logique économique et le droit poussent l'employeur à bâtir un plan de formation qui permet l'adaptation de son personnel aux évolutions techniques organisationnelles. La formation contribue également à l'évolution de carrière du salarié. La société alloue près de 8% de sa masse salariale à la formation (pour le Centre de Distribution d'Oran). Il varie entre 1% et 1.5% pour la GRTGO.

Le groupe Sonelgaz a déployé tous les moyens en faveur de la formation : des formateurs expérimentés, des ateliers, laboratoires et salles spécialisées et des équipements audiovisuels. Il a su capitaliser, au fil des années, une riche expérience en matière de formation qui reste une priorité. Les efforts consentis se poursuivent avec une forte cadence. Les dépenses de formations se sont élevées à fin 2009 à plus de 9,2% de la masse salariale et représentent 1,4% du chiffre d'affaires. La durée moyenne annuelle de formation est de 16 jours par agent. Elle était de 14,5 jours en 2008. Les trois actions prioritaires dans le plan de formation 2009 sont :

1. Les actions d'acquisition, d'entretien et de perfectionnement des connaissances
2. Les actions de prévention (préparent les salariés à une mutation d'activité)
3. Les promotions (permettant à un salarié d'acquérir une meilleure qualification.

A propos des conditions de travail, l'entreprise ne procède pas (sauf quelques rares cas) à des études ergonomiques pour accompagner la création de nouveaux postes.

Le nombre d'accidents de travail est faible, pour l'ensemble du groupe. Parmi les principales causes d'accidents il y a surtout le facteur humain (stress, fatigue), le non-respect des règles de sécurité ou un défaut de connaissances techniques du personnel.

Afin de réduire le nombre et la gravité des accidents de travail, la société a adopté certaines mesures :

- Formation au secourisme pour tout l'encadrement

- Affichage, sur les lieux de travail, des procédures de travail sur les postes exposés aux risques
- Affichage des procédures à suivre en cas d'accident
- Réunion Actions périodiques de sensibilisation des salariés à la prévention.

Il n'y a pas de mesure spécifique concernant les travailleurs handicapés.

Il est à noter que le groupe Sonelgaz possède ses propres écoles de formation :

- Ecole de Ben Aknoun (Administration, gestion)
- Ecole de Blida (Techniques électricité et gaz)
- Ecole de Ain M'lila (Sécurité)

La politique de rémunération est jugée équitable selon les répondants. L'un des interviewés a fait remarquer : « par rapport à leur niveau de formation, la politique de rémunération du groupe n'est pas équitable : lorsqu'on trouve un agent qui a accumulé quelques années d'ancienneté toucher mieux qu'un licencié alors c'est mesquin. En même temps, elle est équitable, lorsque vous voyez la grille des salaires ». Il y a en général l'effet e l'IEP.

L'entreprise développe quelques services périphériques aux salaires pour fidéliser et motiver ses salariés tels que les œuvres sociales et les avantages en nature.

La politique de rémunération de la société est basée sur la promotion interne ainsi que la parité professionnelle homme/femme.

Les nouvelles missions du DRH sont essentiellement :

- Etre Business Partner : proposer à la direction des politiques efficaces
- Etre un expert dans son domaine : impliqué dans tous les grands projets de l'entreprise
- Pilote de la motivation : avec des qualités d'animateur et d'entraîneur ; le DRH mobilise les énergies et provoque la créativité de chacun.
- Contribue à la création de la valeur de l'entreprise par la qualité des solutions RH aux problèmes économiques mais aussi des compétences managériales et de leadership que le DRH aura su développer. Créer la valeur c'est savoir maîtriser ses coûts mais aussi optimiser ses ressources en matière d'effectifs et de compétences.
- Accompagner le changement notamment l'apparition de nouveaux concurrents.

Même si la RSE rejoint certaines des préoccupations professionnelles, pour des responsables interviewés, la Sonelgaz ne développe pas d'autres pratiques RH relevant de la RSE. Il n'y a pas d'effort particulier dans ce sens. Dans les entreprises étrangères qui opèrent dans le même secteur d'activité, il existe des spécialistes et des cellules

spécialisées. (A l'étranger la concurrence est effective et les investissements non étatiques sont majoritaires)

Conclusion

Ce travail vise à explorer l'articulation théorique et empirique entre la gestion des ressources humaines et la responsabilité sociale. Une telle réflexion permet de comprendre de quelle manière la démarche responsabilité sociale/développement durable peut contribuer au renouvellement des politiques et des pratiques en gestion des ressources humaines. Les résultats de l'étude témoignent de la manière dont les responsables et dirigeants des entreprises algériennes conçoivent l'intégration de la démarche de responsabilité sociale aux politiques et aux pratiques de GRH. Concilier la logique d'efficacité économique avec les principes sociaux et environnementaux de la démarche RSE constitue un défi de taille pour les professionnels en GRH.

Notre enquête au sein de la Sonelgaz nous a permis de constater des lacunes insuffisantes dans la fonction RH dont l'origine remonte d'une part à l'encadrement et d'autre part aux salariés. L'une des causes de ces lacunes vient du fait qu'il n'existe pas une réelle communication entre les deux parties. L'encadrement se plaint du fait que les salariés ne s'impliquent pas totalement et réellement dans le travail et dans les décisions prises par la société. De leur côté, les salariés trouvent qu'ils sont exclus de toute décision les concernant.

Le premier enseignement de l'enquête est le constat d'un réel optimisme et du volontarisme des responsables ressources humaines, mais aussi des cadres d'autres fonctions qui voient eux aussi la mission de la fonction RH se développer.

Constituant à la fois une opportunité et un défi, la RSE s'impose comme enjeu majeur pour les entreprises occidentales autant que comme sujet de grand intérêt pour le milieu des affaires. À mesure que la RSE en tant que concept gagne en importance, les demandes de preuves de rentabilité affluent également de la part de toutes les parties prenantes¹⁶, en raison de sa pertinence pour chacune d'entre elles.

Les principales attentes des partenaires sociaux vis-à-vis du service RH sont :

- Le respect du droit du travail ;
- Davantage de transparence ;
- Une vraie politique de concertation ;
- Un dynamisme social.

¹⁶ Clients, employés, fournisseurs, gouvernements, collectivités et surtout actionnaires.

La fonction RH se trouve face à un défi complexe : allier développement du capital humain et recherche permanente de sa propre efficacité tout en étant tournée vers la performance globale de l'entreprise.

Au-delà de l'invention conceptuelle, la RSE devrait devenir une véritable innovation sociale qui bouleverse les pratiques et les outils de la GRH. Ceci est d'autant plus vrai avec la montée en puissance de la RSE et de la reconnaissance des syndicats et des salariés comme partenaires de première importance.

Développer une politique de RSE au sein d'une entreprise nécessite la mise en place d'actions permettant de respecter le bien-être des salariés. La GRH devrait se développer et développer de nouveaux outils dans ce sens.

La dimension RSE aura un impact considérable sur la fonction RH. Pour la Sonelgaz, l'élargissement des parties prenantes va générer de nouvelles façons de travailler et de nouveaux outils pour les équipes RH.

Bibliographie :

ALIOUAT B., BOUGHANBOUZ C. (2009), « **La notion d'entreprise responsable dans les économies émergentes : une analyse empirique exploratoire** », Conférence de l'ASAC Halifax, Nouvelle Ecosse, septembre 2009.

ANDCP (1999). « **Résultats provisoires de l'étude-action GRH Demain** » Enquête nationale G.R.H. Demain in Revue Personnel n°400.

ASHRIDGE (2008). « **Developing the Global Leader of Tomorrow** », Hertfortshire, R.-U.

ATTARÇA, M., JACQUOT, T. (2005). **La représentation de la responsabilité sociale les entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales**. XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.

AZOULAY N., WEINSTEIN O. (2000). « **Les compétences de la firme** », *Revue d'économie industrielle* n° 93, pp117-151.

BATAL C. (1997). « **La gestion des ressources humaines dans le secteur public** ». Editions d'Organisation, Paris.

BEAUPRE D., J. CLOUTIER, C. GENDRON, A. JIMENEZ et MORIN D. (2008). « **Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale** », *Revue internationale de Psychosociologie*, Volume XIV 2008/2.

BEN ABDELKARIM, M., (2013). **L'influence de la RSE interne sur l'engagement affectif des employés dans le secteur des hautes technologies en Tunisie : une**

approche par la théorie de l'échange social. 10ème Congrès de l'ADERSE. Brest, mars, 28-29.

BENTO L., GOLLI A. (2010). « **La RSE dans les pays du Maghreb : vers un rapprochement des pratiques européennes ?** »

BOWEN, H.R. (1953). **Social Responsibilities of the businessman.** New York: Harper & Brothers.

CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. (2007). **La responsabilité sociale de l'entreprise,** Edition La Découverte, paris, France.

COUDERT V. (2002). « **Le marketing social : une nouvelle dimension ressources humaines ?** » Le Cercle des RH (Cerclerh).

COULON R. « **Responsabilité Sociale de l'Entreprise et pratiques de gestion des Ressources Humaines** », Cahier du FARGO n° 1060902.

GARNER-MOYER, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. Management et Avenir, N°7, 23-42.

KHIAT A. (2007). « **Mise en échec de la responsabilité sociale : un essai d'explication pour l'Algérie** », 4^{ème} Journée gestion et humanisme, Bordeaux.

LAARRAF Z. (2010). « **De la perception de la RSE à la traduction RH - Cas de dirigeants de PME en Aquitaine** », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, POLE UNIVERSITAIRE DE SCIENCES DE GESTION, INSTITUT DE RECHERCHE EN GESTION DES ORGANISATIONS - PARIS -.

Lépineux F., Rosé J-J, Bonanni C., Hudson S., (2010). **La RSE la responsabilité sociale des entreprises : théories et pratiques** , Paris, Dunod.

Coulibaly-Ballet M., Elidrissi D., Zorana J. (2016). « **Intrapreneuriat et RSE : vers une d'emarche innovante durable au sein d'une PME** », *RIODD 2016*, Jul 2016, Saint-Étienne, France.

MEBARKI M. (2002). « **Formation, production des compétences et gestion des ressources humaines** », *Colloque international « L'entreprise à l'heure de la GRH : pratiques réelles et approches théoriques »*.

OUESLATI E., LABARONNE D. « **Analyse des choix stratégiques managériaux dans le domaine économique, social et environnemental ; Le cas d'une entreprise portuaire algérienne** ».

PERETTI J-M. (2000). « *Gestion des ressources humaines* ». Editions Vuibert, Paris.

SAULQUIN J-Y., « **GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises** ».

SONELGAZ (2010). Conférence de presse : « **Rapport annuel et comptes de gestion consolidés du Groupe Sonelgaz** » – 21 juin 2010

STRANDBERG C. (2009), « **Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale d'entreprise : Exposé de la question et feuille de route** », rapport préparé pour INDUSTRIE CANADA, Strandberg Consulting.

TAHARI K (2010). « **La responsabilité sociale de l'entreprise en économie de transition** ».

TURCOTTE M-F et autres. (2011), « **Comprendre la Responsabilité sociétale de l'entreprise et AGIR sur les bases de la norme ISO 26000** »

WEISS D. (1999). « **Les ressources humaines** », Editions d'Organisation, Paris.

YOUSFI H. (2008). « **La contribution de la formation de à la transformation de Sonelgaz** ». *5^{ème} Conférence Formation du secteur de l'énergie et des mines*. Alger, 2-3 Décembre 2008.

Sites Internet :

http://actualite.el-annabi.com/article.php3?id_article=7632

<http://fr.allafrica.com/stories/200911301332.html>

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Sonelgaz>

http://www.sonelgaz.dz/article.php3?id_article=139