

La contribution des ressources humaines dans la mise en place et la conduite de la démarche de Responsabilité Sociale de l'Entreprise

The contribution of human resources in setting up and conducting the corporate social responsibility approach

Abdellaziz AMOKRANE¹, Farida BEKOUR²

¹Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou-Algérie, azizamokrane@yahoo.fr

²Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou-Algérie, bekamefrida@yahoo.fr

Reçu le : 12/02/2020

Accepté le : 28/05/2020

Résumé :

L'engagement des actions de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est étroitement lié aux ressources humaines de l'entreprise qui peuvent valoriser ou non la démarche de RSE. En effet, c'est de ces ressources humaines que sont déclinées toutes les actions de RSE et dont dépendent leur mise en pratique et leur aboutissement. Dans cet article, notre objectif est de présenter comment les ressources humaines peuvent contribuer à la mise en place et à la conduite de la démarche de RSE ? Pour ce faire, nous avons adopté une méthodologie de recherche basée sur la revue de la littérature nous permettant de cerner les enjeux de l'intégration de la RSE dans les pratiques de gestion de l'entreprise, et l'importance des ressources humaines, en général, et des compétences en particulier dans la mise en place de la démarche RSE.

Mots Clés : Développement durable ; RSE ; Ressources humaines ; Compétences.

Jel Classification Codes : M12, M14, O15, Q01, Q56.

Abstract :

The commitment of corporate social responsibility (CSR) actions is closely linked to the company's human resources which can or cannot value the CSR approach. Indeed, it is from these human resources that all the actions of CSR are declined and which depend on their implementation and their completion.

In this article, our goal is to present how human resources can contribute to the implementation and conduct of the CSR approach ? To do this, we have adopted a research methodology based on the literature review allowing us to identify the challenges of integrating CSR into business

¹Auteur correspondant : Abdellaziz AMOKRANE, Professeur, UMMTO
azizamokrane@yahoo.fr

management practices, and the importance of human resources, in General, and competences in particular in the implementation of the CSR approach.

Keywords : *Sustainable development ; CSR ; Human Resources ; Skills.*

Jel Classification Codes : *M12, M14, O15, Q01, Q56.*

Introduction :

Avec les changements économique, social et environnemental que connaissent les sociétés en général, et les entreprises en particulier, la responsabilité sociale et environnementale est devenue une question qui intéresse et concerne tous les acteurs de la vie économique et politique.

En effet, on évoque, de plus en plus, la notion de Responsabilité Sociale des Acteurs (RSA) « C. Merlin-Brogniart, P. Le Masne et M-H. Depret (2009) » qui intègre les parties prenantes de l'entreprise (l'Etat, les collectivités locales, les services publics, les ONG, les organisations syndicales, les organisations de consommateurs, les banques, les entreprises, etc.).

La RSA est, de plus en plus, évoquée particulièrement avec l'ouverture des économies et l'accélération des délocalisations des activités, ce qui contraint les Etats à mettre en place des stratégies de Développement Durable (DD) ayant pour objectif la protection des territoires, la préservation des ressources naturelles et le développement de moyens de production propres.

Les stratégies de DD des Etats sont mises en œuvre à travers des textes réglementaires, des opérations de normalisation et d'accréditation incitant tous les acteurs à s'inscrire dans une démarche de DD qui intègre des démarches de protection de l'environnement, du consommateur et du citoyen et de développement du territoire. Parmi ces acteurs figurent les entreprises qui intègrent le DD dans leurs stratégies de développement économique en insérant une démarche de responsabilité sociale et environnementale. Par ces trois dimensions économique, sociale et environnementale, la RSE repose sur l'application des principes du DD.

A ce titre, les entreprises ont intégré la RSE depuis plusieurs années plus particulièrement, depuis les années 70 de manière volontaire après la prise de conscience de l'impact de leurs activités dans la dégradation de l'environnement, dans l'atteinte à la santé du consommateur et à la vie du citoyen. Ces impacts ont eu pour conséquence l'intervention de l'Etat par la promulgation de textes réglementaires protégeant les travailleurs, la société, l'environnement et le territoire. C'est comme cela que la RSE est devenue opérationnelle dans les organisations. La RSE se caractérise et se définit alors par le double aspect à la fois volontaire et réglementaire.

Ainsi, pour s'inscrire dans ce cadre de développement, les entreprises intègrent une démarche de RSE en adoptant un comportement responsable. Ce comportement se manifeste par des

programmes de normalisation ; la formation et le perfectionnement des ressources humaines (RH) ; la modernisation des équipements de production moins polluants et la participation à des projets de développement du territoire.

Ces programmes concernent toutes les fonctions de l'entreprise (production, commercialisation, information et communication, maintenance et RH, etc. Dans toutes ces fonctions, la RH demeure le moyen qui permet à la fois l'intégration et l'aboutissement de la démarche RSE. C'est à ce titre que nous formulons notre question principale de recherche suivante : ***Comment les RH peuvent contribuer à la mise en place et à la conduite de la démarche de RSE ?***

Afin de répondre à cette question, nous posons les deux hypothèses de travail suivantes :

- 1. La prise en charge des RH dans l'entreprise constitue le facteur déterminant de toute démarche de changement dans l'entreprise ;***
- 2. Les RH contribuent à l'intégration, au pilotage, à l'aboutissement et à l'évaluation de la démarche RSE dans l'entreprise.***

Pour répondre à notre question principale et vérifier nos hypothèses, nous avons adopté une méthodologie de recherche basée sur la revue de la littérature et retenu le plan suivant :

- 1. L'intégration de la démarche de la RSE dans les entreprises ;**
- 2. La contribution des RH dans la démarche de mise en place de la RSE ;**
- 3. La RSE dans le contexte algérien en référence à quelques entreprises.**

1. L'intégration de la démarche de la RSE dans les entreprises

Partant de l'objectif de réalisation et de maximisation du profit aux actionnaires à celui de satisfaction des besoins des autres agents économiques (les parties prenantes), les entreprises en plus, de stimuler la croissance économique et d'améliorer leur compétitivité, se doivent d'assurer la protection de l'environnement et la promotion de la responsabilité sociale (*M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, 2004*). La RSE permet à l'entreprise de mettre en œuvre des actions et des pratiques lui permettant de rehausser son image de marque auprès de tous les acteurs économiques. Pour cela, dans ce premier point, nous examinons :

- 1. Genèse et définitions de la RSE ;**
- 2. Enjeux de l'intégration de la démarche de la RSE.**

1.1 Genèse et définitions du concept de la RSE

Plusieurs éléments permettent de comprendre et d'expliquer la genèse du concept de la RSE et son intégration, aujourd'hui, dans les pratiques de gestion des entreprises. On trouve, entre autres, la transformation de la taille des entreprises, le développement des formations dans le domaine d'éthique des affaires, la montée de la pression sociale, le problème écologique, etc. Pour comprendre l'émergence de ce concept et son introduction dans les pratiques de gestion de l'entreprise, nous présentons ci-après la genèse de la RSE et ses quelques définitions.

1.1.1 Genèse de la RSE

Plusieurs écrits rapportent que la RSE a émergé dans la société américaine dans laquelle, selon *F. Lépineux, J.J. Rosé, C. Bonanni et S. Hudson (2010, p.28)*, la RSE est traitée depuis les années soixante par les étudiants des Business Schools américaines.

Selon *A. Acquier et J. P. Gond (2007, p.8)*, les premiers ouvrages traitant de manière explicite la RSE datent des années 50 et l'idée de la RSE s'est répandue dans la société et les milieux des affaires dès la fin du 19^{ème} siècle.

Cette diffusion de la RSE s'est faite avec la transformation du capitalisme américain. En effet, avec l'industrialisation, la société américaine a connu d'importantes innovations technologiques et organisationnelles ayant induit une augmentation de la taille de ses entreprises industrielles.

Cet accroissement dans la taille des entreprises a entraîné un changement dans le mode d'organisation et de gestion marqué par l'introduction du concept de "hiérarchie" vu que le chef d'entreprise délègue le pouvoir de contrôle, de décision et de gestion. Des travaux de recherche sont ainsi réalisés pour rendre acceptable l'entreprise de grande taille, dans la société américaine, et expliquer que le principe de coordination du travail à travers le concept de hiérarchie augmente l'efficacité et la rationalité dans la gestion (*A. Acquier et J. P. Gond, 2007*).

Ainsi, l'idée de la RSE se construit principalement avec les travaux théoriques qui mettent l'accent sur les caractéristiques de l'entreprise de grande taille à savoir, la séparation entre la propriété et la gestion, la dispersion de l'actionnariat et la professionnalisation du management.

A partir du 20^{ème} siècle, particulièrement dès 1920, les actionnaires sont considérés comme de simples acteurs parmi tant d'autres liés à l'entreprise et le management est de savoir comment concilier entre les intérêts de toutes les parties prenantes (*Heald, 1961* cité par *A. Acquier et J. P. Gond, 2007*). On assiste alors à l'introduction du principe de redevabilité (*J.-P. Gond et J. Moon, 2011*) selon lequel l'entreprise n'est pas seulement redevable envers les actionnaires mais aussi vis-à-vis de toutes les parties internes et externes de l'entreprise. La question de RSE s'inscrit alors dans le discours des dirigeants qui évoquent des concepts de "*Public service*", de "*Trusteeship*".

Après la crise de 1929, on assiste à l'intervention de l'Etat pour réguler l'activité et le comportement des entreprises en raison de la perte de crédibilité dans les discours des dirigeants et de la légitimité de l'entreprise dans la société. Le concept de RSE devient ainsi du devoir de l'Etat. C'est durant cette période que *Howard Bowen* publie son ouvrage en 1953 sur « *Social Responsibilities of Businessman* » (*A. Acquier et J. P. Gond, 2007*).

Plusieurs écrits sur la RSE sont alors apparus particulièrement ceux relatifs à la théorie des parties prenantes introduisant l'idée de stakeholders qui met l'accent sur la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de toutes ses parties prenantes dont les actionnaires font partie.

Se trouvant alors entre deux conceptions, celle des théories économiques néo-classiques selon lesquelles l'objectif de l'entreprise est la réalisation du profit pour les actionnaires (*M. Friedman, 1971*) et la théorie des parties prenantes (*R.E. Freeman, 1984*) où l'entreprise a un statut d'agent moral, la RSE a ainsi introduit l'objectif principal qui conjugue la croissance économique, la cohésion sociale et la protection de l'environnement. Cet objectif répond aux préoccupations actuelles de l'environnement des entreprises : les attentes des citoyens, des consommateurs, des pouvoirs publics et des associations de protection de l'environnement.

Les entreprises, face à cet environnement en mutation, ont vite pris conscience de l'impact de l'intégration du concept de RSE dans leur stratégie sur l'augmentation de la valeur incorporelle de l'entreprise et par conséquent, de sa valeur, et ont adopté de ce fait, un comportement socialement responsable (intégration des objectifs sociaux, des pratiques pour la protection de l'environnement et pour la gestion de la qualité), ce qui permet de définir la RSE selon deux dimensions : la dimension interne et la dimension externe.

La dimension interne a trait aux pratiques socialement responsables dans l'entreprise et touche directement les RH. Ces pratiques se manifestent par l'accroissement des investissements dans la formation et le perfectionnement ; la santé, l'hygiène et la sécurité au travail qui sont des facteurs déterminants dans la fidélisation du personnel ; la gestion du changement principalement avec l'avènement des TIC dans les entreprises et l'amélioration des relations avec les salariés et le respect de la réglementation. Cette dimension interne est aussi liée aux pratiques écologiques responsables ayant trait à l'utilisation des ressources naturelles ainsi que la gestion des retombées sur l'environnement.

La dimension externe s'étend au-delà des salariés et des actionnaires pour toucher d'autres partenaires de l'entreprise comme les clients, les fournisseurs, les représentants de la communauté locale, les pouvoirs publics et les représentants de la protection de l'environnement. Cette dimension est prise en considération par la majorité des entreprises principalement après le déploiement des investissements et des chaînes de production à l'échelle mondiale entraînant la

RSE au-delà des frontières. Ceci fait que la mondialisation de l'économie a rehaussé le débat sur le rôle et le développement d'une gouvernance au niveau mondiale.

1.1.2 Définitions de la RSE

Bien qu'elle soit principalement promue par les grandes sociétés ou les multinationales, la RSE se trouve aujourd'hui au centre des préoccupations de toutes les entreprises. Selon la Commission Européenne (2001, p.5), le concept de RSE « signifie essentiellement que les entreprises décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et à rendre plus propre l'environnement ».

Cette responsabilité représente l'identité de l'entreprise qui peut renforcer son image. Cette responsabilité économique et sociale s'inscrit dans une tendance plus générale en faveur du "développement durable" basé sur des valeurs éthiques et de respect des parties prenantes.

Selon *Robert Coulon (Cahiers du Fargo N°1060902, pp. 2-3)*, le concept de RSE est d'usage éthique et juridique. Une entreprise est responsable de son comportement dans son environnement et tenue de respecter les textes régissant les activités de l'entreprise.

Pour *Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée (2004, pp. 17-57)*, la RSE est apparue suite à une mutation de valeurs et à de nouvelles contraintes où à plusieurs facteurs qui ont largement contribué au débat sur la RSE dans tous les milieux (dirigeants, ONG, organisations internationales, milieux écologistes, opinion publique).

Se référant à l'article de *Jean-Marie Deladerrière (2009, p.02)*, « la RSE est donc la responsabilité d'une organisation pour les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui est compatible avec le développement durable et le bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes (salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, société civile, collectivités locales), respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes de conduite internationales... ».

1.2 Enjeux de l'intégration de la démarche de la RSE

Ce changement dans l'objectif de l'entreprise est réalisé afin de répondre aux enjeux que véhicule le concept de RSE qui l'amène à agir en entreprise responsable afin d'assurer sa pérennité et son image dans la société. Nous synthétisons ces enjeux par la *figure n°1* suivante :

Figure N°1 : Enjeux de la RSE.

**2. Les réactions et la
mobilisation de la société**



Source : Figure élaborée par nos soins en s'inspirant de l'ouvrage de M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée (2004), « Mythes et réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, Enjeux, Stratégies », La découverte, Paris, 2004, pp. 24-36.

1.2.1 Le rapport entreprise-société

La dégradation de l'environnement (changements climatiques, pénurie d'eau, l'épuisement des ressources naturelles, appauvrissement, etc.) causée par les activités des entreprises a soulevé des débats sur les rapports entre l'entreprise et la société. En effet, aujourd'hui l'entreprise est considérée comme une affaire de société, ce qui signifie que l'entreprise, pour préserver sa position sur le marché, est contrainte d'inscrire dans ses projets de développement toutes les préoccupations de la société à savoir, la protection de l'environnement ; la préservation des ressources naturelles ; la conciliation entre le développement économique et l'équité sociale et la valorisation des RH, etc. La prise en compte de ces éléments rehausse son image.

1.2.2 Les réactions et la mobilisation de la société

Avec l'émergence de la RSE, l'entreprise est face à un besoin croissant en information. En effet, rendre compte était souvent fait dans une seule direction : les actionnaires. Aujourd'hui, les entreprises font face à d'autres acteurs qui sont mobilisés autour de la RSE et de ce fait, demandent des comptes aux entreprises et les contraignent par leurs actions (mouvements sociaux et citoyens) à adopter des changements dans leurs comportements. Ainsi, l'entreprise pour faire face à ces réactions et préserver sa pérennité doit concilier entre les attentes et les valeurs de la société civile avec celles de l'entreprise, c'est d'ailleurs l'objectif principal du sommet de Rio sur l'environnement et le développement en 1992, qui selon M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée (2004), la communauté internationale s'est dotée d'un agenda d'objectifs communs et d'engagements dans les domaines du DD.

1.2.3 Le mode de gouvernance

La gouvernance de l'entreprise est marquée par l'apparition d'une société de parties prenantes "stakeholders" qui marque l'avènement de groupes d'acteurs socio-économiques liés à l'entreprise et ayant une capacité d'agir et de changer le comportement de celle-ci. Le premier groupe d'acteurs

capable d'agir sur l'entreprise est le groupe de salariés ou les groupements de consommateurs, et ce n'est que par la suite, qu'apparaissent d'autres groupes comme les mouvements citoyens (*la société civile*) capables d'agir sur le comportement des entreprises. Ainsi, apparaît, à côté du pouvoir actionnarial, celui de la pression salariale et sociale qui contraint l'entreprise à prendre en considération les effets de leurs activités sur l'environnement, la société et le territoire et à adopter un comportement socialement responsable.

L'apparition de ces nouveaux acteurs de pouvoir a donné lieu à l'émergence de nouveaux comportements économiques et sociaux tels que l'investissement socialement responsable ; l'épargne solidaire et le commerce équitable. Ces comportements sont apparus suite à la mise en place de nouveaux outils économiques et financiers comme les fonds (de pension, d'épargne salariale et d'éthiques). Ainsi, pour bénéficier de ces outils, l'entreprise doit tenir compte de ces pouvoirs en analysant les effets de leurs décisions sur l'environnement, la société et le territoire.

1.2.4 Les changements dans le mode d'organisation

L'un des principaux changements qu'ont connu les entreprises est l'avènement des TIC. Ces dernières ont induit à la fois un changement dans les structures d'organisation et de gestion des entreprises, où l'on assiste à des structures réseau, et à un accroissement de l'importance accordée au capital immatériel. Ces TIC ont eu comme effet majeur l'imprécision dans la détermination du périmètre des entreprises à savoir, une très large extension du périmètre de l'entreprise induisant une grande perméabilité entre l'entreprise et son environnement.

Ainsi, cette large diffusion d'information et de communication sur l'activité de l'entreprise participe amplement à la constitution de sa réputation et par conséquent, à augmenter son capital immatériel. Ceci fait que l'enjeu de l'intégration de la démarche RSE dans l'entreprise est d'améliorer son image. Un autre aspect du changement organisationnel des entreprises est le passage à une organisation en réseaux de sous-traitance et d'externalisation des activités sans omettre de mentionner le travail à domicile résultant des nouvelles TIC.

Toutes ces formes d'organisation peuvent induire l'amélioration de l'image de l'entreprise. Ainsi, avoir un comportement socialement responsable contribue à l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise et par conséquent, de sa performance globale.

Selon *M. Capron* et *F. Quairel-Lanoizelée* (2004, p.27), la quasi-totalité des entreprises considèrent que prendre au sérieux leur responsabilité leur permet de renforcer leur image de marque, ce qui explique l'accroissement de l'intérêt porté aux investissements en capital réputation : publication de rapports sociaux et environnementaux, etc. L'utilisation de ces TIC

facilite la diffusion de ces rapports qui peuvent rehausser l'image et renforcer la crédibilité de l'entreprise dans la société.

1.2.5 Les changements dans l'éthique des affaires

L'éthique dans le milieu des affaires occupe une place importante dans le nouveau mode de management des entreprises particulièrement après les scandales financiers notamment celui de l'affaire Enron en 2001 (*P. Bernoux, Le cas ENRON*). La prise en compte de cet élément explique la volonté de l'entreprise de rendre compte de ses actes aux acteurs économiques afin de donner plus de légitimité à ses activités économiques. L'objectif est aussi de donner une certaine valeur à sa contribution dans le développement économique, social et environnemental de son territoire. L'éthique se traduit alors par des comportements qui tiennent compte des valeurs de la société et des objectifs des acteurs.

2. La contribution des RH dans la démarche de mise en place de la RSE

Dans l'organisation et le management de l'entreprise, de nouvelles missions sont aujourd'hui considérées comme un facteur qui contribue à la construction de son image. En effet, cette image est reflétée par les valeurs qu'elle partage avec la société et son territoire. Ainsi, sa mission est, non seulement, de produire des biens et des services mais aussi de participer dans le développement de sa région. Par ailleurs, l'intégration de la démarche RSE implique un changement dans le comportement et l'organisation de l'entreprise.

F. Frimousse, J. Igalens, J. Orsoni et M. Thévenet (2014), dans leur ouvrage sur « *Les ressources humaines et responsabilités sociétales* », notent que les ressources humaines sont, de nos jours, au centre du développement de la capacité à conduire le changement. Ainsi, notre objectif dans ce deuxième point est de développer :

- 1. Les ressources humaines comme levier de conduite du changement ;**
- 2. Les ressources humaines comme levier de mise en place de la démarche RSE ;**

2.1 Les ressources humaines comme levier de conduite du changement

L'analyse des cinq (5) paradigmes (sociologique, instrumental, managérial, stratégique-organisationnel et expérientiel), *D. Autissier et A. Guillard (2014, pp. 110-113)* notent que les RH sont considérées comme accompagnateur et concepteur pour les paradigmes :

- Managérial, les RH ont pour responsabilité la formation des managers à leurs rôles de relais du changement ;
- Stratégico-organisationnel, les RH ont pour fonction le pilotage et la conduite du changement ;

- Expérientiel, les RH ont un double rôle. D'abord, en tant que consultant sur les projets et ensuite, en tant qu'évaluateur de la capacité à changer.

Sur la base de ces paradigmes, les auteurs concluent que la fonction RH est à la fois formateur ; pilote et organisateur de la conduite du changement.

Ainsi, la fonction RH a, en général, quatre (4) principaux rôles comme donnés par *Dave Ulrich* en 1996, cité dans l'ouvrage dirigé par *F. Frimousse, J. Igalens, J. Orsoni et M. Thévenet* (2014), à savoir : *partenaire stratégique ; agent du changement ; champion des salariés et partenaire de services.*

Dans son rôle d'agent de changement, les employés constituent l'élément principal sur lequel se focalise la fonction RH. Celle-ci a donc pour rôle :

- D'assurer la formation à la gestion du changement ;
- De mettre en place des dispositifs permettant de piloter les changements et d'évaluer la capacité de l'organisation à changer ;
- De créer des dispositifs internes qui permettent d'animer et de conduire le changement ;
- De mettre en place des actions de certification et la valorisation des compétences pour la conduite du changement ;
- D'assurer et de développer des liens entre le bien être et le changement.

Dans ce cadre, la RSE, selon *P. Bello* (2014), est aujourd'hui l'élément qui a bousculé le management de l'entreprise dans toutes ses missions et à tous les niveaux de son organisation. En effet, la mise en place de la démarche RSE exige de l'entreprise la prise en considération des attentes de tous les acteurs de la société civile, ce qui implique la nécessité de répondre à de nouvelles responsabilités sociales.

Pour cela, la mobilisation de l'ensemble des RH de l'entreprise est une exigence qui conditionne l'intégration réelle de cette démarche. C'est à ce niveau qu'apparaît le rôle de la fonction RH dans la conduite du changement qu'implique la mise en place de la démarche RSE, ce qui constitue le deuxième point que nous développons.

2.2 Les ressources humaines comme levier de mise en place de la démarche RSE

Dans son article portant sur « *Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale d'entreprise* », *C. Strandberg* (2009) note que les gestionnaires des RH ont un rôle important et déterminant pour aider leur entreprise à devenir une entreprise responsable sur les plans social et environnemental.

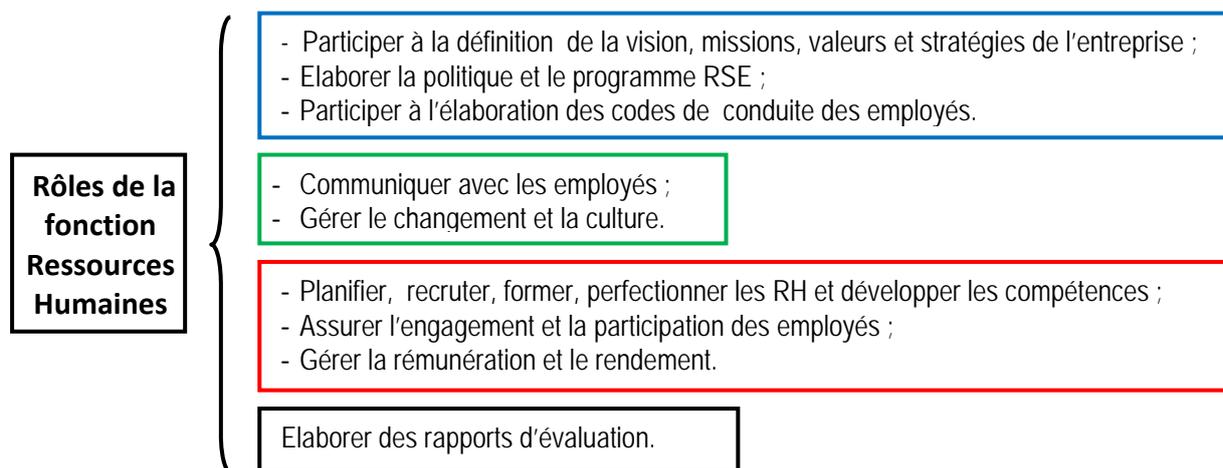
L'auteur ajoute, les spécialistes dans les RH, travaillant dans les organisations et qui sont convaincus que la RSE est un élément essentiel qui accroît le rendement financier, sont plus capables d'atteindre l'objectif d'entreprise responsable.

Dans ce cadre, la mise en place de la démarche RSE dans l'entreprise et sa réussite est conditionnée par la croyance qu'ont les responsables des RH de ce qu'apporte le concept RSE à la performance de l'entreprise.

Ceci rassure les dirigeants de l'entreprise de l'existence d'une capacité de la direction des RH de communiquer et de mettre en pratique les actions et les politiques RSE et de conduire les changements culturels et comportementaux qu'implique la mise en place de la démarche RSE. De ce fait, les RH ont un rôle déterminant dans la concrétisation des objectifs de toute organisation qui intègre la RSE dans toutes ses activités (C. Strandberg, 2009, p.5). Les responsables des RH ont donc pour rôle de leadership capable d'encourager une éthique et une culture de RSE. Son rôle est alors multiple (cf. Figure n°2) et conditionne l'aboutissement de la démarche RSE de l'entreprise.

La place qu'occupe la fonction RH dans l'entreprise et les relations qu'elle entretient avec tous les systèmes d'organisation et les processus de gestion de l'entreprise la rend comme un des principaux leaders organisationnels qui, dans le cadre de l'intégration de la RSE, a pour tâche de porter le projet RSE, de le communiquer à toutes les parties prenantes, de le gérer et de l'évaluer.

Figure N°2 : Rôles des RH dans la démarche de RSE.



Source : Figure élaborée par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

Cette multiple responsabilité rend la fonction ressources humaines comme un véritable :

- **Partenaire dans la prise de décision.** La fonction ressources humaines est en effet associée dans la définition du projet et de la stratégie RSE de l'entreprise ;
- **Partenaire organisationnel** qui déploie la RSE de telle sorte à stimuler, motiver le personnel autour de la démarche RSE et fédérer toutes les forces de l'entreprise vers l'objectif d'entreprise responsable ;
- **Partenaire dans le management** chargé de l'information et de la communication du projet RSE de l'entreprise et chargé aussi de l'évaluation des actions RSE.

3. La RSE dans le contexte algérien en référence à quelques entreprises

En Algérie, l'appropriation du concept de RSE et son intégration dans le discours des dirigeants, en général, et des acteurs économiques, en particulier, résulte de plusieurs facteurs comme :

- L'ouverture de l'économie algérienne qui a induit l'intensification de la concurrence et la prise de conscience par les pouvoirs publics de l'importance de mettre en place des mécanismes réglementaires permettant le développement dans toutes ses dimensions économique, sociale et environnementale ;
- Le changement de comportement de la société algérienne passant d'un comportement passif à un comportement réactif face aux impacts négatifs des activités de l'entreprise d'où la montée de la société civile avec l'accroissement du nombre d'associations de protection de l'environnement, de protection des droits des consommateurs, des associations de producteurs, etc. L'objectif de ces associations est de contribuer aux changements des comportements des différents agents économiques ;
- Le changement du comportement et de l'intérêt que portent les travailleurs à leur entreprise. En effet, l'augmentation des salaires n'est plus considérée comme la seule revendication des salariés mais l'amélioration des conditions de travail constitue aussi une des principales revendications. Toutefois, on ne peut omettre de noter l'intérêt que portent les salariés à l'amélioration de la rentabilité et de la situation financière de leur entreprise, ce qui explique d'ailleurs l'existence de comités de participation des travailleurs aux conseils d'administration. Ces comités ont un double objectif défendre à la fois les intérêts des travailleurs et celui de l'entreprise.

Ainsi, dans ce point relatif à la RSE dans le contexte algérien, nous examinons :

- **L'introduction de la RSE en Algérie ;**
- **La conduite de la démarche de la RSE dans quelques entreprises.**

3.1 Introduction de la RSE en Algérie

L'introduction du concept de RSE en Algérie s'explique par l'intérêt que lui accorde l'Etat en prenant la décision d'être partie prenante dans les différentes conférences des Nations Unies sur le DD et sur l'environnement. En effet, l'Algérie a ratifié les principaux accords portant sur les enjeux de la RSE. A cet effet, des engagements internationaux sont alors pris par l'Algérie comportant des initiatives en termes :

- **Social** en ratifiant la convention de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) portant sur l'abolition du travail forcé (Commission Nationale Consultative de Promotion et de Protection des Droits de l'Homme, 2014), la convention sur l'égalité de rémunération en 1962, la convention sur le droit d'organisation et de négociation collective en 1962 ;
- **Des Droits de l'Homme** par la signature du pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels en 1968 ; de la charte africaine des droits de l'Homme et des peuples en 1986 ;
- **De Développement Durable** où l'Algérie a adopté les huit (8) Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) à atteindre pour la période 2000- 2015 ;
- **D'environnement** par la signature de la convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (signature par décret présidentiel de l'Accord de Paris sur le climat en 2015 et adopté, le 13 octobre 2016)³, de la convention de Rio sur la diversité adoptée à Montréal le 29 janvier 2000 (JO n°38 du 13 juin 2004).

Des engagements sont aussi pris au niveau national par l'Algérie pour intégrer dans les politiques et les programmes nationaux les principes devant permettre l'introduction et l'intégration de la RSE dans les pratiques de gestion des entreprises. Ceci a induit :

- D'une part, la promulgation de textes notamment : *La loi n°01-19 du 12/12/2001 relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets ; la loi n°01-20 du 12/12/2001 relative à l'aménagement et au développement durable du territoire et la loi n°03-10 du 19/07/2003 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable ;*
- D'autre part, la mise en place de programmes d'accompagnement des entreprises algériennes, pour l'encouragement à l'adoption et à l'utilisation de la norme RSE ISO 26000, par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR).

³ L'Algérie ratifie l'accord de Paris sur le climat, Portail Algérien des Energies, Date de mise en ligne : dimanche 23 octobre 2016, p.2. portail.cder.dz/IMG/article_a5690.pdf

De nos jours, l'intégration des pratiques de RSE en Algérie est marquée, entre autres, par deux principaux éléments, à savoir :

- La création d'une **Plateforme RSE Algérie** (mars 2014) et d'un site Internet par l'Institut Algérien de Gouvernance d'Entreprise (**Hawkama El Djazair**) et l'Observatoire de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (**ORSE**). L'objectif étant de rapporter et de faire connaître les pratiques de RSE et de DD des entreprises et des organisations. L'objectif de cette Plateforme est de donner une meilleure visibilité des pratiques de RSE en Algérie et d'encourager l'innovation technique et sociale (Hawkama El Djazair et ORSE, 2019) ;
- La participation au projet **RS MENA** dont l'objectif est l'adoption et l'utilisation de la norme **ISO 26000** relative à la RSE dans la région MENA. Ce projet est porté par l'Organisation Internationale de Normalisation (**ISO**) et qui est financé par l'Agence Suédoise de Coopération internationale au Développement (**SIDA**).

Le projet **RS MENA**, pour l'encouragement de l'adoption de la norme **ISO 26000** en Algérie, est porté par l'Institut Algérien de Normalisation (**IANOR**) pour la période allant de 2011 à 2014. L'objectif est d'accompagner les entreprises algériennes à s'inscrire dans une démarche socialement responsable, éthique et transparente suivant les principes de la norme **ISO 26000**. A ce titre, entre 2011 et 2014, dix sept (17) entreprises algériennes ont bénéficié d'un accompagnement pour intégrer des pratiques responsables basées sur les principes de la norme **ISO 26000** (ORSE, 2015).

3.2 La conduite de la démarche de la RSE dans quelques entreprises

La conduite de la démarche de la RSE dans les entreprises algériennes a porté essentiellement sur les programmes de normalisation par la certification des entreprises à :

- La norme **ISO 9001** relative à la qualité pour une meilleure satisfaction des consommateurs ;
- La norme **ISO 14001** relative au système de management environnemental. Cette norme est liée à la dimension environnementale de la RSE. L'objectif de la certification à cette norme est de mettre en place des pratiques responsables en termes de consommation de gaz, d'eau, d'électricité, de rejets de déchets dans la nature. Cette norme est conçue pour réduire les impacts négatifs des activités des entreprises sur l'environnement ;
- La norme **OHSAS 18001** relative au management de la santé et de la sécurité au travail. Cette norme a été révisée en 2007 (F. Lépineux, J.J. Rosé, C. Bonanni et S. Hudson 2010, p. 153) de telle sorte à prendre en considération les exigences des normes **ISO 9001**

(qualité) et **ISO 14001** (environnement). Il y a également la norme **OHSAS 18002** qui est conçue comme un guide de mise en place de la norme **OHSAS 18001** (B. Beldjilali, 2017, p. 36) ;

- La Norme **ISO 26000** qui marque l'engagement de l'entreprise dans une démarche socialement responsable. « Selon la définition de la norme **ISO 26000**, les RH semble un acteur privilégié pour élaborer et déployer la démarche au sein des entreprises » (N. Salameh Bchara, N. Dubruc et S. Berger-Douce, 2016). Ceci s'explique par leur position transversale dans l'organisation et la stratégie de l'entreprise. L'application de cette norme explique l'importance de la formation des RH.

Par ailleurs, il faut relever que plusieurs travaux d'universitaires, ayant porté sur des cas d'entreprises algériennes, rapportent que ces dernières sont certifiées aux normes **ISO 9001**, **ISO 14001** et **OHSAS 18001**. Ces trois normes auxquelles sont certifiées ces entreprises répondent aux questions centrales de la norme **ISO 26000** comme *la qualité, l'environnement, les relations et les conditions de travail*. Cependant, il est important de souligner que la norme **ISO 26000** ne donne pas lieu à une certification mais à une adoption des lignes directrices pour l'intégration de la RSE. La certification à ces normes et l'adoption de la norme **ISO 26000** ont induit la mise en place d'un ensemble de pratiques de gestion des RH dans le contexte de RSE. On assiste alors au lancement dans les entreprises algériennes de *programmes de formation et de perfectionnement du personnel* toutes catégories confondues pour la maîtrise de ces normes.

C'est par ces programmes de formation que les entreprises sensibilisent leurs personnels et les font adhérer à leur objectif de mise en place de la démarche de la RSE en créant dans un premier temps, un climat de travail caractérisé par la motivation, la collaboration et l'adhésion au projet RSE de leur entreprise. Dans un deuxième temps, et en raison des coûts de formation jugés importants, les entreprises algériennes lancent des formations internes qui sont assurées par le personnel ayant bénéficié des programmes de formation c'est à dire la formation par les formateurs où la personne formée va prendre en charge la formation de ses collègues.

Par ces programmes de formation, les entreprises ont amélioré leur système d'information et de communication. Ainsi, pour répandre la pratique de la RSE, les entreprises *diffusent des informations et multiplient des affichages* pour communiquer les objectifs de l'entreprise. Par ce système d'information et de communication, les entreprises donnent des indications à tout son personnel sur ses valeurs, son code de conduite, ses objectifs en termes de RSE, les comportements à adopter vis-à-vis des clients-consommateurs, des fournisseurs et de collaboration entre le personnel.

Les programmes de formation ont donné lieu à une autre pratique de gestion responsable dans les entreprises algériennes à savoir, la prise en charge gratuite, par le personnel de l'entreprise, la formation d'un nombre important de jeunes apprentis issus des différents centres de formation professionnelle ainsi que la collaboration avec les centres de recherches scientifiques et universitaires.

A ce titre, en se référant aux différents travaux (de magister, de thèse de doctorat et d'articles publiés) portant sur les entreprises algériennes, nous pouvons avancer (*cf. tableau n°1*), sur la base d'un échantillon d'entreprises, que la conduite et l'aboutissement de la démarche de la RSE est fortement dépendante des RH qui sont :

- D'abord, formées pour maîtriser les différentes normes liées à la qualité du produit, à la protection de l'environnement et à l'amélioration des conditions de travail ;
- Ensuite, pour mettre en œuvre les actions à même d'assurer l'intégration de la démarche de RSE dans ses entreprises.

Tableau N°1 : Les RH comme facteur de mise en œuvre des pratiques de gestion responsable dans quelques entreprises algériennes.

Entreprises	Actions pour des pratiques responsables	Documents de référence
Entreprise Nationale des Industries Electroménager (ENIEM)	<ul style="list-style-type: none"> - Certification aux normes ISO 9001 et 14001 ; - Formation et perfectionnement du personnel ; - Importance de la formation interne ; - Participation à la formation des jeunes apprentis de la formation professionnelle ; - Sponsoring de manifestations scientifiques. 	- Article intitulé : " <i>De la pertinence du MRH à la RSE dans le développement local</i> ", F. Bekour et A. Amokrane, FSECSG, UMMTO, n°9/2013.
Eléctro-Industries (EI)	<ul style="list-style-type: none"> - Certification aux normes ISO 9001 ; - Formation et perfectionnement du personnel ; - Participation à la formation des jeunes apprentis de la formation professionnelle ; - Sponsoring de manifestations scientifiques. 	- Article intitulé : " <i>De la pertinence du MRH à la RSE dans le développement local</i> ", F. Bekour et A. Amokrane, FSECSG, UMMTO, n°9/2013.
Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB)	<ul style="list-style-type: none"> - Certification ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 Version 2007 ; - La formation et le perfectionnement du personnel aux normes. <ul style="list-style-type: none"> - Projet de pratiques responsables porté par les dirigeants de l'EPB ; - Certification ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 Version 2007 ; - Développement de la communication interne sur les objectifs d'amélioration de la performance qualité, environnement et sécurité ; - Contribution au développement par la cession de terrains inexploités, sous forme de concession, à CEVITAL qui contribue à la fiscalité et à la création d'emplois ; - Participation par des actions contribuant au bien être du citoyen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mémoire de magister de N. Chouali, FSECSG, UMMTO, 2015. - Article intitulé : "<i>Responsabilité sociale des entreprises en Algérie. Le cas d'une entreprise publique algérienne</i>", E. Oueslati, FSEG de Tunis et D. Labaroune, Université Bordeaux IV.
Société Nationale des Hydrocarbures (SONATRACH)	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une politique de responsabilité sociale et environnementale pour réduire les impacts sur l'environnement, réaliser l'investissement social pour l'amélioration des conditions de vie des populations ; le sponsoring et le mécénat ; - Mise en place d'un observatoire de l'Emploi Féminin. 	- Article intitulé : " <i>La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie</i> ", publié par (l'ORSE), 2015.
SONELGAZ	- Mise en place du Code d'Ethique dans lequel sont définis les valeurs et les principes du Groupe Sonelgaz comme :	Newsletter presse n°12, Edition électronique-Décembre 2010 par Manel Ait Mekideche, Assistante du

	<ul style="list-style-type: none"> • La sensibilisation de tout le personnel sur les questions de déontologie, de transparence et de moralisation de toute pratique d'entreprise ; • La formation et l'amélioration des compétences des employés ; • La préservation de la qualité du climat et du dialogue social ; • Le respect de l'environnement et la promotion du développement durable, etc. 	<p>PDG chargée des Relations avec les Médias N°459/APCM/2010, SONELGAZ.</p>
<p>SNTF, BPML et INFRA-RAIL : Filiales du Groupe Ferroviaire Algérien (GFA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Certification aux normes ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 ; - Formation et sensibilisation du personnel aux risques des accidents de travail. 	<p>- Mémoire de Magister de B. Beldjilali, FSECSG, UMMTO, 2017.</p>
<p>Groupe AMOR BENAMOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Innovation sociale ; - Formation, assistance et accompagnement de plusieurs agriculteurs aux techniques modernes dans le domaine de l'agriculture ; - Aides apportées aux petits agriculteurs ; - Le sponsoring. 	<p>Article intitulé : "<i>La responsabilité sociale comme levier d'innovation de l'entreprise : Cas du groupe Amor Benamor</i>", par W. Berber, H. Hadj Slimane et N. Benslim, Université de Tlemcen et de l'Ecole HEC d'Alger.</p>
<p>CEVITAL Groupe Agro-industrie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration des principes de la RSE selon la norme ISO 26000 dans la stratégie et les pratiques de l'entreprise ; - La conduite de la démarche RSE est assurée par la directeur QHSE et le DRH adjoint, qui sont membres du comité de pilotage (COFIL) du projet RSE de CEVITAL. 	<p>- Mémoire de Master de M. Sadou, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Juin 2017.</p>
<p>Nouvelle Conserverie Algérienne de Rouiba (NCA Rouiba)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Certification ISO 9001, ISO 14001 et ISO 22000 (norme sur la sécurité des denrées alimentaires) ; - Intégration des lignes directrices d'ISO 26000 - Mise en place d'un système d'observation du bien être des employés dans l'entreprise. 	<p>- Article intitulé : "<i>La réalité de la RSE en Algérie : Cas de NCA Rouiba</i>", par H. Hadj Slimane-Kheroua et S.M. Ayad, FSECSG, Université de Tlemcen.</p>
<p>Entreprise Algérienne DANONE Djurdjura</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration des conditions de travail notamment en termes de la santé et de la sécurité au travail ; - Communication régulière entre la direction et les représentants du personnel. 	<p>- Article intitulé : "<i>La réalité de la RSE : Le cas de l'entreprise algérienne DANONE Djurdjura</i>", par K. Kateb, Université de Tlemcen et S. Abdelaziz, Université d'Oran2.</p>

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

Dans ce tableau figurent d'une part, des entreprises qui ont bénéficié d'un accompagnement par l'IANOR pour l'adoption de la norme **ISO 26000** relative à la RSE à l'instar de NCA Rouiba, de SONATRACH et d'autre part, des entreprises qui ont pris l'initiative d'intégrer la démarche de RSE en se basant sur la norme **ISO 26000** et qui sont certifiées soit à la norme **ISO 9001** qualité, soit à la norme **ISO 14001** environnementale, soit à la norme **OHSAS 18001** de la santé et de la sécurité au travail ou bien à deux ou trois de ces normes à la fois.

Nous constatons, à cet effet, que ces entreprises, pour faire aboutir la démarche de la RSE et intégrer des pratiques responsables dans leurs modes de gestion, accordent une importance capitale à leurs RH comme nous citerons à titre d'exemple :

- **NCA Rouiba** en créant un observatoire de surveillance du bien être des employés dans l'entreprise ;
- **Groupe CEVTAL** en intégrant les directions *Qualité-Hygiène-Sécurité-Environnement et de RH* dans la démarche d'intégration des principes de la RSE selon la norme **ISO 26000** ;
- **ENIEM** en accordant une importance à la formation et au perfectionnement du personnel en mettant en place une dynamique interne de formation c'est-à-dire que les personnes ayant bénéficié d'une formation dans un organisme externe forment, à leur tour, celles qui n'ont pas bénéficié de formation externe ;
- **DANONE Djurdjura** en développant un système de protection sociale des employés en vue d'améliorer leurs conditions de vie et un système de communication pour sensibiliser le personnel et le faire adhérer au projet de l'entreprise ;
- **Groupe Amor Benamor** en contribuant au développement local par la participation à la formation, à l'assistance et à l'accompagnement de personnes, externes à l'entreprise, notamment les jeunes agriculteurs pour la maîtrise de nouvelles techniques de travail propres et non polluantes pour l'environnement ;
- **SONELGAZ** en sensibilisant tout le personnel sur les questions de déontologie, de transparence et de moralisation de toute pratique de gestion pour le respect du code de conduite de l'entreprise, en accordant une importance à la formation du personnel et en favorisant le dialogue social ;
- **EPB** en donnant une priorité pour la formation du personnel à la maîtrise des différentes normes, à la communication interne et à la participation dans le développement local.

Nous constatons aussi, que ces quelques entreprises algériennes adoptent des comportements différents pour intégrer la démarche RSE dans leurs pratiques de gestion mais il est important de

souligner qu'elles utilisent toutes les mêmes moyens pour y parvenir, à savoir la mise en place de programmes de formation aux différentes normes ISO et des stratégies de mobilisation, de sensibilisation et d'adhésion du personnel au projet de la RSE.

De plus, il faut souligner qu'il y a des entreprises qui, malgré qu'elles ne font pas partie des dix sept (17) entreprises ayant bénéficié du programme d'accompagnement de l'IANOR, ont tout de même adopté, de manière volontariste, une véritable intégration des pratiques responsables de RSE dans leurs modes de gestion.

Cependant, la pratique du reporting RSE en Algérie, dont il n'y a pas encore de réglementation spécifique en direction des entreprises, ne permet pas d'identifier l'ensemble des entreprises intégrant la démarche RSE dans leurs modes de gestion. De ce fait, nous ne pouvons pas rapporter l'ensemble des pratiques de RSE dans toutes les entreprises algériennes et par conséquent, il est difficile d'avancer le nombre de celles qui intègrent cette démarche de RSE. Toutefois, nous avons recensé que de 2011 à 2014, il y a d'autres entreprises qui ont intégré les lignes directrices de la norme ISO 26000 relative à la RSE (cf. *tableau N°2*).

Tableau N°2 : Entreprises algériennes ayant intégré la norme RSE entre 2011 et 2014.

Entreprise	Année	Activité
CETIM de Boumerdes	2011	Centre d'Etudes et de services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de construction.
Entreprise publique ENAC (filiale de Sonatrach), Alger	2012	l'Entreprise Nationale de Canalisation.
Algérie Télécom	2012	Organisme des postes et des télécommunications.
Entreprise privée CONDOR – Bordj Bou Arreridj (Groupe Antar Trade Condor)	2012	Entreprise algérienne spécialisée dans l'électronique, l'électroménager et les multimédias.
Entreprise privée SASSACE – Bousmail	2012	Société algérienne des sacs enduits.
Entreprise privée ETRHB, Alger	2012	Entreprise de travaux routiers, hydraulique et bâtiment.
Entreprise publique Groupe SAIDAL – Alger	2013	Entreprise de fabrication de produits pharmaceutiques.
Entreprise publique SEAAL d'Alger	2013	Entreprise de distribution d'eau et d'assainissement.
Entreprise publique COSIDER ALREM Rouiba, Alger	2013	Maintenance des véhicules et engins roulants.
Entreprise publique Economique/SPA-SOCOTHYD, Les Issers	2013	Entreprise de fabrication des produits parapharmaceutiques et d'hygiène corporelle.

Entreprise publique CTTT – Alger	2013	Organisme National de Contrôle Technique des Travaux Publics.
Entreprise publique Hydro Aménagement – ROUIBA	2013	Industrie, distribution et BTP.
MULTICATERING, Ouargla	2014	Service restauration.
AMIMER ENERGIE, Sedouk, Bejaia	2014	Industrie (centrale électrique).
ORIFLAME (Filiale d'un groupe suédois de cosmétique implantée en Algérie), Alger	2014	Distribution de produits cosmétiques.
NAFTAL/ branche carburant, Dar El Beida, Alger	2014	Distribution.
Granitex Nouveaux Produits, Oued-Smar	2014	Développement, fabrication et commercialisation des produits Adjuvants, Résines et Mortiers spéciaux pour le bâtiment, les Travaux Publics et l'Hydraulique.

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

Il est par ailleurs important de noter que l'absence d'informations disponibles récentes sur l'intégration de la RSE dans les entreprises algériennes de 2014 à ce jour ne nous permet pas d'identifier toutes les entreprises ayant intégré les lignes directrices de la norme ISO 26000.

Conclusion :

Dans l'économie actuelle, les organisations, en général, et les entreprises, en particulier, reconnaissent que l'intégration des actions de responsabilité sociale leur permet de renforcer leur image de marque et leurs relations avec tous les acteurs de la vie économique, sociale et politique. Pour cela, le recours à la mise en place de la démarche RSE, par l'élaboration de codes de conduites, de comportements et de partage de valeurs ainsi que l'élaboration de chartes de l'entreprise, est de plus en plus répandue.

La mise en place de ces codes de conduite ne peut se faire sans la contribution de toutes les parties prenantes internes et externes. Pour cela, la fonction ressources humaines est celle qui met en relation toutes les structures d'organisation et les processus de gestion, c'est ce qui lui confère la place de partenaire essentiel dans les prises de décision, dans l'organisation, dans le management et dans toute démarche de changement. Ce qui vérifie la première hypothèse.

Le rôle attribué à cette fonction donne aux responsables des ressources humaines le rang de premiers responsables de l'intégration de la démarche RSE dans l'entreprise. En effet, étant

considérés comme des leaders organisationnels, les responsables des ressources humaines ont pour missions principales :

- *De participer, au niveau de la direction, dans l'élaboration de la démarche RSE de leur entreprise (action d'intégration) ;*
- *De rassembler, de former et de perfectionner le personnel autour des objectifs de la démarche RSE de l'entreprise (action de pilotage) ;*
- *D'informer, de communiquer et de diffuser par tous les moyens de télécommunication les valeurs de l'entreprise et les objectifs de la démarche RSE de l'entreprise (action d'aboutissement) ;*
- *D'évaluer les actions de RSE entreprises et réalisées afin de prendre des mesures correctives leur permettant de protéger son image de marque (action d'évaluation).*

Ces différentes actions vérifient la deuxième hypothèse.

Toutefois, pouvoir assurer ces différentes missions est conditionné par la croyance qu'ont les responsables des ressources humaines du projet RSE de leur entreprise. En effet, pouvoir motiver tout le personnel autour de la démarche RSE et conduire le changement, induit par l'intégration de la responsabilité sociale dans toutes les activités de l'entreprise, exige au préalable l'adhésion et la contribution des responsables des ressources humaines.

Références bibliographiques :

- Acquier, A. & Gond, J. P. (2007). *Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen*. Finance Contrôle Stratégie- Volume 10, n°2.
https://www.researchgate.net/...Gond/...sources_de_la_responsabilite_sociale_de_l'entr.
- Ait Mekideche, M. (2010). Newsletter presse n°12. Assistante du PDG chargée des Relations avec les Médias N°459/APCM/2010, SONELGAZ, Edition électronique-Décembre 2010, cp_code_Ethique_SONELGAZ.pdf
- Autissier, D. & Guillard, A. *Ressources humaines et conduite du changement : Les RH comme sponsor opérationnel de la conduite du changement*. Dans l'ouvrage de Frimousse F., Igalens J., Orsoni J. et Thévenet M. (2014). *Ressources humaines et responsabilités sociétales. Questions de société*. Ed. ems Management et Société.
- Bekour, F. & Amokrane, A. (2013). *De la pertinence du management des ressources humaines à la responsabilité sociale des entreprises dans le développement local*. Revue Algérienne des Sciences Juridiques, Economiques et Politiques N° 09/2013.
- Beldjilali, B. (2017). La mise en place du système de management de la santé/sécurité au travail : Quel impact sur la performance des entreprises ? Mémoire de magister, FSECSG de l'UMMTO.
- Bello, P. (2014). *Stratégie et RSE. La rupture managériale*. Dunod, Paris.
- Berber, W., Hadj Slimane, H. & Benslim, N. (2016). *La responsabilité sociale comme levier d'innovation de l'entreprise : Cas du groupe Amor Benamor*. La Revue des Sciences Commerciales HEC d'Alger N°22.
- Bernoux, P. Le cas Enron. Fiche de synthèse. www.lyon-ethique.org

- Capron, M. & Quairel-Lanoizelee, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs. Enjeux. Stratégies. Entreprise Société*. Editions La Découverte, Paris.
- Capron, M. & Quairel-Lanoizelee, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Collection repères, La Découverte.
- Chouali, N. (2015). Normalisation et performance dans l'entreprise publique algérienne : cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB). Mémoire de magister, FSECSG de l'UMMTO.
- Commission Européenne, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales unité EMPL/D. 1. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Livre Vert. Relations du travail et mutations industrielles.
- Coulon, R. *Responsabilité sociale des entreprises et pratiques de gestion des ressources humaines*. Cahiers du Fargo N° 1060902, Leg-Fargo (Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des organisations), UMR CNRS 5118.
- Deladerriere, J.-M. (2009). *La responsabilité sociale des entreprises. La responsabilité sociétale des entreprises*. Définitions-Enjeux-Projet de norme internationale. A.C.I (Action Catholique des Milieux Indépendants), Antenne Sociale du Diocèse de Tarbes et Lourdes.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management : A stakholder approoch*. Pitman, Boston.
- Friedman, M. (1971). *Capitalisme et liberté*. Robert Laffont, Paris.
- Gond, J-P. & Moon, J. (2011). *Corporate Social Responsibility in Retrospect and Prospect: Exploring the Life-Cycle of an Essentially Contested Concept*. Research Paper Series International Centre for Corporate Social Responsibility, No. 59. ICCSR Research Paper Series.
- Hadj Slimane-Kheroua, H. & Ayad, S. M. La réalité de la RSE en Algérie : Cas de NCA Rouiba. FSECSG, Université de Tlemcen, International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES), International Conference on Innovation in Business, Economics & Marketing Research (IBEM'14), Vol.2. ipco-co.com, Vu le 30/11/2018.
- Journal Officiel n°38 du 13 juin 2004 de la RADP portant Conventions et accords internationaux - lois et décrets arrêtés, décisions, avis, communications et annonces.
- Kateb, K., Université de Tlemcen & Abdelaziz, S. (2017). La réalité de la Responsabilité Sociale des Entreprises : Le cas de l'entreprise algérienne DANONE Djurdjura. Université d'Oran2. www1.cu-elbayadh-dh.dz, Consulté le 09.03.2019.
- Lepineux, F., Rose, J.-J., Bonanni, C. & Hudson, S. (2010). *La RSE. La responsabilité sociale des entreprises. Théories et pratiques*. Edition Dunod, Paris.
- Merlin-Brogniart, C., Le Masne, P. & Depret, M.-H. (2009). *Présentation générale : La responsabilité sociale des acteurs, un concept multiforme*. L'Harmattan : Marché et organisations. <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2009-1-page-5.htm>
- ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises) (2004). *Développement durable et entreprises. Un défi pour les managers*. AFNOR.
- ORSE (2015). *La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie*. www.rsealgerie.org/force_document.php

- Oueslati, E., FSEG de Tunis & Labaroune, D. Responsabilité sociale des entreprises en Algérie. Le cas d'une entreprise publique algérienne. Université Bordeaux IV. [Fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue09](http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue09), Consulté le 26.02.2019.
- Portail Algérien des Energies (2016). *L'Algérie ratifie l'accord de Paris sur le climat*. (p.2). portail.cder.dz/IMG/article_a5690.pdf
- République Algérienne Démocratique et Populaire, Commission Nationale Consultative de Promotion et de Protection des Droits de l'Homme (2014). *Etat des principaux instruments internationaux et régionaux relatifs aux droits de l'Homme ratifiés par l'Algérie*. https://cndh.org.dz/FR/images/PDF/CATDH_FR.pdf
- Sadou, M. (2017). *Le management stratégique de la RSE au regard de la norme ISO 26000 : Cas de CEVTAL Agro-industrie*. Université de Bejaia.
- Salameh Bchara, N., Dubruc, N. & Berger-Douce, S. (2016). *Le discours de la GRH dans les outils RSE*. HAL archives-ouvertes. [https : hal.archives-ouvertes.fr/hal-01350015](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01350015)
- 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, www.corostrandberg.com