

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHARECHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science
de Gestion

Spécialité : **ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISE**

THEME :

**L'implication du personnel dans la démarche
de la responsabilité sociétale de l'entreprise**

Etude de cas : NAFTAL

Elaboré par :

El HALIMI Ines

Encadré par:

ADMANE Mohamed

Lieu de stage : Direction générale de NAFTAL(Chéraga)/ la branche carburant

Période du stage : du 07 Mars au 16 septembre 2019

2018 – 2019

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHARECHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science
de Gestion

Spécialité : **ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISE**

THEME :

**L'implication du personnel dans la démarche
de la responsabilité sociétale de l'entreprise**

Etude de cas : NAFTAL

Elaboré par :

El HALIMI Ines

Encadré par :

ADMANE Mohamed

Lieu de stage : Direction générale de NAFTAL(Chéraga)/ La branche carburant

Période du stage : du 07 Mars au 16 septembre 2019

2018 – 2019

Remerciements :

*D'abord on remercie **Allah** le tout puissant de nous avoir donné le courage et la volonté d'entamer et terminer ce travail ;*

*Nous remercions énormément en premier, **Mr ADMANE Mohamed** d'avoir accepté de nous encadrer, nous lui sommes très reconnaissants pour son aide précieux pour le temps qu'il nous a consacré tout au long de cette période, sans oublier sa participation au cheminement de ce mémoire par son expertise et son amical soutien ;*

Je tiens à remercier chaleureusement l'ensemble des enseignants qui m'ont compté parmi leurs étudiants tout le long de ces années.

*Nous tenons à remercier, en second, et à témoigner toute notre reconnaissance aux personnel de la direction générale de **NAFTAL**, et tout particulièrement, **Madame BOUMAZA Kahina** pour son accueil et la confiance qu'il nous a accordé dès notre arrivée dans L'entreprise ; nos gratitude s'adressent à **Madame BOUKHALFA** chef de département de qualité ; à **Mr HAKIKI** chef de département des ressources humaines, à **Mr MEBARKI Mohamed**.*

*Nos vifs remerciements s'adressent aussi à **Mr NABI Mohamed**, pour ses aides précieuses et ses encouragements et à toutes les personnes qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.*

Nous tenons aussi à adresser nos remerciements les plus sincères aux membres de jury pour l'honneur qu'ils nous ont attribué en faisant part de notre soutenance.

Dédicace

Je dédie ce travail à:

La plus belle des mères, la personne qui ma donner la vie, qui a toujours sacrifié pour me voir réussir, je ne pourrai jamais lui rendre assez,

L'homme de ma vie, qui a été toujours là pour moi, qui m'a soutenu et a cru en moi, à toi mon cher père.

À ma moitié, ma chère sœur Tima, à mes deux adorables frères Omar El Farouk et mon petit Abd El Malak. Son oublier Mohamed ; Dayaa et Siraj

A mes oncles je ne trouve pas les mots pour exprimer mes gratitudes envers vous, je vous remercie du profond de mon cœur.

A mes chères tantes Habiba et Mama

A ma chère cousine, mon amie qui ma toujours soutenue et m'encourager Zahira et à tous mes cousins Fodil, Ismail, Rabie, Abdelkader, Sara, Zahira, Safaa, Amina et Rahima.

A mes amis : Mohamed Cherif, Mohamed Mansouri et Mohamed

A mes amies : Ahlam, Nour El houda, Amina, Safia, Nada, Hiba, Chaima et soudjoud.

A toute la famille Elhalimi, Gribi et Mansouri

Résumé :

La responsabilité sociétale des entreprises est un concept qui fait aujourd'hui partie intégrante du discours sur le développement durable. Le rôle des entreprises par rapport aux enjeux environnementaux, sociaux, économiques et éthique étant de plus en plus mis en avant, la responsabilité de celles-ci est au centre des préoccupations des organisations.

Pour une organisation, la démarche responsabilité sociétale des entreprises, nécessite l'adhésion de son personnel à ses principes, à son système normatif et à ses objectifs, ce qui constitue un état psychologique de l'employé engendrant un attachement affectif, normatif et continu qui renvoie aux dimensions de l'implication organisationnelle.

A travers le stage que nous avons effectué au sein de NAFTAL, nous avons essayé de mettre en avant les facteurs qui influencent l'implication du personnel dans la démarche RSE.

Les mots clés :

Démarche RSE, développement durable, implication organisationnelle, implication affective, implication normative et implication calculée.

ملخص

المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مفهوم أصبح الآن جزءاً لا يتجزأ من خطاب التنمية المستدامة. نظراً لزيادة التأكيد على دور الشركات فيما يتعلق بالقضايا البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية والأخلاقية، تقع مسؤولية الشركات في صلب اهتمامات المنظمات.

بالنسبة للمؤسسة، يتطلب مسار المسؤولية الاجتماعية للشركة تمسك موظفيها بمبادئها ونظامها المعياري وأهدافها، مما يشكل حالة نفسية للموظف يولد ارتباطاً عاطفياً ومعيارياً مستمراً يشير إلى أبعاد المشاركة التنظيمية. ، حاولنا تسليط الضوء على العوامل التي تؤثر على مشاركة NAFTAL من خلال التدريب الداخلي الذي قمنا به داخل الموظفين في نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات.

الكلمات المفتاحية

مسار المسؤولية الاجتماعية للشركات، التنمية المستدامة، الالتزام التنظيمي، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي و الالتزام المستمر

Liste des figures :

N	Titre	page
Figure 1-1	Intégration des trois sphères du développement durable	4
Figure 1-2	Grandes dates du développement durable	6
Figure1-3	Les enjeux environnementaux stratégiques de LVMH	29
Figure 3-1	Logo de NAFTAL	63
Figure 3-2	Répartition du personnel par sexe	69
Figure 3-3	Répartition du personnel par sexe de la branche carburant	70
Figure 3-4	Répartition du personnel per âge	70
Figure 3-5	Répartition du personnel per âge de la branche carburant	71
Figure 3-6	répartition du personnel selon le niveau académique	71
Figure3-7	répartition du personnel selon le niveau académique dans la branche carburant	72
Figure 3-8	du personnel selon la catégorie socioprofessionnelle	72
Figure 3-9	du personnel selon la catégorie socioprofessionnelle dans la branche carburant	73
Figure 3-10	répartition de l'effectif selon l'ancienneté	73
Figure 3-11	répartition de l'effectif selon l'ancienneté dans la branche carburant	74
Figure 3-12	la connaissance des employés sur la norme ISO 2600.	75
Figure 3-13	l'effet de la formation sur le travail	77
Figure 3-14	la connaissance des employés sur la norme ISO 2600 dans la branche carburant	84
Figure 3-15	l'effet de la formation sur le travail dans la branche carburant	86

Liste des tableaux

N	Titre	Page
Tableau 1.1	Les rapports de la RSE	11
Tableau 1.2	Critères de la chek-list DD	25
Tableau 2.1	Les dimensions de l'implication organisationnelle	37
Tableau 2.2	Les cinq catégories d'antécédents de l'implication organisationnelle	47
Tableau 3.1	la connaissance de la démarche RSE	75
Tableau 3.2	les objectifs de la mise en œuvre de la démarche RSE dans l'entreprise.	76
Tableau 3.3	le suivi des formations	76
Tableau 3.4	les outils de communication au sein de NAFTAL.	77
Tableau 3.5	les avis des employés sur les points d'implication	78
Tableau 3.6	les avis des employés sur les aspects respectés dans l'entreprise	79
Tableau 3.7	l'implication affective dans l'entreprise	80
Tableau 3.8	l'implication normative	81
Tableau 3.9	l'implication continue	81
Tableau 3.10	l'effet du sexe d'employé sur son implication	82
Tableau 3.11	l'effet du niveau de poste sur l'implication du personnel	82
Tableau 3.12	l'effet de l'ancienneté du personnel sur leur implication.	83
Tableau 3.13	l'effet des directions sur l'implication du personnel	83
Tableau 3.14	la prise en considération les suggestions des salariés.	83
Tableau 3.15	le style de management du supérieur hiérarchique	84
Tableau 3.16	la connaissance de la démarche RSE	84
Tableau 3.17	les objectifs de la mise en œuvre de la démarche RSE dans l'entreprise.	85
Tableau 3.18	le suivi des formations	85
Tableau 3.19	les outils de communication au sein de NAFTAL.	86
Tableau 3.20	les avis des employés sur les points d'implication	87
Tableau 3.21	les avis des employés sur les aspects respectés dans l'entreprise	88
Tableau 3.22	l'implication affective dans l'entreprise	89
Tableau 3.23	l'implication normative	90
Tableau 3.24	l'implication continue	90
Tableau 3.25	l'effet du sexe d'employé sur son implication	91
Tableau 3.26	l'effet du niveau de poste sur l'implication du personnel	91
Tableau 3.27	l'effet de l'ancienneté du personnel sur leur implication.	92
Tableau 3.28	l'effet des directions sur l'implication du personnel	92
Tableau 3.29	la prise en considération les suggestions des salariés.	92
Tableau 3.30	le style de management du supérieur hiérarchique.	93

Liste des abréviations :

Abréviation	Désignation
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
DD	Développement durable
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
PDG	Président Directeur Général
ISO	Organisation Internationale de normalisation
OIT	Organisation Internationale du Travail
ISR	Investissement socialement responsable
GRI	Global reporting initiative
AFI	Air France Industrie
IO	Implication organisationnelle

Sommaire :

INTRODUCTION GENERALE.....	I
CHAPITRE 1 :LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES	1
Section 1 : concept et évolution historique de la notion DD.....	3
Section 2 : la démarche RSE.....	12
Section 3 : les deux cas d'expertise de la RSE.....	23
CHAPITRE 2 : L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DANS LA DEMARCHE RSE.....	32
Section 01 : l'implication organisationnelle	34
Section 2 :préalables de l'implication organisationnelle	43
Section 3 :l'implication du personnel dans la démarche RSE	50
CHAPITRE 3 : L'IMPLICATION DU PERSONNEL DANS LA DEMARCHE RSE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL.....	61
Section 01 : Présentation de l'entreprise :.....	62
Section 2 : l'enquête sur le terrain :	67
Section 3 : Analyse des résultats concernant les questions centrales de la recherche.....	75
CONCLUSION GENERALE	95

INTRODUCTION
GENERALE

Avec la globalisation de l'économie ces dernières années, l'environnement des organisations est devenu de plus en plus dynamique et complexe d'où l'incertitude règne ses différentes sphères. Ce changement fait apparaître un nouveau concept « responsabilité sociétale des entreprises », comme un nouvel instrument figurant dans le cahier de charge dans toute entreprise.

En fait, la responsabilité sociale des entreprises signifie que l'entreprise n'a pas seulement un rôle économique dans la société, mais un rôle social vis-à-vis de l'environnement dans lequel elle opère ce rôle social est plus ou moins pris en compte par les entreprises elles mêmes.

Le champ habituellement réservé pour la « R.S.E » est beaucoup plus large que celui dont s'occupe le collectif de l'éthique. Il couvre en plus des filières d'approvisionnement, la question du bien être des salariées de l'entreprise et leur famille, de l'insertion sociale des populations vivant autour des lieux d'implantation de l'entreprise, du respect de l'environnement naturel de l'entreprise, du respect de pratique éthiques.

La RSE peut être appréhendée comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises a leurs activités commerciales et leur relation avec leurs parties prenantes. La notion de RSE dénote une prise de conscience encore plus importante quant aux conséquences négatives que les activités des entreprises peuvent avoir sur la communauté humaine et l'environnement. La RSE est donc la déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques.

En effet être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir dans le capital humain et environnemental.

Selon la norme ISO 26000 (2010), la responsabilité sociétale des organisations est « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société. Ce comportement doit aussi prendre en compte les attentes des parties prenantes et respecter les lois en vigueur. De plus, il doit être compatible avec les normes internationales, intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ». Cette définition montre à

quel point la notion de RSE est complexe en tant que concept mais surtout en tant que pratique managériale.

L'implication du personnel s'éprouve par son intégration et son engagement envers son organisation, ses valeurs et ses objectifs ainsi que la volonté de rester par finalité de préserver ses investissements antérieurs ce qui illustre son implication organisationnelle.

L'implication organisationnelle est définie selon Allen et Meyer (1993) : « *l'implication est un état psychologique qui caractérise la relation du salarié à l'organisation et à des conséquences sur la décision de continuer ou non à être membre de l'organisation* »

L'implication du personnel dans la démarche RSE à tous les niveaux est l'un des préoccupations de leadership pour contribuer à une démarche RSE efficace.

Afin d'approuver l'importance de l'implication du personnel dans la démarche RSE on essaye de répondre à la problématique suivante :

Comment une entreprise socialement responsable peut impliquer son personnel ?

Cette problématique nous amène à poser les trois sous-questions suivantes :

- Q1 : comment la direction de NAFTAL assure-t-elle l'implication de ses personnels dans la démarche RSE ?
- Q2 : les facteurs sociodémographiques influencent t-ils l'implication du personnel dans la démarche RSE?
- Q3 : quel est le type d'implication organisationnelle dominant la démarche RSE mise en place par NAFTAL ?

Pour mettre en avant les préalables de la recherche et d'orienter notre étude, nous avons supposé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : la direction de NAFTAL assure l'implication du personnel dans la démarche RSE par un engagement conforme aux exigences de la norme ISO 9001

Hypothèse 2 : les facteurs sociodémographiques n'influencent pas l'implication du personnel dans la démarche RSE.

Hypothèse 3 : le type d'implication organisationnelle dominant la démarche RSE mise en place par NAFTAL est l'implication calculée.

Objectif de la recherche

Notre recherche tient pour objectif, l'évaluation de l'implication organisationnelle dans une démarche RSE afin de mettre un état des lieux du niveau d'implication du personnel dans cette démarche.

Structure de la recherche :

Pour bien cerner l'objet de la recherche ; on a divisé notre travail en trois chapitres ; chaque chapitre est composé de trois sections :

Le premier chapitre intitulé « la responsabilité sociétale des entreprises », nous aborderons le concept et l'évaluation de la notion développement durable, puis la démarche RSE et enfin on a cité deux cas d'expertise de la démarche RSE.

Le deuxième chapitre intitulé « l'implication organisationnelle dans la démarche RSE », nous intéressons dans ce chapitre à la définition du concept de l'implication organisationnelle et ses approches, par la suite on met le point sur les préalables de l'implication organisationnelle. Enfin on met l'accent sur l'importance de l'implication du personnel dans la démarche RSE.

Le troisième chapitre intitulé « l'implication du personnel dans la démarche RSE au sein de NAFTAL », après une présentation de l'entreprise nous allons présenter et interpréter les résultats du questionnaire distribué auprès l'entreprise NAFTAL.

Chapitre 1 :
La responsabilité sociétale
des entreprises

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

Introduction

Le terme « responsabilité sociétale » vise à assurer la réussite économique d'une entreprise en incluant des préoccupations sociales et environnementales dans ses activités. En d'autres termes, cela signifie la satisfaction des clients tout en répondant aux attentes d'autres personnes comme les salariés, les fournisseurs et la communauté dans laquelle s'inscrit l'entreprise, la contribution positive à la société et la gestion d'impact environnemental de l'entreprise. Et cela peut apporter des bénéfices directs à l'entreprise et garantir sa compétitivité à long terme.

Ce chapitre est divisé en trois sections. Nous tentons dans la première section de définir ce que représente le concept de RSE en présentant les différents stades d'évolution qu'il a connu au cours des dernières années, Dans la deuxième section on mettra le point sur la démarche RSE, ses étapes et ses moyens d'évaluation. Enfin la troisième section sera consacrée à exposer les Méthodes d'évaluation et les approches d'intégration de la RSE.

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

Section 01 : concept et évolution historique de la notion DD

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est un concept qui fait aujourd'hui partie intégrante du discours sur le développement durable. Le rôle des entreprises par rapport aux enjeux environnementaux, sociaux, économique et éthique étant de plus en plus mis en avant, la responsabilité de celles-ci est au centre des préoccupations de la société civile, des gouvernements, des organisations internationales, et du monde académique.

1. Emergence de la notion de développement durable

Le club de Rome (1972) :

La notion du développement durable remonte aux travaux du Club de Rome qui se fait mondialement connaître en 1972 par son célèbre rapport Meadows : « The Limits to Growth ». Le rapport qui apparaît à l'apogée de la période des Trente Glorieuses (la période de forte croissance économique entre 1946-1975) dénonce le danger que représente une croissance économique et démographique exponentielle pour la planète en termes de pollution, de surexploitation et d'épuisement des ressources naturelles.¹

La conférence de Stockholm(1972) :

Elle a réfléchi sur le lien entre environnement et développement et a insisté sur l'importance que la protection de l'environnement a pour le développement économique du tiers-monde. Elle s'interroge sur les perturbations de l'équilibre écologique de la biosphère dues à la pollution. Cette conférence a donc influencé d'une manière décisive la suite des travaux poursuivis au sein de l'ONU dont la commission mondiale sur l'environnement et le développement a été chargée d'approfondir les thèmes abordés à Stockholm²

Le rapport Brundtland (1987)

Le concept de développement durable a apparait en 1987 dans le rapport Brundtland, publié par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement CMED constitue une étape importante pour la formalisation de ce concept

Ce rapport définit le développement durable comme étant « un développement susceptible de satisfaire les besoins de la génération actuelle sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs»³

¹ T. Boukherroub, **Intégration des objectifs du développement durable dans la gestion Stratégique et tactique de la chaîne logistique**, thèse pour obtenir le grade de docteur, INSA de Lyon, 2013, p25

² Beat Bürgenmeier, *Economie du développement durable*, de boeck, Bruxelles, 2008, p41

³ A.JOUNOT, *RSE et développement durable*, afnor édition, p03.

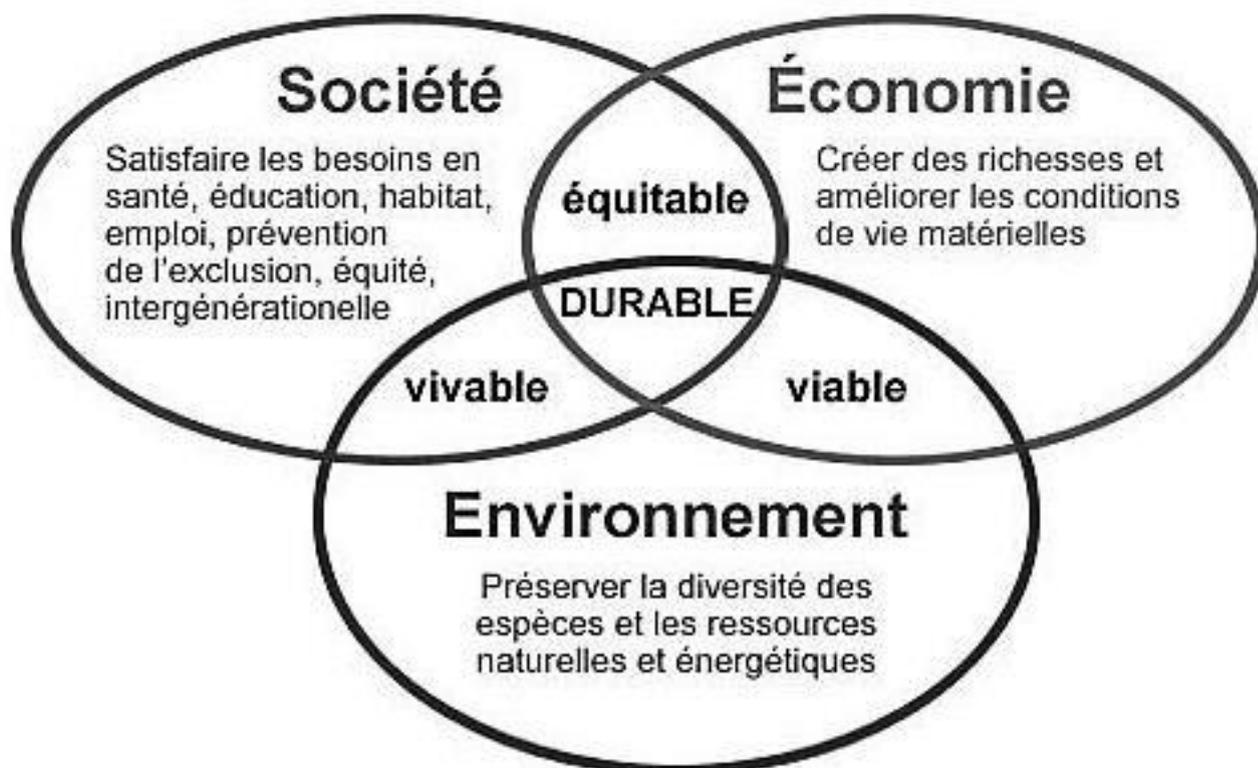
Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

le sommet de Rio de 1992 :

Le sommet de la Terre est déroulé à Rio en 1992, a été l'occasion pour 173 chefs d'État de prendre des décisions en matière d'environnement. Cette conférence a donné lieu à l'adoption de la convention de Rio et à la mise en place de l'Agenda 21 (programme d'action pour le 21^e siècle orienté vers le développement durable). Ce plan d'action a pour but de lutter contre la pauvreté et les exclusions sociales, de produire des biens et des services durables et de protéger l'environnement.⁴

Le concept de développement durable associe trois objectifs : efficacité économique, équité sociale et préservation de l'environnement. La mise en œuvre d'une politique de développement durable ne se limite pas au seul pilier « environnement », mais vise à une gestion qui intègre les trois sphères.⁵

Figure 1-1 : Intégration des trois sphères du développement durable



Source : Christian Vermeulin, Comprendre et entreprendre une démarche RSE, Afnor édition, France, 2012, p02.

⁴ J.Hertig, Études d'impact sur l'environnement, 2^e édition, p06

⁵ A.JOUNOT, opcit, p04

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

Protocole de kyoto (1997) :

Le protocole a été élaboré en 1997 pour servir le cadre international à la lutte contre le réchauffement de la terre. Il complète la convention des nations unies sur le changement climatique qui a été adopté au sommet de Rio. L'objectif de ce protocole est de parvenir à la limitation ou la réduction des émissions mondiales de gaz.⁶

la déclaration du millénaire (2000) :

Cette déclaration réaffirme huit objectifs internationaux pour le développement :

réduire l'extrême pauvreté et la faim.

assurer l'éducation primaire pour tous.

Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

Réduire la mortalité infantile ; améliorer la santé maternelle.

Combattre le VIH, le paludisme et d'autres.

Assurer un environnement durable.

Mettre en place un partenariat mondial pour le développement.⁷

Le sommet de la terre à Johannesburg (2002) :

Cette fois, non seulement les États, mais aussi des centaines de représentants d'ONG, de groupes environnementaux, de groupes de recherche et de grandes sociétés avaient été conviés officiellement à ce sommet. L'objectif visé était évidemment de faire un bilan de la situation dans la foulée de Rio, mais aussi de pousser plus loin en termes d'atteinte d'objectifs et de mesures concrètes.⁸

La conférence de Paris (2015) :

La conférence de Paris sur le climat en 2015 a permis de créer un cadre international sur l'action climatique et elle opte pour des principes phares pour guider l'action des pays en matière de lutte contre les changements climatiques qui représentent un défi planétaire, quelques principes ont été accentués notamment celui de la solidarité : la convention appelle les pays en développement, et aussi le principe de « responsabilité commune, mais différenciée des états » celui-ci signifie que si tous les pays sont et seront touchés par les changements climatiques, ils ne portent pas tous la même responsabilité dans l'apparition du

⁶ Protocole de kyoto, <https://www.cairn.info/revue-espace-geographique-2009-2-page-139.htm> ; consulté le 09/03/2019, 00:30

⁷ Patrick d'Humières, Le DD le management de l'entreprise responsable, édition d'organisation, France, 2005, p88.

⁸ Thibodeau, Jean-Claude et Lamontagne ; Le Québec à l'heure du développement durable, p15

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

dérèglement climatique et que les plus responsables doivent donc fournir le plus d'efforts, une articulation de principe « pollueur/payeur ».⁹

La conférence a engendré des engagements en faveur de la promotion du développement durable dont³ :

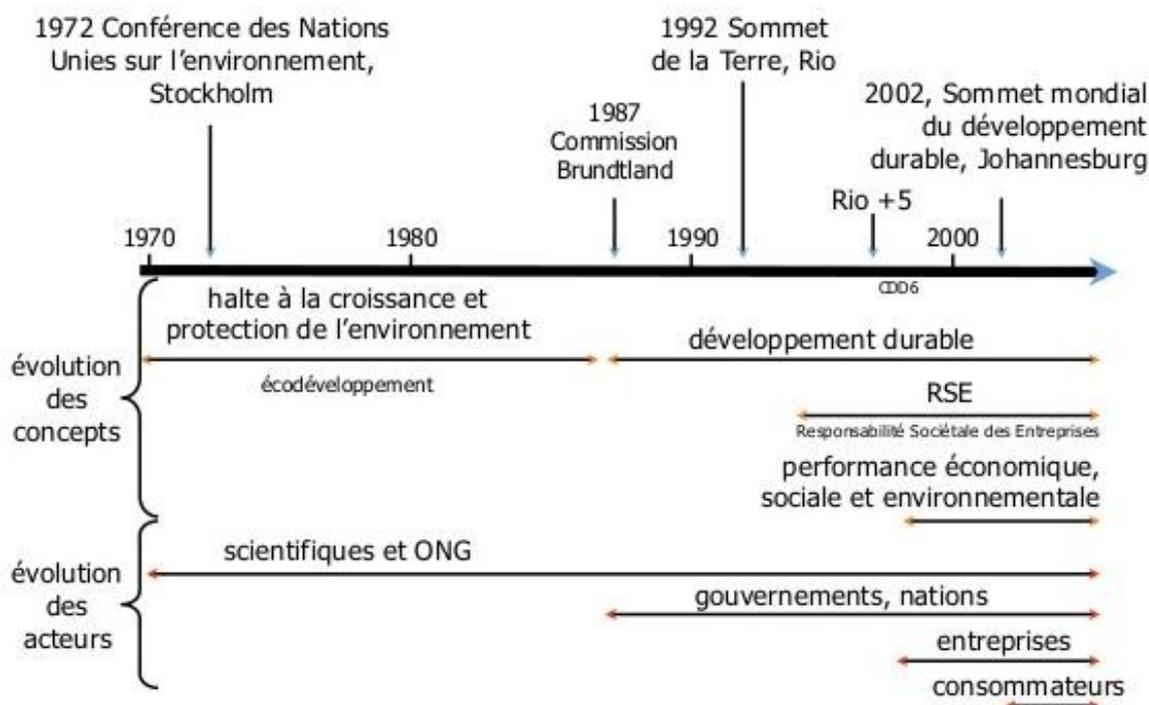
Accélérer les efforts maintenant, sans attendre l'entrée en vigueur de l'accord de Paris en 2020 ;

Créer un cadre international pour l'action des Etats contre le réchauffement climatique.

Prendre des engagements nationaux de réduction des gaz à effet de serre, pour maîtriser le réchauffement et dégager des financements pour aider les pays les plus pauvres à lutter contre les impacts des changements climatiques ;

Le développement durable ne se limite pas aux seuls engagements des gouvernements et des grandes institutions internationales comme l'ONU ou l'OCDE, nous sommes tous concernés par ce concept.¹⁰

Figure 1- 2 : Grandes dates du développement durable.



Source : karen Delchet : qu'est ce que le développement durable ; AFNOR, 2004

⁹ C.Gautier, A.Mazounie, COP 21 comprendre la conférence de paris sur le climat, Colloque Réseau climat, France, 2015, p6

¹⁰ A,Jounot, op.cit , p09 .

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

2. La responsabilité sociale des entreprises :

2.1. Le pacte mondial¹¹ :

En 1999 une nouvelle initiative a apparue nommée «le pacte mondial», cette dernière incite les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes internationales du travail, et à la lutte contre la corruption. La Signature de ce pacte par les entreprises est volontaire.

2.1.1. La naissance du pacte mondiale :

Le secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, a évoqué l'idée du pacte mondial (Global Compact en anglais) dans un discours prononcé au forum économique mondial de Davos, en janvier 1999, il invitait toutes les entreprises du monde à s'associer à la mise en place d'un cadre social et environnemental international, respectueux des valeurs universelles et favorables à l'expansion de l'économie mondiale afin de participer à l'évènement d'une mondialisation plus viable, plus équitable et plus ouverte.

Lancé en juillet 2000, grâce à la collaboration de PDG de cinquante grandes entreprises, des principales organisations du système des nations unies, du monde du travail et de la société civile, le Pacte mondial s'est consolidé depuis avec l'adhésion d'entreprises d'horizons géographiques et sectoriels très divers, de représentants d'organisations syndicales, d'organisations non gouvernementales et d'autres organismes internationaux.¹²

2.1.2. Les principes du Pacte mondial¹³ :

Le pacte mondial s'appuie sur les dix principes suivants :

1. soutenir et respecter la protection des droits de l'homme.
2. S'assurer que les sociétés ne sont pas complices dans les abus de droits de l'homme.
3. Soutenir et respecter la liberté d'association et reconnaître les droits de négociation collective.
4. Soutenir l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.
5. Soutenir l'abolition du travail des enfants.
6. Soutenir l'élimination de la discrimination dans le travail des professions.
7. Soutenir une approche préventive pour les défis environnementaux.
8. Promouvoir la responsabilité environnementale.

¹¹ G.Elizabeth et A. Jounot, Développement durable et entreprises, Afnor, France, 2004, pp43-44

¹² Idem p44

¹³ A,Jounot ; op.cit, p27

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

9. Encourager le développement et la diffusion des technologies environnementales.
10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots de vin.

2.2. Définition de la RSE :

Les entreprises sont appelées à mobiliser toutes leurs énergies pour contribuer pleinement au développement durable aux côtés des acteurs publics par un engagement à prendre en compte l'impact économique, social et environnemental de leurs activités pour les rendre compatible avec les objectifs du développement durable : c'est ce qu'on appelle la responsabilité sociétale de l'entreprise.¹⁴

La responsabilité sociale de l'entreprise a fait objet de plusieurs définitions :

La définition la plus fréquente est celle de la commission européenne :

« Un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »¹⁵

Selon Howard Bowen le père fondateur de la RSE :

« Un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »¹⁶

Selon Jones (1980) :

« La RSE est l'idée selon laquelle les entreprises au-delà des prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociaux ».

Définition de l'OCDE (1999) :

« La responsabilité sociale des entreprises est leur engagement à contribuer au développement économique, tout en préservant l'environnement, en travaillant avec les employés, leur familles, la communauté locale et la société dans son ensemble afin d'améliorer la qualité de vie de l'ensemble de ces acteurs ».¹⁷

Définition de l'ISO L'organisation international de standardisation :

« Action d'un organisme pour assumer la responsabilité de l'impact de ses actions sur la société et l'environnement pour autant que ses actions soient cohérentes avec les intérêts de la société et du développement durable, fondées sur un comportement éthique, le respect de la

¹⁴ E. Guingand et Jounot, op.cit, p11

¹⁵ C. Michel, Quairel-Lanoizelée, La responsabilité sociale d'entreprise, La Découverte, France, 2007, p23.

¹⁶ BOWEN H.R, Social Responsibilities of the businessman. Édition Harper & Row, New York, 1953, p06.

¹⁷ Marie- Françoise Guyonnaud et F. Willard, Du management environnemental au développement durable des entreprises, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, France, Mars 2004, p05.

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

loi en vigueur et les instruments gouvernementaux, et intégrées aux activités habituelles de l'organisme »¹⁸

Selon la norme ISO 26000 :

La norme ISO 26000, norme la définit en 2010 comme suit : « La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;
- est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mise en œuvre dans ses relations avec les parties prenantes.¹⁹

Grâce à ces définitions nous pouvons retenir les éléments suivants:²⁰

L'initiative propre: (volontaire) il s'agit pour les entreprises non seulement de satisfaire à la logique de maximisation des profits et aux obligations juridiques existantes, qui définissent assurément un premier niveau de responsabilité, mais d'aller au-delà en investissant d'avantage dans le capital humain, les relations avec la société civile, l'environnement et les droits de l'homme.

La RSE suppose également une redéfinition du rôle des acteurs traditionnels et la prise en compte des intérêts de tous les «stakeholders».

La RSE comporte des effets directs et indirects, internes et externes.

¹⁸ Afnor Groupe, La norme ISO 26000 en quelques mots, www.iso.org, consulté le 15/03/2019, 18 :45

¹⁹ Corfmat, Chambault, gouvernance et responsabilité sociale des PME, l'harmattan édition, France, p16.

²⁰ Livre vert, op.cit., P5

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

2.3.L'importance de la RSE au sein de l'entreprise : ²¹

La responsabilité sociale des entreprises a pour objectif de créer et de contribuer à des situations où tout le monde est gagnant, les entreprises comme la société dans son ensemble. Parmi les nombreux bénéfices que peut tirer une entreprise en intégrant les principes de RSE, on peut citer, en particulier :

Valoriser son image et préserver son crédit dans la société. La recherche d'image est une des préoccupations majeures de nombreuses entreprises pour donner confiance aux parties prenantes : clients, associations, personnel, ONG(s), pouvoirs publics, collectivités locales...

Prendre en compte les besoins des clients de manière plus globale et plus pérenne.

Développer et mettre sur le marché un produit ou une nouvelle technologie plus respectueux de l'environnement se traduira, de plus en plus, par un avantage concurrentiel décisif.

Par ailleurs, les consommateurs, les investisseurs et toute autre partie, souhaitent avoir une vision claire et objective de l'impact social et environnemental de l'entreprise afin de prendre des décisions pertinentes et éclairées en matière d'investissement, d'achats, de partenariats...

Mobiliser le personnel en s'engageant dans une politique volontaire et responsable.

Une telle démarche contribue à l'amélioration de la motivation du personnel et alimente une dynamique de progrès interne.

Maîtriser les risques, ainsi que les coûts environnementaux et sociaux. Les risques environnementaux et sociaux que courent certaines entreprises sont parfois si importants que le moindre incident peut engendrer une remise en cause de leur activité. Par ailleurs, la non-maîtrise des impacts environnementaux constitue une charge importante pour les industriels.

Répondre aux attentes des parties prenantes. Les entreprises sont en relation avec des acteurs très divers, qui ont des attentes spécifiques à propos de leur activité.

Cette approche contribue à l'amélioration des relations qu'elle entretient avec ces parties prenantes.

On peut résumer ces rapports dans le tableau suivant :

²¹ A,Jounot ; op.cit, p15

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

Tableau 1.1 : Les rapports de la RSE

GROUPE	APPORT DE LA RSE
Clients	augmentation de la qualité des biens/services achetés offre des biens/services plus diverse grâce aux innovations
Employés	amélioration du milieu du travail développement du soin du personnel et de sa qualification
Fournisseurs	efficacité et transparence des relations entre fournisseurs pression positive sur l'augmentation de la qualité des services de livraison
Citoyens	amélioration de l'environnement dans la région concernée améliorations des relations personnelles dans la région
Secteur public	amélioration de la qualité et de l'accès aux services publics économie des finances publiques
Entreprises	augmentation du profit à long terme augmentation de la valeur de l'entreprise augmentation de la productivité et de la qualité du travail réduction des charges ou bien, augmentation de l'efficacité garantie de la loyauté des clients personnel qualifié et motivé bonnes relations dans la communauté ou l'entreprise exerce son activité commerciale augmentation de la confidentialité et de l'attrait pour les investisseurs implantation d'une bonne image de l'entreprise possibilité de profiter de nouvelles relations commerciales meilleure gestion des risques

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

Section 02 : la démarche RSE.

Dans cette section, nous allons étudier les outils de la RSE, les étapes de la démarche, et enfin en clôture cette section les méthodes d'évaluation de la démarche RSE.

1. Les outils de la démarche RSE :

1.1. Les codes de conduites :

Les codes conduits sont des déclarations formelles relatives aux valeurs et aux pratiques commerciales d'une société parfois également de ces sous-traitants et/ou fournisseurs. Ils ont été premièrement adoptés par des sociétés victimes de boycotts et de campagnes de dénigrement telles que Nike. Sous la pression croissante des associations de consommateurs et d'organisations non gouvernementales, les sociétés s'accordent de plus en plus de codes de conduite, entre autres, pour diminuer les risques de réactions négatives et pour renforcer leur image.²²

L'entreprise doit préciser dans son code de conduite le cadre de sa démarche, et pour cela il faut que les règles soient claires pour tout le monde. L'entreprise doit, donc, dire nettement ce qu'elle veut et ce qu'elle ne veut pas. Un code de conduite est un préalable, c'est-à-dire un point de départ. Il n'a de valeur qu'une fois distribué, connu et surtout appliqué. D'après la Commission de l'Union européenne les codes de conduite constituent des instruments innovants importants pour la promotion des droits fondamentaux de la personne et des travailleurs, de la protection de l'environnement et de la lutte contre la corruption notamment dans les pays où les pouvoirs publics ne font pas respecter les normes minimales requises.²³

La Commission a suggéré que les codes de conduite:

Aient comme normes minimales communes de référence les conventions fondamentales de l'OIT et les principes directeurs de L'OCDE pour les entreprises multinationales ; incluent de Mécanismes appropriés dévaluation et de contrôle de leur mise en œuvre ainsi qu'un système de conformité ; associent les partenaires sociaux et d'autres parties prenantes concernées, y compris dans les pays en voie de développement, à leur élaboration, leur application et leur suivi. Les codes de conduite ne remplacent pas la législation et les conventions collectives, mais ils les complètent par Les principes qui figurent dans les codes de conduite sont généralement basés sur les huit conventions fondamentales de l'OIT :

²² Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes ; rse –le développement d'un cadre européen ; l'université de Genève

²³ Livre vert de la responsabilité sociale ; Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises» la Commission européenne ; 2001 ; P26

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

Abolition du travail des enfants ;
Abolition du travail ;
Égalité dans la rémunération et salaire minimum ;
Absence de discrimination ;
Horaires de travail ;
Sécurité et santé des travailleurs ;
Liberté syndicale et protection du droit syndical
Droit d'organisation et de négociation collective

1.2.L'investissement socialement responsable :

L'investissement socialement responsable (ISR) est un segment des marchés financiers qui est considéré, par beaucoup d'auteurs, comme l'un des vecteurs les plus efficaces pouvant influencer l'intégration de préoccupations sociales et sociétales dans le management des firmes.

Ce phénomène commence à prendre de l'ampleur en Europe et, indirectement, oblige les entreprises cotées à modifier leur comportement en intégrant la notion de responsabilité sociale à leur stratégie afin de satisfaire aux nouvelles exigences des actionnaires et des gestionnaires de fonds.²⁴

1.3.Les labels :

Les labels ou les étiquettes sont des signes qui permettent aux consommateurs d'identifier des caractéristiques qualitatives dans la fabrication des biens ou des services ou encore dans le comportement des entreprises qui en sont dotés. Ces labels sont proposés par des ONG, des syndicats ou des pouvoirs publics. Ils peuvent notamment aider les consommateurs désireux de connaître la fabrication ou l'impact social et environnemental de leur produit.²⁵

Parmi les critères pris en compte, on peut citer ceux pour les centres de relation client intégrés et prestataires :²⁶

²⁴ W. Dominique et M. Fabrice ; Le management durable - l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises, Paris, Lavoisier ; 2005 ; p65

²⁵ Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes ; rse –le développement d'un cadre européen ; l'université de Genève

²⁶ A. Jounot ; **op.cit** ; p133

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

Procédures générales en ressources humaines : préalables à l'embauche, procédures d'accueil et d'intégration, suivi de carrière développement de l'employabilité, code de bonne conduite....

Formation : existence d'un plan de formation communiqué à l'ensemble des salariés et des donneurs d'ordre, d'un dispositif de traçabilité de la formation initiale et de la formation continue, respect de l'accord-cadre sur la formation et l'emploi.

Surveillance, observation électronique et vie privée : respect des réglementations et des codes de déontologie de la profession concernant la surveillance, l'observation électronique et la vie privée (CNIL).

Conditions de travail : affichage social, respect des réglementations sur la ventilation, l'éclairage, le chauffage, les équipements de téléphonie et d'information, mise à disposition d'espaces de repos, infrastructures adéquates, politique à l'égard des (non) fumeurs, premiers secours et politique de sécurité...

Le label offre la possibilité d'améliorer l'image du secteur et l'attractivité des filières métiers de la relation clients.

1.4. Le global Reporting Initiative :

L'objet du GRI était d'aider à réfléchir au développement durable, via l'approche sociale et l'analyse du cycle de vie pour intégrer des indicateurs sociaux dans le reporting. Une première version, publiée en 2000, fut complétée par une version 2 en 2003. La version 3 fut lancée le 5 octobre 2006 lors de la conférence d'Amsterdam, ville hôte de la fondation de droit hollandais accueillant le GRI.

Le GRI est un outil de reporting utilisé officiellement par plusieurs centaines d'entreprises pour rédiger leur rapport annuel de développement durable. Avec la version 3 du GRI, c'est la recherche de performance, la comparabilité dans le temps et la nécessité de définir des indicateurs mesurables (qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs) qui est approfondie. Cette version a marqué aussi le rapprochement avec le Pacte Mondial. Les innovations de la version 3 concernent les points suivants : ²⁷

Les principes

- définir le périmètre de reporting (en particulier en ce qui concerne la sous-traitance),
- rapporter sur l'ensemble de son activité, même sur les points qui ne sont pas forcément complétés,
- communiquer au moyen d'information de qualité.

²⁷ A. Jounot ; **op.cit.** ; p23

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

Les indicateurs

- économique : prise en compte des effets indirects ;
- environnementaux : prise en compte plus fouillée de la biodiversité ;
- droits de l'homme : différenciation des indicateurs homme/femme ;
- responsabilité : ajout d'indicateur concernant la corruption ;

Des suppléments sectoriels au guide général du GRI sont, ou vont être, publiés : sur le tourisme, le domaine bancaire, les télécommunications, le transport et la logistique... L'idée étant de faire état des indicateurs incontournables à certains secteurs.

1.5. Le pacte mondial des nations :

Le pacte mondial ou le global pacte est un pacte conclut en juillet 2000 par lequel les entreprises s'engagent à respecter dix principes qui touchent les droits de l'homme, les normes de travail, l'environnement la lutte contre la corruption.

Ce pacte, facultatif pour toutes les entreprises, permet de promouvoir le développement durable et le civisme social. Pour y adhérer, le directeur général de l'entreprise doit écrire une lettre d'engagement et compléter un formulaire électronique. Tous les ans, l'entreprise doit communiquer sur ses progrès vis-à-vis des dix principes.²⁸

2. Les étapes de la démarche RSE :

La mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociale modifie souvent profondément les manières de penser et de faire des différentes équipes de l'entreprise pour améliorer l'impact de leurs activités sur l'environnement économique, social et naturel.

2.1. Formaliser l'engagement en matière de RSE²⁹ :

Vue les modifications qu'implique cette mise en place, les dirigeants doivent formaliser les engagements de l'entreprise en matière de RSE :

Préciser les ambitions de l'entreprise: La définition du niveau d'ambition quel entreprise entend donner à sa stratégie dans le domaine de la responsabilité sociétale relève de ses dirigeants et doit de préférence valider par le conseil d'administration ou de surveillance. Sans le soutien clairement affiché de ces instances, il semble en effet difficile de mobiliser par la suite les différentes équipes de l'entreprise et de

²⁸ A. Bastin et M. Bazinet ; excellence managériale et RSE ; afnor édition ; p91

²⁹ S. André, M. Nicolas, **responsabilité global: manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises**, Vuibert, Paris, 2012, p54.

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

surmonter les obstacles pour répondre aux attentes suscitées parmi les parties prenantes par une stratégie ambitieuse en matière de responsabilité globale.

Adopter ou élaborer un référentiel en matière de responsabilité globale: Les dirigeants de l'entreprise peuvent tout d'abord décider d'adopter l'un des différents référentiels qui existent aujourd'hui en matière de responsabilité globale aussi bien au niveau international qu'au niveau national. L'avantage de ce choix réside en premier lieu dans la reconnaissance de ces référentiels par les parties prenantes qui s'intéressent aux enjeux de la responsabilité globale

Redéfinir la mission et les valeurs de l'entreprise : Si le processus de définition des valeurs de l'entreprise doit être piloté par les dirigeants, il peut permettre une implication plus large des parties prenantes, et en particulier des salariés. Les dirigeants peuvent ainsi interroger sur les valeurs qu'ils associent à l'entreprise, soit en organisant des séances de brainstorming, soit en les invitant à choisir parmi une liste préétablie.

Traduire l'engagement de l'entreprise au niveau de sa gouvernance: Cela se traduit par l'organisation de rencontres régulières entre les organes de direction de l'entreprise et la représentation des parties prenantes, pour donner une ou deux fois par an un avis sur les projets et réalisations de l'entreprise, soit sur un modèle d'un comité de suivi chargé de manière plus permanente des engagements pris en matière de responsabilité globales.

Contractualiser l'engagement en matière de responsabilité sociétale: Les dirigeants peuvent enfin envisager de contractualiser les engagements dans le cadre d'un partenariat avec des représentants de différentes parties prenantes de l'entreprise. L'intérêt principal de ces accords réside dans le fait de contractualiser l'engagement de l'entreprise en matière de responsabilité globale et de prévoir un processus de suivi et de contrôle qui implique les représentants syndicaux. Les accords prévoient en principe que les signataires se réunissent au moins une fois par an pour évaluer les actions et les résultats dans les différents domaines couverts par l'accord, ce qui favorise un processus d'amélioration continue.

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

2.2. Définir une stratégie de responsabilité sociale :³⁰

Pour garantir le succès d'une démarche de responsabilité globale reposant sur l'engagement des parties prenantes, il est essentiel de les impliquer dans la définition de la stratégie de l'entreprise dans ce domaine.

Identifier les parties prenantes et leurs représentants :

Il convient aux dirigeants de commencer par identifier les parties prenantes pertinentes et leurs représentants pour les engager dans la démarche de responsabilité globale dès la définition des enjeux et de la stratégie qui permettra d'y répondre.

Comprendre les attentes et les apports potentiels des parties prenantes: Après avoir identifié les parties prenantes de l'entreprise et leurs représentants, il s'agit d'en analyser les attentes dans le domaine de la responsabilité globale, mais également leurs apports potentiels pour améliorer l'impact de l'entreprise sur son environnement économique, social et naturel.

La définition d'une stratégie de responsabilité globale suppose tout d'abord une bonne connaissance des attentes des parties prenantes à l'égard de l'entreprise. Pour cela, les dirigeants de l'entreprise peuvent analyser les discours de chaque catégorie de parties prenantes en matière de responsabilité globale ou alors les interroger directement ou à travers leurs représentants

Analyser les enjeux et risque spécifiques des activités de l'entreprise: Définie comme un processus d'apprentissage avec les différentes parties prenantes pour améliorer l'impact de l'entreprise sur son environnement. la responsabilité globale ne saurait correspondre à un modèle unique ou à un catalogue d'actions à mettre en œuvre quels que soient le secteur et la taille de l'entreprise ou encore son contexte. Le défi consiste à développer une stratégie et des actions adaptées aux spécificités de chaque entreprise.

Les dirigeants doivent donc chercher à évaluer les impacts positifs et négatifs de leurs activités sur l'environnement économique, social et naturel.

Définir des objectifs précis et des plans d'actions : Compte tenu de l'ampleur des enjeux en matière de responsabilité globale, il convient le plus souvent de dégager un nombre limité de priorités parmi l'ensemble des actions qui ont été identifiées comme pouvant améliorer l'impact des activités de l'entreprise sur son environnement

³⁰ S. André, M. Nicolas ; **op.cit.63**

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

économique, social et naturel. Pour définir ces priorités, les dirigeants peuvent tenir compte à la fois de l'impact des actions, de leur perception aux yeux des parties prenantes et de leur faisabilité.

2.3.Déployer la démarche de responsabilité sociétale : ³¹

La mise en œuvre effective de la stratégie de responsabilité globale suppose en principe son déploiement dans les différentes parties de l'entreprise.

Nommer un responsable pour piloter la démarche: la démarche de responsabilité globale doit être pilotée par un responsable. Son rôle n'est pas de mettre en œuvre les différentes actions décidées dans le cadre de la stratégie de responsabilité globale de l'entreprise, mais de coordonner cette mise en œuvre par les équipes compétentes ainsi que le dialogue avec les différentes parties prenantes pour les informer en permanence des progrès réalisés et les consulter sur l'évolution de leurs attentes.

Mettre en place un réseau de correspondants dans toute l'entreprise:

Le rôle de ces correspondants consiste à faire le lien entre la stratégie de responsabilité globale qui a été adoptée au niveau de l'entreprise et les actions pouvant être menées au niveau de leur service ou de leur filiale, Ils ont plutôt un rôle d'animation et de soutien pour compléter l'action du pilote. Ils peuvent aussi aider à identifier et faire remonter d'éventuelles difficultés dans la mise en œuvre des actions sur le terrain pour revoir les objectifs ou les moyens d'action pour les atteindre.

Sensibiliser et former tous les salariés de l'entreprise: l'amélioration de l'impact de l'entreprise sur son environnement économique, social et naturel dépend de l'engagement de la direction, du travail des équipes et en large partie d'un changement des comportements des salariés. Il est donc primordial de conduire un tel changement, ce qui passe d'abord par des actions de sensibilisation et de formation des salariés aux enjeux et pratiques dans le domaine de la responsabilité globale.

Evaluer les salariés selon des critères liés à la responsabilité globale: il convient en effet de créer un système de contrôle et de suivi comportant en particulier une évaluation des salariés sur la manière dont ils intègrent les différents enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans leurs activités ainsi que sur les résultats qu'ils y ont obtenus.

³¹ S. André, M. Nicolas ; **op.cit.p79**

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

Prévoir les moyens humains et financiers nécessaires:

Si la mise en œuvre de la stratégie de responsabilité sociétale conduit à terme à accroître la performance économique de l'entreprise, elle nécessite certains investissements qu'il convient de prévoir. L'entreprise doit en effet se donner les moyens de ses ambitions en matière de responsabilité sociétale pour ne pas décevoir les attentes créées par l'annonce de ses engagements auprès de ses différentes parties prenantes.

2.4.Mesurer l'impact des actions mises en œuvre :³²

Dans la mesure où la responsabilité globale est un processus d'apprentissage qui suppose une amélioration continue de l'impact de l'entreprise sur son environnement économique, social et naturel, il s'agit d'évaluer régulièrement les résultats des actions mises en œuvre dans ce cadre pour éventuellement les adapter. Une telle évaluation implique tout d'abord :

Définir des indicateurs de performance :

Après avoir défini les objectifs de l'entreprise, il convient d'identifier des indicateurs de performance permettant de mesurer les progrès obtenus par rapport à ces objectifs. La définition de ces indicateurs de performance est particulièrement importante, car elle influence la perception des progrès réalisés par l'entreprise et donc de l'efficacité de sa démarche de responsabilité sociale de l'entreprise.

Mettre en place un système de reporting

Il convient de diffuser les indicateurs au sein des différentes parties de l'entreprise, voire parfois auprès de ses fournisseurs et sous-traitants, et de s'assurer que les managers concernés de ces entités remontent les informations nécessaires pour renseigner ces indicateurs.

Consolider et analyser les données récoltées :

Après avoir rassemblé les informations sur les indicateurs auprès des différentes entités de l'entreprise, voire de ses fournisseurs et sous-traitants, le pilote de la démarche doit les consolider pour offrir une vision globale de la performance de l'entreprise.

Prévoir des actions pour accroître l'amélioration des performances :

Pour créer une démarche de progrès permettant d'améliorer l'impact de l'entreprise sur son environnement, il peut être nécessaire de s'appuyer sur

³² S. André, M. Nicolas ; **op.cit.** P95

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

l'analyse des indicateurs de responsabilité globale afin de mettre en place une série d'actions correctives dans les différentes entités de l'entreprise.

2.5.Rendre des comptes aux parties prenantes : ³³

Dans la mesure où les objectifs de la démarche de responsabilité sociale de l'entreprise doivent être définis après un dialogue avec les différentes parties prenantes, il convient de leur communiquer régulièrement les actions mises en œuvre dans ce domaine et les résultats obtenus. La transparence sur les réussites, mais aussi les échecs, renforce la crédibilité de la démarche et favorise un processus d'apprentissage qui dépasse les seuls acteurs internes.

La communication sur la démarche de responsabilité globale doit répondre à certains principes communs :

- Respecter des principes d'un reporting responsable
- Publier un rapport sur la responsabilité globale
- Animer un site internet sur la responsabilité globale
- Organiser des réunions d'échange sur la responsabilité globale
- Participer à des groupes de réflexion et d'échange

3. Méthodes d'évaluation

Le souci croissant des larges impacts d'affaire sur la société a abouti à une explosion d'instruments pour gérer, mesurer, communiquer et récompenser l'exécution de responsabilité sociale d'entreprise. Mis à part le dialogue ouvert avec toutes les parties prenantes, les entreprises socialement responsables peuvent recourir à divers outils de la RSE, les codes de conduite, les labels sociaux et environnementaux ou étiquettes, les certifications, l'investissement socialement responsable

SD 21000 :

Le SD 21000 (AFNOR, 2003) vise à répondre à deux problématiques. La première est d'aider l'entreprise à identifier sa stratégie de développement durable et à la mettre en œuvre. La seconde est d'organiser un système de transaction permettant à l'entreprise d'organiser ses relations stratégiques (sur les enjeux significatifs) avec des parties externes.

³³ S. André, M. Nicolas ; **op.cit.P ;107**

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

Les principes cette méthode issue de la SD 21000 de l'AFNOR vont permettre d'aboutir à la définition des axes d'amélioration et des plans d'action en matière de DD, par un processus d'auto-évaluation dont les principales étapes sont les suivantes :

- Évaluation de l'importance et la performance de l'entreprise relativement à un certain nombre d'enjeux du DD ;
- Etablissement d'une grille de positionnement des enjeux de DD de l'entreprise qui permet de mettre en perspective les enjeux de DD avec leur niveau d'importance et de performance.

Evaluation de la performance:

- Niveau 1 (**initiation**) : simple prise de conscience de l'enjeu, sa mise en place au travers d'actions récentes et non encore abouties (absence de mesure, déploiement partiel ou expérimental), l'objet peut aussi ne faire l'objet d'aucune initiative.
- Niveau 2 (**réalisation**) : phase de concrétisation des initiatives, les actions décidées produisent des résultats et leurs déploiements dans l'entreprise sont significatifs ; l'entreprise se situe au niveau de l'état de l'art et au moins au niveau de la conformité réglementaire.
- Niveau 3 (**amélioration**) : niveau de maturité de l'entreprise dans la gestion de l'enjeu, elle se situe au-delà de l'état de l'art ; en stratégie de rupture, elle développe les meilleures pratiques, elle assure une veille organisée en matière d'innovation autour de l'enjeu concerné.

Label Lucie :

Conçu en partenariat avec Vigeo, le référentiel d'évaluation Lucie est adossé aux textes (conventions, recommandations, principes directeurs...) élaborés par des organismes internationaux reconnus comme légitimes (ONU, OIT, OMS, OCDE, UE...), ce qui lui confère une opposabilité certaine.

Les organisations candidates au label signent la charte Lucie affichant :

- Sept engagements, en ligne avec les sept questions centrales de la future norme internationale ISO26000. Ces questions sont relatives aux clients, à l'environnement, aux bonnes pratiques des affaires, aux relations et aux conditions de travail, aux droits humains, à l'engagement sociétal, à la gouvernance...
- Vingt-huit principes d'action.

Un audit permet ensuite de mettre en exergue les accomplissements et les voies de progrès.

Les conclusions de cet audit, ainsi que les plans d'action proposés par les organisations pour

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

justifier d'une maîtrise raisonnable des risques identifiés, sont soumis à un comité d'attribution constitué de personnalités indépendantes. C'est ce comité qui statue sur l'éligibilité au label.

Des informations sont recueillies par voie d'entretiens et d'analyse documentaire. Les pratiques managériales de l'entreprise sont examinées et analysées au regard des critères de responsabilité sociétales selon un triple éclairage :

- L'existence d'orientations et d'objectifs pertinents, clairs, connus et partagés par ceux qui doivent les mettre en œuvre.
- L'existence de dispositifs cohérents, dotés de moyens adéquats et régulièrement mesurés aidant au travail coopératif et coordonné.
- L'existence d'indicateurs internes de résultats permettant de rendre compte du niveau d'efficacité des actions et la prise en compte de l'opinion des parties prenantes internes et externes.

L'évaluation AFAQ 26000 :

Le référentiel AFAQ 26000 permet à toute organisation, quel que soit son secteur d'activité, d'évaluer son niveau de maturité en terme de développement durable/responsabilité sociétale au regard des exigences de la norme ISO 26000.

AFAQ 26000 prévoit une évaluation des pratiques et des résultats. Cet outil permet de mesurer sa démarche responsable telle qu'elle existe aujourd'hui, d'effectuer un état des lieux à 360°. L'objectif est de se positionner sur une échelle à quatre niveaux, d'afficher ses résultats en interne comme en externe, et de préparer l'avenir à partir de cette évaluation.³⁴

³⁴ Couillet-Demaizièr ISO 26000 en action, afnor édition ; p47

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

Section 03 : 2 cas d'expertises de la RSE.

Face aux évolutions majeures pour les entreprises, réfléchir de manière isolée n'est pas toujours la meilleure solution pour avancer. D'autant que d'autres, ailleurs, dans d'autres entreprises, ont été confrontés à des problématiques similaires -environnementales, sociales, sociétales- et ont déjà mis au point des bonnes pratiques pertinentes.

Dans cette section on va étudier deux cas d'expertise de la démarche RSE ; la première au sein d'AIR France et deuxième dans le groupe LVMH.

1. AIR France industrie :

1.1.Présentation de l'entreprise :³⁵

Les compagnies aériennes Air France et KLM et leurs filiales appartiennent depuis 2004, au Groupe Air France KLM. Avec ses sept marques – Air France, KLM, Transavia, HOP!, Air France KLM Cargo, AFI KLM E&M, Servair, le Groupe a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 26,5 milliards d'euros avec ses activités passagers, fret, maintenance et autres.

Air France Industries s'appuie sur l'audit annuel de son système de management intégré (SMI) pour maintenir la certification unique sur les normes internationales (ISO 9001, ISO 14001, ISO 15489, ISO 22000 et depuis 2010, l'évaluation de la norme ISO 26000).

1.2.Les enjeux développement durable d'AIR France KLM :³⁶

En termes d'enjeux de développement durable, le Groupe Air France KLM, s'engage à:

Environnement : réduire ses impacts environnementaux en optimisant les opérations, en innovant avec la supply-chain et en mobilisant tous les personnels et l'ensemble de l'industrie;

Politique sociale : promouvoir une politique sociale responsable et encourager le développement personnel pour garantir la motivation et le professionnalisme des salariés;

Expérience client : prendre en compte les enjeux du développement durable tout au long de la chaîne de service pour offrir aux clients des produits et services innovants et responsables;

Développement local : contribuer au développement économique et social des territoires où le Groupe est présent.

Ses engagements sont traduits dans deux plans d'actions appelés « Air France Takes Care » et «KLM Takes Care », adaptés aux particularités des deux compagnies et leurs pays.

³⁵ P. Baret, F. Romestant ; 10 cas de RSE, dunod, 2016 , p 17

³⁶ Notre approche développement durable, www.airfranceklm.com, consulté le 25 juin 2019, 13 :53 .

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

1.3. Problématique et présentation de la bonne pratique responsable : ³⁷

AFI intervient dans un secteur mondialisé où l'impact réglementaire est majeur et où les évolutions dans les domaines liés à la sécurité et à la qualité évoluent tous les jours. Afin de maintenir sa compétitivité et sa position de leader dans son secteur d'activité, AFI se doit d'être à la pointe, d'innover, de se différencier en permanence.

L'entreprise répond à ses défis à travers une stratégie intégrant les exigences et devoirs d'une démarche de développement durable: c'est-à-dire qu'elle conçoit la responsabilité sociétale comme un levier de performance qu'elle intègre dans sa politique et met ainsi en œuvre des opérations concrètes.

AFI soulève donc un problème fondamental et très peu traité jusqu'alors dans les démarches de responsabilité sociétale: comment intégrer la responsabilité sociétale dans ses projets et affaires, en respectant les lignes directrices de l'ISO 26000?

Une solution d'intégration de la responsabilité sociétale, pour les projets et affaires, faciliterait la diffusion du développement durable auprès des chefs de projet, plus directement intéressés par les aspects techniques et budgétaires d'un projet, que par ses impacts sociétaux et environnementaux, en règle générale. Le but recherché, in fine, serait de permettre la prise en compte de la responsabilité sociétale, de manière transversale, dans toutes les opérations.

1.4. La check-list DD : les impacts DD sur les projets et les affaires

Pour répondre à cette problématique, AFI s'est appuyé sur les domaines d'action de la norme internationale ISO 26000, considérée aujourd'hui comme le référentiel de déploiement d'une démarche de responsabilité sociétale le plus abouti au niveau international. Ainsi en 2010, l'entreprise a choisi d'être évaluée par un organisme d'audit externe: Bureau Veritas Certification (avec la méthode CAP 26000). Puis la contribution au développement durable d'AFI a été évaluée à nouveau en 2012 et 2014. Dès 2010, Bureau Veritas Certification avait demandé à AFI: «Comment mesurez-vous l'impact DD dans les actions menées par votre entreprise ?»

C'est la raison pour laquelle, AFI a développé un premier outil de mesure pour les affaires. Ce dernier, lors de sa présentation d'audit de 2012, a reçu les encouragements de l'organisme certificateur, à étendre cette pratique à l'ensemble des projets. Ainsi, progressivement, cet outil a évolué et a été déployé pour les projets AFI sous l'appellation «Check-list DD», en

³⁷ P. Baret, F. Romestant, op.cit, p 20 .

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

2013. L'objectif de cette Check-list DD est de permettre la mesure des impacts DD sur les projets et les affaires d'AFI. Sous la forme d'une matrice, dont les thèmes reprennent les trois composantes du développement durable: Environnement, Social et Gouvernance, dont chacune s'appuie en grande partie sur les domaines d'action de l'ISO 26000 (voir tableau 1 ci-dessous). Les thèmes:

environnementaux concernent entre autres: l'eau, les hydrocarbures, les bruits et odeurs, les émissions à effets de serre, les déchets, l'éco-conception, la biodiversité; sociétaux regroupent l'hygiène, la santé et sécurité au travail, l'emploi et la diversité, le développement du capital humain, mais aussi des thèmes très sensibles dans ce secteur d'activité comme la sûreté des personnes; de gouvernance rassemblent: l'économie, l'innovation, les parties prenantes, les achats responsables, les clients (y compris les clients finaux et l'éthique dans les affaires), les communautés et le développement local, ainsi que la sûreté (des moyens).

Tableau 1.2: critères de la check-list DD

Critères environnementaux
Ressources naturelles
Eau Hydrocarbures Electricité Bruits et odeurs : pollution interne et externe
Emissions
Composée organiques volatiles (COV) CO2 Emissions à effet de serre / compensation à effet carbone
Déchets
Rejets aqueux Déchets industriels dangereux (DID) Déchets industriel banaux (DIB)
Critères sociétaux
Hygiène, santé et sécurité
Accident du travail Pénalité (diminution des troubles musculo-squelettique TMS)

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

Transport du personnel et accessibilité du site Accès handicapés / adaptabilité
Compétences, emploi et formation
Maintien ou développement de l'activité Développement des compétences Autres
Critères économiques
Communauté et développement local
Ancrage territorial Situation géographique du fournisseur Développement des technologies Développement des performances Autres
Achats responsables
Intégration des critères DD dans la sélection des fournisseurs Mesure des impacts DD dans le cout global de l'achat Autres

Source : 10 cas de RSE

La cotation des impacts, réalisée par le chef de projet, repose sur une échelle en quatre niveaux négatifs (notation de 4 à 1), mais aussi 4 niveaux positifs et un niveau qualifié d'insignifiant.

La qualification des niveaux négatifs est la suivante:

Majeur = -4, Important = -3; Modéré = -2; Mineur = -1; Insignifiant = 0

De la même manière, la qualification des niveaux positifs est la suivante:

Mineur = 1; Modéré = 2; Important = 3; Majeur = 4.

Conclusion :

La direction d'AFI possède maintenant un outil standardisé qui lui permet, si elle doit choisir entre deux projets, de pouvoir les comparer avec les mêmes critères et mesures.

Les prochaines étapes consistent à pérenniser l'utilisation de cette check-list en créant un processus de suivi, de mise à jour avec les retours d'expériences et les évolutions des référentiels. Surtout, il sera nécessaire de la faire évoluer au rythme des besoins de l'entreprise, de sa structure, de ses enjeux.

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

2. le groupe LVMH

2.1.présentation de l'entreprise :³⁸

LVMH, leader mondial des produits de luxe, réalise au premier semestre 2015 des ventes de 16,7milliards d'euros; une progression de 19% d'autant plus remarquable dans le contexte économique et monétaire incertain. Les ventes de l'année 2014 s'étaient élevées à 30,6milliards d'euros, en croissance de 6%.

LVMH détient un portefeuille de plus de 60 marques prestigieuses et un réseau de distribution international d'environ 4000 magasins (avec des ouvertures régulières). Le Groupe a fait le choix de se concentrer sur cinq domaines d'activités stratégiques que sont: les vins et les spiritueux, la mode et la maroquinerie, les parfums et les cosmétiques, les montres et la joaillerie, la distribution sélective.

2.2.LVMH et l'environnement :

Comme précisé sur le site Internet de l'entreprise, «depuis 20 ans, LVMH, leader mondial du luxe, anticipe et adapte, jour après jour, ses processus de production, ses habitudes, ses comportements, pour toujours mieux répondre aux nombreux défis environnementaux.»

Le Groupe LVMH étant très diversifié, avec des marques ayant une grande autonomie, il a opté pour une organisation décentralisée, un des six piliers de son modèle organisationnel. Une direction de l'Environnement a été mise en place en 1992 et est directement rattachée à un membre du Comité exécutif.

Les Maisons et sociétés constituant le Groupe peuvent ainsi décliner leur politique environnementale, sans renoncer à leur identité. Elles définissent leurs propres plans d'actions sur chacune des dimensions, en fonction de leurs propres enjeux et de leurs contextes locaux, dans le respect de leur histoire et de leur patrimoine. Plusieurs maisons appartenant à la branche cosmétique (Loewe, Parfums Christian Dior, Guerlain, LVMH Fragrance Brands), réalisent leur propre rapport RSE.

2.3. La filière ethnobotanique :

Selon Richard Ford (1978) «l'ethnobotanique est l'étude des interrelations directes entre les humains et les plantes.» Pour LVMH, il s'agit de la traduction concrète de l'engagement à respecter la biodiversité et à partager les avantages issus de l'utilisation des ressources génétiques.

³⁸ P. Baret, F. Romestant, op.cit, p 150, 160.

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

Cette filière qui s'assure:

- de la qualité des points de contrôle; sachant que ces points de contrôle sont désignés par les États;
- d'un retour pour les communautés;
- d'une grande transparence vis-à-vis des matières premières utilisées, autrement dit d'un sourcing éthique des ingrédients naturels composant les parfums.

De façon concrète, le département Innovation ethnobotanique de LVMH Recherche Parfums & Cosmétiques, identifie à travers la planète des espèces végétales qui présentent un intérêt cosmétique et participe à leur préservation ainsi qu'au développement économique et social de leurs territoires d'origine.

En novembre 2014, LVMH a rejoint les huit organismes publics de recherche qui siégeaient au conseil d'administration de la Fondation pour la Recherche sur la Biodiversité. Créée en 2008, la FRB a pour mission de favoriser les activités de recherche sur la biodiversité et leur diffusion aux niveaux national, européen et international. C'est la première fois qu'une entreprise privée était accueillie au Conseil d'administration de la Fondation. Le Groupe a acquis le statut de membre fondateur et participe au financement de la FRB en lui versant une dotation pour trois ans.

2.4. Le programme LIFE LVMH :³⁹

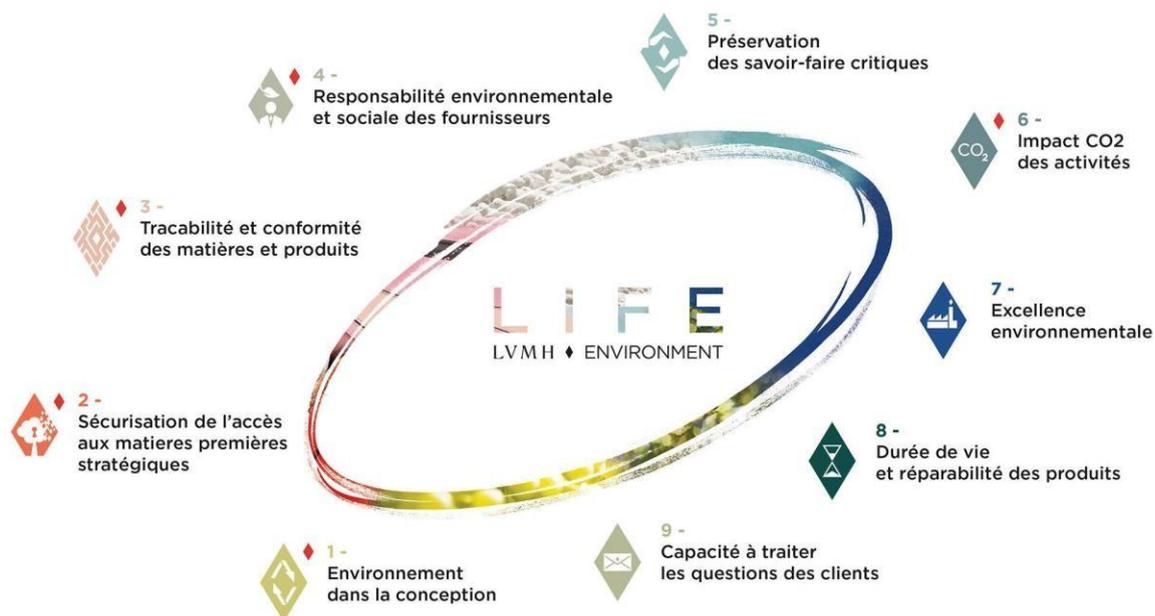
Lancé en 2012, le programme LIFE (LVMH Initiatives For the Environment) a été conçu de façon à renforcer la performance environnementale du Groupe et de chacune de ses Maisons. Il permet d'intégrer l'environnement dans les processus managériaux et de faciliter le développement de nouveaux outils de pilotage, tout en tenant compte des pratiques innovantes des Maisons.

Mis en œuvre par le comité de direction de chaque Maison et intégré à leur plan stratégique, LIFE s'articule autour de neuf dimensions clés de la performance environnementale. Un programme d'actions en fonction de leurs thématiques stratégiques est ainsi défini et est assorti d'indicateurs permettant de suivre leur performance.

Figure 1-3 : les enjeux environnementaux stratégique de LVMH.

³⁹ LVMH LIFE, www.lvmh.fr, consulté le 30 JUIN 2019, 16 :30 .

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises



Source : www.lvmh.fr

En 2016, le Groupe a franchi une étape importante en lançant LIFE 2020, qui fixe aux Maisons quatre objectifs communs :⁴⁰

- **Objectif produits** : soucieux d'agir sur l'impact environnemental de la création des produits, le Groupe souhaite d'ici 2020 améliorer la performance environnementale de tous ses produits, prenant en compte l'intégralité de leur cycle de vie.
- **Objectif filières** : être encore plus attentif à la traçabilité et à la conformité des matières premières utilisées pour créer des produits d'excellence, tout en préservant les ressources naturelles, en déployant les meilleurs standards dans 70 % des filières.
- **Objectif CO2** : réduire les émissions de CO2 de 25 % d'ici 2020 en poursuivant les initiatives mises en place pour lutter contre le dérèglement climatique. Pionnier d'un mouvement en 2002, le Groupe a mis en place la réalisation de Bilans Carbone. En 2015, LVMH poursuit cette démarche avec le lancement du Fonds Carbone à l'occasion de la COP.
- **Objectif sites** : pour chacun des sites, réduire de 10 % au moins l'un des indicateurs tels que la consommation d'eau, celle d'énergie et la production de déchets. Les Maisons ont également à charge d'améliorer de 15 % l'efficacité énergétique.

⁴⁰ LVMH LIFE, www.lvmh.fr, consulté le 30 JUIN 2019, 16 :30

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

Conclusion

Selon le baromètre de la biodiversité 2014 publié par l'Union pour le commerce biologique éthique (Union for Ethical Biotrader, UEBT), plus de 80% des consommateurs s'attendent à ce que les entreprises respectent la biodiversité, voudraient recevoir des informations sur de tels efforts et seraient plus intéressés par l'achat d'un produit, s'ils savaient qu'il a respecté la biodiversité. Mais seulement 42% des consommateurs font confiance aux entreprises pour respecter la biodiversité.

On comprend aisément l'importance des enjeux pour la filière cosmétique.

Chapitre I : la responsabilité sociétale des entreprises

Conclusion du chapitre

Ce qui a été remarqué dans ce premier chapitre, c'est que malgré les travaux et les recherches dans le domaine. Le développement durable et la RSE restent encore des notions floues qui recouvrent des problèmes des trois différents niveaux : volet social, volet économique et volet environnemental.

La RSE dans l'entreprise est une démarche éthique à travers le respect de l'environnement, le respect de ses collaborateurs, le respect de ses clients et de ses fournisseurs, le respect de la société qui l'entoure et les territoires sur lesquels elle exerce ses activités et, enfin, le respect des règles de bonne gouvernance. Avec l'objectif de s'appuyer sur son bon niveau de responsabilité sociale pour améliorer ses résultats économiques et financiers, le tout en se donnant de meilleures garanties pour assurer sa pérennité et en continuant à préserver la planète et la société, de développer des actions concrètes adéquates.

**Chapitre 02 : L'implication
organisationnelle dans la
démarche RSE**

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

Introduction :

Ce chapitre a été divisé en trois sections. Nous tentons dans la première section de définir ce que représente l'implication du personnel en présentant les différents types d'implication, Dans la deuxième section on mettra le point sur la démarche RSE, ses étapes et ses moyens d'évaluation. Enfin la troisième section sera consacrée à exposer les Méthodes d'évaluation et les approches d'intégration de la RSE.

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

Section 01 : l'implication organisationnelle :

L'implication du personnel constitue l'une des premières préoccupations des organisations, cela confirme l'importance accrue d'obtenir des employés impliqués et engagés dans la réalisation des objectifs de la démarche RSE de l'organisation.

1. Définition de l'implication :

Brown (1996) considère l'implication comme une force obligeante exigeante qu'une personne honore son engagement, même face aux fluctuations d'attitudes et aux caprices. Elle pour Rousseau (1995) fondée sur la notion d'échange et vécue comme un contrat psychologique implicite. C'est cette force qui stabilise le comportement de l'individu malgré des circonstances qui auraient pu le pousser à changer de comportement. Cette définition rejoint celle de Oliver (1990) ou selon lui l'implication est ce penchant qu'a une personne à agir dans une certaine voie menant vers une cible particulière d'implication et celle de Scholl (1981) qui voit que l'implication correspond à une force stabilisante agissant à maintenir une seule direction comportementale même lorsque les conditions de opportunité /d'équité ne sont pas remplis et ne fonctionne pas. L'implication serait donc une force qui pousserait l'individu à agir d'une manière plutôt qu'une autre en faveur d'un objectif particulier. ¹

1.1. Les formes de l'implication :

Mayer et Herscovitch en 2001 de considérer l'implication comme étant une force qui lie un individu à un cours d'action en rapport à un ou plusieurs cible. C'est cette différenciation des cibles qui conditionne la forme de l'implication d'un individu. En 1993, Morrow détermine quatre formes d'implication, présentées également par Neveu et Thévenet en 2002, à savoir : ²

L'implication organisationnelle :

Porter & all définissent l'implication organisationnelle comme étant la forte croyance et l'acceptation des valeurs et objectifs de l'organisation, la volonté d'exercer un effort considérable pour le bien de l'entreprise, et le fort désir de rester dans l'organisation. ³

¹ Implication organisationnelle et personnel hôtelier dans le tourisme, mémoire pour l'obtention du Magister en science commerciale, l'université d'Oran, 2014, pp12, 14.

² Caroline VAHE-HENNEQUIN, Implication organisationnelle et structure en réseaux, Les cahiers du C.E.R.G.O.R, Centre de recherche, Paris-France, 2003, P 8

³ Amandine Carrier-Vernhet, Implication organisationnelle et personnel hôtelier dans le tourisme, mémoire pour l'obtention du Magister en science commerciale, l'université d'Oran, 2014, p14.

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

L'implication au travail :

Selon Saleh et Hoseck (1976) l'implication au travail « fait référence au degré d'identification d'une personne à son travail, au fait qu'elle se montre professionnellement active et qu'elle considère que son efficacité est importante pour elle »⁴

L'implication dans le syndicat :

Elle recouvre une attitude de loyauté et un sentiment de responsabilité à l'égard du syndicat, une volonté de déployer des efforts à son profit et une croyance dans les buts du syndicalisme en général.

L'implication à la carrière :⁵

Pour Greenhauss (1971) l'implication envers la carrière reflète l'importance que l'individu accorde à sa carrière dans sa vie. Elle correspond à trois éléments principaux qui sont relatifs :

- Au fait de donner la priorité au travail et à sa carrière dans sa vie,
- À la planification de sa carrière,
- À l'attitude générale qu'on adopte envers son travail.

l'implication au métier :

Elle correspond à l'implication dans l'activité principale qu'un individu exerce dans sa vie. Dès lors, elle se distingue de l'implication dans la carrière puisqu'elle ne s'intéresse pas à la planification de carrière tout au long de la vie active de l'individu et de l'implication envers l'emploi.

l'implication multiple :

Elle reflète le sentiment d'appartenir à plusieurs entités en même temps, l'exemple le plus fréquent correspond à l'implication duale « syndicat-organisation » d'un employé. Cette

⁴ S.D Saleh et J Hoseck (1976) cités par P.PAILLE, Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait, revue européenne de psychologie appliquée, N°56, 2006, P 141

⁵ Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources, thèse pour obtenir le grade d'un docteur ; l'université de Grenoble, France, 2006, p43.

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

forme a été étudiée à ses débuts sous l'apport de la théorie de « conflit de rôle » par la suite elle a été perçue sous l'angle de complémentarité (Snape et al. 2004)⁶

l'implication dans l'éthique de travail :

Elle réfère à l'éthique protestante du travail (*Mirrel et Garrett*, 1971), qui s'agit des valeurs intrinsèques du travail considérées comme fin en soi.⁷

L'implication professionnelle :

Plus restrictive que la notion de métier, la notion de profession néglige les autres métiers et/ou vocations qui peuvent faire partie d'une carrière puisqu'elle ne concerne que les salariés spécialisés (*Aryee et Tan*, 1992). Ces salariés spécialisés sont des professionnels qui détiennent des compétences et des savoir-faire spécifiques qui leur permettent de réaliser ce qu'ils ont à faire (*Witt*, 1993) comme, par exemple, les avocats ou les architectes (*Colle*, 2006).⁸

2. L'implication organisationnelle :

2.1. Définition :

L'implication organisationnelle est la facette de l'implication dans la sphère professionnelle qui a attiré l'intérêt du plus grand nombre de chercheurs. L'implication organisationnelle a été définie de nombreuses fois et de façon tellement différentes qu'un consensus sur sa définition est difficile à trouver :

Au début les définitions de l'implication organisationnelle étaient souvent des concepts unidimensionnels. Cette forme reflète l'implication par le comportement et l'attitude des individus vis-à-vis de l'organisation. Elle a été développée par *Porter et al* (1974), et définie par *Mowday, Porter et Steers* en 1982. (*Vandenberghe, Landry et Pannaccio*, 2009).⁹

L'implication attitudinale : elle correspond au processus psychologique par lequel les individus envisagent la nature de leurs relations avec leur organisation, leur manager, leur travail, etc.

⁶F. BIETRY et al, Vertus et limites de l'implication duale en France, *Revue de gestion des ressources humaines*, n°80, 2011, P 5

⁷ Carole DRUCKER_GODARD et al, Le métier et la carrière des enseignants chercheurs : incidences sur la satisfaction au travail et l'implication, *Revue GRH*, Ed. De Boeck Supérieur, paris-France, 2012, P 4

⁸ Amandine Carrier-Vernhet, op.cit, p44.

⁹ Implication organisationnelle et épuisement professionnel, op.cit, p46.

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

L'implication comportementale : elle correspond au processus par lequel le comportement passé des individus les lie à l'organisation, à leur manager, leur travail, etc. Dans ce cas, l'individu est davantage impliqué envers une ligne de conduite qu'envers une cible. Cette conception de l'implication correspond à celle de Becker (1960) et Salancick (1977).

Les approches multidimensionnelles de l'implication organisationnelle : ces

dernières ont été distinguées des approches unidimensionnelles initialement présentes. Ceci n'étant pas suffisant, Meyer et Allen (1991, 1997) ont proposé de les distinguer en fonction des raisons qui influencent l'individu sur sa décision de poursuivre cette relation et par conséquent de l'état d'esprit qui lui est lié (besoin, désir et obligation). Ainsi, ont été identifiées des approches centrées sur :

- Les coûts perçus par l'individu s'il devait quitter l'organisation,
- Le lien affectif de l'individu qu'il a noué avec son organisation et qui le maintient dans son organisation,
- La responsabilité morale que l'individu peut ressentir à l'égard de son organisation et qui l'empêche de partir.

Voici un tableau récapitulatif des construits multidimensionnels développé dans la littérature recensée par Meyer Herscovitch en 2001, tableau synthétisant les définitions de chaque dimension :

Tableau 2.1 : Les dimensions de l'implication organisationnelle

Auteurs du modèle	Année d'apparition du modèle	Les dimensions du modèle		
		Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3
Angle et Perry	1981	Implication à la valeur : Implication à soutenir les objectifs de l'organisation	Implication à rester : Implication à maintenir l'adhésion à l'organisation	/
O'Reilly et Chatman	1986	Conformité: engagement	Identification : attachement basé sur	Internalisation : engagement

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

		instrumental pour l'obtention de récompenses extrinsèque spécifique	le désir d'être affilié à l'organisation	affirmé sur la congruence entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles
Penley et Gould	1988	Morale : acceptation et identification aux objectifs de l'organisation	Calculé : une implication à l'organisation basée sur concordance entre les avantages et les contributions de l'employé	Aliénante : attachement organisationnel qui résulte quand un employé ne perçoit plus qu'il y a des récompenses proportionnées aux investissements et qui pourtant reste soumis aux pressions environnementales
Meyer et Allen	1991	Affective : attachement émotif des employés à leur identification et à leur participation dans l'organisation	Continue : une conscience des coûts associés au départ de l'organisation	Normative : un sentiment d'obligation à continuer à travailler dans son organisation
Meyer et Schoorman	1992	Valeur : une croyance et une acceptation des buts et des valeurs de l'organisation ainsi une volonté d'exercer des efforts considérables en	Continue : une conscience des coûts associés au départ de l'organisation	/

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

		faveur de l'organisation		
Jaros et al	1993	Affective : le degré auquel un individu est psychologiquement attaché à l'organisation qui l'emploie par des sentiments tels que la fidélité, l'affection, la chaleur, l'appartenance, le plaisir et ainsi de suite.	Continue : le degré auquel un individu éprouve le sentiment d'être cloué sur place à cause de coûts élevés de départ.	Morale : le degré auquel un individu est psychologiquement attaché à l'organisation qui l'emploie par l'intériorisation de ses buts, ses valeurs et ses missions

(Source : Meyer et Herscovitch, 2001, P 304)

Porter et al en 1982 ont proposé une définition de l'implication organisationnelle qui repose sur une description des attributs du concept. L'implication se caractérise par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et un fort désir d'en rester membre.¹⁰

selon Allen et Meyer (1993) l'implication organisationnelle : « l'implication est un état psychologique qui caractérise la relation du salarié à l'organisation et à des conséquences sur la décision de continuer ou non à être membre de l'organisation ». cette définition l'IO se constitue en trois dimensions :

La dimension affective

Fait référence à un attachement émotionnel et à une identification envers l'organisation.

¹⁰ Christian PRAT dit Hauret, L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ?, Comptabilité - Contrôle - Audit 2006/1 (Tome 12), Ed.cairn.info, P 127.

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

La dimension calculée

Renvoie à une connaissance qu'a l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation.

La dimension normative

Renvoie à un sentiment d'obligation qu'a l'individu de développer des conduites loyales envers son organisation, en adhérant notamment à ses normes.¹¹

3. Définitions relatives à l'implication organisationnelle :

La motivation, la satisfaction, l'engagement professionnel sont des notions liées à l'implication :

3.1. la motivation :

Selon PINDER, la motivation est « un ensemble de forces énergétiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée. »¹²

3.2. La satisfaction :

Selon LOCKE (1976), la satisfaction est : « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail, rapporté aux attentes qu'il avait développé à leur propos »¹³

3.3. L'engagement professionnel :

Ce concept correspond à un état d'esprit généralement positif qu'un individu adopte vis-à-vis de son travail. Contrairement à l'implication, ce lien avec le travail n'est pas focalisé sur un objet, un événement, un individu ou un comportement particulier (Schaufeli et Bakker, 2004).

La vigueur est déterminée par des niveaux élevés d'énergie et de résistance mentale.

Le dévouement, lui, est caractérisé par des sentiments positifs d'enthousiasme, d'inspiration et de fierté envers son travail. Considérée comme centrales dans le concept d'engagement au travail, ces deux dimensions sont théoriquement l'opposé de l'épuisement professionnel.

¹¹ Christian PRAT dit Hauret, *Op.cit.*, P 128

¹² Salvatore MAUGERI, *Théories de la motivation au travail*, Ed. DUNOD, Paris-France, 2003, P 10

¹³ Christian PRAT dit Hauret, *idem*, P 128

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

L'absorption, quant à elle, correspond à un état de concentration tel que l'individu ne voit pas le temps passer lorsqu'il travaille et qu'il éprouve des difficultés à s'en détacher.¹⁴

4. Les approches de l'implication organisationnelle :

En 1990 Allen et Mayer développent un modèle d'implication organisationnelle à trois composantes :

4.1.L'implication affective :

Reflète le désir qu'a un salarié de rester membre de son organisation. Elle se fonde sur l'identification de l'individu à l'organisation, son investissement dans le travail et son attachement émotionnel à l'organisation.

Pour Allen et Mayer l'implication affective renvoie à l'attachement émotionnel de l'employé à son identification à l'organisation et son engagement envers celle-ci.

D'après cette définition l'employé s'attache à son organisation par le désir de partager les objectifs et les valeurs de celle-ci ainsi que d'en rester membre de fait qu'il éprouve un 'sentiment fort', cela s'affirme par la définition de Mowday, Porter et Streers « l'implication correspond à une identification à l'organisation fondée sur le partage de ses buts et de ses valeurs, la volonté de faire des efforts dans ce sens et le désir d'en rester membre ».¹⁵

4.2.L'implication calculée (continue) :

Reflète le besoin que ressent un individu de rester membre de son organisation. Elle se fonde alors sur la reconnaissance par l'individu des coûts perçus associés à son départ de l'organisation. En cas de départ, l'individu perdrait les avantages qu'il a accumulés et c'est pourquoi il décide de continuer, de maintenir la relation qui le lie à l'organisation.¹⁶

Selon Allen et Meyer l'implication calculée est définie comme « une attention donnée aux coûts associés au fait de rester dans l'organisation ».

Ce mode d'implication est inspiré des travaux de Becker (1960) sur la notion d'investissement. Pour lui, la poursuite d'un comportement donné constitue un moyen de récupérer les coûts ainsi engagés.

¹⁴ Amandine Carrier-Vernhet, op.cit, p56

¹⁵ Patrick VALEAU, La gestion de l'implication dans le respect des différences des associations aux autres organisations, Doctorat en science de gestion, Université de Lille 1, Lille-France, 2000, PP3,5

¹⁶ Amandine Carrier-Vernhet, idem, p57

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

L'implication calculée selon Hrebiniak et Alutto (1971) « un phénomène structurel qui arrive en tant que résultat de la transaction individu organisation... ». ¹⁷

4.3.L'implication normative :¹⁸

Correspond à l'obligation morale que ressent un individu de rester membre de son organisation. Ainsi, un individu pense qu'il est de son devoir de rester dans l'organisation non car il y est contraint par la menace mais parce qu'il a intériorisé des normes qui le poussent à croire que c'est la seule chose à faire.

Selon Allen et Meyer l'implication normative repose sur un sentiment d'obligation. L'employé avec un haut niveau d'implication normative sent qu'il devrait rester dans l'organisation. Cette définition renvoie à un sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dont le quel la personne se considère engager.

Les approches définies par Allen et Meyer, forment un outil pertinent à la détection du type d'implication du personnel qu'il soit affectif par un sentiment émotionnel envers l'organisation, normatif par devoir moral d'accomplir un projet ou calculé par le besoin d'en rester dans l'organisation.

Pour conclure l'implication organisationnelle utilise comme moteur la motivation du personnel qui engendrera une satisfaction à court terme, de fait que l'implication organisationnelle est un état qui se construit à long terme, par-delà l'implication organisationnelle peut se définir comme un état psychologique qui engendrera un attachement affectif envers l'organisation par l'appropriation des valeurs et buts de cette dernière, d'autre part à la logique d'en rester membre suite aux évaluations faites par l'individu sur les avantages à tirer d'en rester et les coûts liés au départ, en dernier à l'obligation de poursuivre son travail par devoir moral en intégrant les normes d'organisation dans son propre système de valeurs.

¹⁷ Patrick VALEAU, OP.CIT, pp5, 10

¹⁸ Amandine Carrier-Vernhet, op.cit, p55

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

Section 02 : préalable de l'implication organisationnelle

1. Les conséquences de l'implication organisationnelle

Mayer and all (2002) classifient les conséquences de l'IO en trois groupes qui sont :

L'intention de quitter et départ volontaire (appelé aussi comportements de retrait)

Les comportements productifs

Le bien être des salarié

Selon eux, les conséquences de l'implication varient d'une dimension à une autre, autrement dit chaque composante de l'IO a son impact sur l'organisation voire sur le comportement individuel dans l'organisation

1.1. Le comportement de retrait :

1.1.1. L'intention de turnover :

Depuis son introduction dans la littérature, l'implication organisationnelle a toujours été appréhendée sous l'aspect de facteur prédictif du turnover.

Mathieu et Zajac (1990), Coher (1991) et Meyer et al (2002), ont démontré que la forme d'implication qui prédit le mieux l'intention de départ ainsi que le départ volontaire est l'implication affective avec des corrélations négatives mais à des proportions différentes, de fait que l'attachement émotionnel de l'individu à l'organisation diminue son intention de départ.

Vient ensuite l'implication normative qui pourrait expliquer l'intention de départ et le départ volontaire, mais à des proportions moindres par rapport à l'implication affective. Toute fois son influence sur l'intention de quitter est plus prononcée que sur le départ volontaire.

On retrouve enfin les résultats relatifs à l'implication continue qui démontrent aussi une corrélation négative mais à des proportions encore moins considérables que ceux de l'implication normative.¹⁹

1.1.2. L'absentéisme :

Selon les résultats de Mayer et al (2002), seule l'implication affective est corrélée négativement à l'absentéisme, autrement dit plus l'employé est affectivement impliqué à l'organisation dans laquelle il travaille moins il voudra s'absenter. Il est important de noter que cette corrélation est plus importante lorsque l'absence volontaire est étudiée indépendamment de l'absence involontaire.²⁰

¹⁹ Amandine Carrier-Vernhet, op.cit, p29

²⁰ Amandine Carrier-Vernhet, Idem, p29, 30

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

1.2. Le comportement productif :

1.2.1. La performance : ²¹

Comme les autres conséquences de l'implication organisationnelle, la performance est corrélée à des intensités indifférentes d'une composante à une autre. Théoriquement l'implication organisationnelle affective est sensé avoir un impact positif significatif sur la performance dans l'activité de travail. Pour Mowday, Porter et Steers (1979), l'un des trois facteurs qui caractérisent l'implication affective est la volonté d'exercer des efforts considérables pour le compte de l'organisation. Mais lorsqu'on se penche sur les résultats des recherches empiriques on constate que l'influence de l'implication affective sur la performance n'est pas aussi significative que prévu même si elle reste positive.

Ensuite, dans la méta-analyse de Meyer et ses collègues (2002), les auteurs montreront que l'implication normative à un impact positive sur la performance mais que celui-ci est encore moins significatif que celui de l'implication affective.

Enfin, l'implication continue, selon les résultats de Meyer et al (2002), et de Cooper-Hakim et Viswesvaran, est négativement corrélée à la performance. L'employé avec une forte implication continue décide de rester dans son organisation uniquement dans le but de garder son emploi, il effectuera donc les tâches de base sans réelle intention de performance.

1.2.2. La citoyenneté organisationnelle :

Paillé (2008) affirme que l'implication organisationnelle favorise la citoyenneté organisationnelle et tout comme les autres conséquences de l'implication organisationnelle vues précédemment, la citoyenneté organisationnelle différemment corrélée à chaque dimension.

Les résultats de Ricketta montrent une forte influence positive de l'implication affective sur la citoyenneté organisationnelle.

Meyer et al (2002) relèvent des corrélations positives entre l'implication affective et normative, celle-ci à moindre proportion, sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, ils remarquent aussi que l'implication continue n'a aucune influence sur ce comportement.

²¹ Amandine Carrier-Vernhet, op.cit, p31.

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

1.3. Le bien-être : ²²

Il faut d'abord savoir que le bien-être ou à l'inverse la détresse psychologique englobe un certain nombre de notions telles que le conflit professionnel ou familial, épuisement professionnel ou encore le stress.

Les analyses effectuées dans ce sens ont démontré qu'il existait un lien probant entre l'implication affective et le stress et que celui-ci est à chaque fois, négatif. Le même type de corrélation a été relevé concernant l'influence de l'implication affective sur le conflit travail-famille et sur l'épuisement professionnel.

Par contre Meyer et al (2002) découvriront que l'implication continue a une influence positive sur le stress et conflit travail-famille, de fait que l'employé à forte implication calculée se sent obligé de rester au sein de l'organisation car il n'a pas d'autres alternatives ce qui engendra du stress.

L'implication normative n'a pas été corrélée au bien-être dans les résultats de Meyer et al.

2. Les conditions de l'implication du personnel :

Après avoir vu l'impact que pourrait avoir l'implication organisationnelle sur certains comportements individuels tels que ceux de retrait ou encore les comportements productifs, il apparaît alors dans l'intérêt de toute organisation d'avoir en son sein des employés impliqués adhérant à sa politique, ses valeurs. Des employés qui soient prêts à y rester même en cas de crise ou de changement organisationnel. Selon Thévenet l'implication ne peut être créée par l'organisation, pour la simple raison que elle est un état psychologique appartenant à chaque employé en effet la décision de s'impliquer ou pas revient à l'individu dans la mesure où l'organisation montre son engagement envers lui. ²³

Selon lui, trois conditions nécessaires ont marqué la recherche sur l'implication à savoir : la cohérence, la réciprocité et l'appropriation.

2.1. La cohérence : ²⁴

L'objet de la cohérence est de donner un sens et d'éviter toute confusion. L'organisation, en étant cohérente dans ses discours et ses actions, va permettre à l'individu de percevoir clairement les messages qu'elle envoie, de les comprendre tant ils seront logiques et prévisibles. Selon Thévenet il existerait trois types d'incohérence possibles :

²² Amandine Carrier-Vernhet, op.cit, p 35

²³ Peretti J-M, tous D.R.H, les éditions d'organisations, 1995, pp 254,256

²⁴ Amandine Carrier-Vernhet, Idem, p37

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

Une incohérence entre les discours et les actions :

Lors des déclarations des dirigeants ou ordres donnés, un écart peut être observé entre ce discours et les différentes actions entreprises par l'organisation, la perception de l'employé induira une modification de son comportement.

Une incohérence entre les discours :

L'adoption permanente de la stratégie aux évolutions de l'environnement ne peut être comprise par tous les membres de l'organisation, de ce fait les sources d'incohérences peuvent surgir des messages qui diffèrent entre la hiérarchie ou selon la cible visée.

Une incohérence entre les actions :

L'auteur parle du sentiment d'iniquité perçus suite aux incohérences entre les actions des différents managers. Selon lui les employés focalisant sur les intentions des managers et non pas sur les faits. Les managers quant à eux mettent en places des actions de changement en référence aux actions précédentes, alors que celles-ci sont perçues différemment par chaque individu dans l'organisation.

2.2. La réciprocité :

On trouve les fondements de cette notion dans la théorie de l'échange en sociologie. En effet selon Padioleau (1993), s'éloigner des standards de réciprocité envenimerait la relation entre l'organisation et les employés. Si l'organisation espère de ses employés une implication et un engagement sans failles, les employés quant à eux attendent des signes de réciprocité de la part de l'organisation et ceci a trois niveaux :

Au niveau des valeurs : ²⁵

L'organisation trace ses valeurs en harmonie avec les valeurs de chaque membre pour créer une reconnaissance de ces derniers.

Au niveau du système de gestion : ²⁶

Cela se traduit par un système de rémunération équitable et reconnaissant sans oublier son caractère symbolique reflétant les différences socioprofessionnelles au sein de l'organisation. La réciprocité au niveau des systèmes de gestion se traduit aussi par les pratiques de développement de compétences et de gestion de carrière entre autre.

²⁵ Maurice THEVENT et al, Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, 2ème édition, 2007, p 212

²⁶ Amandine Carrier-Vernhet, op.cit, p 38

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

Au niveau de la relation managériale :

Elle concerne la relation entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs qui doivent se caractériser par une réciprocité au-delà de la simple rémunération, par des messages, communication...

2.3.L'appropriation :²⁷

« Pour que l'implication se développe il faut de l'appropriation » dans le cas de la relation entre l'employé et son organisation il s'agit de s'approprier une expérience de travail, un lieu de travail, une réussite mais aussi un objectif un produit ou des valeurs du travail etc., de sorte de créer un sentiment de maîtrise de la situation.

Selon Thévenet, pour espérer une meilleure appropriation de la part des collaborateurs il faut communiquer sur l'avenir cela leur permettrait d'assimiler le lien entre ce qu'il leur est demandé de faire et la stratégie de l'entreprise, il faut aussi communiquer sur le passé, sur les réussites pour les approprier psychologiquement mais aussi sur les échecs en apprendre. Enfin il faut communiquer sur les interrogations actuelles et les incertitudes dans le but de faire participer les employés au processus de prise de décision ce qui permettra de diminuer le taux de réticence aux nouveautés (nouvelles idées, changement organisationnel, etc.)

3. Les antécédents de l'implication organisationnelle :

Selon les chercheurs, il existe des éléments antécédents à l'implication organisationnelle qui influenceraient de manière positive ou négative. Peyrat-Guillard propose la liste suivante des antécédents :

Tableau 2.2 : les cinq catégories d'antécédents de l'implication organisationnelle

<u>Caractéristique personnelle :</u>	<u>Caractéristique du poste :</u>
Niveau d'éducation	Variété d'aptitude
Age	Etendue du poste
Sexe	Autonomie
L'ancienneté dans l'organisation	Challenge
Statut marital, situation familiale	Utilité attendue pour la carrière du poste occupé
Ancienneté dans la position	
Salaire	
Niveau de poste	<u>Les relations groupe/leader :</u>
Lieu de contrôle	Cohésion du groupe
Compétence perçue	Interdépendance des tâches

²⁷ Maurice Thévenet et al, Op.cit., PP220, 222

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

Aptitude

Ethique protestante du travail <u>Les états des rôles :</u> Ambiguïté Conflit Surcharge <u>Caractéristiques de l'organisation :</u> Taille Degré de centralisation Le climat organisationnel et social	Comportement d'initiation de structure du leader Leadership participatif Satisfaction avec les superviseurs Considération du leader Communication du leader Perception des pratiques de l'entreprise (équité perçue, soutien perçue)
--	---

(Source : Neveu et Thévenet, l'implication au travail, 2002, p22)

3.1. L'influence des antécédents de l'implication organisationnelle sur les composantes organisationnelles d'Allen et Meyer :

Selon Meyer et al (2002), l'influence de chaque antécédent varie d'une dimension de l'implication à une autre. Un antécédent peut donc influencer positivement sur une composante et négativement sur une autre, son influence peut être aussi nulle pour une ou plusieurs composantes de l'implication organisationnelle.

3.1.1. L'implication affective et normative : ²⁸

Les caractéristiques individuelles telles que l'âge est corrélé positivement avec l'implication affective et normative de fait que les salariés les plus âgés sont plus impliqués en raison des avantages offerts en matière de satisfaction, de poste occupé, etc. L'ancienneté dans le poste est aussi corrélée positivement de fait de passer des années dans un poste créera un lien émotionnel et une appropriation des normes envers l'organisation. De plus l'éthique protestante est positivement corrélée : celui qui s'acquière les valeurs de l'organisation éprouve un fort attachement, quant à la compétence perçue, elle est fortement corrélée, en effet l'individu sera impliqué en raison que son organisation soutient son développement¹, en fin le niveau d'éducation et la formation présentent des corrélations négatives avec l'implication affective et normative car les employés formés éprouvent des attentes que rares les organisations qui peuvent les satisfaire.

En parlant des caractéristiques du poste, elles sont fortement corrélées positivement de fait que l'implication affective et normative atteint ses hauts sommets lorsque les postes offrent

²⁸ Caroline VAHE-HENNEQUIN, Op.cit., P 8

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

plus d'autonomie et de défis aux salariés. Cependant, plus il y a de conflits et d'ambiguïté, plus l'implication s'affaiblie.

Concernant les caractéristiques organisationnelles, la taille de l'organisation, (précisément les grandes organisations présentent différents avantages renforçant l'implication des salariés selon Stevens et al (1978). Ainsi que la décentralisation et le climat organisationnel favorable qui renforcent le lien psychologique éprouvé envers l'organisation. En dernier, les relations groupe/ leader sont corrélées positivement avec les deux types d'implication lorsqu'il existe une considération et une communication du leader qui émerge un management participatif.

3.1.2. Implication calculée : ²⁹

Les caractéristiques individuelles telles que l'ancienneté dans l'organisation est corrélée positivement avec l'implication calculée de fait que l'ancienneté d'un employé lui accorde de nombreux avantages. D'autre part cette implication est renforcée par le salaire ainsi que tout système de récompense accordé à l'employé.

De plus la clarté de rôle ainsi que le challenge et l'autonomie accordés à l'individu lui servent comme essence à l'implication calculée.

En dernier la taille de l'organisation, tel qu'il a été mentionné au-par-avant est corrélée positivement à cette implication en raison des avantages et opportunités reçus de la part de l'organisation en terme pécuniaire.

²⁹ Caroline VAHE-HENNEQUIN, op.cit, P8

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

Section 03 : l'implication du personnel dans la démarche RSE :

1. Les facteurs clés de succès de la démarche RSE ³⁰

1.1. L'implication de la direction :

Le premier facteur clé du succès de la démarche est l'implication de la direction.

L'expérience du terrain nous montre que la démarches RSE peinent à se mettre en place ou n'aboutissent pas par manque d'engagement des dirigeants. La direction doit être convaincue de la nécessité du changement en interne. Elle doit définir la politique RSE, les objectifs, les plans d'actions, affecter les moyens humains et techniques en cohérence avec sa stratégie globale et en s'appuyant sur l'écoute des clients. Il lui faut créer une vision partagée du projet et la communiquer personnellement à l'ensemble de ses collaborateurs en exprimant un engagement fort. Sans une direction persévérante, le projet ne sera ni durable, ni vrai.

1.2. Des améliorations progressives :

La mise en place d'une démarche RSE est un projet de longue durée. Le risque est celui d'une démotivation progressive des collaborateurs et d'une perte de patience des clients qui ne voient pas les résultats arriver. Pour ces raisons, l'introduction des améliorations doit se faire progressivement, par étapes successives. Il faut tenir compte de la capacité du personnel à intégrer les changements. Tout changement est exploratoire et des déconvenues sont toujours possibles.

1.3. Gérer le temps :

Tous ces éléments conduisent, à savoir gérer la dimension temps. En effet un projet quel qu'il soit nécessite une planification, une organisation et un suivi pour l'amener à son terme.

1.4. Communiquer sur la responsabilité sociétale :³¹

1.4.1. Le rôle de la communication dans la responsabilité sociétale :

De nombreuses pratiques liées à la responsabilité sociétale impliqueront une certaine forme de communication interne et externe. Communiquer peut être déterminant pour de nombreuses fonctions différentes en matière de responsabilité sociétale, notamment:

³⁰ Les facteurs clés de succès de la RSE, , consulté le 09/05/2019.

³¹ La norme internationale ISO 2600, ligne directrice relative à la responsabilité sociétale, première édition ; 2010, P91.

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

sensibiliser tant au sein de l'organisation qu'à l'extérieur en ce qui concerne ses stratégies, objectifs, plans, performances et défis en matière de responsabilité sociétale;

respecter les principes de responsabilité sociétale;

aider à établir le dialogue et à dialoguer avec les parties prenantes;

traiter les exigences juridiques et autres relatives à la diffusion des informations liées à la responsabilité sociétale;

montrer comment l'organisation respecte ses engagements en matière de responsabilité sociétale et répond aux intérêts des parties prenantes et aux attentes de la société en général;

fournir des informations concernant les impacts des activités, produits et services de l'organisation, y compris des détails sur les changements des impacts avec le temps;

aider à dialoguer avec les employés et autres personnes et à les motiver pour soutenir les activités de l'organisation en matière de responsabilité sociétale;

faciliter la comparaison avec des organisations paires, ce qui peut permettre

d'améliorer encore les performances en matière de responsabilité sociétale; et

améliorer la réputation d'une organisation en matière d'action responsable, d'ouverture, d'intégrité et de redevabilité afin de renforcer la confiance des parties prenantes dans l'organisation.

1.5. L'implication du personnel :

La mise en place de la démarche RSE ne peut réussir sans une contribution importante du personnel en phase de conception et d'application. Les collaborateurs connaissent le terrain et savent apprécier le réalisme des solutions retenues et la motivation à les appliquer.

Cette implication passe par le travail en groupes, la formation, la reconnaissance des résultats et la communication sur l'avancement et les résultats de la démarche.

1.5.1. La formation :

Une audition de la Fédération de la formation professionnelle a permis d'identifier trois types de formations :

- Des formations « compétences transversales » entrant dans une démarche RSE ;
- Des formations « métiers » nécessaires au déploiement d'une démarche RSE (experts-comptables, acheteurs publics, etc.) ;
- Des formations « nouveaux métiers » et/ou « métiers verts ».

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

Selon Emmanuel Palliet¹ : « Dans les 35 métiers en développement, que l'on peut appeler « verts » ou « verdissants », nous observons que, dans la plupart des cas, il n'y a pas de métiers nouveaux ou très peu. Il s'agit surtout d'évolutions au sein des métiers déjà existants, parfois même une activité qui va devenir une activité verte, sans pour autant que les métiers changent. » De là, l'enjeu principal reste pour le groupe de travail de promouvoir la formation à la RSE en tant qu'articulée et adaptée à une activité professionnelle donnée.

1.5.2. La mise en place de dispositifs innovants de participation :

Le groupe de travail a cherché à identifier les moyens managériaux auxquels les chefs d'entreprise peuvent recourir pour impliquer leurs salariés, aussi bien sur le contenu que sur la méthode. À ce titre, la participation apparaît encore une fois comme le meilleur levier de sensibilisation des salariés en vue de les associer très tôt dans le processus de diagnostic des risques, d'identification des priorités et de définition des objectifs. En l'absence de mobilisation des salariés dès ce moment, la démarche a de grandes chances d'échouer faute d'adhésion et en raison du risque de résistance au changement.³²

2. L'implication du personnel dans la démarche RSE :

2.1. Définition des ressources humaines :

La norme ISO 9001 : 2015 exige aux organismes un plan RH dans son paragraphe {7.1.2} du chapitre "7" "support", comme suit 1: « l'organisme doit déterminer et fournir les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre efficace de son système de management de la qualité ainsi qu'à la mise en œuvre et à la maîtrise de ses processus ».

2.2. Impliquer les ressources humaines dans la démarche RSE : ³³

La gestion des ressources humaines dans l'ISO 9001:2000 incite également à remettre en cause les types de management qui seraient inadaptés. Les ressources humaines sont maintenant impliquées, au même titre que les autres processus. La norme porte essentiellement sur le maintien des compétences du personnel. L'entreprise doit identifier toutes les compétences nécessaires aux différents postes de travail pour que les activités soient faites avec une efficacité maximale. Elle doit également identifier les postes à risque dont les compétences seront régulièrement contrôlées et améliorées. L'entreprise doit ensuite faire l'état général de l'ensemble des compétences.

³² L'implication des salariés dans les démarches RSE dans les TPE- PME-ETI, plateforme RSE, France, 2016.

³³ Les exigences de la norme ISO 9001 : 2000, p04

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

Son action porte sur :

- les compétences du personnel ;
- la formation ;
- l'information ;
- le management des connaissances de l'entreprise ;
- les infrastructures, qui doivent être définies et entretenues ;
- l'environnement de travail.

La norme met également en avant des principes importants tels que :

- **Le leadership.** Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme et ils créent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent complètement s'impliquer dans la réalisation des objectifs. Les dirigeants définissent la finalité, l'orientation et l'environnement interne de l'organisation. Ils créent l'environnement qui permet aux personnes de s'investir totalement dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Ils animent l'ensemble.
- **La participation et l'engagement des personnes.** Les personnes à tous les niveaux sont l'essence d'une organisation et leur engagement total permet et d'utiliser leurs aptitudes et de les mettre au service de l'organisation.
- **L'implication du personnel.** Les ressources humaines sont organisées de manière à utiliser le potentiel de chaque individu et le potentiel collectif des équipes. L'entreprise défend une image et des valeurs qui sont partagées avec le personnel qui se mobilise dans ce sens.
- **L'amélioration continue.** L'amélioration continue est un objectif permanent de l'organisation.
- **La prise de décision basée sur des faits.** Les décisions efficaces sont fondées sur l'analyse logique et intuitive des données et de l'information

3. La norme BS OHSAS 18001 : ³⁴

3.1. Définition de la norme : La norme BS OHSAS 18001 (British Standard Occupational Health and Safety Advisory Services) est un référentiel pour le management de la santé et de la sécurité au travail, établi en 1999 sous l'égide du BSI (British Standards Institution). Son objectif est d'offrir aux entreprises, sur la base du volontariat, un dispositif d'évaluation et une méthode compatibles avec les autres normes certifiables de management.

³⁴ BS OHSAS 18001, 2007, système de management de la santé et de la sécurité au travail, exigences.

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

3.2. Domaine d'application :

Le système de management de la santé et de la sécurité au travail défini par OHSAS 18001 vise à optimiser la gestion des risques, diminuer le nombre des accidents du travail et conformer les pratiques de l'entreprise à la législation en cours et à ses évolutions.

Le présent référentiel OHSAS 18001 peut être appliqué à tout organisme souhaite :

- a) Etablir un système de management de la SST afin d'éliminer ou réduire au minimum les risques pour son personnel et autres parties intéressées susceptibles d'être exposés à des risques pour la santé et la sécurité au travail liés à ses activités ;
- b) Mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer en continu un système de management de la SST.
- c) S'assurer de sa conformité avec sa politique SST officielle ;
- d) En prouver la conformité avec le présent référentiel OHSAS :
 - En procédant à une auto-détermination et auto-déclaration, ou
 - En cherchant confirmation à sa conformité auprès des parties ayant un intérêt dans l'organisme (notamment le client), ou
 - En cherchant confirmation de son auto-déclaration auprès d'une partie externe à l'organisme, ou
 - En cherchant à obtenir la certification ou l'enregistrement de son système de management de la SST auprès d'un organisme externe.

3.3. L'exigence en matière de management de SST :

3.3.1. L'exigence générale :

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer de manière continue un système de management de la SST, conformément aux exigences du présent référentiel OHSAS et déterminer la manière dont elle satisfera pleinement ces exigences.

L'organisme doit définir et documenter le champ d'application de son système de management de la SST.

3.3.2. La politique SST :

La direction doit définir et autoriser la politique SST de l'organisme et veiller à ce que, dans le cadre de champ d'application défini de son système de management de la SST, elle :

- a) Soit appropriée à la nature et à l'étendue des risques de SST de l'organisme,

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

- b) Incluse un engagement envers la prévention des préjudices personnels et atteintes à la santé et envers l'amélioration continue du management SST et de la performance SST ;
- c) Incluse un engagement à se conformer le moins aux exigences légales en vigueur et autres exigences auxquelles l'organisme conforme et qui se rapportent à ses dangers en terme de SST ;
- d) Fournisse un cadre visant à déterminer et revoir les objectifs de SST ;
- e) Soit documentée, mise en œuvre et tenue à jour ;
- f) Soit diffuser auprès de toutes les personnes travaillant sous le contrôle de l'organisme afin que celles-ci soient informées de leurs obligations individuelles en matière de SST ;
- g) Soit mise à la disposition de toutes les parties intéressées, et
- h) Soit revue de manière régulière pour garantir sa pertinence et son caractère approprié à l'égard de l'organisme.

3.3.3. La planification :

3.3.3.1. Identification des dangers, évaluation des risques et mesure de contrôle :

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour des procédures pour identifier les dangers, évaluer les risques et mettre en œuvre des mesures de contrôle nécessaires.

Les procédures d'identification des dangers et d'évaluation des risques doivent prendre en compte :

Les activités de routines et les activités ponctuelles

Les activités de toutes les personnes ayant accès au lieu de travail

Le comportement, les compétences et autres facteurs humains.

Les dangers identifiés, ayant une origine extérieure au lieu de travail susceptibles d'avoir un impact négatif sur la santé et la sécurité des personnes sous le contrôle de l'organisme sur le lieu de travail.

Les dangers créés dans le voisinage du lieu de travail par des activités professionnelles sous le contrôle de l'organisme.

les infrastructures, équipements et matériaux sur le lieu de travail, qu'ils soient fournis par l'organisme ou d'autres ;

les modifications ou modifications proposées apportées à l'organisme, ses activités, ou matériaux ;

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

les modifications apportées au système de management de la SST, y compris les modifications temporaires, et leurs impacts sur les opérations, processus et activités ;

toute obligation légale applicable se rapportant à l'évaluation des risques et à la mise en œuvre des moyens de maîtrise nécessaires ;

la conception d'espaces de travail, processus, installations, machines/équipement, procédures d'exploitation et organisation de travail, y compris leur adaptation aux aptitudes humaines.

L'organisme doit veiller à ce que les résultats de ces évaluations soient pris en compte lors de la détermination des moyens de maîtrise.

Lors de la détermination des moyens de maîtrise, ou s'il est envisagé de modifier les moyens de maîtrise existants, il faut veiller à réduire les risques selon la hiérarchie suivante :

élimination ;

substitution ;

sécurité intégrée ;

signalisation/avertissements et/ou consignes administratives ;

équipement de protection individuelle.

3.3.3.2. Exigences légales et autre :

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour une (des) procédure(s) pour identifier et accéder aux exigences légales et autres en matière de SST applicables à sa situation.

L'organisme doit veiller à ce que ces exigences légales et autres exigences auxquelles l'organisme se conforme soient prises en compte dans l'établissement, la mise en œuvre et la tenue à jour de son système de management de la SST.

L'organisme doit tenir à jour ces informations.

L'organisme doit faire part des informations pertinentes sur les exigences légales et autres aux personnes travaillant sous son contrôle, ainsi qu'aux autres parties intéressées pertinentes.

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

3.3.3.3. Objectifs et programmes :

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour les objectifs de SST documentés, à tous les niveaux et fonctions pertinents de l'organisme.

Les objectifs doivent être mesurables, dans la mesure du possible, et en accord avec la politique SST, notamment en termes d'engagements envers la prévention des lésions corporelles et atteintes à la santé, le respect des exigences légales applicables et des autres exigences auxquelles l'organisme se conforme, et l'amélioration continue.

Pour établir et revoir les objectifs, l'organisme doit prendre en compte les exigences légales et autres exigences auxquelles elle se conforme, et les risques pour la SST.

Elle doit tenir également compte de ses options technologiques, de ses exigences financières, opérationnelles et commerciales, et de l'avis des parties intéressées pertinentes.

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un ou des programme(s) pour atteindre ses objectifs.

Les programmes doivent au moins :

désigner les responsables et autorités chargés d'atteindre les objectifs aux niveaux et fonctions pertinents de l'organisme ; et

fixer les moyens et le calendrier en vertu desquels les objectifs devront être atteints.

Les programmes doivent être revus à intervalles réguliers et prévus, et ajustés si nécessaire, pour garantir l'obtention des objectifs.

3.3.4. Mise en œuvre et fonctionnement :

3.3.4.1. Ressources, rôles, responsabilités, obligations de rendre compte et autorités :

La direction, à son plus haut niveau, doit faire preuve de son engagement

L'organisme doit désigner un ou plusieurs membre(s) de la direction en lui ou leur accordant une responsabilité spécifique pour la SST, indépendamment d'autres responsabilités, ainsi qu'un rôle et une autorité définis

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

3.3.4.2. compétence, formation et sensibilisation :

L'organisme doit veiller à ce que toute personne sous son contrôle effectuant des tâches susceptibles d'avoir un impact sur la SST soit compétente en termes de formation initiale et/ou professionnelle ou expérience appropriée, et l'organisme doit conserver les enregistrements afférents.

L'organisme doit identifier les besoins en formation liés à ses risques pour la SST et son système de management de la SST. Elle doit proposer ladite formation ou prendre toute autre mesure nécessaire pour répondre à ces besoins, évaluer l'efficacité de la formation ou mesure prise, et conserver les enregistrements afférents.

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour des procédures pour sensibiliser les personnes travaillant sous son contrôle

3.3.4.3. communication, participation et consultation :

La communication :

la communication interne entre les divers niveaux et fonctions de l'organisme ;

la communication avec les sous-traitants et autres visiteurs sur le lieu de travail ;

la réception, documentation et réponse aux communications pertinentes des parties intéressées externes

Participation et consultation :

La participation des travailleurs par leur :

implication de manière appropriée dans l'identification des dangers,

l'évaluation des risques et la détermination des moyens de maîtrise ;

implication de manière appropriée dans toute enquête en cas d'incident ;

implication dans l'élaboration et la révision des politiques et objectifs SST ;

consultation en cas de changements qui affectent leur SST ;

représentation pour les questions de santé et sécurité au travail.

3.3.4.4. Documentation :

L'organisme doit documenter son système de management de la SST.

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

3.3.4.5. La maîtrise des documents :

Les documents requis par le système de management de la SST et par la présente norme OHSAS doivent être maîtrisés. Les enregistrements sont des documents particuliers et doivent être maîtrisés conformément aux exigences

3.3.4.6. Maîtrise opérationnelle :

L'organisme doit déterminer les opérations et activités associées à des dangers identifiés lorsque la mise en œuvre de moyens de maîtrise est nécessaire pour gérer le ou les risques pour la SST. Cela doit inclure la gestion des changements.

3.3.4.7. Prévention des situations d'urgence et capacité à agir :

L'organisme doit répondre aux situations d'urgence réelles et en prévenir ou en atténuer les conséquences néfastes pour la santé et la sécurité au travail pouvant y être associées. En planifiant sa réponse à une situation d'urgence, l'organisme doit prendre en compte les besoins des parties intéressées pertinentes, à savoir les services d'urgence et les organismes voisins.

3.3.5. Vérification

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour une (des) procédure(s) pour régulièrement surveiller et mesurer les performances SST.

Conformément à son engagement de conformité, l'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour une (des) procédure(s) pour évaluer de manière périodique la conformité aux exigences légales en vigueur.

L'organisme doit évaluer la conformité aux autres exigences auxquelles il se conforme. L'organisme peut souhaiter associer cette évaluation à l'évaluation de conformité légale dont il est fait mention ou établir une (des) procédure(s) distincte(s).

L'organisme doit veiller à ce que des audits internes du système de management de la SST soient réalisés à des intervalles planifiés.

3.3.6. Revue et direction :

La direction doit réexaminer le système de management de la SST de l'organisme, à intervalles planifiés, pour garantir la continuité de son applicabilité, son adéquation et son efficacité. Les examens doivent comprendre une évaluation des opportunités d'amélioration et de la nécessité d'apporter des modifications au système de management de la SST, y compris en ce qui concerne la politique SST.

Chapitre II : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE

Conclusion

L'implication du personnel dans la démarche RSE assure la pérennité et la réussite de cette dernière.

Selon **Thévent** (1992) « *l'implication est considérée à la fois comme une cause de la motivation et une conséquence de la satisfaction* », cela démontre que ces trois notions sont étroitement liées. En effet, l'implication organisationnelle peut se définir comme un état psychologique qui engendrera un attachement affectif envers l'organisation par l'appropriation des valeurs et buts de cette dernière.

**Chapitre 3 : l'implication du
personnel dans la démarche
RSE au sein de NAFTAL**

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil « NAFTAL » Cheraga :

Introduction :

Pour bien cerner notre sujet d'étude, nous commençons par présenter une image synthétique relative à son champ d'application.

C'est ainsi que nous avons essayée tout au long du premier chapitre, d'exposer l'essentiel des éléments pouvant donner une présentation de la société nationale de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers NAFTAL. Ces éléments porteront sur l'historique de la société, son organisation interne, ses missions et son potentiel matériel.

1. Présentation de l'entreprise d'accueil

1.1. La création :

Les opérations de distribution et de commercialisation des produits pétroliers en Algérie dépendaient entièrement des grandes multinationales, mais après la nationalisation, l'Algérie a commencé à mettre une stratégie économique basée essentiellement sur les hydrocarbures. Le décret N° 80.101 du 06 avril 1980 proclame la création de l'Entreprise National de raffinage et de Distribution des produits Pétroliers (ERDP), elle a été constituée par le transfert des structures, des moyens et biens, des activités et du personnel détenu, gérés et administrés par SONATRACH dans le cadre de ses activités de raffinage et de distribution de produits pétroliers sur tout le territoire national. L'Entreprise National de Raffinage et de distribution des produits Pétroliers (ERDP) est entrée en activité le 1^{er} janvier 1982, mais elle a été restructurée et modifiée par le décret n° 87.189 du 27 août 1987 en deux entreprises :

NAFTEC : Chargée du raffinage du pétrole ;

NAFTAL : Chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers.

A partir de 1998, NAFTAL change de statut et devient filial 100% de SONATRACH, avec un capital social de 6.5 milliards de Dinars qui évolua à nos jours à 15.65 milliards de Dinars. L'appellation NAFTAL provient de :

NAFT : Pétrole ;

AL : Aldjazaire (Algérie).

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

Depuis sa création en 1987, NAFTAL subit continuellement des réformes de restructuration de son organisation interne et cela jusqu'en 2004, date de la dernière modification du système d'organisation qui a vu la création de 5 différentes branches autonomes les unes des autres et cela pour une meilleure appréciation de la gestion interne.

L'appellation de NAFTAL provient de :

NAFT : Pétrole

AL : début Algérie

Objet social de NAFTAL :

NAFTAL, est chargée dans le cadre du plan national de développement économique et sociale, de la commercialisation et de la distribution du produit pétroliers : GPL, les lubrifiants, les carburants, bitumes, Etc.

1.2. Explication de la charte graphique :

Label : NAFTAL en arabe et en français appellation composée de deux mots : Naft-Aldjazair ou Naft-Algérie.

Les cinq lignes : qui représentent les cinq branches issues de la réorganisation interne en 2004 en Branches d'activités à savoir ; Branches carburants, Branche commercialisation, Branche GPL, Branche LPB (lubrifiant, pneumatique & bitumes) Branche activités internationales et partenariat.

Forme juridique : Société de distribution et de commercialisation des produits pétroliers Société par action(SPA).

Siège sociale : route des dunes- CHERAGA, BP 73-Alger-Algérie.

Le logo : son Logo est présenté dans la figure suivante :

Figure 3.1 : Logo de NAFTAL



Source : www.naftal.com

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

2. Présentation de NAFTAL :

Naftal est une entreprise chargée de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché algérien et tunisien. Naftal est spécialisée dans la conception, l'élaboration et la distribution de lubrifiants pour moteurs ainsi que pour l'industrie.

2.1.L'organisation générale de NAFTAL :

La nouvelle restructuration de la macro-organisation de NAFTAL date de 2015, sa réorganisation a été rendue nécessaire par les nouvelles données économiques et surtout le marché concurrentiel donc ce projet vise à l'insérer dans ce nouvel environnement et préparer l'entreprise à évoluer dans ce nouveau marché.

NAFTAL spa, filiale à 100% de SONATRACH est organisé en trois (03) Branches d'activités.

Elle a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

2.2. L'organigramme de NAFTAL : (voir annexe 01)

L'organigramme d'organisation générale de l'entreprise fait conclure que le mode est inspiré de l'organisation fonctionnelle.

NAFTAL est organisée comme suit :

La Direction Générale.

Les Structures Fonctionnelles.

Les Structures Opérationnelle.

2.2.1. La direction générale :

Est composée du PDG de l'entreprise assisté par son staff Cette direction oriente et assure la cohérence, contrôle et anticipe les tendances par le biais de ses directions exécutives et directions centrales.

2.2.2. La structure fonctionnelle : est composée de trois directions :

Directions exécutives,

Directions centrales,

Directions de soutien.

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

2.2.3. Les structures opérationnelles :

Les familles de produits sont réparties en trois branches d'activité, chaque branche est autonome en matière commerciale.

La branche GPL,

La branche carburant,

La branche commercialisation.

2.3. Les avantages de cette organisation :

Elle est souple et permet un meilleur contrôle et une prise de décision rapide et conséquente.

Elle s'adapte aux nouveaux contextes économiques et permet une plus grande maîtrise des charges d'exploitation et une optimisation des coûts.

2.4. La mission

NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

Elle intervient dans les domaines :

L'enfutage GPL ;

La formulation de bitumes ;

La distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, et produits spéciaux ;

La commercialisation et la distribution des produits pétroliers y compris ceux destinés à l'aviation et à la marine, développent et modernisent les infrastructures des stockages et de distribution pour assurer une meilleure couverture des besoins du marché ;

L'application et le respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organismes concernés ;

La définition et le développement d'une politique en matière d'audit, ainsi que la conception et la mise en œuvre des systèmes intégrés d'informations ;

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

L'application et le respect des mesures liées à la sûreté interne de l'entreprise conformément à la réglementation ;

L'organisation de NAFTAL est articulée autour des directions centrales chargées de la définition de la politique du suivi, du contrôle et de la branche opérationnelle. L'entreprise NAFTAL assure une fonction économique prépondérante ainsi la satisfaction des besoins des citoyens en produits énergétiques (pneumatiques, lubrifiants) à moindre coût.

Ses objectifs consistent à garantir à tout moment et en tous lieux, la disponibilité permanente des produits et des services dont elle a la charge, et un développement planifié des infrastructures de stockage.

NAFTAL est chargé de commercialiser et de distribuer sur le l'ensemble du territoire national. Elle fournit au pays, près 7, 6 millions de tonnes équivalant pétrole (TEP), soit 51% consommation nationale d'énergie finale.

2.5. Les produits de NAFTAL:

Les produits pétroliers présentent plusieurs variétés, selon leurs natures et leurs utilisations. NAFTAL commercialise différentes familles de produits :

Les essences (super, normal, sans plomb, le gas-oil, sirghaz, fuel) ;

Les lubrifiants (huiles, graisses) ;

Bitumes et divers ;

Pneumatiques (véhicules lourd et léger, engins, cycle.. .) ;

Les carburants aviations et marine ;

Les produits chimiques industriels.

Chaque famille comprend une multitude de produits qui se distinguent par leurs natures physico-chimiques, leurs utilisations et leurs modes de commercialisation.

La mission principale de NAFTAL est de prélever ces produits en leurs points de fabrication ou d'importation, de les acheminer dans les meilleures conditions d'économie et de rapidité jusqu'aux centres de consommation, en les conservant en qualité et autant que possible en quantité, et d'en assurer enfin la vente soit à des revendeurs soit directement aux consommateurs eux-mêmes.

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

Section 02 : l'enquête sur le terrain

Nous avons suivi dans notre étude la méthodologie suivante :

1. Présentation de la méthodologie de recherche :

Notre enquête consiste à faire une analyse sur l'implication du personnel dans la démarche RSE au sein de NAFTAL. Nous avons choisi le questionnaire comme méthode de recherche.

1.1. Lieu d'application :

L'étude pratique a été réalisée au niveau du siège social de NAFTAL à Alger, route des dunes, Chéraga. Et également au niveau de la branche carburant, Dar El baida.

1.2. Description de la population mère :

Notre population mère se compose de toutes les catégories socioprofessionnelles confondues de NAFTAL sans exception.

La Population mère : l'ensemble du personnel du siège (NAFTAL/branche carburant).

Les variables étudiées : Les données sociodémographiques, implication organisationnelle et la démarche RSE.

1.3. Description de l'échantillon :

Dans la plupart des cas la taille de la population de référence est très importante et pour des raisons tant d'ordre pratique qu'économique il faut se contenter d'interroger qu'une petite fraction appelée « échantillon ».

La population de l'enquête est constituée de l'ensemble des employés du siège de NAFTAL et de la branche carburant.

La sélection de l'échantillon de la population pour avoir les données nécessaires pour la recherche. Nous avons choisi la méthode aléatoire simple et nous avons retenu un échantillon de 130 personnes. Mais finalement on a retenu 100 exemplaires, on a éliminé 30 exemplaires au sein de la direction générale et on a retenu 48 exemplaires au sein de la branche carburant de 90 distribués à cause des contradictions dans certaines réponses ou des réponses manquantes.

Pour avoir un échantillon représentatif nous avons effectué notre enquête d'opinion dans toutes les directions

2. L'élaboration et la distribution du questionnaire :

Dans notre étude nous avons basé sur un questionnaire élaboré comme suit :

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

2.1. Définition et présentation du questionnaire distribué :

Notre enquête se propose de recueillir des informations, auprès des employés de la direction générale du NAFTAL et la branche carburant.

2.2. La structure de questionnaire :

Les questions retenues pour la préparation de notre questionnaire auraient dû être simples, compréhensibles et claires afin d'obtenir des informations justes.

Le questionnaire que nous avons distribué a été structuré comme suit (voir annexe)

Introduction au début du questionnaire, afin de donner une idée sur l'objet de l'étude.

Construction de questionnaire dans un ordre logique, en allant du simple au complexe et comportant (15) questions dont (12) sont des questions fermées et trois (3) questions deux à l'échelle et la troisième ouverte.

Notre questionnaire est structuré sous trois volets :

Un volet pour les questions relatives aux connaissances du personnel sur la démarche RSE.

Un volet concerne les questions relatives aux avis et opinions du personnel sur les facteurs et condition d'implications les plus appropriés.

Un volet concerne d'identification des salariés.

2.3. La forme des questions :

Les questions formulées dans l'enquête se présentent sous différentes formes :

Questions fermés :

- Dichotomiques (oui, non / homme, femme).
- À choix multiples une seule possibilité de réponse (ex : cadre, exécution, maîtrise).
- À choix multiples plusieurs possibilités de réponse.

Question sous forme d'échelle (ex : pas d'accord, d'accord, pas d'opinion).

Question ouvertes.

2.4. Le déroulement de l'étude sur terrain :

Pour avoir un échantillon représentatif nous avons effectué notre enquête d'opinion dans toutes les directions de NAFTAL, en tenant compte de l'effectif d'employés dans chacune d'elles.

D'abord on a administré dix (10) questionnaire afin de tester la faisabilité et les liens entre les questions et de vérifier leurs compatibilités avec notre étude.

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

Nous avons administré le questionnaire durant 2 semaines afin de réaliser la distribution et la collecte de questionnaire.

L'observation sur terrain nous a aidé et dans notre étude afin d'obtenir de meilleurs résultats.

2.5. Les méthodes de traitement de questionnaire :

Pour traiter les résultats de questionnaire, on a utilisé :

Logiciel SPSS version 21 comme un outil d'analyse.

Logiciel Excel 2016.

Tri à plat : Pour l'objet d'un traitement individuel de quelques questions qui permet de connaître les fréquences.

Tri croisé : Afin d'étudier les liens entre les questions et d'obtenir des résultats utiles pour notre recherche.

Tests de khi-deux : Afin de déterminer la relation entre les variables.

Les données sociodémographiques de la population :

A partir de notre enquête sur terrain, nous avons recueilli des données concernant les attributions personnelles de notre population étudiée qui se constitue des éléments suivants (sexe, âge, Niveau académique..) que nous présentons à l'aide des tableaux et figures suivantes :

1. La répartition selon sexe :

a) La direction générale ;

Figure 3.2 : répartition du personnel par sexe :



Source : élaboré par l'étudiante.

Le commentaire :

D'après le schéma précédent, on remarque que la population interrogée est équilibrée entre homme et femme où les hommes représentent 51% et les femmes 41% de l'échantillon.

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

b) La branche carburant :

Figure N3-3 : répartition du personnel par sexe :



Source : élaboré par l'étudiante.

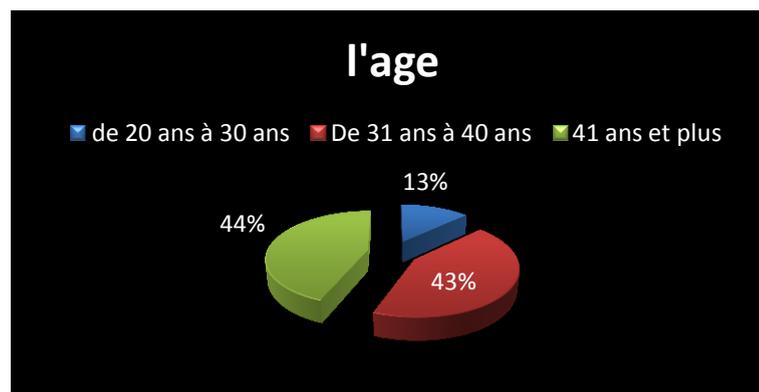
Commentaire :

Selon le schéma, on constate que 60% de la population questionnée au sein de la branche carburant sont des hommes et les femmes représente 40% de cette population

2. L'âge :

a) La direction générale :

Figure 3.4 : répartition du personnel par âge :



Source : élaboré par l'étudiante.

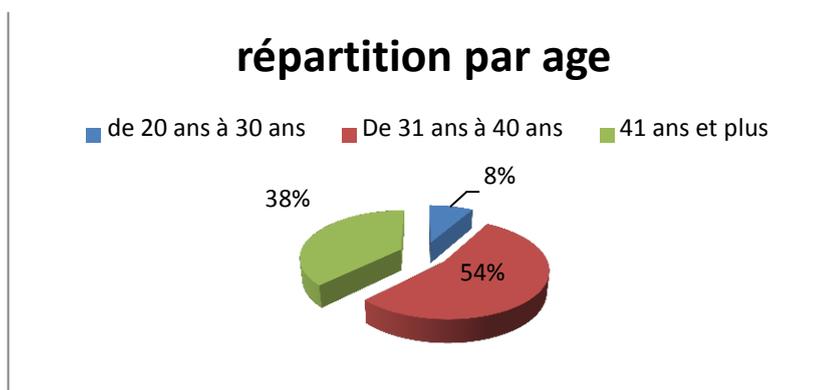
Commentaire :

43 % de l'échantillon étudié représente les employés ayant une moyenne d'âge entre 31 ans et 40 ans, 44 % de l'échantillon fait référence à la tranche d'âge supérieure à 41 ans et 13% soit le reste indique la tranche d'âge de 20 ans à 30 ans.

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

b) La branche carburant :

Figure N3-5: Répartition du personnel par l'âge :



Source : élaboré par l'étudiante.

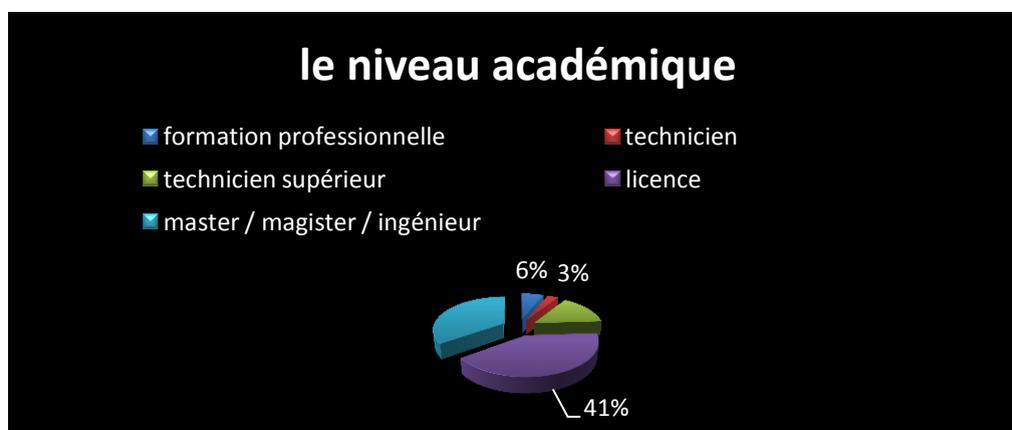
Commentaire :

Plus que la moitié des employés soit 54% sont âgés entre 31 ans et 40 ans, 38% de l'échantillon fait référence à la tranche d'âge supérieure à 41 ans et 8% soit le reste présente la tranche d'âge entre 20 et 30 ans

3. Le niveau académique :

a) La direction générale :

Figure 3.6 : la répartition du personnel selon le niveau académique :



Source : élaboré par l'étudiante.

Commentaire :

Nous remarquons que le plus grand pourcentage soit 41% indique des employés ayant un niveau académique de licence, ensuite on trouve 39% des employés possèdent un niveau de Master/ Magister/ Ingénieur, enfin les autres niveaux : Technicien, Technicien supérieur et Formation professionnelle présente les plus faibles pourcentages.

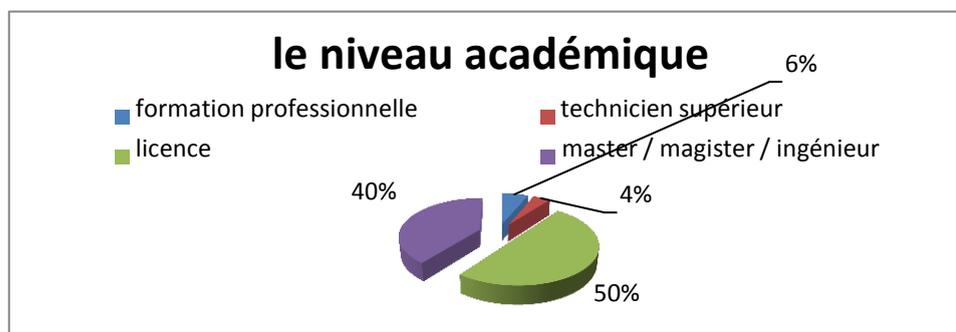
La majorité de nos enquêtés sont de niveau universitaire et cela est dû à leurs compétence.

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

Ce qui démontre l'importance de niveau supérieur pour l'entreprise dans la réalisation des objectifs économiques et organisationnels.

b) La branche carburant :

Figure N3-7 : répartition du personnel selon le niveau académique.



Source : élaboré par l'étudiante.

Commentaire :

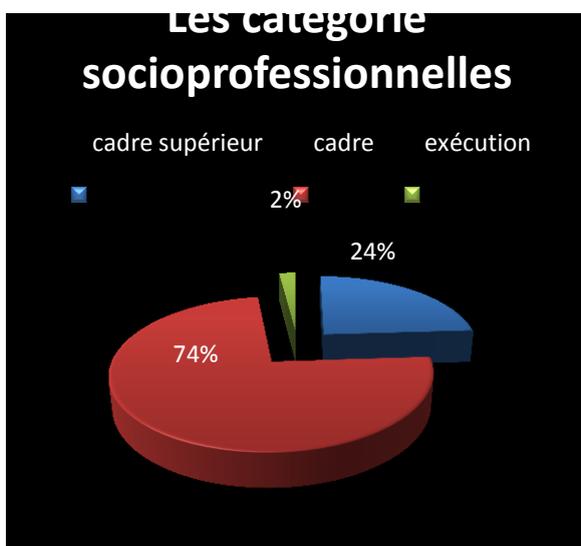
Nous remarquons que le plus grand pourcentage soit 50% indique des employés ayant un niveau académique de licence, ensuite on trouve 40% des employés possèdent un niveau de Master/ Magister/ Ingénieur, enfin les autres niveaux : Technicien, Technicien supérieur et Formation professionnelle présente les plus faibles pourcentages.

La majorité de nos enquêtés au sein de la branche carburant sont de niveau universitaire et cela est dû à leurs compétence.

4. Répartition du personnel selon la catégorie socioprofessionnelle :

a) La direction générale :

Figure 3-8 : répartition du personnel selon la catégorie socioprofessionnelle (CSP).



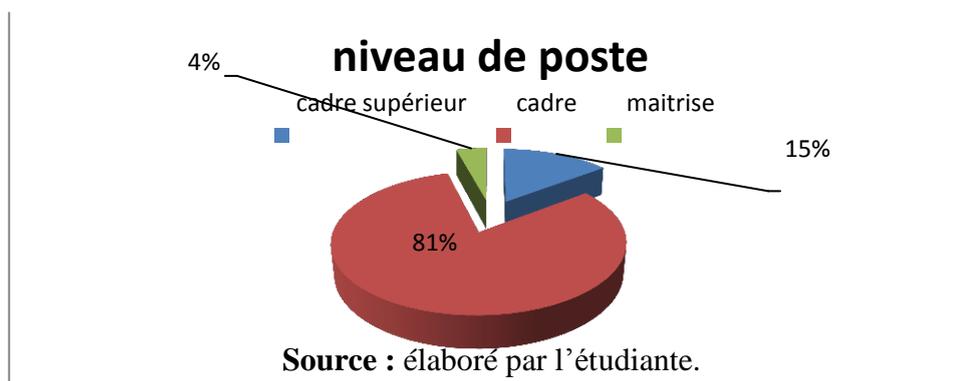
Commentaire :

D'après les données, nous constatons que les cadres représentent la majorité avec un pourcentage de 74% de notre échantillon, en second lieu, on trouve les cadres supérieurs avec un pourcentage de 24% et enfin un taux de 2% qui représente les exécutants.

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

b) La branche carburant :

Figure N3-9: du personnel selon la catégorie socioprofessionnelle (CSP).



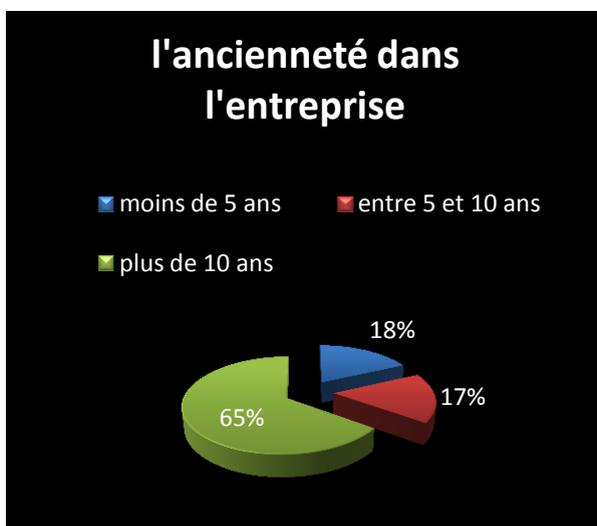
Commentaire :

D'après les données, nous constatons que les cadres représentent la majorité avec un pourcentage de 81% de notre échantillon, en second lieu, on trouve les cadres supérieurs avec un pourcentage de 15% et enfin un taux de 4% qui représente les maîtrises.

5. La répartition de l'effectif selon l'ancienneté :

a) Dans la direction générale :

Figure 3-10 : répartition de l'effectif selon l'ancienneté



Le commentaire :

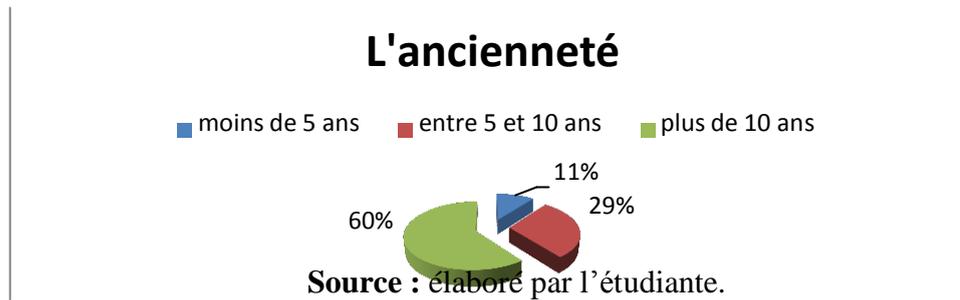
La plus grande partie de l'échantillon interrogé se caractérise par une durée d'ancienneté qui dépasse les 10 ans au sein de NAFTAL par un pourcentage de 65%. 18% représente une durée d'ancienneté inférieure à 5 ans cela signifie un niveau de recrutement faible. Enfin 17% présentent une durée d'ancienneté entre 5 à 10 ans.

Source : élaboré par l'étudiante.

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTA

b) La branche carburant :

Figure N3-11: répartition de l'effectif selon l'ancienneté



Commentaire :

La plus grande partie de l'échantillon interrogé se caractérise par une durée d'ancienneté qui dépasse les 10 ans au sein de la branche carburant par un pourcentage de 60%. 11% représente une durée d'ancienneté inférieure à 5 ans cela signifie un niveau de recrutement faible. Enfin 29% présentent une durée d'ancienneté entre 5 à 10 ans

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

Section 3 : Analyse des résultats concernant les questions centrales de la recherche.

Après l'analyse des résultats des questions concernant la répartition de l'échantillon on va passer aux questions centrales de notre étude.

1. La direction générale :

1.1. Questions relatives aux connaissances du personnel sur la démarche RSE :

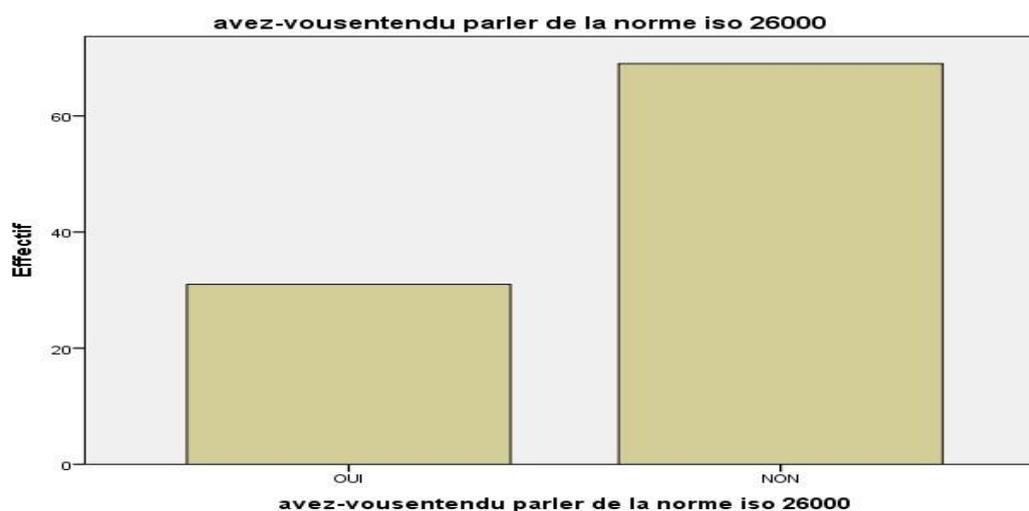
1.1.1. Avez-vous entendu parler de la norme ISO 26000 ?

Tableau N 3-1 : la connaissance de la démarche RSE.

	Fréquence	Pourcentage %
Oui	31	31
Non	69	69
Total	100	100

Source : élaboré par l'étudiante.

Figure 3-12 : la connaissance des employés sur la norme ISO 2600.



Source : élaboré par l'étudiante.

Commentaire :

D'après le tableau N3-1, on constate que la majorité des employés soit 69% n'ont pas entendu parler de la norme ISO 2600, et 31% seulement connaissent la démarche RSE dans la direction générale de NAFTAL

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

1.1.2. Les objectifs de la mise en œuvre d'une démarche RSE dans NAFTAL ;

Tableau 3-2 : les objectifs de la mise en œuvre de la démarche RSE dans l'entreprise.

Les objectifs	L'effectif	Pourcentage valide
Faciliter le travail pour le personnel	21	67,7
Améliorer la rentabilité de l'entreprise	22	71
Satisfaire au mieux le consommateur	23	74,2
C'est un simple phénomène de mode	4	12,9

Source : élaboré par l'étudiante.

Commentaire :

selon le tableau 3-2, on remarque que 74,9% des répondants ont opté pour la satisfaction des consommateurs comme l'objectif principal de la mise en œuvre de la démarche RSE, de même 71% des salariés ont indiqué que parmi les objectifs de la mise en œuvre de la démarche est l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise, cela prouve la connaissance du personnel sur la norme ISO 26000. Ainsi que 67,7% du personnel ont d'accord que la mise en œuvre de la démarche RSE facilite le travail pour eux cela traduit le regard positif des employés pour le concept RSE au niveau interne, car elle assure le respect de leurs droits et améliore les conditions de travail.

Enfin 12,9% restants ont choisi un simple phénomène de mode présente une minorité ce qui est positif pour l'entreprise.

1.2. Le suivi d'une formation sur la démarche RSE :

Tableau 3-3 : le suivi des formations.

Le suivi de formation	Le pourcentage
Oui	32,3
Non	67,7
Total	100

Source : élaboré par l'étudiante.

Commentaire :

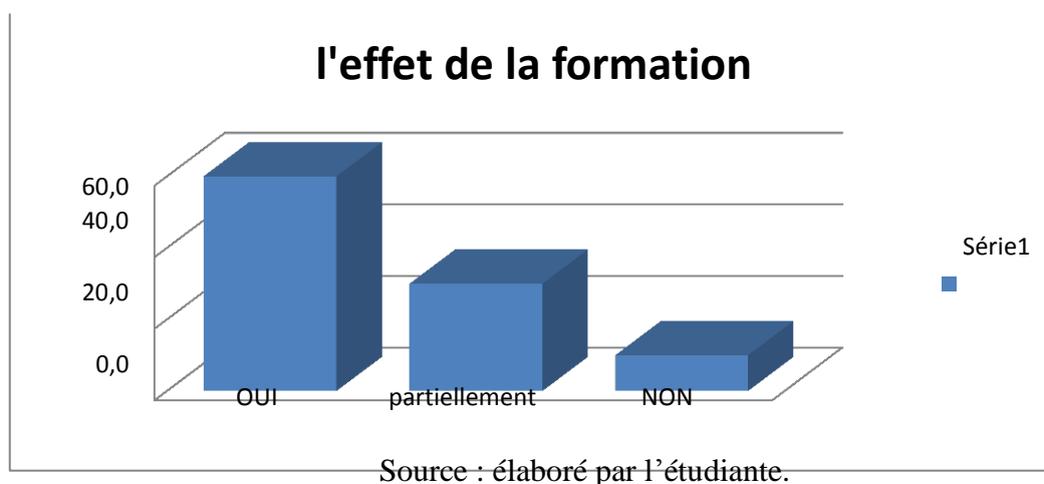
On remarque que le pourcentage des employés qui ont eu une formation dans le domaine de la RSE est faible soit 32,3%, ce résultat n'est pas significatif, cela montre un besoin de formation, un manque de d'information et de sensibilisation.

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

67,7% des salariés interrogés soit la majorité n'a pas bénéficié de formation concernant la norme ISO 26000 ; cela peut être expliqué par le non réalisation complète du plan d'action de la démarche RSE au sein de NAFTAL, on peut déduire aussi que cette formation a touché uniquement les responsables qualité et les cadres supérieurs. Cependant ces résultats peuvent présenter un risque pour l'entreprise dû au manque d'informations et de connaissances des employés qui peuvent affaiblir la RSE.

1.1.3. L'effet de la formation sur le travail du personnel :

Figure 3-13 : l'effet de la formation sur le travail



Commentaire :

D'après la figure N3-13, on remarque que la majorité des employés formés ont convenu que la formation a apporté un effet positif sur leurs compétences, ce qui reflète la qualité de formation fournie par l'entreprise.

Les 10% restants ont dit que cette formation n'a rien apporté pour leur travail quotidien.

1.1.5. Les outils de communication :

Tableau 3-4: les outils de communication au sein de NAFTAL.

l'outil de communication	Pourcentage
voie orale	48,4
Par écrit	35,5
Courrier électronique	25,8
Support multiple	45,2
Autre	0

Source : élaboré par l'étudiante.

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

Commentaire :

On remarque d'après le tableau N3- 4, que 48,4% des employés interrogés ont été communiqué de la RSE et l'état d'avancement par voie orale ça explique le pourcentage réduit des employés formés, et 45,2% ont informés sur la démarche RSE au sein de NAFTAL par supports multiples (bolg, séminaires ...).

Enfin le reste connaissent la démarche RSE par écrit et courrier électronique.

La démarche RSE, ces objectifs ainsi l'état d'avancement au sein de l'entreprise est communiqué par plusieurs outils mais il reste insuffisant pour l'entreprise.

1.2. Questions relatives aux avis et opinion du personnel concernant les facteurs et les conditions d'implication les plus appropriés :

1.2.1. Les points qui impliquent les employés dans la démarche RSE :

Tableau N3-5 : les avis des employés sur les points d'implication :

Les points d'implication	Moyenne	Ecart type	Remarque
La sensibilisation autour des objectifs stratégique et politique QHSE et RSE	2,87	0,428	Important
La communication des objectifs de la démarche par le responsable de la structure	2,74	0,575	Important
Le partage et l transfert des savoir-faire, de l'expérience entre manager et collaborateur	2,84	0,454	Important
L'encouragement et la reconnaissance des efforts par la hiérarchie en matière des pratiques	2,75	0,588	Important
Evolution objective des compétences	2,77	0,497	Important
Les conditions de travail	2,81	0,543	Important
Le respect des aspects sociaux tels que l'égalité sociale, l'écoute syndicale, la non-discrimination...	2,71	0,693	Important
La participation aux décisions opérationnelles	2,58	0,620	Important
Le travail en équipe	2,84	0,454	Important

Source : élaboré par l'étudiante

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTA

Commentaire :

D'après le tableau N3-5, on remarque que selon les employés questionnés, tous les points cités dans le tableau ci-dessus sont des facteurs nécessaires pour leur implication dans la démarche

RSE ; de fait que le résultat global a atteint une moyenne de **2,77** et un écart type de **0,537** impliquant un niveau d'adhésion fort.

1.2.2. Les aspects respectés dans l'entreprise :

Tableau N3-6 : les avis des employés sur les aspects respectés dans l'entreprise :

Points d'implication	Respecté	Non respecté
Sensibilisation autour des objectifs stratégiques et politique QHSE et RS de l'entreprise	77,4%	22,6%
Communication des objectifs RSE par le responsable de la structure	38,7%	61,3%
L'encouragement et reconnaissance des efforts par la hiérarchie	51,6%	48,4%
Le partage et le transfert des savoir-faire, de l'expérience... entre manager et collaborateurs en matière des pratiques RSE	61,3%	38,7%
L'évaluation objective des compétences	67,7%	32,3%
Les conditions de travail	54,8%	45,2%
La participation aux décisions opérationnelles prises	32,3%	67,7%
Le respect des aspects sociaux tels que l'égalité sociale, la non-discrimination, l'écoute syndicale...	48,4%	51,6%

Source : élaboré par l'étudiante.

Commentaire :

Selon le tableau N3-6 , on constate que la majorité des réponses du personnel questionnés que les aspects suivantes sont respectés dans l'entreprise :

«*Sensibilisation autour des objectifs stratégiques et politique QHSE et RS de l'entreprise* » est respectée cela explique la connaissance des employés des objectifs concernant la

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

démarche RSE et l'efficacité des moyens de communication utilisés.

« *L'encouragement et reconnaissance des efforts par la hiérarchie* » et « *L'évaluation objective des compétences* » sont respectés selon les réponses des employés cela prouve qu'ils sont promus par leurs compétences et non pas par ancienneté.

Enfin, l'entreprise selon les réponses des employés respecte « *les condition de travail* ».

Pur les aspects non respectés selon les salariés on mentionne les trois points suivants :

« *Communication des objectifs RSE par le responsable de la structure* » cette résultat revient au fait que la communication des objectifs ce fait par les formations et non pas le responsable de la structure, « *La participation aux décisions opérationnelles prises* » n'est pas respecté, on peut conclue la centralisation des décisions prises.

Finalement, « *les aspects sociaux tels que l'égalité sociale, la non-discrimination, l'écoute syndicale...* » ne sont pas respectés partiellement au sein de l'entreprise.

1.3. Questions relatives à l'identification du type d'implication organisationnelle :

2.3.1. L'implication affective dans la direction NAFTAL.

Tableau N3-7: l'implication affective dans l'entreprise :

	Moyenne	Ecart type	Le niveau d'implication
Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise	1,45	0,723	Moyen
Je me sens membre à part entière de cette entreprise	1,74	0,513	Fort
Cette entreprise a une grande signification pour moi	2,06	0,442	Fort
Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise	1,68	0,871	Fort
Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise	2,16	0,735	Moyen
Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens	2,03	0,605	Fort

Source : élaboré par l'étudiante.

Commentaire :

Selon le tableau N3-7 : on constate que le personnel de la direction générale se caractérise par un niveau d'implication affective fort avec une moyenne de 1,85 ce qui signifie l'attachement émotionnel et l'identification des personnels envers leur organisation.

Cette forte implication affective peut être expliquée par le management participatifs et le taux

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

élevé des employés ayant une ancienneté plus de dix ans qui éprouvent un fort sentiment envers l'organisation.

2.3.2. L'implication normative au sein de NAFTAL :

Tableau N3-8 : l'implication normative

	Moyenne	Ecart type	Le niveau d'implication
Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun regret	1,74	0,855	Moyen
Je dois beaucoup à l'entreprise	2,32	0,541	Moyen
Cette entreprise mérite ma loyauté	2,03	0,547	Moyen
Je ne quitterais pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent	2,23	0,805	Fort

Source ; élaboré par l'étudiante.

Commentaire :

Selon le tableau N3-8, on constate que le niveau d'implication normative du personnel de la direction générale est moyen, avec une moyenne de 2,08. Ce qui signifie un sentiment d'obligation moyen des employés de développer des conduites loyales envers l'organisation. En effet les employés s'attachent moyennement aux normes de l'entreprise

2.3.3. L'implication continue dans NAFTAL :

Tableau N3-9 : l'implication continue

	Moyenne	Ecart type	Niveau d'implication
Si je n'avais pas tant donné à cette organisation, je pourrais penser à travailler ailleurs	2,13	0,718	Fort
Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette entreprise actuellement	1,97	0,836	Fort
Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir	1,74	0,815	Fort
Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles	2,03	0,912	Fort
Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise	1,58	0,848	Moyen

Source ; élaboré par l'étudiante.

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTA

Commentaire :

selon le tableau N3-9, on constate que le personnel de la direction générale se caractérise par un niveau d'implication calculée fort avec une moyenne de 1,89, renvoie à des couts qu'a l'individu dès son départ de l'organisation.

2.4. L'effet des facteurs sociodémographiques sur l'implication du personnel :

2.4.1. Le sexe :

Tableau N3-10 : l'effet du sexe d'employé sur son implication

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	,265	1	0,607
Rapport de vraisemblance	,265	1	0,607
Association linéaire par linéaire	,262	1	0,609
N d'observations valides	100		

Source : élaboré par l'étudiante.

D'après le test de khi-deux on remarque que le degré de signification '0.607', il est supérieur à '0.05' ce qui signifie que le sexe n'a aucun effet sur l'implication des salariés

2.4.2. Le niveau du poste :

Tableau N3-11 : l'effet du niveau de poste sur l'implication du personnel :

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	3,787	2	,151
Rapport de vraisemblance	3,637	2	,162
Association linéaire par linéaire	1,296	1	,255
N d'observations valides	100		

Source : élaboré par l'étudiante.

D'après le test de khi-deux on remarque que le degré de signification '0.151', il est supérieur à '0.05' ce qui signifie que le niveau du poste n'a aucun effet sur l'implication des salariés.

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

2.4.3. L'ancienneté :

Tableau N3-12 : l'effet de l'ancienneté du personnel sur leur implication.

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	6,122	2	0,047
Rapport de vraisemblance	7,683	2	0,027
Association linéaire par linéaire	0,155	1	0,693
N d'observations valides	100		

Source : élaboré par l'étudiante.

Selon le test khi-deux on remarque que le degré de signification '0.047', il est inférieur à '0.05' ce qui signifie que l'ancienneté impacte l'implication des salariés.

2.4.4. Selon les directions :

Tableau N3-13 : l'effet des directions sur l'implication du personnel :

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	26,496	1	0,003
Rapport de vraisemblance	28,583	1	0,001
Association linéaire par linéaire	6,124	1	0,013
N d'observations valides	100		

Source : élaboré par l'étudiante.

D'après le test khi-deux on remarque que le degré de signification '0.003', il est supérieur à '0.05' ce qui signifie que les directions ont un impact sur l'implication du personnel dans la démarche RSE.

2.5. La prise en considération des suggestions des salariés :

Tableau N3-14 : la prise en considération des suggestions des salariés.

	Pourcentage valide
Oui	16,1 %
partiellement	48,4%
Pas tellement	35,5 %
Total	100

Source : élaboré par l'étudiante.

Commentaire :

Selon le tableau N3-14, on constate que les suggestions des salariés sont prises en considération partiellement avec un pourcentage de 48,4%, et 35,5% des salariés ont dit que leurs suggestions n'ont pas été prises en considération dans la prise de décision.

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

2.6. Le style de management :

Tableau N3-15 : le style de management du supérieur hiérarchique.

Le style de management	Pourcentage
Autoritaire	9,7%
Animateur	6,5%
Participatif	67,7%
Délégateur	16,1%

Source : élaboré par l'étudiante.

Commentaire :

Selon le tableau N3-15, on constate que le style de management selon 67,7% des salariés interrogés est le style participatif ce qui explique la participation partielle de la moitié des salariés de la direction générale aux décisions prises.

2. La branche carburant :

2.1. Questions relatives aux connaissances du personnel sur la démarche RSE :

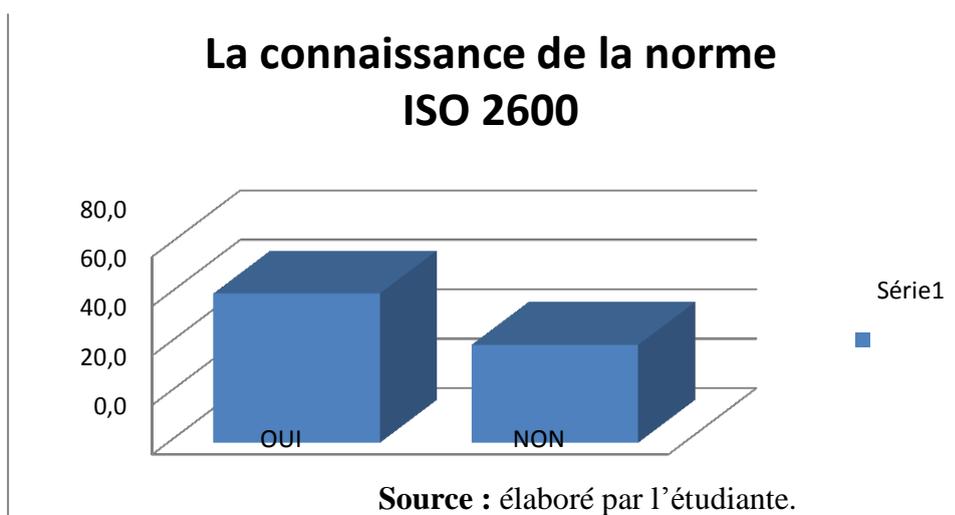
2.1.1. Avez-vous entendu parler de la norme ISO 26000 ?

Tableau N 3-16 : la connaissance de la démarche RSE.

	Fréquence	Pourcentage %
Oui	29	60,4%
Non	19	39,6%
Total	48	100%

Source : élaboré par l'étudiante.

Figure 3-14 : la connaissance des employés sur la norme ISO 2600



Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

Commentaire :

Selon le tableau N3-16 , on constate que la majorité du personnel interrogés dans la branche carburant connaissent la norme ISO2600 contrairement à la direction générale, et seulement 39,9 % des salariés ignorent l'existence de la norme ISO 2600 dans leur organisation.

2.1.2. Les objectifs de la mise en œuvre d'une démarche RSE ;

Tableau 3-17 : les objectifs de la mise en œuvre de la démarche RSE dans l'entreprise.

Les objectifs	L'effectif	Pourcentage valide
Faciliter le travail pour le personnel	18	62,1
Améliorer la rentabilité de l'entreprise	17	58,6
Satisfaire au mieux le consommateur	10	34,5
C'est un simple phénomène de mode	7	24,1

Source : élaboré par l'étudiante.

Commentaire :

selon le tableau 3-17 , on remarquons que 62,1% des répondants ont opté pour facilité le travail comme l'objectif principale de la mise en œuvre de la démarche RSE, cela traduit le regard positive des employés pour le concept RSE au niveau interne, car elle assure le respect de leurs droit et améliore les conditions de travail, de même 58,6% des salariés ont indiqué que parmi les objectifs de la mise en œuvre de la démarche est l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise, cela prouve la connaissance du personnel sur la norme ISO 26000 . Ainsi que 34,5% du personnel ont d'accord que la mise en œuvre de la démarche RSE satisfaire aux mieux le consommateur
Enfin 24,1% restants ont choisi un simple phénomène de mode présente une minorité ce qui est positif pour l'entreprise.

2.2. Le suivi d'une formation sur la démarche RSE :

Tableau 3-18 : le suivi des formations.

Le suivi de formation	Le pourcentage
Oui	48,3%
Non	51,7%
Total	100

Source : élaboré par l'étudiante.

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

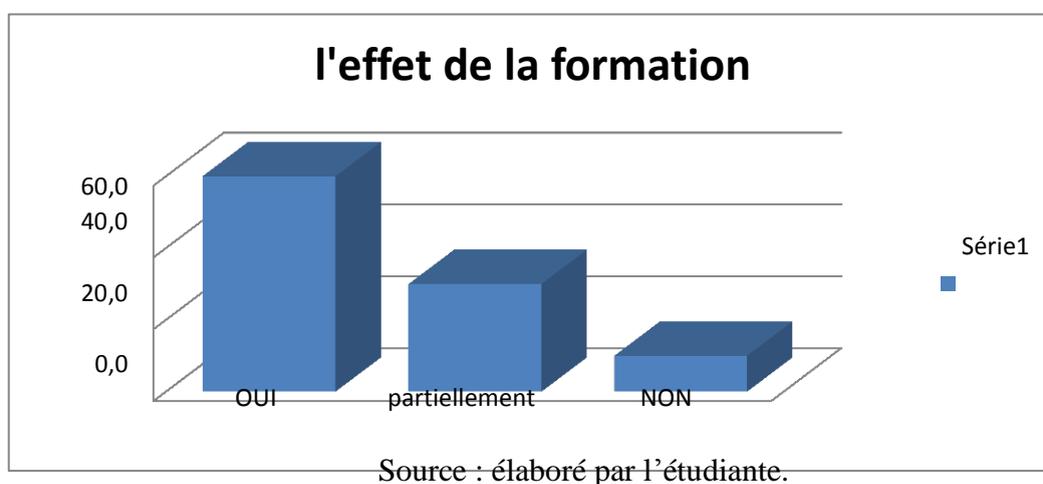
Commentaire :

On remarque que presque la moitié des employés ont eu une formation dans le domaine de la RSE, ce résultat est significatif, cela démontre la volonté de la direction de la branche carburant de former et impliquer le personnel.

51,7% des salariés interrogés n'a pas bénéficié de formation concernant la norme ISO 26000, Cependant ce résultat reste insuffisante et peut présenter un risque pour l'entreprise dû au manque de connaissances des employés sur la démarche RSE.

1.1.4. L'effet de la formation sur le travail du personnel :

Figure 3-15 : l'effet de la formation sur le travail



Commentaire :

D'après la figure N3-15 on remarque que la majorité des employés formés ont convenu que la formation a apporté un effet positif sur leurs compétences, ce qui reflète la qualité de formation fournie par l'entreprise.

Les 10% restants ont dit que cette formation n'a rien apporté pour leur travail quotidien.

1.2.5. Les outils de communication :

Tableau 3-19 : les outils de communication au sein de NAFTAL.

l'outil de communication	Pourcentage
voie orale	48,4
Par écrit	35,5
Courrier électronique	25,8
Support multiple	45,2

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

Autre	0
-------	---

Source : élaboré par l'étudiante.

Commentaire :

On remarque d'après le tableau N3-19, que 48,4% des employés interrogés ont été communiqué de la RSE et l'état d'avancement par voie orale ça explique le pourcentage réduit des employés formés, et 45,2% ont informés sur la démarche RSE au sein de NAFTAL par supports multiples (bolg, séminaires ...).

Enfin le reste connaissent la démarche RSE par écrit et courrier électronique.

La démarche RSE, ces objectifs ainsi l'état d'avancement au sein de l'entreprise est communiqué par plusieurs outils mais il reste insuffisant pour l'entreprise.

2.3. Questions relatives aux avis et opinion du personnel concernant les facteurs et les conditions d'implication les plus appropriés :

2.3.1. Les points qui impliquent les employés dans la démarche RSE :

Tableau N3-20 : les avis des employés sur les points d'implication :

Les points d'implication	Moyenne	Ecart type	Remarque
La sensibilisation autour des objectifs stratégique et politique QHSE et RSE	2,34	0,857	Important
La communication des objectifs de la démarche par le responsable de la structure	2,34	0,721	Important
Le partage et l transfert des savoir-faire, de l'expérience entre manager et collaborateur	2,48	0,738	Important
L'encouragement et la reconnaissance des efforts par la hiérarchie en matière des pratiques	2,14	0,833	Important
Evolution objective des compétences	2,17	0,711	Important
Les conditions de travail	2,38	0,728	Important
Le respect des aspects sociaux tels que l'égalité sociale, l'écoute syndicale, la non-discrimination...	2,21	0,902	Important
La participation aux décisions opérationnelles	2,00	0,802	Important
Le travail en équipe	2,24	0,830	Important

Source : élaboré par l'étudiante

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

Commentaire :

D'après le tableau N3-20, on remarque que selon les employés questionnés, tous les points cités dans le tableau ci-dessus sont des facteurs nécessaires pour leur implication dans la démarche RSE ; de fait que le résultat global a atteint une moyenne de **2,25** impliquant un niveau d'adhésion fort.

2.3.2. Les aspects respectés dans l'entreprise :

Tableau N3-21 : les avis des employés sur les aspects respectés dans l'entreprise :

Points d'implication	Respecté	Non respecté
Sensibilisation autour des objectifs stratégiques et politique QHSE et RS de l'entreprise	58,6%	41,4%
Communication des objectifs RSE par le responsable de la structure	51,7%	48,3%
L'encouragement et reconnaissance des efforts par la hiérarchie	34,5%	65,5%
Le partage et le transfert des savoir-faire, de l'expérience... entre manager et collaborateurs en matière des pratiques RSE	37,9%	62,1%
L'évaluation objective des compétences	34,5%	65,5%
Les conditions de travail	51,7%	48,3%
La participation aux décisions opérationnelles prises	37,9%	62,1%
Le respect des aspects sociaux tels que l'égalité sociale, la non-discrimination, l'écoute syndicale...	48,3%	51,7%

Source : élaboré par l'étudiante.

Commentaire :

Selon le tableau N3-21, on constate que la majorité des réponses du personnel questionné que les aspects suivantes sont respectés dans l'entreprise :

«*Sensibilisation autour des objectifs stratégiques et politique QHSE et RS de l'entreprise* » et «*Communication des objectifs RSE par le responsable de la structure* » sont respectées cela explique la connaissance des employés des objectifs concernant la démarche RSE et

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

l'efficacité des moyens de communication utilisés.

Enfin, l'entreprise selon les réponses des employés respecte « *les condition de travail* ».

Pur les aspects restants sont non respectés dans la branche carburant selon les employés questionnés.

2.4. Questions relatives à l'identification du type d'implication organisationnelle :

2.4.1. L'implication affective dans la branche carburant.

Tableau N3-22 : l'implication affective dans l'entreprise :

	Moyenne	Ecart type	Le niveau d'implication
Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise	1,31	0,769	Moyen
Je me sens membre à part entière de cette entreprise	2,10	0,618	Fort
Cette entreprise a une grande signification pour moi	2,21	0,559	Fort
Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise	1,97	0,944	Moyen
Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise	2,14	0,693	Fort
Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens	2,21	0,559	Fort

Source : élaboré par l'étudiante.

Commentaire :

Selon le tableau N3-22 : on constate que le personnel de la branche carburant se caractérise aussi par un niveau d'implication affective fort avec une moyenne de 1,99 ce qui signifie l'attachement émotionnel et l'identification des personnels envers leur organisation.

Cette forte implication affective peut être expliquée par le management participatifs et le taux élevé des employés ayant une ancienneté plus de dix ans qui éprouvent un fort sentiment envers l'organisation.

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

2.4.2. L'implication normative au sein de NAFTAL :

Tableau N3-23 : l'implication normative

	Moyenne	Ecart type	Le niveau d'implication
Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun regret	2,07	0,799	Fort
Je dois beaucoup à l'entreprise	2,31	0,541	Moyen
Cette entreprise mérite ma loyauté	2,00	0,598	Moyen
Je ne quitterais pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent	1,86	0,953	Fort

Source ; élaboré par l'étudiante.

Commentaire :

Selon le tableau N3-23, on constate que le niveau d'implication normative du personnel de la branche carburant est moyen, avec une moyenne de 2,06. Ce qui signifie un sentiment d'obligation moyen des employés de développer des conduites loyales envers l'organisation. En effet les employés s'attachent moyennement aux normes de l'entreprise

2.4.3. L'implication continue dans NAFTAL :

Tableau N3-24 : l'implication continue

	Moyenne	Ecart type	Niveau d'implication
Si je n'avais pas tant donné à cette organisation, je pourrais penser à travailler ailleurs	2,31	0,806	Fort
Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette entreprise actuellement	2,10	0,817	Fort
Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir	2,31	0,806	Fort
Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles	2,00	0,845	Fort
Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise	2,07	0,884	Fort

Source ; élaboré par l'étudiante.

Commentaire :

selon le tableau N3-24 , on constate que le personnel de la direction générale se caractérise par un niveau d'implication calculée fort avec une moyenne de 2,15, renvoie à des couts qu'a l'individu dès son départ de l'organisation.

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

2.5.L'effet des facteurs sociodémographiques sur l'implication du personnel :

2.5.1. Le sexe :

Tableau N3-25 : l'effet du sexe d'employé sur son implication

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	2,315	1	0,128
Rapport de vraisemblance	2,375	1	0,223
Association linéaire par linéaire	2,267	1	0,132
N d'observations valides	48		

Source : élaboré par l'étudiante.

D'après le test de khi-deux on remarque que le degré de signification '0.128', il est supérieur à '0.05' ce qui signifie que le sexe n'a aucun effet sur l'implication des salariés

2.5.2. Le niveau du poste :

Tableau N3-26 : l'effet du niveau de poste sur l'implication du personnel :

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	,143	2	,931
Rapport de vraisemblance	,140	2	,932
Association linéaire par linéaire	,000	1	,988
N d'observations valides	48		

Source : élaboré par l'étudiante.

D'après le test de khi-deux on remarque que le degré de signification '0.831', il est supérieur à '0.05' ce qui signifie que le niveau du poste n'a aucun effet sur l'implication des salariés.

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

2.5.3. L'ancienneté :

Tableau N3-27 : l'effet de l'ancienneté du personnel sur leur implication.

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	,127	2	0,938
Rapport de vraisemblance	,128	2	0,938
Association linéaire par linéaire	,047	1	0,829
N d'observations valides	48		

Source : élaboré par l'étudiante.

Selon le test khi-deux on remarque que le degré de signification '0.938', il est supérieur à '0.05' ce qui signifie que l'ancienneté n'a aucun impacte l'implication des salariés dans la branche carburant.

2.5.4. Selon les directions :

Tableau N3-28 : l'effet des directions sur l'implication du personnel :

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	24,486	1	0,006
Rapport de vraisemblance	28,860	1	0,002
Association linéaire par linéaire	5,590	1	0,017
N d'observations valides	48		

Source : élaboré par l'étudiante.

D'après le test khi-deux on remarque que le degré de signification '0.006', il est supérieur à '0.05' ce qui signifie que les directions un impact sur l'implication du personnel dans la démarche RSE.

2.6. La prise en considération les suggestions des salariés :

Tableau N3-29 : la prise en considération les suggestions des salariés.

	Pourcentage valide
Oui	20,7 %
partiellement	51,7%
Pas tellement	27,6 %
Total	100

Source : élaboré par l'étudiante.

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

Commentaire :

Selon le tableau N3-29, on constate que les suggestions des salariés sont prise en considération partiellement avec un pourcentage 51,7%, et 27,6% des salariés ont dis que leurs suggestions n'ont pas prise en considération dans la prise de décision.

2.7.Le style de management :

Tableau N3-30 : le style de management du supérieur hiérarchique.

Le style de management	Pourcentage
Autoritaire	17,2%
Animateur	10,3%
Participatif	72,4%
Délégateur	0%

Source : élaboré par l'étudiante.

Commentaire :

Selon le tableau N3-30, on constate que le style de management selon 72,4% des salariés interrogés est le style participatif ce qui explique la participation partielle de la moitié des salariés de la direction générale aux décisions prises .

Chapitre III : l'implication organisationnelle dans la démarche RSE au sein de NAFTAL

Conclusion :

La recherche théorique effectuée sur la démarche RSE et l'implication organisationnelle nous a fourni des éléments constituant un fondement de traitement de notre problématique de recherche déclinée en trois hypothèses, la confirmation ou l'infirmité de ces hypothèses nécessite un ensemble de constats et de résultats pertinents, qui a été mené à partir d'une étude empirique fondée sur des notions théoriques.

À travers l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus de notre cas pratique au sein de NAFTAL, on est arrivée aux constats suivants :

Le degré d'engagement de la direction générale, en vers son personnel est faible par rapport à la branche carburant

Cependant, l'analyse des résultats de l'enquête sur terrain (interprétation des réponses des interrogés) nous a permis de constater que le personnel de NAFTAL perçoit l'engagement de la direction en vers lui comme étant acceptable ; concernant les aspects d'implication liés à la communication et à la sensibilisation autour les objectifs de la démarche RSE ainsi que le travail en équipe, tandis qu'il perçoit qu'elle est faiblement engagée concernant les aspects liés à la reconnaissance, le partage du savoir-faire, l'évaluation objective des compétences, l'environnement de travail et la participation aux décisions opérationnelles. Par ailleurs, l'implication continue constitue le type d'implication qui domine la démarche RSE de NAFTAL, ce qui reflète que la raison d'en rester membre chez l'employeur s'explique par un besoin matériel.

**CONCLUSION
GENERALE**

CONCLUSION GENERALE

Tout au long de notre investigation, on s'est inscrite dans une méthodologie ayant comme principal objectif d'apporter réponse à la problématique suivante :

Comment une entreprise socialement responsable peut impliquer son personnel ?

Dans la finalité de répondre à la problématique posée précédemment, on a structuré notre travail de recherche sur la base de deux volets, le premier volet s'appuie sur une revue de la littérature et le second volet constitue une étude empirique. Ce qui nous a menées aux conclusions suivantes :

Volet théorique : on a pu éclairer quelques concepts relatifs à la démarche RSE, à savoir ses définitions, son importance, ses outils et ses étapes. on a consacré une partie importante du mémoire à la définition de l'implication organisationnelle, ses trois approches (normative ; affective et calculée) et son importance dans la démarche RSE à travers la norme internationale ISO 9001

Volet empirique : l'étude comparative réalisée au sein de la direction générales et la branche carburant de NAFTAL, nous a permis d'arriver aux résultats suivants:

NAFTAL démontre sa responsabilité en vers son personnel dans la démarche RSE à travers l'identification des informations, la communication des objectifs stratégique et politique QHSE et RSE. En termes de pratiques RH, l'évolution positive des indicateurs RH calculés montre la présence d'un climat social favorable dû à l'encouragement du travail en équipe, la favorisation d'un management participatif ainsi que l'existence des conditions de travail favorables au sein de l'entreprise. Toutefois le manque de l'évaluation objective des compétences, Les résultats obtenus permettent de **confirmer partiellement** la première hypothèse : « *La direction générale de NAFTAL démontre sa responsabilité en vers son personnel dans la démarche RSE par un engagement conforme aux exigences de la norme ISO 9001* » Le facteur sociodémographique « l'appartenance à une direction » influence l'implication du personnel ; ce qui **infirme partiellement** la deuxième hypothèse

CONCLUSION GENERALE

Le type d'implication organisationnelle dominant la démarche qualité, l'implication continue se place en premier lieu suivie de l'implication affective et en fin l'implication normative au sein de la direction générale et la branche carburant qui nous permet de **confirmer** notre troisième hypothèse.

Au terme de cette étude, il convient de recommander à l'entreprise de :

La communication des objectifs de la démarche RSE par le responsable de la structure par des séminaires et des formations en interne afin de renforcer la conscience des employés de l'importance de la norme ISO2600

Inclure tous les directions de NAFTAL à la formation RSE

Prendre en considération les suggestions des employés dans la prise de décision.

Ce champ d'étude n'est pas limité et ouvre la porte à des perspectives d'études plus développées et plus approfondies. Notre travail a traité l'implication du personnel dans la démarche RSE.

Ce travail est toujours complété par des futures recherches qui font avancer les réflexions sur le sujet et qui témoignent de la nature même de la connaissance scientifique.

l'impact de la communication interne sur l'implication du personnel dans la démarche RSE

l'impact du style de management sur l'implication des personnels

BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages :

- A. Bastin et M. Bazinet ; excellence managériale et RSE ; afnor édition
- A.JOUNOT, RSE et développement durable, afnor édition
- BIETRY et al, Vertus et limites de l'implication duale en France, Revues de gestion des ressources humaines, 2011
- Beat Bürgenmeier, Economie du développement durable, de boeck, Bruxelles, 2008,
- BOWEN H.R, Social Responsibilities of the businessman. Édition Harper & Row, New York, 1953
- Caroline VAHE-HENNEQUIN, Implication organisationnelle et structure en réseaux, Les cahiers du C.E.R.G.O.R, Centre de recherche, Paris-France, 2003
- Carole DRUCKER_GODARD et al, Le métier et la carrière des enseignants chercheurs : incidences sur la satisfaction au travail et l'implication, Revue GRH, Ed. De Boeck Supérieur, paris-France, 2012
- Christian PRAT dit Hauret, L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ?, Comptabilité - Contrôle - Audit 2006/1 (Tome 12), Ed.cairn.info
- C. Michel, Quairel-Lanoizelée, La responsabilité sociale d'entreprise, La Découverte, France
- Corfmat , Chambault, gouvernance et responsabilité sociale des PME, l'harmatan édition, France
- Coullet-Demaizière ISO 26000 en action, afnor édition
- J.Hertig, Études d'impact sur l'environnement, 2^{ème} édition
- G.Elizabeth et A. Jounot, Développement durable et entreprises, Afnor, France
- Livre vert de la responsabilité sociale ; Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises» la Commission européenne ; 2001
- Maurice THEVENT et al, Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, 2^{ème} édition, 2007
- Peretti J-M, tous D.R.H, les éditions d'organisations, 1995
- Patrick d'Humières, Le DD le management de l'entreprise responsable, édition d'organisation, France
- P. Baret, F. Romestant ; 10 cas de RSE, dunod, 2016

S. André, M. Nicolas, responsabilité global: manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, Vuibert, Paris
Salvatore MAUGERI, Théories de la motivation au travail, Ed. DUNOD, Paris-France, 2003

S.D Saleh et J Hoseck (1976) cités par P.PAILLE, Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait, revue européenne de psychologie appliquée, 2006
Thibodeau, Jean-Claude et Lamontagne ; Le Québec à l'heure du développement durable

W. Dominique et M. Fabrice ; Le management durable - l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises, Paris, Lavoisier ; 2005

Les thèses :

Boukherroub, **Intégration des objectifs du développement durable dans la gestion Stratégique et tactique de la chaîne logistique**, thèse pour obtenir le grade de docteur, INSA de Lyon, 2013

Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes ; rse –le développement d'un cadre européen ; l'université de Genève

Implication organisationnelle et personnel hôtelier dans le tourisme, mémoire pour l'obtention du Magister en science commerciale, l'université d'Oran, 2014

Amandine Carrier-Vernhet, Implication organisationnelle et personnel hôtelier dans le tourisme, mémoire pour l'obtention du Magister en science commerciale, l'université d'Oran, 2014

Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources, thèse pour obtenir le grade d'un docteur ; l'université de Grenoble, France, 2006

Patrick VALEAU, La gestion de l'implication dans le respect des différences des associations aux autres organisations, Doctorat en science de gestion, Université de Lille 1, Lille-France, 2000

Webographie :

Protocole de kyoto, <https://www.cairn.info/revue-espace-geographique-2009-2-page-139.htm>

Site officiel de l'ISO : www.iso.org

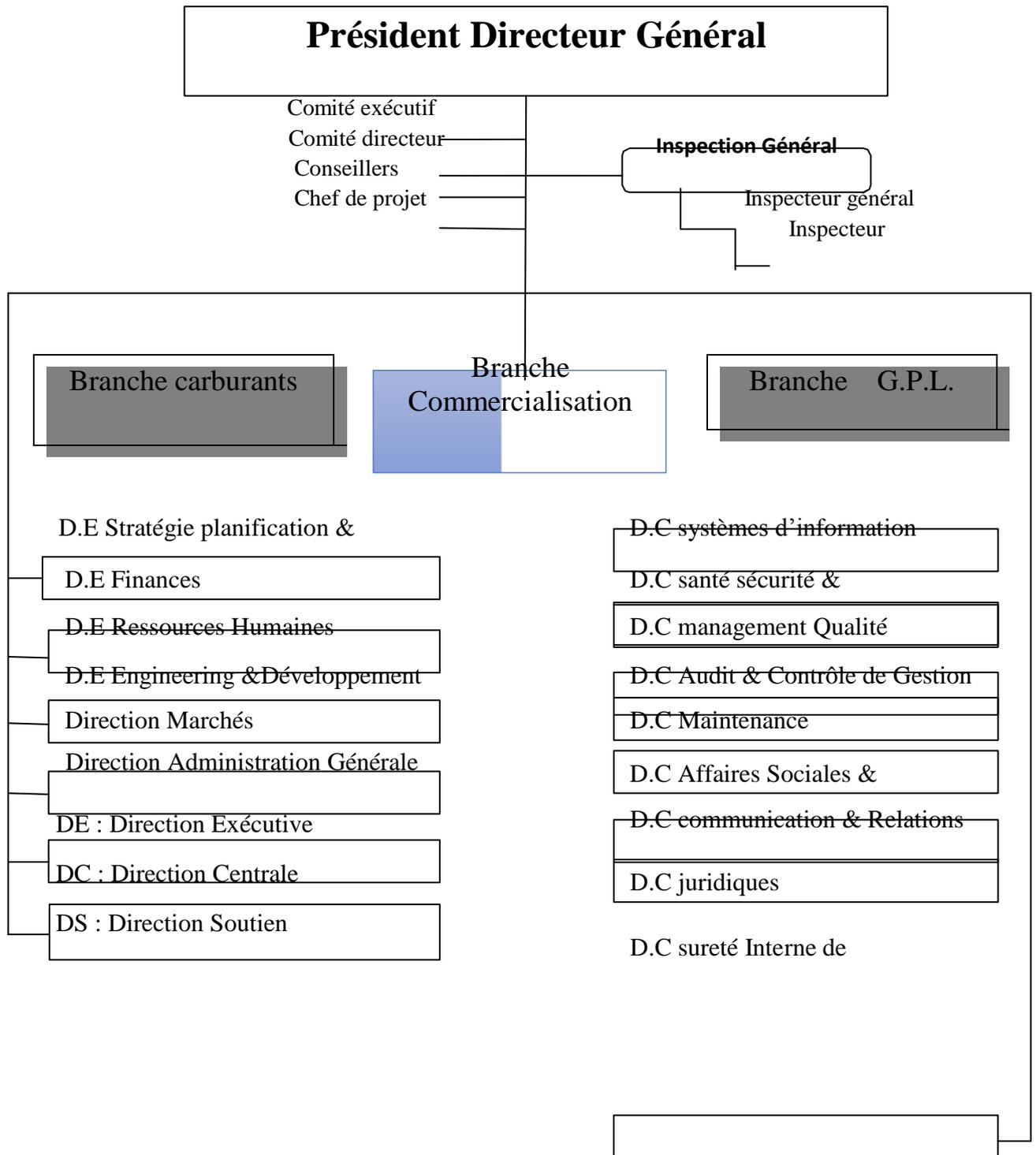
Site officiel de NAFTAL : www.naftal.dz

Notre approche developpement durable, www.airfranceklm.com

Site officiel de LVMH : www.lvmh.fr

ANNEXES

Annexe 01 : Organigramme de NAFTAL



Annexe 2 : questionnaire

Dans le cadre de préparation d'un mémoire de Master en Management et Organisation des Entreprises sous le thème « l'implication du personnel dans une démarche RSE », nous vous prions de bien vouloir prendre un peu de votre temps pour répondre à ce questionnaire.

Vos réponses nous serviront d'outil précieux pour effectuer notre investigation et la valider nos résultats d'étude.

Nous vous assurons que toutes les informations recueillies jouiront d'une confidentialité, et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.

Volet 1 : Questions relatives aux connaissances du personnel sur la Démarche RSE

1. Avez-vous entendu parler de la norme ISO 26000 ou la démarche RSE ?

Oui

Non

Si oui, vous pouvez passer à la deuxième question. Sinon le questionnaire s'arrête là.

2. Savez-vous quels sont les objectifs de la mise en œuvre d'une démarche RSE dans l'entreprise ?

Faciliter le travail pour le personnel

Améliorer la rentabilité de l'entreprise

Satisfaire au mieux le consommateur

C'est un simple phénomène de mode

3. Avez-vous suivi une formation sur la démarche RSE ?

Oui

Non

Si oui, Pensez-vous que cette formation a apporté un plus pour votre travail quotidien ?

Oui

Partiellement

Non

4. La démarche RSE pratiquée par votre entreprise vous a-t-elle rapporté un avantage en matière de développement de vos connaissances.

Oui

Non

6. La communication de la démarche RSE entreprise ainsi que l'état d'avancement est-il communiqué par :

- Voie orale
- Par écrit
- Courrier électronique
- Supports multiples : oraux, écrits, supports visuels, blog, séminaires

Autres : précisez.....

Volet 2 : Questions relatives aux avis et opinions du personnel concernant les facteurs et conditions d'implications les plus appropriés :

1. Selon vous quels sont les points qui vous impliquent dans la démarche RSE ?

Points d'implication	Pas d'accord	Indifférent	D'accord
La sensibilisation autour des objectifs stratégiques et politique QHSE et RS de l'entreprise			
La communication des objectifs de la démarche RSE par le responsable de la structure			
Le partage et le transfert des savoir-faire, de l'expérience entre manager et collaborateurs			
L'encouragement et la reconnaissance des efforts par la hiérarchie en matière des pratiques			
L'évolution objective des compétences			
Les conditions de travail			
Le respect des aspects sociaux tels que l'égalité sociale, la non-discrimination, l'écoute syndicale...			
La participation aux décisions prises			
Le travail en équipe			

2. Dans votre entreprise quels sont les aspects qui sont respectés ?

Aspects	Respecté	Non respecté
La sensibilisation autour des objectifs stratégiques et politique QHSE et RS de l'entreprise		
La communication des objectifs RSE par le responsable de structure		
L'encouragement et reconnaissance des efforts par la hiérarchie		
Le partage et le transfert des savoir-faire, de l'expérience ... entre manager et collaborateurs en matière des pratiques RSE		
L'évaluation objective des compétences		
Les conditions de travail		

La participation aux décisions prises		
Le respect des aspects sociaux tels que l'égalité sociale, la non-discrimination, l'écoute syndicale...		

3. Questions relatives à l'identification du type d'implication organisationnelle

	Pas d'accord	D'accord	Pas d'opinion
Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise			
Je me sens membre à part entière de l'entreprise			
L'entreprise a une grande signification pour moi			
Je ne me sens pas attaché affectivement à l'entreprise			
Je serai très heureux de finir ma carrière dans l'entreprise			
Je ressens les problèmes de l'entreprise comme les miens			
Si je quittais l'entreprise maintenant, je n'aurais aucun regret			
Je dois beaucoup à l'entreprise			
L'entreprise mérite ma loyauté			
Je ne quitterai pas l'entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent			
Si je n'avais pas tant donné à l'entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs			
Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter l'entreprise actuellement			
Rester dans l'entreprise est autant affaire de nécessité que de désir			
Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles			
Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter l'entreprise			

4. En matière d'amélioration continue, vos suggestions sont-elles prises en considération ?

Oui Partiellement Pas tellement

5. Selon vous, quel est le style de management de votre supérieur hiérarchique ?

Autoritaire animateur Participatif Délégateur

Questions relatives à l'identité du personnel

1. Votre sexe :

Femme

Homme

2. Votre âge :

Moins de 20 ans

De 20 ans à 30 ans

De 31 ans à 40 ans

41 ans et plus

3. Votre niveau académique :

Formation Professionnelle

Technicien

Technicien supérieur

Licence

Master/Magister/Ingénieur

Doctorat

4. Votre niveau du poste :

Cadre supérieur

Cadre

Maîtrise

Exécution

5. Votre ancienneté dans cette organisation :

Moins de 5 ans

Entre 5 et 10 ans

Plus de 10

ans

6. A quelle direction appartenez-vous ?

.....

TABLE DES MATIRES

Table des matières :

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES	1.
<i>Section 1 : Concept et évolution historique de la notion DD.....</i>	2
1. Emergence de la notion DD :	2
2. la responsabilité sociétale des entreprises :	7
2.1. le pacte mondiale :	7
2.2. Définitions de la RSE :	8
2.3. l'importance de la RSE au sein de l'entreprise	10
<i>Section 2 : la démarche RSE :</i>	12
1. les outils de la démarche RSE :	12
1.1. Les codes de conduite...:	12
1.2. L'investissement socialement responsable :	13
1.3. Les labels :	13
1.4. le global reporting initiative :	
1.5. Le pacte mondiale des notions	15
2. les étapes de la démarche RSE:	15
2.1. formaliser l'engagement en matière de la RSE :	15
2.2. définir une stratégie de RS:	17
2.3. déployer la démarche RSE:	18
2.4. mesurer l'impact des actions mise en œuvre :	19
2.5. rendre des comptes aux parties prenantes :	20
3. Méthodes d'évaluation :	20
<i>Section 3 : 2 cas d'expertise de la RSE :</i>	23
1. AIR France industrie :	23
1.1. présentation de l'entreprise :	23
1.2. les enjeux DD d'AIR France :	23
1.3. problématique et présentation de la bonne pratique responsable :	24
2. Le groupe LVMH :	27
2.1. présentation de l'entreprise :	27
2.2. LVMH et l'environnement :	27
2.3. la filière ethnobotanique :	27
2.4. Le programme LIFE LVMH :	28

CHAPITRE 2 : L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DANS LA DEMARCHE RSE	34
<i>Section 01 : L'implication organisationnelle</i> :	34
1. définition de l'implication :	34
1.1. Les formes de l'implication :	34
2. L'implication organisationnelle :	36
2.1. Définition :	36
3. Définitions relatives à l'implication organisationnelle :	40
3.1. la motivation :	40
3.2. La satisfaction :	40
3.3. L'engagement professionnel :	40
4. Les approches de IO :	41
4.1. L'implication affective :	41
4.2. L'implication calculée:	41
4.3. L'implication normative :	42
 <i>Section 2 : Préalables de l'implication organisationnelle</i> :	43
1. Les conséquences de l'implication organisationnelle	43
1.1. Le comportement de retrait :	43
1.2. Le comportement productif :	44
1.3. Le bien etre :	45
2. Les conditions de l'implication du prsonnel :	45
2.1. La cohérence :	45
2.2. la réciprocité :	46
2.3. l'appropriation :	47
3. les antécédents de l'implication organisationnelle :	47
 <i>Section 3 : L'implication du personnel dans la démarche RSE</i> :	50
1. Les facteurs clés de succès :	50
1.1. l'implication de la direction :	50
1.2. Les améliorations progressives :	50
1.3. gérer le temps :	50
1.4. communiquer sur la RSE :	50
1.5. L'implication du personnel :	51
2. L'implication du personnel dans la démarche RSE :	52
2.1. Définition des ressources humaines :	52
2.2. Impliquer les ressources humaines dans la RSE :	52
3. La norme 18001 :	53

3.1. Définition :	53
3.2. Domaine d'application :	54

CHAPITRE 3 : L'IMPLICATION DU PERSONNEL DANS LA DEMARCHE RSE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL	60
<i>Section 01 : Présentation de l'entreprise :</i>	62
1. HISTORIQUE DE NAFTAL :	62
1.1. La création :	62
1.2. Explication de la charte graphique :	63
2. Présentation de NAFTAL :	64
2.1. L'organisation générale de NAFTAL :	64
2.2. L'organigramme de NAFTAL : (voir annexe 01)	64
2.2.1. La direction générale :	64
2.2.2. La structure fonctionnelle : est composée de trois direction :	64
2.2.3. Les structures opérationnelles :	65
2.3. Les avantages de cette organisation :	65
2.4. les missions de cette organisation :	65
2.5. Les produits de NAFTAL :	66
<i>Section 2 : l'enquête sur le terrain :</i>	67
1. Présentation de la méthodologie de recherche :	67
1.1. Lieu d'application :	67
1.2. Description de la population mère :	67
1.3. Description de l'échantillon :	67
2. L'élaboration et la distribution du questionnaire :	67
2.1. Définition et présentation du questionnaire distribué :	68
2.2. La structure de questionnaire :	68
2.3. La forme des questions :	68
2.4. Le déroulement de l'étude sur terrain :	68
2.5. Les méthodes de traitement de questionnaire :	69
2.6. Les données sociodémographiques de la population :	69
<i>Section 3 : Analyse des résultats concernant les questions centrales de la recherche.</i>	75
1. La connaissance du personnel sur la RSE :	75
2. Les conditions de l'implication :	78
3. Le type d'implication organisationnelle au sein de de NAFTAL	80
CONCLUSION GENERALE	95